

სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის არსის მართებულად გაგებისათვის

მირონ ტულუში

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

სამეცნიერო კვლევებში, მათ შორის სახელმძღვანელოშიც კი გვხვდება „სტრატეგიული მენეჯმენტისა“ და „სტრატეგიული დაგეგმვის“ ცნებების მნიშვნელოვნად განსხვავებული, ზოგჯერ დაუსაბუთებელი განმარტებებებიც, რაც სათანადო შეფასებას საჭიროებს. მაგალითად, ცნობილი ავტორები ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი მათ მიერვე შექმნილ სახელმძღვანელოში – „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ აღნიშნულია, რომ „ტერმინს – „სტრატეგიული მენეჯმენტს“ ამ წიგნში სტრატეგიული დაგეგმვის სინონიმად ვიყენებთ“ (3, გვ. 41). საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომელიც სტრატეგიის ფორმულირებით შემოიფარგლება და ის სტრატეგიული მენეჯმენტის მთელ პროცესს (სტრატეგიის ჩამოყალიბება, სტრატეგიის დანერგვა-განხორციელება და სტრატეგიის შეფასება) არ მოიცავს. ამიტომ, აღნიშნული ცნებების იდენტურ ცნებებად გამოცხადება მიუღებელია. სამწუხაროდ, ზემოხსენებულ სახელმძღვანელოში დასაბუთებული არაა ავტორებმა, თუ რის საფუძველზე გააკეთეს ასეთი დასკვნა. ისიც ფაქტია, რომ სახელმძღვანელოს ავტორები, როცა მენეჯმენტის ფუნქციებისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ელემენტების ურთიერთმიმართებას განიხილავენ სამართლიანად აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიის ფორმულირება „დაგეგმვის“ ფუნქციას შეესაბამება, სტრატეგიის იმპლემენტაცია – „ორგანიზების“, „მოტივაციისა“ და „პერსონალის მართვის“ ფუნქციებს, სტრატეგიის შეფასება კი „კონტროლის“ ფუნქციას და ეს ყველაფერი საფუძვლიანადაა არგუმენტირებული. ეს კი იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი „სტრატეგიულ დაგეგმვისა“ და „სტრატეგიული მენეჯმენტის“ ცნებებს შორის არსებულ განსხვავებებს სრულად აცნობიერებენ და მათი ზემოაღნიშნული „იდენტურობა“ საერთო კონტექსტიდან ამოვარდნილია და გაუგებრობას იწვევს.

საკვადო სიტყვები: სტრატეგიული მენეჯმენტი, სტრატეგიული დაგეგმვა, მენეჯმენტის ფუნქციები, სტრატეგიის ფორმულირება, იმპლემენტაცია და შეფასება.

თანამედროვე პირობებში კომპანიების სწრაფი ტემპით განვითარება დიდადაა დამოკიდებული სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველა საბაზო ფუნქციის ნარმატებულად განხორციელებაზე, ზოგადად კი მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომლის დროსაც მრავალი ალტერნატივიდან შეირჩევა, სამომავლოდ, ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო მისაღები ხედვის, მისიისა და მიზნების საუკეთესო ნაკრები, რომლის საფუძველზეც ჩამოყალიბდება კომპლექსური გეგმა. თუ მარტივად ვიტყვით, სტრატეგიული დაგეგმვა ოპტიმალური სტრატეგიული გეგმის ფორმულირებას, სტრატეგიული მენეჯმენტი კი მასთან ერთად, აღნიშნული გეგმის რეალიზაცია-დანერგვასა და შეფასებას გულისხმობს. ოპტიმალური სტრატეგიული გეგმის შედგენა მნიშვნელოვანია, მაგრამ თუ მისი რეალიზაციის პროცესი სათანადოდ არ წარმართება საერთო წარმატება ვერ მიიღწევა.

