

მანია თეთრუაშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
თბილისის ივ. ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი,
ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი

ია თეთრუაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი (MBA)

**ბიზნესის მისიისა და მიზნების
სწორი გაგებისათვის**

მ
ი
კ
ო
ე
კ
ო
ნ
ი
კ
ა
დ
ა
მ
ე
ნ
ე
ტ
ი

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობის ფორმირების განვლილ პერიოდში ბიზნესის თეორიასა და პრაქტიკაში გარკვეული დადებითი ძვრები მოხდა. მიუხედავად ამისა, არც თუ იშვიათად გვხვდება შემთხვევები, როდესაც ბიზნესის დაგეგმვის (განსაკუთრებით ბიზნეს-გეგმების დამუშავების) დროს არასწორი ინტერპრეტაცია ეძლევა ბიზნესის მისიის და ბიზნესის მიზნის განმსაზღვრელ საკითხებს.

აშშ-ში ჩატარებული კვლევებით დადგენილია, რომ ფირმების წარუმატებლობის 98% საკუთარი ბიზნესის მისიისა და მიზნების არასწორი განსაზღვრით ან საერთოდ ბიზნესის დაგეგმვის უგულვებელყოფით არის განპირობებული¹.

ბოლო სამი წლის განმავლობაში საქართველოს ერთ-ერთი რეგიონის - შიდა ქართლის საწარმოებსა და ორგანიზაციებში შესრულებული ბიზნესის სადამფუძნებლო დოკუმენტების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ იურიდიული სტატუსის მქონე ობიექტების 75% წესდებაში და დებულებაში ან არ უჩვენებს საკუთარი ბიზნესის მისიას ან მისია უბრალოდ გაიგივებულია მის მიზანთან - მაქსიმალური მოგების მიღებასთან. აღნიშნული თეორიულად არასწორი მიდგომა და, ბუნებრივია, მისი პრაქტიკული შედეგები - წამგებიანია.

ბიზნესის მისიისა და მიზნების აღრევა, მათი მაქსიმალური მოგების მიღებასთან გაიგივება განვითარებული საბაზრო ურთიერთობებისათვის მიუღებელია. ასეთ შემთხვევაში ფირმასა და მის მომხმარებელს შორის ჩნდება დაპირისპირება. თუ მოგების მიღება ფირმის მიზანია და მისთვის ეს სასარგებლოა, იგი ცდილობს (დაინტერესებულია) ყველა შესაძლო ღონისძიება გაატაროს, რათა გა-

ზარდოს მისი სიდიდე. სამაგიეროდ, მომხმარებელს სულაც არ აინტერესებს ფირმის მოგება. მისი მიზანია დაკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილება - იყიდოს საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის საქონელი (მომსახურება) რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით. ამით იგი ფირმის მიზანს უპირისპირდება.

ნებისმიერი ფირმა, როგორც საზოგადოებრივი ცხოვრების ნაწილი ღია სისტემას წარმოადგენს და ამ საზოგადოების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისათვის უნდა ზრუნავდეს. საზოგადოებრივ აღიარებას რომ მიაღწიოს, ფირმა შიდა ამოცანების გადაწყვეტაზე - მხოლოდ მოგების მიღებაზე კი არ უნდა ფიქრობდეს, არამედ, საზოგადოების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე, რომელიც მის ფარგლებს გარეთ არსებობს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფირმის დაგეგმვა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაშია შეფასებული ბიზნესის დაგეგმვის პროცესი ის ქოლგაა, რომლის ქვეშაც შეფარებულია ყველა სამმართველო ფუნქცია. იგი არის ბიზნესმენის ქმედებისა და გადაწყვეტილებების ერთობლიობა, ინსტრუმენტი, რომელიც მას საშუალებას აძლევს მთელი სამოქმედო პერიოდის განმავლობაში არსებულ ალტერნატიულ ვარიანტებს შორის აირჩიოს და ოპტიმალური გადაწყვეტილება მიიღოს.

ბიზნესის დაგეგმვის ამოსავალ წერტილად, პირველ საწყის პერიოდად ითვლება ბიზნეს-იდენის გაჩენის შემდეგ დაფუძნებული ფირმის მისი-

1 M. Meskon, M. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. "Дело" 1997, стр. 257-260.

სა და მიზნის განსაზღვრა.

უნდა შევნიშნოთ, რომ ბიზნესის პრაქტიკის ანალოგიურად არც ბიზნესის თეორიაში არის ერთიანი შეხედულება ჩამოყალიბებული ფირმის მისიისა და მიზნის მიმართ.

