

### თავი 3. ფირმის კონკურენტუნარიანობა და ფირმის სტრატეგიული გეგმის შეფასება

#### 3.1 ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ფირმის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს ფაქტორთა სამი ჯგუფი:

- მაკროეკონომიკურ დონეზე – ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;

- დარგობრივ დონეზე – დარგის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;

- ფირმის დონეზე – ბაზარზე მისი საკუთარი პოტენციალისა და ადგილის მახასიათებელი ფაქტორები, კერძოდ, პროდუქციის უნიკალურობა.

თანამედროვე პირობებში გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ხელის შეშლელი ფაქტორებია:

1. მართვის სისტემის არაეფექტიანობა, რაც განპირობებულია:

- ფირმის საქმიანობაში სტრატეგიის არარსებობით და მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაციით, საშუალო და გრძელვადიანი შედეგების საზიანოდ;

- ბაზრის კონიუნქტურის არასაკმარისი ცოდნით;

- ხელმძღვანელებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის დაბალი დონით;

- ფინანსური მენეჯმენტისა და წარმოების ხარჯების არაეფექტიანობით.

2. სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის სიმცირით;

3. სასამართლო გადაწყვეტილებების ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობით;

4. მოწყობილობა – დანადგარების სწრაფი მორალური ცვეთით, ტექნოლოგიების ჩამორჩენით, რაც ამცირებს მის საინვესტიციო მიზიდველობას;

კონკურენტუნარიანობა – სამრეწველო ფირმის ეფექტიანი მართვის მაჩვენებელი და მისი შესაძლებლობაა, დროულად და საჭირო რაოდენობით შეთავაზოს ბაზარს საქონელი, რომელიც შედარებით სრულად აკმაყოფილებს მყიდველთა მოთხოვნებს კონკურენტების საქონელთან შედარებით. ფირმა ფლობს რესურსების მთელ რიგ სტატისტიკურ მახასიათებლებს, რომელიც მას შესაძლებლობას აძლევს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაერთოს. ეს ტრადიციული ფაქტორების პირველი დონეა, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის კონკურენტუნარიანობას. მათ მიეკუთვნება:

- ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური პოტენციალი და ეფექტიანობა (აქტივები, ძირითადი კაპიტალი, საკუთარი და მოზიდული კაპიტალი, გაყიდვების მოცულობა, გაყიდვების ზრდის ტემპები, წილი

ბაზარზე, მოგება გაყიდვების მოცულობიდან, საინვესტიციო მოცულობიდან, სააქციო კაპიტალიდან).

- საწარმოო და გასაღების პოტენციალი, რაც გვიჩვენებს ყირველებში წარმოების პროდუქციის საჭირო რაოდენობითა და მცირე საწარმოო და გასაღების სიმძლავრეები (ინოვაციური ტექნოლოგიები, ბოზა, სატრანსპორტო საშუალებები, ტექნიკური მომსახურების ცენტრები, წარმოების პროცესში დასაქმებულ მუშაკთა საერთო რიცხვი გამოსაშვები პროდუქციის განახლება).

- სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი (მეცნიერული კვლევების ორგანიზაცია, ყირმის მიერ ტექნიკის რომელიმე სფეროში მონაპოვარი მდგომარეობის შეფასება და ა.შ.).

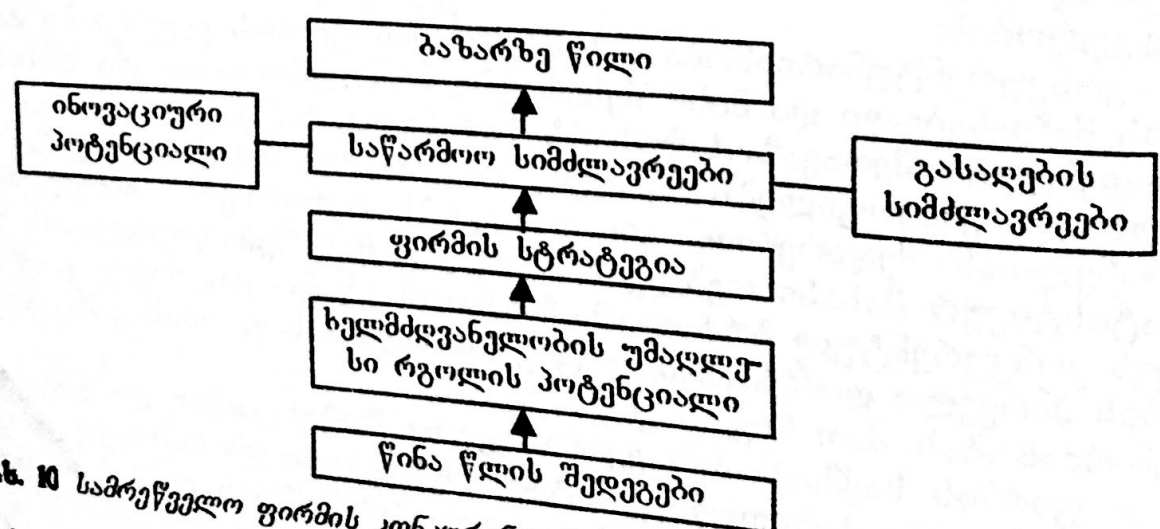
- ფინანსური მდგომარეობა (გადახდისუნარიანობა, ანუ ყირმი შესაძლებლობა, დაოქმულ ვადებში დაუაროს თავისი ფინანსურ ვალდებულებები, კრედიტუნარიანობა და დაკრედიტების პირობები კაპიტალის სტრუქტურა, მოგების ნორმისა და მასის ზრდა).

- ყირმის ადგილი ქვეყნის ბაზარზე (გრძელვადიანი მოთხოვნის ზრდის სიჩქარე, მყიდველთა შემადგენლობისა და პროდუქტის გამოყენების ხერხების ცვლილება, მარკეტინგული ინოვაციები, ბაზრის წილის ზრდა).

- ყირმის ადგილი მსოფლიო ბაზარზე (მსხვილი ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების ფართოდ გამოყენება, ცვლილებები და ნახარჯებში და ეფექტიანობაში, ბაზარზე წილის ზრდა).

- საკადრო პოტენციალი, სამუშაო ძალის მობილურობა, კონკურენციის უნარი.

ბაზარზე წილი (პირველი დონე), როგორც მენეჯმენტის მიზანდასახული შედეგი, განმტკიცებულ უნდა იქნას ყირმის საწარმოო ინოვაციური და გასაღებითი სიმძლავრეების განვითარების შესაძლებლობით, აპონელი სპეციალისტები ყირმის კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ზრდის დროს გამოყოფენ შემდეგ ხუთდონიან იერარქიას (ნახ. 10).



ნახ. 10 სამრეწველო ყირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

იერარქიის მესამე დონეზე კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ფირმის სტრატეგიის შერჩევით. კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგია მიზნად ისახავს ბაზარზე ფირმის პოზიციების შენარჩუნებას.

იერარქიის მეოთხე დონეზე კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობით, რომელიც პრაქტიკულად ახდენს კონკურენტუნარიანობის სამი ფაქტორის რეალიზაციას.

მეხუთე დონეა ფირმის საქმიანობის შედეგები წინა პერიოდში. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფირმის მოგება, რომელიც ბაზრისათვის ბრძოლის რესურსების წყაროს წარმოადგენს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ჩამონათვალში ნახსენები არ არის საკადრო პოტენციალი (მის შესახებ საერთაშორისო სტანდარტი ICO სერია 9000 აშკარად არასაკმარისადაა მითითებული). ასევე უგულვებელყოფილია ბაზარზე ფირმის ადგილის დახასიათება. ამიტომ უფრო სრულად მიგვაჩნია კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების ჩამონათვალი, რომელიც გათანაბრებულია მისი მუშაობის ეფექტიანობის ფაქტორებთან. გარდა ამისა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების დინამიკური – მოქმედების ფაქტორები, ანუ კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებიც მკვეთრად შეიცვალა გლობალიზაციის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენტების გამოსადეგნად და ბიზნესში დასარჩენად, ფირმის შესაძლებლობების განმტკიცების ძირითადი მეთოდებია:

1. პროდუქციის ხარისხის ამაღლება:
  - ხარისხის სისტემების დანერგვით;
  - ფირმის მუშაობის პროცესების სრულყოფით;
  - პროდუქციაში ინოვაციების დანერგვით;
  - პროდუქციის განახლებით.
2. პროდუქციის დანახარჯებისა და ღირებულების შემცირება:
  - შეცდომების შემცირებით;
  - ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში ინოვაციების დანერგვით.
3. შრომის მწარმოებლურობისა და ხარისხის ამაღლება:
  - მექანიზაციითა და ავტომატიზაციით;
  - ორგანიზაციითა და ნორმირებით;
  - სამუშაო ადგილებისა და შრომის პირობების ორგანიზაციით;
  - მორალური და მატერიალური მოტივაციით;
  - მართვაში თანამონაწილეობის სისტემით.

4. კონკურენციის საფასო და არასაფასო ფაქტორები:
- უფრო დაბალი, მათ შორის, დემპინგური ფასები;
  - გაუმჯობესებული პროდუქტის შეთავაზება ძველი ფასით;
  - ინტერნეტის კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება, ინოვაციური დამუშავების მარკეტინგისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფით;
  - თანამედროვე აგრესიული კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენება.

კონკურენტის ბაზრიდან გამოდევნის ბოლო ორი მეთოდი არატრადიციულია. ისინი ვითარდება გლობალიზაციის პირობებში ინოვაციისათვის დამახასიათებელი სიჩქარით. ამ მეთოდებს უკვე დაუწყლენ და აქტიურად იყენებენ მსოფლიოს უმსხვილესი, შედარებით ძლიერი კორპორაციები.