ამიტომაც არის, რომ უკანასკნელ ხანს მენეჯმენტის (მართვის), მათ შორის სტრატეგიული მენეჯმენტისადმი ყურადღება მნიშვნელოვნად გაიზარდა და ეს არცაა გასაკვირი, რადგან მეტად გართულდა ორგანიზაციების შიგა და გარე გარემო, მზარდი და ინტენსიური ცვლილებების ეპოქაში მეტ ყურადღებას საჭიროებს ერთი მხრივ, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების, მეორე

მხრივ კი, ძლიერი და სუსტი მხარეების კვლევა და შესაბამისი მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება. ამ ფონზე მენეჯმენტის (მართვის), მათ შორის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის სწორად გააზრება დიდ მნიშვნელობას იძენს და ამა თუ იმ სფეროს ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის ანგარიშგასაწიფი ფაქტორი ხდება.

ცნობილია, რომ დროთა განმავლობაში, მენეჯმენტის ფუძემდებლების ფ. ტელიორის, ა. ფაიოლის, ასევე ცნობილი ავტორების ი. ანსოფის, მ. მესკონის, მ. ალბერტის, ფ.ხედოურის, რ. დაფტის და სხვების მიერ ფორმულირებული მენეჯმენტის მრავალი ფუნქცია, გაერთიანდა – გამსხვილდა და მივიღეთ ოთხი საბაზო ფუნქცია: **დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი**. რამდენიმე ათეული წლის წინ გამოცემულ მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში (რ. დაფტი, ასევე, ს. რობინსისა და მ. კოულტერის „მენეჯმენტი“, და სხვ.) მოტივაციის ფუნქცია ფორმალურად სხვა ფუნქციით – „ლიდერობით“, „ხელმძღვანელობით“, „პერსონალის მართვით“ ჩაანაცვლეს, თუმცა, ამის მიუხედავად „მოტივაციის საკითხებს“, მისი უაღრესად დიდი მნიშვნელობის გამო, გვერდი მაინც ვერ აუარეს. ფრედ რ. დევიდი, და ფორესტ რ. დევიდი სტრატეგიული მენეჯმენტის სახელმძღვანელოში დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს საბაზო ფუნქციებად აღიარებენ, მაგრამ მათთან ერთად, მეხუთე საბაზო ფუნქციად პერსონალის მართვასაც ასახელებენ. ჩვენ, 2015 წელს გამოცემულ სტატიაში (ტულუში მ., 4) შევეცდეთ დაგვესაბუთებინა მენეჯმენტის საბაზო ფუნქციებში მოტივაციის ფუნქციის შენარჩუნებისა და „ლიდერობის“ როგორც ეფექტიანი მენეჯმენტის საერთო საფუძვლად აღიარების მართებულობა და მასზე აღარ შევჩერდებით. მხოლოდ იმას აღვნიშნავთ, რომ მართვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვა, მართვის მეთოდებსა და პრინციპებთან ერთად, ყველა ზემოჩამოთვლილი ფუნქციის სრულად განხორციელებას და არა ერთი რომელიმე ფუნქციისთვის (მაგალითად, დაგეგმვისათვის) უპირატესობის მინიჭებას და სხვა ფუნქციების დაკნინებას ან საერთოდ უგულვებელყოფას გულისხმობს. ასეთი განცდის საფუძველს ქმნის ცნობილი ავტორების **ფრედ რ. დევიდისა და ფორესტ რ. დევიდის** სახელმძღვანელოს – „**სტრატეგიული მენეჯმენტის**“ (ქართულენოვანი თარგმანი შესრულდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, თსუ-ს გამომცემლობა, 2017) ავტორების მიერ გამოთქმული მოსაზრება: „**ტერმინს – სტრატეგიული მენეჯმენტი – ამ წიგნში სტრატეგიული დაგეგმვის სინონიმად ვიყენებთ. ის უფრო ხშირად იხმარება ბიზნესწრეებში, ხოლო პირველი კი – აკადემიურ სამყაროში**“. **ზოგჯერ სტრატეგიული მენეჯმენტი სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების პროცესის აღსანიშნავად გამოიყენება, ხოლო სტრატეგიული დაგეგმვა კი მხოლოდ სტრატეგიის ჩამოყალიბებას გულისხმობს**“ (ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი, 3, გვ.41). პირდაპირ შეიძლება ითქვას, ასეთი მოსაზრებები, სათანადო ახსნა-განმარტების გარეშე, ბევრ კითხვას ბადებს: ჯერ ერთი, გაუგებარია მკვლევარები და ბიზნესის წარმომადგენლები „სტრატეგიული მენეჯმენტისა“ და „სტრატეგიული დაგეგმვის“ ტერმინებს სინონიმებად რატომ განიხილავენ, მეორე, აკადემიურ წრეებში ტერმინი „სტრატეგიული დაგეგმვა“ იშვიათად გამოიყენება?; მესამე, სტრატეგიული მენეჯმენტი სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების აღსანიშნავად ზოგჯერ გამოიყენება?; სანამ აღნიშნულ საკითხებზე ჩვენს მოსაზრებას გამოვთქვამთ, გვინდა აღვნიშნოთ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს ავტორები **ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი** ამავე გვერდზე, ჩვენი აზრით, სრულიად მართებულად აღნიშნავენ, რომ „სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კვეთფუნქციური გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბების, განხორციელებისა და შეფასების ხელოვნება და ამავდროულად, მეცნიერება, რომელიც ორგანიზაციას მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს. იგი მონოდებულია ორგანიზაციული წარმატების მიღწევის მიზნით ერთმანეთს მოარგოს მენეჯმენტი, მარკეტინგი, ფინანსები და აღრიცხვა, წარმოება და ოპერაციები, კვლევები, განვითარება და საინფორმაციო სისტემები.. . სტრატეგიული მენეჯმენ-