ზოგიერთი ეკონომისტის აზრით, ფირმის მთავარი დანიშნულებაა მისი მესაკუთრისათვის შემოსავლის მიღება. სხვების შეხედულებით მისი არსი მდგომარეობს პროდუქციის წარმოებაში, რომელიც აკმაყოფილებს საზოგადოების მოთხოვნილებას. არის მესამე ჯგუფი, რომელიც ფირმის დანიშნულებას ადამიანთა დასაქმების დაკმაყოფილებაში ხედავს. კომპლექსური მიდგომის ავტორები, აღნიშნულთან ერთად, ფირმის დანიშნულებაში ხედავენ მთელ რიგ დამატებით ფუნქციებსაც.

მისია ფილოსოფიური შინაარსის მცნებაა და ნიშნავს ბიზნესის, მთლიანად, და მისი ცალკეული სფეროების დანიშნულების ფაქტს, მისი არსებობის ბუნებრივ აზრს.

ფირმის მისია განისაზღვრება ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორცაა²:

- ფირმის აქტიური საქმიანობის სფეროს გამოვლენა და მისი განვითარების გზების განსაზღვრა;

- კონკურენციული ბრძოლის წამყვანი პრინციპების გამოყოფა;

- ფირმის მიზნების ჩამოსაყალიბებლად საერთო ბაზის გამოშუშება;

- ფირმის საქმიანობის კონცეფციის დამუშავება, რომელიც შთააგონებს და აღაფრთოვანებს მის თანამშრომლებს.

მისია - ეს არის ფირმის მესაკუთრის, მისი ხელმძღვანელების ხედვა იმის შესახებ, თუ რას უნდა წარმოადგენდეს მომავალში, რისთვის უნდა იარსებოს და იბრძოდეს ფირმამ.

ფირმის მისიის ფორმულირება შეიცავს ყველა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის ინტერესებს, რომლებიც რაღაც ფორმით მონაწილეობენ მის ფუნქციონირებაში (მესაკუთრეები, თანამშრომლები, ფირმის პროდუქციის მომხმარებლები, ნელ-ლეულის, მასალების და სხვა მომწოდებლები და ბაზრის სხვა სუბიექტები).

აღნიშნულის საფუძველზე, ფირმის მისიის

ფორმულირებაში აისახება მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, მისი საზოგადოებრივი დანიშნულება.

ბიზნესის ისტორიაში მრავალი მაგალითია ცნობილი, როდესაც ბიზნესმენმა თავისი საქმის დაარსებისას ძალიან კარგად იცოდა მოგების მიღებისა და მისი გაზრდის მნიშვნელობა, მაგრამ საკუთარი საქმიანობის ცენტრში ყოველთვის განიხილავდა მომხმარებელს, მის მოთხოვნილებებს და ამით გამოხატავდა ბიზნესის მისიას. მოვიტანთ რამდენიმე მაგალითს:

- ბილ გეითსმა იდეის პოვნის შემდეგ შექმნა საქვეყნოდ ცნობილი კომპანია ი როსოფტი, რომლის მისია რამოდენიმე სიტყვით გამოხატა - კომპიუტერი ყოველ მაგიდაზე და ყველა სახლში³.

- ჰენრი ფორდის კომპანიის მისია ასე არის ჩამოყალიბებული: „ჩვენ ადამიანებს ვთავაზობთ იაფ ტრანსპორტს“.

- ფირმა „სონის“ მისია ასე უღერს: „ანხორციელებ რა პროგრესს, ემსახურები მთელ მსოფლიოს!“

ფირმის მისია განისაზღვრება ბიზნეს-გეგმის დამუშავების პირველ ეტაპზე და მთელი საზოგადოებრივი წარმოების თვალსაზრისით მიიჩნევა, როგორც:

- ბაზრის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებით-სათვის საქონლის (მომსახურების) მწარმოებელი და საზოგადოებრივ მოთხოვნილებებზე ორიენტირებული სოციალური ორგანიზაცია;

- ბიზნესის სხვა სფეროში (სხვა დარგში ან ამავე სფეროსა და დარგში) მოღვაწე ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტატუსის მქონე ფირმების კონკურენტი;

- საბაზრო ურთიერთობაში მონაწილე ეკონომიკური და სოციალური სუბიექტი;

ბიზნესის (ფირმის) მისიის განსაზღვრის, ფუნდამენტურ ამოსავალს, მის საწყის ეტაპს წარმოადგენს მისი პრინციპები და ეთიკა.

პრინციპები მოიცავენ გარკვეულ მოთხოვნებს⁴:

- გამოშვებული პროდუქციის (მომსახურების, სამუშაოს) და ბაზრის მიმართ;

- მართვის - მოტივაციის, გადაწყვეტილებე-

2 Большая экономическая энциклопедия, М. "ЭКСМО", 2007. с. 380.