### 3.2 საწარმოო პროცესი. როგორც პროდუქციის ხარისხისა და ფასის საფუძველი

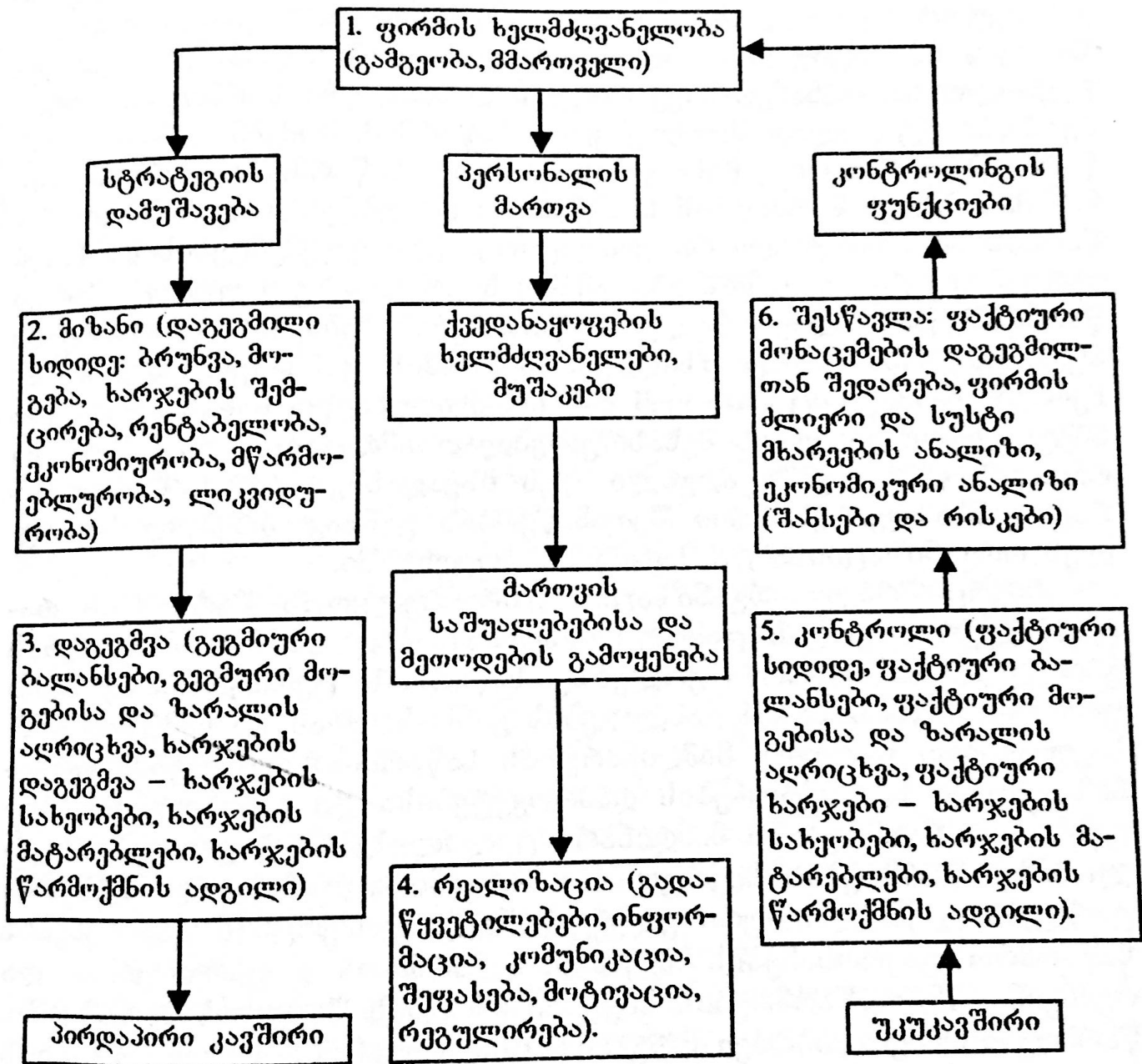
ბაზარზე საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორები – ფასი და ხარისხი – მოქმედებენ წარმოების პროცესში. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის თეორიაში მათი საფუძველია საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია და მართვა. სწორედ წარმოების პროცესში იქმნება საქონლის ის ხარისხი, რომელსაც მყიდველი უპირატესობას აძლევს ბაზარზე.

ფირმის მიზანია – ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოება. საწარმოო პროცესის რთული ორგანიზმი კარგად უნდა იმართებოდეს. ფირმის მართვის ციკლი, რომელიც დამუშავებულია გერმანელი სპაციალისტების მიერ, წარმოდგენილია ნახ. 11-ზე. საზღვარგარეთელი სპეციალისტების მიერ შექმნილია და მუდმივად ვითარდება წარმოების ეკონომიკისა და ორგანიზაციის მეცნიერება. შრომის პროცესის ელემენტების (განსაზღვრული კვალიფიკაციის შრომა, შრომის იარაღები და შრომის საგნები) და ცალკეული საწარმოო პროცესების (მზა პროდუქტის ცალკეული ნაწილის დამზადება ან პროდუქციის დამზადების ცალკეული ნაწილის შესრულება) შეთანაწყობა ხორციელდება ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ნორმატივების საფუძველზე.

განასხვავებენ წარმოების ორგანიზაციის ფუნქციონალურ, სივრცობრივ და დროით ასპექტებს. მზა პროდუქციის დამზადების სივრცობრივ და მომსახურე საწარმოო პროცესებს. ისინი ერთმანეთთან დაკავშირებულნი არიან მმართველობითი ოპერაციებით, სადაც მოაუვაროლს ასრულებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავება.

ბა და მიღება, წარმოების მსვლელობის რეგულირება და კოორდინაცია, კონტროლი ამოცანების რეალიზაციის სიზუსტეზე, ხარისხის ანალიზი და ჩატარებული სამუშაოს აღრიცხვა.

წრომის საგანზე შემოქმედების ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ ტექნოლოგიურ პროცესებს, რომელთა მსვლელობაშიც ხდება წრომის საგნის ცვლილება ცოცხალი წრომის შემოქმედების შედეგად.



ნახ. 11 წრომის მართვის ციკლი

ტექნოლოგიური საწარმოო პროცესები (ტსპ) კლასიფიცირდება, წრომის საგნების მზა პროდუქტად გარდაქმნის მეთოდების მიხედვით. ტსპ-ს ძირითადი ამოცანებია: წარმოების ათვისება, მაღალი ხარისხის ინოვაციური ნაწარმის გამოშვების უზრუნველყოფა დადგენილ ვადებში და დადგენილი რაოდენობით, მათი წარმოებისა და

ექსპლოატაციის მაღალი ეკონომიკური ეფექტიანობით, არსებული ტექნოლოგიის სრულყოფა. როულ პროცესებთან უროი ერთკავშირის ფორმების მიხედვით განასხვავებენ ანალიზურ, სინოზურ და პირდაპირ საწარმოო პროცესებს.

პროცესების ამა თუ იმ სახეობისათვის უპირატესობის მინიჭება დამოკიდებულია საწყისი ნედლეულისა და გზა პროდუქტის, ანუ წარმოების დარგობრივ თავისებურებებზე. საწარმოო პროცესში განსაკუთრებული ადგილი უკავია საცდელ წარმოებას, სადაც მუშავდება ინოვაციური პროდუქციის დამზადების კონსტრუქცია და ტექნოლოგია. თანამედროვე როული დინამიკური წარმოების პირობებში, პრაქტიკულად შეუძლებელია საწარმოს მოძებნა ერთი ტიპის წარმოებით. როგორც წესი, ერთი და იგივე საწარმოში ფირმას გააჩნია მასობრივი წარმოების საამქროები და უბნები, სადაც ხდება ნაწარმის სტანდარტული და უნიფიცირებული ელემენტების და ნახევარყაბრიკატების გამოშვება. ამასთან ერთად, სულ უფრო ხშირად წარმოიშვება ინდივიდუალური წარმოების უბნების ფორმირების საუცილებლობა, სადაც მზადდება ნაწარმის განსაკუთრებული სახეობები, რომლებიც ასახავენ მის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს სპეციალური დაკვეთის შესასრულებლად. ამრიგად, ერთი საწარმოო რგოლის ფარგლებში ადგილი აქვს სხვადასხვა ტიპის წარმოებას, რაც განსაზღვრავს მათი შეთანაწყობის განსაკუთრებულ სირთულეს ორგანიზაციისა და მართვის პროცესებში.

სივრცობრივი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს წარმოების რაციონალურ დაყოფას ცალკეულ პროცესებად და მათ მიმაგრებას გარკვეულ საწარმოო რგოლებზე, საწარმოს ტერიტორიაზე მათი უროიერთკავშირისა და განლაგების განსაზღვრას. ეს სამუშაო განსაკუთრებით ფართოდ მიმდინარეობს საწარმოო რგოლების ორგანიზაციული სტრუქტურების დაპროექტებისა და განახლების პროცესში და წარმოებაში მიმდინარე ცვლილებების დაგროვების პროლობაზე. წარმოების სივრცობრივ ორგანიზაციაში დიდი სამუშაო ტარდება ტექნოლოგიური ელექტრონული კომერციის გამოყენების, საწარმოო გაერთიანების შექმნის, საწარმოთა გაყაროებისა და რეინჟინირინგის, წარმოების სპეციალიზაციის შეცვლის პირობებში. წარმოების სივრცობრივი ორგანიზაცია ორგანიზაციული მუშაობის სტატიკური მხარეა.

საწარმოო პროცესის განხილვისას, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება წარმოების ორგანიზაციის პრინციპებს. წარმოების ორგანიზაციაში პროპორციულობის პრინციპი გულისხმობს საწარმოს ყველა ქვედანაყოფის - საამქროების, უბნების, მზა პროდუქციის გამოშვებისათვის ცალკეული სამუშაო ადგილების, გამტარუნარიანობის (შეყარდებითი მწარმოებლურობა ადგილებს, ერთეულში) შესაბამისობას.

წარმოების პროპორციულობა გამოიხატება ზოგიერთი უბნის გადატვირთვას, ანუ ვიწრო ადგილების წარმოშობას და სხვა რგოლებში სიმძლავრეების გამოუყენებლობას. იგი საწარმოს თანაბარ-ზომიერი მუშაობის საფუძველია, და უზრუნველყოფს წარმოების უწყვეტ პროცესს.