ტის არსი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებასა და მის შენარჩუნებაში მდგომარეობს“ (ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი, 3, გვ. 41).

აღსანიშნავია, რომ ზემოაღნიშნული სახელმძღვანელოს 220-ე გვერდზე მოტანილ 6.3 ცხრლში, როცა **ფრედ რ. დევიდი და ფორესტ რ. დევიდი** მენეჯმენტის ფუნქციებისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ელემენტების ურთიერთმიმართებას განიხილავენ, აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიის ფორმულირება „დაგეგმვის“ ფუნქციას შეესაბამება, სტრატეგიის იმპლემენტაცია – „ორგანიზების“, „მოტივაციისა“ და „პერსონალის მართვის“ ფუნქციებს, სტრატეგიის შეფასება კი „კონტროლის“ ფუნქციას და ეს ყველაფერი საფუძვლიანადაა არგუმენტირებული. ეს კი იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი სრულად აცნობიერებენ „სტრატეგიულ დაგეგმვისა“ და „სტრატეგიული მენეჯმენტის“ ტერმინებს შორის არსებულ განსხვავებებს, რაც „სტრატეგიული დაგეგმვისა“ და „სტრატეგიული მენეჯმენტის“ სინომიმებად, იდენტურ ცნებებად განხილვის მცირე შესაძლებლობასაც კი გამორიცხავს. აღნიშნულ საკითხებზე საინტერესოა მსოფლიოში ცნობილი ავტორების მოსაზრებები.

ს. რობინსი და მ. კოულტერი იზიარებენ მოსაზრებას, რომ „სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ის, რასაც მენეჯერები მიმართავენ ორგანიზაციების სტრატეგიების განსავითარებლად. ეს მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომელიც მოიცავს მენეჯმენტის ყველა საბაზო ფუნქციას-დაგეგმვას, ორგანიზებას, ლიდერობასა და კონტროლს. რა არის სტრატეგიები? ესაა გეგმები, როგორ წარიმართოს ორგანიზაციის საქმიანობა, რა სახეობის ბიზნესსაც არ უნდა ეწეოდეს; როგორ განახორციელოს კონკურენცია წარმატებით და როგორ მოიზიდოს და დააკმაყოფილოს მომხმარებელი, რომ თავის მიზნებს მიაღწიოს“. (რობინსი ს, და კოულტერი მ, 2, გვ.289).