წარმოებაში პროპორციულობის დაცვის ერთ-ერთი მეთოდია ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვა, რომლის გამოყენებითაც მუშავდება თითოეული საწარმოო უბნის დავალებები, ერთის მხრივ, პროდუქციის კომპლექსური გამოშვებისა და, მეორეს მხრივ, საწარმოო აპარატის შესაძლებლობების უფრო სრული გამოყენების გათვალისწინებით.

პროდუქციის გართულება, ნახევრად ავტომატური და ავტომატური მოწყობილობის გამოყენება, შრომის დანაწილების გაღრმავება ზრდის ერთი პროდუქტის დამზადებისათვის პარალელურად გატარებული პროცესების რიცხვს, ანუ პროპორციულობას ავსებს პარალელურობის პრინციპით. პარალელურობის ქვეშ იგულისხმება საწარმოო პროცესის ცალკეული ნაწილების ერთდროული შესრულება. რაც უფრო ფართოა მუშაობის ფრონტი, სხვა თანაბარ პირობებში, მით უფრო ნაკლებია პროდუქციის დამზადების ხანგრძლივობა. პარალელურობა რეალიზდება ორგანიზაციის ყველა დონეზე. სამუშაო ადგილზე პარალელურობის უზრუნველყოფა ხდება ტექნოლოგიური ოპერაციების სტრუქტურის სრულყოფით.

პროდუქციის დამზადების რთული, მრავალრგოლიანი პროცესის პირობებში, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს წარმოების უწყვეტობის პრინციპი, რაც უზრუნველყოფს საბრუნავი საშუალებების ბრუნვადობის დაჩქარებას. უწყვეტობის ამაღლება წარმოების ინტენსიფიკაციის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა.

წარმოების უწყვეტობა განიხილება ორი ასპექტით: წარმოების პროცესში ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების უწყვეტი მონაწილეობით და დანადგარების უწყვეტი დატვირთვით, ასევე სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებით.

დანადგარების, მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების, სამუშაო დროის სრული გამოყენების უზრუნველსაყოფად დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმოების რიტმულობას, რაც წარმოადგენს მისი ორგანიზაციის ფუძემდებლურ პრინციპს.

რიტმულობის პრინციპი გულისხმობს პროდუქციის თანაბარ-ზომიერ გამოშვებას და წარმოების რიტმულ მსვლელობას. წარმოების რიტმულობა წარმოადგენს მისი კონკურენტუნარიანობის საფუძველს და შედეგს. რიტმული მუშაობის დროს უზრუნველყოფილია დანადგარების სრული დატვირთვა, მისი ნორმალური ექსპლოატაცია, უმჯობესდება მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების, სამუშაო დროის გამოყენება.

რიტმული მუშაობის უზრუნველყოფა სავალდებულოა წარმოების ყველა ქვედანაყოფისათვის - ძირითადი, მომსახურე და დამხმარე საამქროებისათვის, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისათვის. თითოეული რგოლის არარიტმული მუშაობა იწვევს წარმოების ნორმალური მსვლელობის დარღვევას.

საწარმოო პროცესის განმეორების წესი განისაზღვრება საწარმოო რიტმებით. გამოყოფენ პროდუქციის გამოშვების რიტმს (პროცესის ბოლოს) და ოპერაციულ (შუალედურ) რიტმებს. მოავარიო პროდუქციის გამოშვების რიტმი. ის ხანგრძლივად მყარია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დაცულია ოპერაციული რიტმები ყველა სამუშაო ადგილზე.

წარმოების თანამედროვე ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია მისი კომპლექსურობა და გამჭოლი ხასიათი. პროდუქციის დამზადების თანამედროვე პროცესები ხასიათდება ძირითადი, დამხმარე და მომსახურე პროცესების ურთიერთგადაჯახებით. ამასთან, დამხმარე და მომსახურე პროცესები სულ უფრო დიდ როლს ასრულებს საერთო საწარმოო ციკლში.

ამა თუ იმ პროდუქციის, ან ცალკეული დეტალის დამზადების საწარმოო ციკლი დროის კალენდარული პერიოდია, რომლის განმავლობაშიც შრომის ეს საგანი გადის საწარმოო პროცესის ყველა საფეხურს - პირველი საწარმოო პროცესიდან, მზა პროდუქტის ჩაბარებამდე. ციკლის შემცირება თითოეულ საწარმოო ქვედანაყოფს ხელს უწყობს დასახული პროგრამის დაუმთავრებელი წარმოების ნაკლები მოცულობით შესრულებაში.

საწარმოო პროცესის აღნიშნული მახასიათებლები, ყველა დონის წარმოების ხელმძღვანელის ყოველდღიური ყურადღების ობიექტია. პრაქტიკულად ამ მახასიათებლებზე კონცენტრირდება მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია - ორგანიზაცია, აღრიცხვა, კონტროლი, კოორდინაცია, ანალიზი და ა.შ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი მუდმივი სრულყოფისადმი ინოვაციური მიდგომა.

### 3.3 ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები

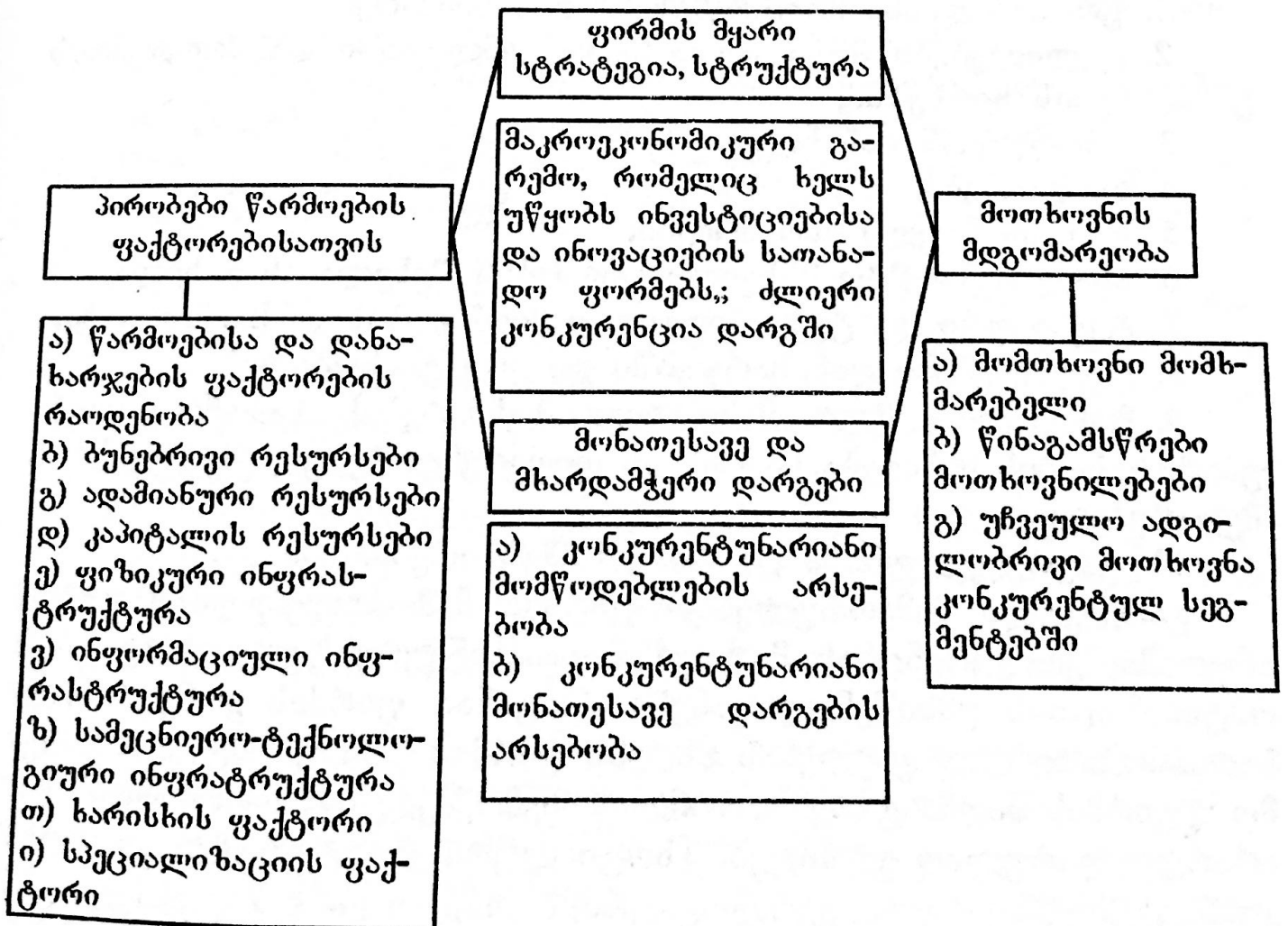
ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები უშუალოდაა დამოკიდებული ფირმის კონკურენტუნარიანობის მსაზღვრელ ფაქტორებზე. მათი ურთიერთქმედების სფერო განიჭება არა მხოლოდ მტრული იყოს ფირმის გარემოსათვის, არამედ ხელიც კი შეუწყოს მაკროეკონომიკურ, დარგობრივ და მიკროეკონომიკურ დონეებზე კონკურენტული უპირატესობების წყაროების შექმნას. სამრეწველო მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა, სამივე დონეზე ფირმისათვის მაქსიმალურად შესაძლებელი დახმარების გაწევა, მათი ფუნქციონირების ოპტიმალური პირობების შესაქმნელად. სახელმწიფოს მაკროეკონომიკური პოლიტიკა ქმნის საგადას.



ხადო პოლიტიკას, განსაზღვრავს სატარიფო შეზღუდვებს, საექსპორტო შეღავათებს, საინვესტიციო კლიმატს. მართვის დარგობრივი ორგანოები ხელს უწყობენ განვითარების პროგრამების დაფინანსებას, ფირმის ინოვაციურ მიღწევებს, კოორდინაციას უწევენ პარტნიორობთან ერთობლივ მოქმედებას და თანამშრომლობას. მაგრამ წარმატებებისა და წარუმატებლობების მთავარი წყაროა თავად ფირმის მუშაობა, მისი საკუთარი პროდუქცია, საქონელი ბაზარზე.

ე. ა. გრიბოვმა შრომაში „კონკურენტუნარიანობა საავტომობილო მანქანათმშენებლობაში და მისი ამდღეობის გზები“ მაკრო და დარგობრივ დონეებზე ორიგინალურად დააჯგუფა კონკურენტული უპირატესობების წყაროები, რომლებიც კონკურენტულ გარემოში ამდღებენ ან ამცირებენ ფირმის კონკურენტუნარიანობას (ნახ. 12).

ფირმის საბაზრო მდგომარეობა, კონკურენტუნარიანობის აღნიშნულ ფაქტორებს გარდა, დამოკიდებულია, კონკურენტული ბრძოლის „რბილ“ შემადგენელ ნაწილებზე, რომელთა ფულად ფორმაში შეყასებაც ვერ ხერხდება, იგი ძნელად ექვემდებარება რაოდენობრივ განსაზღვრას. მრეწველურად განვითარებულ ქვეყნებში ეს შემადგენელი ნაწილები, როგორც წესი, უფრო დიდ რაოდენობას არულებს, ვიდრე განვითარებად ქვეყნებში.



ნახ. 12 კონკურენტული უპირატესობების წყაროები

იმავდროულად, „რბილი“ შემადგენელი ნაწილები არ ექვემდებარებიან პოლიტიკურ მანიპულირებას, მათი ცვლილება კი მეტ დროს მოითხოვს, ვიდრე, მაგალითად, ძნელად განსახორციელებელი ღონისძიებები, როგორცაა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, ან ინფრასტრუქტურის სრულყოფა. მიუხედავად სათანადო მეთოდოლოგიის არარსებობისა, კონკურენტუნარიანობის ამ ფაქტორების უგულვებელყოფა არ შეიძლება. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

- 1) შრომის ეთიკა;
- 2) მოქნილობა და თვითსრულყოფისადმი მზადყოფნა;
- 3) გარე სამყაროსადმი გახსნილობა;
- 4) სამუშაო ძალის მობილურობა.

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე შეიმჩნევა ფირმებისა და კონკურენტული ძალების კვლევის ტრადიციული და ულტრათანამედროვე ტენდენციების ურთიერთგადაჯახვა.

მ. პორტერის კონცეფციის თანახმად არსებობს მამოძრავებელი ძალების სულ ცოტა ათი ტიპი, რომელთაც შეუძლიათ საბაზრო პირობების შეცვლა:

1. გრძელვადიანი მოთხოვნის ზრდის სიჩქარე;
2. ცვლილებები მყიდველთა შემადგენლობაში და პროდუქტის გამოყენების ხერხებში;
3. პროდუქტის განახლება;
4. ინოვაციები;
5. მარკეტინგული ინოვაციები;
6. ახალ ბაზრებზე მსხვილი ფირმების შესვლა ან გასვლა;
7. ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების დაქსაქსულობა;
8. ცვლილებები დანახარჯებში და ეფექტიანობაში;
9. მყიდველთა მიერ მასობრივი მოხმარების საქონლისათვის

უპირატესობის მინიჭება, საქონლის დიფერენცირებულ შერჩევასთან შედარებით;

10. გაურკვეველობისა და რისკის შემცირება.

გარკვეული მიმართულებით ფირმის მამოძრავებელი ძალების ანალიზი კონკურენციის მართვისა და კონკურენტული ძალების ოპტიმიზაციის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. ფირმის პირობების ნარიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ფირმის კონკურენტული მო. ფირმის მიღმა გარემო, რომლის ზემოქმედებაც დროდადრო არარეგულარულად ვლინდება (სოციალური, კულტურული, პოლიტიკური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, იურიდიული, პოლიტიკური ფაქტორები) - ფირმის მაკროგარემოა, რომელიც ტექნოლოგიური ფირმისათვის შედარებით შორეულ ძალებს.

მიკროგარემოში მოქმედებენ ფუნქციონალური ძალები, რომლებიც ხშირად ყველა ტიპის საწარმოსათვის საერთოა, საკუთრების ფორმების, სიდიდის, სპეციალიზაციისა და ა.შ. მიუხედავად. ესაა საწარმოს უახლოესი გარემოცვა. მასში შედიან მომხმარებლები, მომწოდებლები, სამუშაო ძალა, საფინანსო ინსტიტუტები, კონკურენტები, ინვესტორები.

მ. პორტერი, რომელმაც დეტალურად გააანალიზა ცალკეული ფირმების კონკურენტუნარიანობისადმი სხვადასხვა მიდგომები, იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ ფირმის კონკურენტული უპირატესობა როგორც შიდა, ისე მსოფლიო ბაზარზე, დიდადაა დამოკიდებული იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ფორმირდება საწარმოს ბაზირების ქვეყანაში.

მ. პორტერის გამოკვლევების თანახმად, განსაზღვრულ ბაზარზე კონკურენციის მდგომარეობა შეიძლება დახასიათდეს ხუთი კონკურენტული ძალით და წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობებით. = 5 =

### 1. ახალი კონკურენტები.

დარგში მათ გამოჩენას შეიძლება ხელი შეუშალოს შემდეგმა ბარიერებმა:

- პროდუქტებისა და მომსახურების დიფერენციაცია;
- კაპიტალზე მოთხოვნილება. ძალიან ხშირად ეფექტიანი კონკურენცია მოითხოვს მსხვილ საწყის ინვესტიციებს;
- ორიენტაციის შეცვლის ხარჯები, რომლებიც დამოკიდებულია მომწოდებლების შეცვლაზე, პერსონალის გადამზადებაზე, ახალი პროდუქტის სამეცნიერო და საპროექტო დამუშავებაზე და ა.შ.;
- განაწილების არხების ახალი სისტემის შექმნის აუცილებლობა;

- სახელმწიფოს პოლიტიკა, რომელიც ხელს არ უწყობს ბაზარზე შეღწევას, მაგალითად, მაღალი საბაჟო ტარიფების დაწესება უცხოელი კონკურენტებისათვის, ან შეღავათიანი სახელმწიფო სუბსიდიების არარსებობა დამწევი ბიზნესმენებისათვის.

### 2. შემცველი საქონელი.

კონკურენცია შეიძლება გაამწვაოს ისეთი საქონლის გამოჩენამ, რომელიც ეფექტიანად აკმაყოფილებს იგივე მოთხოვნილებებს, მაგრამ რამდენადმე განსხვავებული გზით.

საქონელ-სუბსტიტუტების გზაზე წინააღმდეგობები შეიძლება იყოს:

- საფასო კონკურენცია, რომელიც მყიდველის ყურადღებას გადართავს, ხარისხის პრობლემიდან ფასების შემცირებაზე;
- სარეკლამო შეტევები მომხმარებლებზე;
- ახალი, მიმზიდველი პროდუქტების დამუშავება და წარმოება;
- მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება საქონლის გაყიდვისა და გავრცელების დროს.

3. შიგადაარგობრივი კონკურენცია და მისი ინტენსიურობა.  
კონკურენციის ინტენსიურობა შეიძლება მერყეობდეს მშვიდობიანი თანაარსებობიდან, დარგიდან გაძევების მკაცრი და უხეშ ხერხების გამოყენებამდე. კონკურენცია განსაკუთრებით ძლიერად იმ დარგებში ვლინდება, სადაც არსებობს შემდეგი თავისებურებები:

- კონკურენტების დიდი რიცხვი;
- გამოსაშვები საქონლის ერთგვაროვნება;
- ხარჯების შემცირების ბარიერების, მაგალითად, სტაბილურად მაღალი მუდმივი ხარჯების არსებობა;

- ბაზრების სიმწიფე და გაჯერება.  
4. მომწოდებელთა ზემოქმედების ძალა.

ყირმა კონკურენციულ ურთიერთობაშია არა მარტო თავის მსგავს მწარმოებლებთან, არამედ თავის კონტრაგენტ მომწოდებლებთან, (კონკურენტებთან). ძლიერ მომწოდებლებს შეუძლიათ:

- ასწიონ ფასი თავის საქონელზე;
- შეამცირონ მისაწოდებელი პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხი.

მომწოდებელთა ძალა განისაზღვრება:

- მსხვილი მომწოდებელი ყირმების არსებობით;
- მისაწოდებელი საქონლის შემცველულების არარსებობით;
- სიტუაციით, როცა დარგი, სადაც მიწოდება ხდება, ერთ-ერთი მეორეხარისხოვანი დამკვეთია;

- მისაწოდებელი საქონლის გადამწყვეტი მნიშვნელობით, აუცილებელი ეკონომიკური რესურსებს შორის;

- მყიდველი ყირმის მიერთების შესაძლებლობით ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით.

5. მყიდველის ზემოქმედების ძალა.

მყიდველის მხრივ კონკურენცია შემდეგში გამოიხატება:

- ფასებზე ზეწოლაში მათი შემცირების მიზნით;
- უკეთეს მომსახურებაზე მოთხოვნის დაწესებაში;
- შიგადაარგობრივი კონკურენტების ერთმანეთთან დაპირისპირებაში.

მყიდველის ძალა დამოკიდებულია:

- მომხმარებელთა ჯგუფების კონცენტრირებულობაზე;
- მყიდველებისათვის პროდუქციის მნიშვნელობის ხარისხზე;
- მისი გამოყენების დიაპაზონზე;
- პროდუქციის ერთგვაროვნების ხარისხზე;
- მომხმარებელთა ინფორმირებულობის დონეზე.

კონკურენციის აღნიშნული ხუთი ძალა განსაზღვრავს თითოეული კონკრეტული საწარმოს ფუნქციონირების პირობებს. მათი ერთობლივი მოქმედება აყალიბებს საწარმოს შესაძლებლობებს კონკურენტულ ბრძოლაში და მის პოტენციალს. ამ ხუთი ძალი-

დან თითოეული მათგანის მნიშვნელობა დამოკიდებულია დარგის სტრუქტურაზე, მის საწარმოო, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და სხვა მაჩასიათებლებზე.