ტომპსონისა და სტრიკლენდის აზრით სტრატეგიული მენეჯმენტი 5 ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას მოითხოვს, ესენია: 1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ხანგრძლივი პერიოდისათვის კომპანიის განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა; 2. სტრატეგიული მიზნების ფორმულირება; 3. სტრატეგიების დამუშავება; 4. სტრატეგიების დანერგვა-რეალიზაცია; 5. შედეგების შეფასება, ხედვისა და მიზნების კორექტირება. საკუთრივ სტრატეგიული დაგეგმა კი გულისხმობს პირველი სამი ამოცანის გადაწყვეტას, ანუ 1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის განსაზღვრას; 2. სტრატეგიული მიზნების ფორმულირებას; 3. სტრატეგიების დამუშავებას (Томпсон А, Стрикленд А, 8, გვ.35);

მესკონის, ალბერტის და ხედოურის მიხედვით სტრატეგიული დაგეგმა ესაა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ დამუშავებული სპეციფიური სტრატეგია, კომპლექსური გეგმა, კომპლექსური პროგრამა, რომელშიც გათვალისწინებულია ორგანიზაციის მისია და მიზნები (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 5, გვ. 256-258).

რობერტ ბ. და ჯენეტ ვ. დენჰარტების აზრით სტრატეგიული დაგეგმა ორგანიზაციას გარემოს სავარაუდო მოთხოვნებისადმი საკუთარი მიზნებისა და შესაძლებლობების მორგებასა და ამ მიზნების მისაღწევად სამოქმედო გეგმის შექმნაში ეხმარება. მათი აზრით სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურებია: 1. მისიის განსაზღვრა; 2. გარემოს ანალიზი; 3. ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა; 4. ორგანიზაციის ლიდერების ფასეულობები; 5. ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება (დენჰარტი რ, დენჰარტი ჯ, 1, გვ.300)

რ. დაფტი: სტრატეგიული მენეჯმენტი ესაა სტრატეგიის ფორმულირებისა და დანერგვის მიზნით მიღებული გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ნაკრები, რომელიც მონოდებულია უზრუნველყოს გარე გარემოში კომპანიის საუკეთესო კონკურენტული მდგომარეობა და დასახული მიზნების მიღწევა (Дафт Р., 6, გვ.241).

„სტრატეგიული მენეჯმენტის“ და „სტრატეგიული დაგეგმვის“ ზემოაღნიშნული განმარტებებიდანაც ნათლად ჩანს, რომ მათი იდენტურ ცნებებად განხილვა მიუღებელია, რადგან ყველა

მათგანში (განმარტებაში) ნათლად ჩანს, რომ „სტრატეგიული დაგეგმვა“ სტრატეგიის ფორმულირებით შემოიფარგლება, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ კი, სხვასთან ერთად, სტრატეგიის დანერგვას, შეფასებას და მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებასაც გულისხმობს.

დასკვნის სახით გვსურს კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ ჩვენ სრულად ვეთანხმებით ფრედ რ. დევიდისა და ფორესტ რ. დევიდის მიერ მათივე სახელმძღვანელოში 220-ე გვერდზე გამოთქმულ მოსაზრებას, რომ სტრატეგიის ფორმულირება „დაგეგმვის“ ფუნქციას შეესაბამება, სტრატეგიის იმპლემენტაცია და შეფასება კი მენეჯმენტის სხვა საბაზო ფუნქციებს, კერძოდ, კი როგორცაა: „ორგანიზება“, „მოტივაცია“ და „კონტროლი“, რაც, ნებისმიერ კონტექსტში, „სტრატეგიული მენეჯმენტისა“ და „სტრატეგიული დაგეგმვის“ იდენტურ ცნებებად განხილვის შესაძლებლობას სრულად გამოორიცხავს. დასანანი, რომ ასეთ საინტერესო და მრავალი სიახლის შემცველ სახელმძღვანელოში, ჩვენი აზრით, ასეთი პრინციპული ხასიათის უზუსტობა გაიპარა. აქვე დავძენთ, რომ აკადემიურ წრეებში ტერმინი „სტრატეგიული დაგეგმვა“ საჭიროებისამებრ გამოიყენება (და არა იშვიათად), სტრატეგიული მენეჯმენტი კი სტრატეგიის ჩამოყალიბების, განხორციელების და შეფასების აღსანიშნავად ყოველთვის გამოიყენება და არა ზოგჯერ, როგორც ეს აღნიშნულია დევიდების ზემოხსენებულ სახელმძღვანელოში. ზემოაღნიშნული ცნებების „იდენტურობის“ დაშვება ან საფუძვლიან ახსნა-განმარტებებს საჭიროებს (რაც ვფიქრობთ, რომ შეუძლებელია), ან კიდევ მის უარყოფას, რითაც ყოველგვარი გაუგებრობა მარტივად მოიხსნება.