ამრიგად, ფირმის მენეჯმენტის კონკურენტუნარიანობა მკაცრი კონკურენტული დაპირისპირების პირობებში, ფირმის ფუნქციონირების კანონია საბაზრო ეკონომიკაში. გარე ფაქტორები განსაზღვრავენ მიზნების შერჩევას და მათი მიღწევის საშუალებებს, ფირმის შიდა გარემოს პირობები კი განსაზღვრავენ მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს. ამიტომ თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული და ტაქტიკური მმართველობითი გადაწყვეტილებები კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სფეროში, ერთის მხრივ, უნდა პასუხობდნენ ქვეყანაში ჩამოყალიბებულ ეკონომიკურ და საბაზრო სიტუაციებს და მათი განვითარების ტენდენციებს, მეორეს მხრივ, კი, - კონკრეტული წარმოების სპეციფიკურ თავისებურებებს.

### **3.4 სტრატეგიის ფორმის და ორგანიზაციული იდენტურობა**

კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასების მეთოდთა წარმოადგენს ლოგიკურად დამთავრებული კვლევის ხერხს, რომელიც გვიჩვენებს, თუ რამდენად პასუხობს კომპანიის სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მიერ წარმატების მიღწევის ამოცანას ბიზნეს-გარემოს უროულეს პირობებში.

აქ გამოყენებული კრიტერიუმები შეიძლება ფართოდ იქნეს გამოყენებული სხვადასხვა დარგებში მომუშავე კომპანიების უფექტიანობის ანალიზის დროს. ამ ინსტრუმენტარიის პრაქტიკული გამოყენება საკმაოდ უნივერსალურია. იგი შეიძლება გამოვიყენოთ:

- წინასწარი დაგეგმვის დროს;
- მოქმედი სტრატეგიული გეგმის შეფასებისას;
- სტრატეგიული მიმართულების შერჩევასთან დაკავშირებული, საშუალოდ შედეგების შეჯამებისას;
- კომპანიის ცალკეული ქვეგანაყოფის საქმიანობის, კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობის განსაზღვრისას;
- ორგანიზაციის ფარგლებში მოქმედი სტრატეგიის პრინციპების შესახებ ინფორმაციის გაერცელების დროს.

კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასება დაკავშირებულია ათეულობით ძირითადი პარამეტრის ანალიზთან, რომელთაგანაც თითოეული წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის პრაქტიკული სარგებლიანობის მაქსიმიზაციის არსებით ასპექტებს. ეს კრიტერიუმებია სტრატეგიის ფოკუსი და ორგანიზაციული იდენტურობა (ნახ. 13 და ნახ. 14).

**1. ფასულობათა ფორმულირება**  
ორგანიზაციას აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ გაზარდოს საკუთარი წილი შერჩეულ ბაზრებზე.

**2. კომპრომისის აღიარების აუცილებლობა**  
ექვსგარეშეა, რომ ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია იყოს სრულყოფილუ-ბის აბსოლუტური განსახიერება, ამიტომ უაზრობაა ყველას გულის მი-გების მცდელობა. ამ პრინციპის დაცვით, ორგანიზაციამ უნდა შეარჩიოს ერთი, მაქსიმუმ ორი მიმართულება, რომელიც საფუძველი იქნება გარკვე-ული უპირატესობის მისაღწევად (ინოვაციები, მომხმარებელთა მომსახუ-რების ხარისხი, ოპერაციული ეფექტიანობა).

**3. წლის საკვანძო ამოცანები**  
მომავალი წლისათვის ორგანიზაცია მიზნად ისახავს ორიდან ხუთამდე პრიორიტეტული ამოცანის განხორციელებას. ორგანიზაციაში აღიარებენ რომ წლის განმავლობაში ხუთზე მეტი პრიორიტეტული მიზნის დასახვა უაზრობაა, რადგან, სავარაუდოდ თანამშრომლებს არ შეუძლიათ გაა-წინაიერონ, აღიქვან და განახორციელონ ამოცანების დიდი რაოდენობა.

**4. ძირითადი სტრატეგიული ინიციატივები**  
ორგანიზაცია განსაზღვრავს და კადრებით უზრუნველყოფს ორ-სამ საკ-ვანძო მიმართულებას, რომელთაგანაც ყალიბდება განცხადებული სტრა-ტეგიული განვითარების ვექტორი.

**5. სამომავლო საცხოვრებელი გეგმის მიზნები**  
იმ პირობების უზრუნველყოფისათვის, როცა მთელ ორგანიზაციაში იარ-სებებს ერთიანი შეხედულება სტრატეგიული განვითარების პრინციპებზე გათვალისწინებულია კომუნიკაციები, სტანდარტული მეთოდები და პრო-ცედურები, რომლებიც იმის გარანტიას იძლევიან, რომ ცალკეული ქვე-განყოფილების დირექტორი ძალისხმევა, შეთანხმებული იქნება მიმდინარე წლისათვის ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან და ამოცანებთან.

**6. არაპროფიტული ძალისხმევის არტიკულაცია**  
სტრატეგიული მიზნების საწინააღმდეგო მოქმედებების უზღუდველსაყო-ფად, ორგანიზაცია ახდენს მათი მკაფიო ჩამონათვალის ფორმულირებას რათა თანამშრომლებს არ მისცეს რესურსების დახარჯვის შესაძლებ-ლობა და დრო არაპროფიტული მიმართულებების განსახორციელებლად.

**7. აქცენტი ღირებულების ზრდის ჯაჭვზე**  
ღირებულების ზრდის ჯაჭვის ფარგლებში ორგანიზაცია მკაფიოდ მიუ-თითებს ზრდის ძირითად წერტილებზე (პოზიციები, სადაც მინიმალური რესურსები მაქსიმალურ მოგებას მოიტანენ).  
ღირებულების ზრდის ჯაჭვი ეწოდება მოქმედებათა თანმიმდევრული-ბას, რომელთა განხორციელების კვალობაზეც იზრდება საქონლის ან მომსახურების ღირებულება. სხვადასხვა დარგებისათვის და ცალკეული საწარმოებისათვის ეს ჯაჭვი შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებო-დეს, თუმცა უცვლელად შეიძლება გამოიყოს რიგი საკვანძო მოვლენები - პროდუქტის კონცეფციის წარმოშობა, მოდელის დამუშავება, წარმოება და დისტრიბუცია

**ორგანიზაციული იდენტურობა.** ქვემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმებით შესაძლებელია შეფასდეს, თუ რამდენად ეფექტიანადაა ფორმულირებული ორგანიზაციის პლატფორმა; ის, თუ რისკენ მიისწრაფვის და რის შენარჩუნებას ახერხებს.

<b>კრიტერიუმები</b>	რაოდენობრივი შეფასება	კომენტარები
<p><b>1. ხელვა</b>  ორგანიზაციას მკაფიოდ აქვს წარმოდგენილი, თუ როგორ უნდა განეთარდეს მისი ბიზნესი და რა ზემოქმედებას მოახდენს გარემომცველ სამყაროზე (თავის საბაზრო ნიშაზე, თავის დარგზე) უახლოესი 3-20 წლის განმავლობაში (მაგალითად: „პერსონალური კომპიუტერი ყველა მაგიდაზე“).</p> <p><b>2. მისია</b>  ორგანიზაციას აქვს დოკუმენტირებული საკვანძო იდეა, რომელიც მოტივაციას აძლევს კომპანიას ამ ბიზნესში (მაგალითად, McDonald's-ის მისიაა - „დააკმაყოფილოს სხვადასხვა ქვეყნებში მცხოვრებ ადამიანთა მოთხოვნები კარგ კვებაზე და სანიმუშო მომსახურებაზე მისაღები ფასებით“).</p> <p><b>3. ფასეულობები</b>  ორგანიზაცია ახდენს ქცევის წესების ფორმულირებას, ან აქვს ორიენტირები ქცევის საფუძვლებისა და რეალური მოქმედებების შესახებ. როცა ეს წესები მკაფიოდაა არტიკულირებული, ფასეულობები გვაძლევენ თითქმის რეფლექტორულად, რთულ სიტუაციაში შერჩევის შესაძლებლობას (მაგალითად: „თითოეულ ჩვენგანს განცალკევებულად არ შეუძლია ამოცანის შესრულება ისე, როგორც ეს შეუძლია ყველა ჩვენგანს ერთად აღებული“ „ჩვენი მომხმარებელი - ჩვენი საქმიანობის ალფა და ომეგა“).</p> <p><b>4. კულტურა</b>  ორგანიზაცია განსაზღვრავს საკვანძო ფაქტორების ნაკრებს, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ამოქმედდება ორგანიზაციული კულტურა ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში. მას შემდეგ რაც ეს ფაქტორები აღნიშნულია, ორგანიზაცია ჩამოყალიბებული სიტუაციის გათვალისწინებით ცდილობს მათ გააქტიურებას და შემდეგ გააძლიერებას მათი გამოვლენის კვალობაზე (მაგალითად: „ჩვენ ვახალისებთ გონიურულ რისკს და პირად ინიციატივას, რადგან ეს ინოვაციური გარდევების მიღების ერთადერთი ხერხი“, „ჩვენ მივესალმებით გუნდის მისწრაფებას შეამციროს საწარმოო ციკლი და შეამციროს ხარჯები“ „ჩვენ ვსაუბრობთ ღიად და პირდაპირ. პირდაპირობა და გულახდილობა რეალური მდგომარეობის გამოვლენის და ადექვატური გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთი ხერხია“).</p> <p><b>5. სპეციფიკის განმარტება</b>  აუცილებლობის შემთხვევაში ორგანიზაცია განუმარტავს თავის სპეციფიკურ თავისებურებებს ურთიერთმოქმედების პროცესის ძირითად გარემონაწილეებს მარკეტინგის, რეკლამისა და სხვა მექანიზმების მეშვეობით.</p>		

**ნახ. 14.** ორგანიზაციული იდენტურობა

სტრატეგიული გეგმის შეფასება ხდება ბალების ჯამის განსაზღვრის გზით, შეფასების ყველა მოცემული კრიტერიუმის მიხედვით, 1-დან 7 ბალამდე შეფასების შკალის პირობებში.

### 3.5 სტრატეგიული გეგმის შეფასება სტრატეგიული ხედვის საფუძველზე

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი როული ამოცანაა მიმდინარე, გარდამავალი და მნიშვნელოვანი მოვლენების შესწავლა, რომელთაც კომპანიის მომავლისათვის ექნებათ ხანგრძლივი და მყარი ეფექტი. მენეჯერის თანამდებობრივი ვალდებულებები არ გულისხმობს ყავის ნალექზე მკითხაობის უნარს. ამიტომ ყველაზე საუკეთესო რჩევაა, გონივრული სიფრთხილით მოქცევა, რაც გულისხმობს გეგმების კორექტირებას საჭიროების მიხედვით.

რესურსების შეზღუდულობის პრობლემის გათვალისწინებით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის ხედვას. მაგალითად, თუ უსაფრთხოება მართლა წარმოადგენს ორგანიზაციული ხედვის განუყოფელ ნაწილს, ყველა გადამწყვეტილებამ და გეგმებმაც ეს გარემოება უნდა გაითვალისწინონ. თუ მოგების მიღებას პრიორიტეტი აქვს უსაფრთხოების საკითხებთან შედარებით, მაშინ ძალები და რესურსები გადანაწილდება ამ პირობის შესაბამისად. თუ განვითარების შედარებით პერსპექტიულ გზად მიჩნეულია ბიზნესის ერთობლივი წარმოება („ახალ ბაზრებზე გასვლა კონკურირებად ფირმებს, მომხმარებლებსა და დისტრიბუტორებს შორის თანამშრომლობის შეთანხმების მეშვეობით“), მაშინ ყველა ინიციატივას უნდა და შეირჩევა ამ ამოცანის გადასაწყვეტად, სარგებლიანობის პრინციპის გამოყენებით. თუ შედარებით პერსპექტიულად ითვლება კომპანიის ტექნოლოგიური წინსვლა, მაშინ ფირმას ექნება შესაბამისი პროგრამა და გეგმები.

ხედვა განიხილება, როგორც უჩინარის დანახვის ხელშეწყობა. ამისათვის პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული ხედვის პროცესის პირველ ეტაპს:

- რა არსებითი პრობლემები შეიძლება გამოიყოს დღევანდელი დღისათვის;
- რა პრობლემები გვექნება ხვალ;
- ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა რა გავლენა მოახდინა თქვენს საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების ხასიათზე;
- რა გავლენას მოახდენს ტექნოლოგიური სიახლეები, სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების ხასიათზე მომავალში;
- რა გამოდის კარგად ჩვენი საქმიანობიდან;
- რა გამოდის ცუდად ჩვენი საქმიანობიდან;



- რა მითხის გაუმჯობესებას;
- რა კრიტერიუმებით შეიძლება ვიმსჯელოთ ჩვენი სამუშაოს ხარისხზე;
- აუცილებლად რა უნდა მოვიშოროთ თავიდან;
- საკმაოდ ნათლადაა თუ არა განსაზღვრული ჩვენი ეთიკური პოზიცია;
- ვმოქმედებთ რა ადგილობრივ ბაზრებზე, შეგვიძლია თუ არა გლობალური მასშტაბებით აზროვნება;
- რას არ ვაკეთებთ იქიდან, რაც უნდა გავაკეთოთ;
- თანამშრომელთა სწავლების რა პროგრამა უნდა მივიღოთ მხედველობაში პერსპექტივაში;
- სავარაუდოდ, რა მითხისები შეიძლება გაუჩნდეთ კლიენტებს;
- რა ხელსაყრელი შესაძლებლობები დარჩა არარეალიზებული;
- ბოლო დროს ჩვენი დარგის საწარმოების მიერ რა ტიპური შეცდომები იქნა დაშვებული;
- რა რესურსები გაიფანტა იმის გამო, რომ უარი ვერ ვთქვით დრომოჭმულ ძველზე;
- განიხილებოდა თუ არა მომხმარებელთა პრეტენზიები იმგვარად, რომ ამის საფუძველზე წარმოიშვა ინოვაციური პროდუქტი;
- თავიდან ხომ არ გამოვიგონეთ ველოსიპედი;
- როგორ შეიძლებოდა დაგვეხასიათებინა არსებული ორგანიზაციული კულტურა;
- როგორ შეიძლებოდა მისი შეცვლა;
- რა გვაქცევს ჩვენ უნიკალურ კომპანიად;
- რა სეგმენტები შეიძლება განვჭრიტოთ, რომლებიც მომავალში კარგ მოგებას მოგვიტანენ;
- რას ვაკეთებთ საიმისოდ, რომ ორგანიზაციაში გავაღვიძოთ შემოქმედებითი საწყისი;
- რა განმასხვავებელი ნიშნები უნდა იყოს დამახასიათებელი ჩვენი ორგანიზაციისათვის მომავალში;
- რა უნდა გავაკეთოთ, რომ სასურველ შედეგებს მივაღწიოთ;
- რა სტანდარტების ან თავისებურებების საფუძველზე გვინდა აღიარების მოპოვება;
- რა მითხისნილებები შეიძლება გაუჩნდეთ თანამშრომლებს;
- როგორ მივაღწიოთ თანამშრომელთა დიდ დაინტერესებას სამუშაოთი;
- რა დასჭირდებათ ჩვენს მომავალ მომხმარებლებს;
- ვხელმძღვანელობთ თუ არა ფირმის მისიით;
- რაში მდგომარეობს ჩვენი დღევანდელი ხედვა;
- რამდენად არიან ჩვენი თანამშრომლები მის შესახებ ინფორმირებულნი, აღიარებენ თუ არა მას;

- იცნობენ თუ არა ჩვენს ხედვას ჩვენი კლიენტები და მომწოდებლები;

- როგორ გაავუმჯობესოთ ის პროცესები და პროცედურები, რომელთა დახმარებითაც ჩვენ ვცდილობთ დავიყვანოთ მოდიფიცირებული ხედვა ან ახალი სტრატეგიული გეგმები მათთან, ვინც ჩვენთვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია;

- რა უშლის ხელს არსებული რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციას;

- რის გასაკეთებლად ვართ მზად და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ჩვენთვის;

- რამდენად გვაინტერესებს უსაფრთხოების საკითხები;

- რას წარმოადგენს იდეალური სამუშაო ადგილი;

- ვინ არის იდეალური ლიდერი;

- რა არის იდეალური პროდუქტი;

- რას წარმოადგენს იდეალური მუშაკი;

- ოდესღაც არსებული რომელი ცნებები და პრინციპები კარგავენ მნიშვნელობას;

- როგორი იქნება კონკურენცია მომავალში;

- რომელ ზოგად ტენდენციებზე უნდა გამახვილდეს განსაკუთრებული ყურადღება;

- რაში მდგომარეობს ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა;

- რა ნაკლოვანებები უნდა აღმოიფხვრას;

- რა რისკზე შეიძლება წავიდეთ;

- როგორ მოვახდინოთ ბაზარზე ჩვენი არსებობის გაფართოების სტრატეგიის რეალიზაცია;

- მუშაობის რა საბაზრო პრინციპებზე შეიძლება შეთანხმება;

- რა მითები სდევს ჩვენს ძალისხმევას;

- როგორია რეაქციები;

- რა პირობების კომბინაციას შეუძლია მაჩვენებლების გაუმჯობესება, ან მოგების გადიდება;

- განვჭვრეტო თუ არა ყველა სავარაუდო ნეგატიურ ფაქტორს;

- გვაქვს თუ არა მოქმედების განსაზღვრული გეგმა, მოვლენების განვითარების არახელსაყრელი სცენარის შემთხვევაში;

- როგორია ჩვენი პრიორიტეტები;

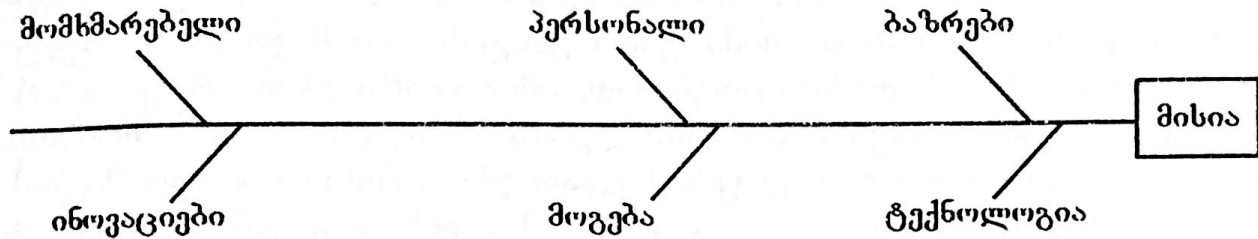
- როგორია ჩვენი ფასეულობები;

- რა ფილოსოფიური კონცეფცია უდევს საფუძვლად ორგანიზაციის მუშაობას მისი საქმიანობის დაწყებიდან.

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის გარდა, ანალიზის დროს უნდა გავითვალისწინოთ საგარეო მდგომარეობა. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეგვიძლია მოვახდინოთ ზოგადი პრინციპების ფორმულირება, რომელიც დაგვეხმარება ხედვის ჩამოყალიბებაში, რაც გულისხმობს

რეალიზებადი გეგმების შემუშავებას.

ამაში დაგვეხმარება ნახ. 15-ზე წარმოდგენილი სქემა, რომელიც ერთგვარად თევზის ძვალს წააგავს. ჩვენ აუცილებლად უნდა გავანაწილოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც მიეკუთვნება პროცესის პირველ ეტაპს, სათანადო კატეგორიების მიხედვით (გამორიცხული არ არის, რომ ერთი და იგივე საკითხი ერთბაშად რამდენიმე კატეგორიას მიეკუთვნოს). ეს კატეგორიები პირობითადაა შერჩეული.



ნახ. 15

დავუშვათ, რომ კომიტეტში, რომელიც სტრატეგიულ დაგეგმვას ახორციელებს, ექვსი კაცი მუშაობს. პირველი ეტაპის საკითხები შეიძლება დავეყთ ექვს მსხვილ კატეგორიად. იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ კომიტეტის თითოეული წევრი მუშაობდეს მხოლოდ საკითხების გარკვეულ წრეზე და ცდილობდეს დამაკმაყოფილებელი პასუხების მიღებას, შეფასების შედარებით ზუსტი კრიტერიუმების ძებნას, რის შედეგადაც ფორმულირდება პრიორიტეტების ჩამონათვალი, ან ერთ-ერთი ორგანიზაციული ფასეულობა, რომელიც მის თემას შეეხება. დაბოლოს, ზოგადი ცნებებიდან და განსაზღვრებებიდან იკვეთება ორგანიზაციული ხედვა, რომლის შექმნაც სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებელი კომპონენტია.