ლიტერატურა:

1. **რობერტ ბ. დენჰარტი, ჯენეტ ვ. დენჰარტი, (2012), საჯარო მართვა,** მოქმედების კურსი (დაფინანსებულია საქართველოში აშშ-ს საელჩოს წიგნის თარგმნის პროგრამის მიერ, გამოსცა ილიას სახელობის უნივერსიტეტმა);
2. **ს. რობინსი, მ. კოულტერი, (2019), მენეჯმენტი,** (სახელმძღვანელო ინგლისურიდან ქართულად ითარგმნა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ სახელმძღვანელოების თარგმნის პროექტის ფარგლებში და გამოსცა ამავე უნივერსიტეტის გამომცემლობამ);
3. **ფრედ რ. დევიდი, ფორესტ რ. დევიდი, (2017) სტრატეგიული მენეჯმენტი,** (სახელმძღვანელო ინგლისურიდან ქართულად ითარგმნა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ სახელმძღვანელოების თარგმნის პროექტის ფარგლებში და გამოსცა ამავე უნივერსიტეტის გამომცემლობამ);
4. **ტულუში მ, (2015), marTvis funqciebis marTebulad gagebisaTvis,** სტატია აკადემიკოს პაატა გუგუშვილის დაბადებიდან 110-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებულში: „ეროვნული ეკონომიკების მდგრადი განვითარების აქტუალური პრობლემები. თბ., 10-11 ივლისი;
5. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ,(2005), Основы менеджмента:** пер. С англ. Под ред. Л.И. Евенко. – М., Дело;
6. **Ричард Л. Дафт, (2008) Менеджмент. Питер, Стивен Робинз, Мери Коултер, (2007) Менеджмент.** Москва, Санкт-Петербург-Киев,
7. **St. P.Robbins, Mary Coulter, (2014),Management.** Twelfth Edition, eleqtronuli versia.
8. **Томпсон – АА.А. мл.,. Стрикленд А. Дж Ш. (2006) ., Стратегический Менеджмент.,** Москва- Санкт Петербург-Киев,

For Correctly Understanding of the Essence of Strategic Planning and Strategic Management

Miron Tugushi

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Associate Professor

SUMMARY

Strategic planning is the most significant function of strategic management, during which from many alternatives is selected the best set of vision, mission and goals which should be the most acceptable for the organization, on the basis of which a complex plan will be formed. Strategic management also considers its realization-implementation and evaluation along with planning.

It is known that during some time, many of the functions of management formulated by the founders of management F. Taylor, A. Fayoli, as well as famous authors I. Ansof, M. Meskoni, M. Alberti, F. Khedouri, R. Dafti and others have been combined and expanded to form the four basic functions: planning, organizing, motivating, and controlling. In the scientific literature, there are attempts to replace the function of "motivation" with "leadership" and "Guidenace" (Daft, Robbins and others), but none of the authors could justify the need to ignore the real essence of motivation. The basis of such a feeling is created by famous authors Fred R. David and Forrest R. David. The opinion expressed on page 41 of David's textbook – "Strategic Management": "We use the term – strategic management – in this book as a synonym for strategic planning." It can be said directly, such opinions without proper explanation are unacceptable and raise many questions.

Here it should also be said that in Table 6.3 placed on page 220 of the above-mentioned manual, when Fred R. David and Forrest R. David discusses the relationship between management functions and elements of the strategic management process, noting that strategy formulation corresponds to the "planning" function, strategy implementation corresponds to the "organizing", "motivation" and "personnel management" functions, and strategy evaluation corresponds to the "control" function and all this is thoroughly argued, which we fully agree with. The differences between the terms "strategic planning" and "strategic management" are recognized and shared by world-famous authors (Robbins, Coulter, Thompson, Strickland, Mescon, Albert, Khedour, and others.)

In conclusion, it should be said that assuming the identity of the above-mentioned concepts requires either thorough explanations (which is impossible by our opinion), or even needs its denial, thus all misunderstandings will be easily removed.