ოპერატიული დაგეგმვა არ არის ისეთი ყოვლისმომცველი პროცესი, როგორც ხედვის განსაზღვრა. იგი უფრო ფუნქციონალურია, განსაზღვრავს მოქმედებათა მკაცრ თანმიმდევრულობას, რომელმაც უნდა მიგვიყვანოს ხედვის ძირითადი მიზნის საბოლოო გამარჯვებამდე. ოპერატიული გეგმის შედგენისას ძირითადი ადგილი განეკუთვნება რუტინულ ამოცანებს, რომლებიც ჩვენს წინაშე ყოველდღე, ყოველ კვარტალში, ყოველ წელს წარმოიშობა.

ამ გეგმის ნაწილია როგორც მიზნები, რომელთა მიღწევაც შეიძლება შეფასდეს კონკრეტული მაჩვენებლების დახმარებით, ისე კონკრეტული ნაბიჯები მათი რეალიზაციისთვის, პრიორიტეტების თანმიმდევრულობის დაცვით. ანუ ოპერატიული გეგმის შედგენის ეტაპზე პროგნოზირდება მოვლენების განვითარების სცენარები და განისაზღვრება, თუ რა უნდა გაკეთდეს ამა თუ იმ შემთხვევაში.

საგარეო პირობების აღწერა და საკითხების ჩამონათვალი, თანდა-  
თან გარდაიქმნება საკმაოდ განსაზღვრულ კატეგორიებად და ცნუ-  
ბებად, რომელთა მეშვეობითაც ყალიბდება ხედვის კინტიესენცია,  
ამის შემდეგ ხდება მდიდრდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებებით  
პროცედურების თვალსაზრისით, რომლებმაც უნდა მოახდინონ ზე-  
მოქმედება ხედვის ძირითადი მიზნის განხორციელებაზე. საბოლოო  
ჯამში, პროცედურები დეტალიზირებულ უნდა იქნან მრავალი ნა-  
ბიჯის დახმარებით, რის შედეგადაც მიიღწევა დაგეგმვის მიზნები.

მეტი ეფექტიანობის მიზნებისათვის ოპერატიული დაგეგმვა ორ-  
განიზაციის თანამშრომლებმა უნდა გაიგონ, მათ მიერ დაკავებული  
თანამდებობისაგან დამოუკიდებლად. არავითარი ეჭვი არ უნდა არ-  
სებობდეს, განვითარების მიმართულების შერჩევის თვალსაზრისით.  
დეტალურად და უაღრესად ფროხილად უნდა მოხდეს ინფორმაციის  
მატარებლების აღწერა. გეგმის რეალიზაციის კვალობაზე წარმოქ-  
მნილი პრობლემები უნდა გადაწყდეს ორგანიზაციის ყველა დო-  
ნეზე: ეს შეიძლება იყოს ცალკეული მუშაკი ან სამუშაო ჯგუფი,  
რომლებიც კონკრეტულ თემატიკაზე მუშაობენ. თუ მოცემულ ეტაპ-  
ზე ვერ ხერხდება დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღება,  
პრობლემა იქცევა დაბალი დონის მენეჯერების თავის ტკივილად.  
თუ დასმული პრობლემა საკმაოდ არსებითი აღმოჩნდება, რათა სა-  
შუალო მმართველობითი რგოლის ყურადღების საგნად იქცეს, ის  
კიდევ ერთი საფეხურით მაღლა იწევს. პირველ რიგში (და სასურ-  
ველია საბოლოოდ) პრობლემა უნდა გადატრანს მათ, ვისაც უშუალო  
დამოკიდებულება აქვთ პროცესთან, რათა უმაღლესი ხელმძღვანე-  
ლობა გაანთავისუფლონ უშუალო ვალდებულებების შესრულები-  
საგან.

თუ უგულვებელყყოფთ იმ საკითხებს, რომლებიც წყდება ოპერა-  
ტიული გეგმების ფარგლებში, ხდება დარჩება შესაძლებლის სფერო-  
ში. თუ ხელმძღვანელობა ვერ ხედავს გრძელვადიანი სტრატეგიის  
დამუშავების აუცილებლობას, მაშინ მომავალი ზრდა იქცევა შემ-  
თხვევის საქმედ და არა ფორმულირებულ მიზნად, რომლის მიღწე-  
ვასაც დაბეჯითებით ცდილობენ, გარკვეული ტაქტიკის შეგნებული  
გამოყენებით.

### **3.6 სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტიანობის შეფასება**

გაუმჯობესების უწყვეტი პროცესი, ცოდნის ეფექტიანი მართვა  
და მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ მიმართული გადაწყ-  
ვეტილებების მჭიდრო ურთიერთკავშირი, თანამედროვე პირობებში  
განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს. ამასთან, ამ სტრატეგიის

პარმონიული გამოყენება შეუძლებელია, თუ არ არსებობს შეფასების სპეციალური მეთოდოლოგია, რომლის მნიშვნელობაც ამ ინიციატივების წარმატებული რეალიზაციისათვის, შეიძლება შევადაროთ მხოლოდ გემის ნავიგაციურ მოწყობილობას. მკაცრი კონკურენციული ბრძოლის პირობებში პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა რესურსები გამოიყენონ რაც შეიძლება სრულად და ნაკლები დანახარჯებით. საწარმოო სწავლების პროგრამები და ამ მიმართულებით ცალკეული გადაწყვეტილებები მჭიდრო კავშირში უნდა იყვნენ ბიზნესის მოთხოვნილებებთან, რათა სწორედ ის შედეგი უზრუნველყოს, რომელსაც ვარაუდობს ფირმა თავისი სარეკლამო კომპანიის ჩატარებისას.

რა იქნება უშუალოდ შეფასების ობიექტი? რისთვის, როდის და რა კონკრეტული მიზნებისათვის უნდა მოხდეს ასეთი შეფასება? რა შედეგებს მოგვცემს ესა თუ ის შეფასება? ამ კითხვებზე პასუხი შეიძლება გასცეს კვლევის სტრატეგიამ, რომელიც დამაკავშირებელი რგოლია ზოგად და ოპერატიულ მიზნებსა და ბიზნესის ამოცანებს შორის. ამგვარი შეფასების სტრატეგიები: შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ კონკრეტული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა; გვეხმარება ჩავატაროთ ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მონიტორინგი, რომელიც დაკავშირებულია შრომის ხარისხის ამაღლებასთან, ხელსაყრელი შესაძლებელობების გამოვლენის მიზნით; ავლენს სამუშაო ადგილზე არსებულ ბარიერებს, რომლებიც აფერხებენ ახლად მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების პროცესს.

შეფასების სტრატეგია რომ ბიზნესის მიზნებს დაუკავშიროთ, საჭიროა ამ სტრატეგიის კონტექსტისგან მოუწყვეტლად განხილვა. შეფასება რომ დაბალანსებული იყოს, რეკომენდებულია ორი მოდელის – კირკპატრიკის ოთხსაფეხურიანი მოდელის და რობერტ ს. კაპლანის და დევიდ პ. ნორტონის მიერ შემოთავაზებული დაბალანსებული ჩაწერის მეთოდის ერთობლივი გამოყენება.

ზოგადი სახით კირკპატრიკის მეთოდი ასე გამოიყურება:

**ეტაპი 1: რეაქცია.** მოცემულ ეტაპზე ვცდილობთ გავარკვიოთ თანამშრომელთა გამოძახილი კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღების თაობაზე;

**ეტაპი 2: სწავლება.** ვცდილობთ დავადგინოთ, იცვლება თუ არა სწავლების პროცესში მსმენელთა წარმოდგენები, ფართოვდება თუ არა მათი თვალთახედვა, რამდენად მაღლდება კვალიფიკაცია;

**ეტაპი 3: ქცევა.** კვლევის მოცემული ეტაპის მიზანია თანამშრომელთა ქცევის ცვლილების შეფასება სამუშაო ადგილზე, თავის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნებისას;

**ეტაპი 4: შედეგები.** მოცემულ ეტაპზე ფასდება ის ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ფირმის ეკონომიკურ

მდგომარეობას. საშუალო მაჩვენებლები შეიძლება მოიცავდეს ინვესტიციებიდან შემოსავალს, წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდას, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, დანახარჯების შემცირებას, მარაგების შემცირებას, კვლევის პროგრამის გაფართოებას და ა.შ.

დაბალანსებული ჩაწერის მეოთხედი აგებულია ოთხ სხვადასხვა თვალსაზრისზე და კირკატრიკის მეოთხედე უფრო მეტად, ემყარება სამეურნეო საქმიანობაში გამოყენებულ კლასიკურ ტერმინოლოგიას. განიხილება შემდეგი საკითხები:

- მომხმარებლის პოზიცია: პასუხობს თუ არა მოცემული გადაწყვეტილება მომხმარებელთა მოთხოვნებებს, ან მოლოდინს; დროულად იქნა თუ არა ეს გადაწყვეტილება მიღებული და რამდენად სწორად განხორციელდა; დაკმაყოფილდნენ თუ არა მომხმარებლები საბოლოო პროდუქტით;

- სწავლების პოზიცია: მიიღეს თუ არა ექსპერიმენტის მონაწილეებმა ახალი ცოდნა და ჩვევები; მოხდა თუ არა გამოსაყენებელი მეთოდების სრულყოფა;

- ბიზნესის პოზიცია: რაში გამოვლინდა თანამშრომლის მიერ მის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნების შედეგი; ამაღლდა თუ არა შრომის მწარმოებლურობა; შეიცვალა თუ არა თანამშრომელთა სამუშაოსადმი დამოკიდებულება; მოხერხდა თუ არა ხარჯების შემცირება; გამოიყენება თუ არა დღეს ტექნოლოგიური სიახლეები; ემოხვევა თუ არა მიღებული შედეგები სავარაუდო შედეგებს;

- ფინანსური ასპექტი: არის თუ არა დადებითი ფინანსური შედეგი, სწავლების პროგრამის რეალიზაციიდან, ხდება თუ არა თუნდაც ჩადებული ფულადი სახსრების ამოღება; ხელს უწყობს თუ არა მოცემული პროგრამა მოგების გაზრდას, ხარჯების მინიმიზაციას, როგორია ფინანსური ეფექტი?

შეფასების მეოთხედა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ზემოთ აღნიშნული ორი მეთოდის გამოყენებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი სახის შეფასების ამოცანების გადასატრელად პრინციპულად მნიშვნელოვანია გაზომვადი პარამეტრების ფართო სპექტრის გამოყენება.

მართვის ხარისხის შეფასების ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების განსაზღვრისათვის, აუცილებელია რამდენიმე ძირითადი ეტაპის გაგება:

**ეტაპი 1:** ბიზნესის მოთხოვნებებისა და შეფასების სტრატეგიის ამოცანების ფორმულირება;

**ეტაპი 2:** შეფასების სტრატეგიის ვარგისიანობა ბიზნესის მოთხოვნებისა და ორგანიზაციული მიზნების თვალსაზრისით;

**ეტაპი 3:** შეფასების სტრატეგიის მექანიზმის განსაზღვრა;

**ეტაპი 4:** აუცილებელი რესურსების მოცულობის განსაზღვრა;

**ეტაპი 5:** სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის დამუშავება;

**ეტაპი 6:** მეთოდების, საშუალებების, პროცესების მართვა;

**ეტაპი 7:** ავტომატური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრა.

ჩვენ განვიხილავთ ჩამოთვლილ ეტაპებს და განვსაზღვრავთ იმ საშუალებებს, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი იქნება, პროცესთან დაკავშირებული მოქმედებების ზუსტი განსაზღვრა.

**ეტაპი 1: ბიზნესის მოთხოვნილებების ფორმულირება.**

ამ ეტაპზე აუცილებელია ბიზნესის მოთხოვნილებების განსაზღვრა, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკვლევი პრობლემა აღებული იქნება უფრო ფართო კონტექსტში. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მოხდეს შეფასების სტრატეგიის ამოცანების ფორმულირება, ანუ იმ შედეგების პროგნოზი, რომელსაც მივალწევთ, შერჩეული სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში. ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარეს, ამ მიმართულებით შეიძლება ჰქონდეს პირადი მიზნები და, აღნიშნულთან დაკავშირებით, წარმოიშევა იმის აუცილებლობა, რომ დამუშავდეს შეფასების ტაქტიკების სერია, განისაზღვროს ფაქტიურად გამოსაყენებელი საშუალებები და მეთოდები. ამიტომაც ასე მნიშვნელოვანი, პირველ რიგში, ბიზნესის მდგომარეობის შესახებ წარმოდგენის შექმნა შეფასების სტრატეგიის დამუშავების დაწყებამდე.

მომდევნო ეტაპზე აუცილებელია, პირველ ეტაპზე შეკრებილი მონაცემების დამუშავება და შეფასების მიზნებისა და ამოცანების ბიზნესის მიზნებთან და ამოცანებთან შესაბამისობაში მოყვანა, რაც ფაქტიურად უზრუნველყოფს მათ შეთავსებადობას

**ეტაპი 2: სტრატეგიის გარგისიანობა ბიზნესის თვალსაზრისით.**

მეორე ეტაპზე ანალიზის საგანი ხდება ინფორმაცია ამა თუ იმ მაჩვენებლის გამოყენების მიზნობრიობისა და ფირმის ბიზნესისათვის არსებითი ფაქტორების განსაზღვრის შესახებ (მოცემულ კონტექსტში ორგანიზაციად შეიძლება ვიგულისხმოთ კორპორაცია, ქვეგანაყოფი, გუნდი და ა.შ.). ფირმის ბიზნესზე მოქმედი ტიპური ფაქტორები, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შეფასების სტრატეგიის განსაზღვრისას, შემდეგია:

- ბაზარი ან ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომხმარებელთა ქცევაზე. ამ ფაქტორების ქვეშ იგულისხმება დემოგრაფიული ცვლილებები, ცვლილებები მომხმარებელთა შემადგენლობაში და მოთხოვნილებების ცვლილება. ეს მომენტები განსაზღვრავენ პროდუქციაზე მოთხოვნას, ან ბაზარზე ახალი პროდუქტით გასვლის აუცილებლობას. გარდა ამისა, ამ ფაქტორებში შეიძლება ჩავრთოთ უფრო მკაცრი კონკურენცია ან სხვა ფაქტორები, რომლებიც ფირმას აიძულებენ სხვანაირად შეხედოს ბაზარს, რომელსაც იგი მიიჩნევს თავისი ინტერესების სფეროდ.

- ტექნოლოგიური ასპექტები. ტექნოლოგიური ასპექტების ქვეშ იგულისხმება ინოვაციები ან ახალი ტექნოლოგიები, რომლებიც ქმნიან ახალ ხელსაყრელ შესაძლებლობებს, ინფორმაციის შენახვისა და დამუშავებისადმი მიდგომების ცვლილებებისათვის.

- შრომის ორგანიზაციის მიმართ, სისტემის, პროცესის, საკვანძო პრინციპების ცვლილება. ეს ცვლილებები აისახება ცალკეული თანამშრომლის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ცვლილებებში.

- ფინანსური ასპექტი, ან საფონდო ბაზრის რეაქცია.

**ეტაპი 3: შეფასების სტრატეგიის მექანიზმის განსაზღვრა.**

მესამე ეტაპზე განისაზღვრება შეფასების პროცესში გამოყენებული მეთოდების, საშუალებების და პროცესების ტიპები.

**ეტაპი 4: აუცილებელი რესურსების მოცულობის განსაზღვრა.**

მეთხე ეტაპზე ჩვენს წინაშე დგას კვლევის ჩასატარებლად საჭირო რესურსების მოცულობისა და ტიპის განსაზღვრის ამოცანა, წინა ეტაპზე შერჩეული მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით. მოცემულ კონტექსტში რესურსების ცნება საკმაოდ ფართოა: შეიძლება ვიმსჯელოთ დაფინანსების სავალდებულო მოცულობაზე, კადრებზე მოთხოვნილებაზე, ან სამუშაოზე სხვა ქვეგანაყოფების მოზიდვის აუცილებლობაზე (მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს სპეციალისტების მონაწილეობა ინფორმაციული უზრუნველყოფის განყოფილებიდან). ამ ეტაპის განუყოფელი ნაწილი შეიძლება იყოს ბიუჯეტის მომზადება. მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება ბიზნესის მიზნები, მექანიზმები და რესურსების მოცულობა, დგება მომენტი, როცა უნდა გადაწყდეს, თუ როგორ განხორციელდება შეფასების სტრატეგია.

**ეტაპი 5: სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის დამუშავება.**

დოკუმენტებში აუცილებლად უნდა აისახოს ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც წინა ეტაპებზე იქნა მიღებული, ამასთან კომპანიის შიგნით უორმულირდება და ვრცელდება ინფორმაცია მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენების პრინციპების შესახებ, ამ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს და დოკუმენტალური ფორმით წარსდგეს კომუნიკაციების ორგანიზაციის გეგმა, აუცილებელი რესურსების ჩამონათვალი, დროითი გრაფიკი და საკონტროლო წერტილები, საშუალებების, მეთოდების, პროცესების გამოყენებასთან დაკავშირებით.

მას შემდეგ, რაც რეალიზაციის გეგმა საბოლოო ფორმას მიიღებს, დგება მომენტი, როცა უნდა მოხდეს საშუალებების, მეთოდების და პროცესების პროექტის ფორმულირება, კვლევის სტრატეგიასთან დაკავშირებით.

**ეტაპი 6: მეთოდების, საშუალებების, პროცესების დეტალიზაცია.** კვლევისა და შეფასების პროცესთან დაკავშირებული რისკები



შეიძლება შეიზღუდოს. შემუშავებული გეგმის ფართომასშტაბიანი რეალიზაციის დაწყებამდე უნდა დაერწმუნდეთ, რომ არსებული სა-  
შუალებები, მეთოდები და პროცესები იძლევიან კვლევის პროცესში  
მას შემდეგ, რაც მეთოდები, საშუალებები და პროცესები თავის

საბოლოო ფორმას მიიღებენ, პრაქტიკულ აპრობაციას გაივლიან და  
მათი გამოყენება მიზანშეწონილად ჩაითვლება, საჭიროა განისაზღ-  
ვროს, თუ რა საშუალებების დახმარებით იქნება შენარჩუნებული  
შეფასების სტრატეგიის „შრომისუნარიანობა“ გრძელვადიან პერ-  
სპექტივაში, რაც არსებითად, მოითხოვს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი  
პუნქტის ეტაპობრივ გავლას.

**გეგმა 7: ავტომატური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრა.**

როგორც ნებისმიერ სხვა შემთხვევაში, თუ შეფასების სტრატეგია  
არ პასუხობს ბიზნესის მიმდინარე მოთხოვნებს, მისი დახმა-  
რებით უახლოესი დროის განმავლობაში, აღარ მოხერხდება აუცი-  
ლებელი მონაცემებისა და ინფორმაციის მიღება. შეფასებისა და  
კვლევის სტრატეგიის დამამთავრებელი შტრიხია ავტომატური მე-  
ქანიზმის განსაზღვრა, რომელიც სიგნალს იძლევა არსებული სა-  
შუალებების, მეთოდების, პროცესების გამოცვლის აუცილებლობის  
შესახებ.

შეფასების სტრატეგია იძლევა გრძელვადიანი დაგეგმვის მიზ-  
ნებისათვის ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას, რომლის დახ-  
მარებითაც შეიძლება რეალურად შემოწმდეს მმართველობითი გა-  
დაწყვეტილების ეფექტიანობა. იმ პირობით, თუ შეფასების სტრატე-  
გია შესაბამისობაში მოვა ფირმის, როგორც სამეურნეო ერთეულის  
საკვანძო სტრატეგიებთან, შეიძლება მენეჯმენტის მხარდაჭერის იმე-  
დი გვექონდეს, რომელიც ინიციატივის მნიშვნელობას აცნობიერებს.