3 Дез Деалав. Бизнес путь: Бил Геитс. Санкт Петербург. 2003. с. 24.

4 В. А. Горемикин. Бизнес-план. методика разработки. Ось - 89. 2006. с. 24.

ბის მიღების, კონტროლის, მიღწევების შეფასების და ა.შ. სისტემის მიმართ;

- თანამშრომლების მიმართ - შემოქმედებითი აზროვნება, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, მოტივაცია, მწარმოებლურობის შეფასება და ა. შ.

- გარეგანი პირობების მიმართ - კლიენტების, მოწოდებლების, ინვესტირების, კონკურენტების, საზოგადოების, სახელმწიფოს მიმართ;

ბიზნესის პრინციპების ფორმულირება უნდა იყოს, ერთის მხრივ, ზოგადი, რათა კონკურენტებმა ვერ ფირმის ჩანაფიქრი გაშიფრონ და მეორეს მხრივ, საკმაოდ მკაფიო, რათა კლიენტებმა და ყველა ადრესატმა მათში მკაფიოდ, ნათლად შეძლონ ორიენტირება.

ბიზნესის მისიას ბევრად განსაზღვრავს აგრეთვე მისი ორიენტაციები. ცნობილია მათი ექვსი სახეობა⁵.

- თეორიული (მისი კატეგორიებია: ჭეშმარიტება, ცოდნა, რაციონალური აზროვნება);

- ეკონომიკური (პრაქტიკულობა, სარგებლიანობა, სიმდიდრის დაგროვება);

- სოციალური (კარგი ურთიერთობები, შეთვისება, კონფლიქტების არ არსებობა);

- ესთეტიკური (მხატვრული ჰარმონია, ფორმა და სიმეტრია, შემადგენლობა);

- რელიგიური (სამყაროსთან თანხვედრილობა);

მისიასთან ერთად თანამედროვე ბიზნესის წარმატებული განვითარების აუცილებელი პირობაა მისი მიზნების განსაზღვრა. მისია და მიზანი ეკონომიკური საქმიანობის, როგორც ერთიანის, მთლიანის შემადგენელი ნაწილები არიან და ერთმანეთის გარეშე სასურველი შედეგი ვერ მიიღება. თუმცა ისინი სხვადასხვა ეკონომიკური კატეგორიებია. თანაც, როგორც აღვნიშნეთ, ბიზნეს-დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე განისაზღვრებიან: მისია - პირველ ეტაპზე, მიზანი - მომდევნოზე. მისია უფრო ფართო კატეგორიაა, ვიდრე მიზანი.

მიზანი როგორც მისიის შემადგენელი ნაწილი გამოხატავს ბიზნესის მისიის განხორციელების კონკრეტულ გზებს და ხერხებს. იგი არის ფირმის სასურველი მომავლის განსაზღვრა და მისი მთელი კოლექტივის საქმიანობის მოტივა-

ცია.

ფირმას, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ნაწილს მრავალმიზნობრივი ხასიათი აქვს. მისი ფუნქციონირების პროცესში სტრატეგიულ მიზნებთან ერთად წყდება მრავალი ტაქტიკური და ოპერატიული ხასიათის ამოცანა - სოციალური, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, სამეცნიერო-კვლევითი, ორგანიზაციული, ესთეტიკური, ფსიქოლოგიური და სხვა.

მათი კლასიფიკაცია ცალკეული ფირმის მიხედვით შეიძლება სხვადასხვა იყოს. ძირითადი კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ათი ნიშნის მიხედვით⁶:

- მიზნის შინაარსის მიხედვით - ეკონომიკური, ორგანიზაციული, პოლიტიკური, სამეცნიერო, ესთეტიკური, საწარმოო (მომსაურებით), სოციალური, ტექნიკური, ფსიქოლოგიური;

- სიდიდის მიხედვით - მაქსიმუმი (არაუმეტეს) და მინიმუმი (არაუმცირესი);

- დაგეგმვის პორიზონტის მიხედვით - ხანგრძლივვადიანი (სტრატეგიული), საშუალოვადიანი (ტაქტიკური) და მოკლევადიანი (ოპერატიული);

- მოქმედების სფეროს მიხედვით - გლობალური, რეგიონალური, უმაღლესი, შუალედური, ეროვნული, ლოკალური;

- გლობალურობის მიხედვით - რეგიონალური, უმაღლესი, შუალედური, ეროვნული, ლოკალური;

- იერარქიული ხასიათის ფორმით - სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები;

- ურთიერთთანაფარდობის მიხედვით - კომპლემენტარული, დიფერენტული, კონკურენტული;

- განზომილებადობის მიხედვით - რაოდენობრივი, ხარისხობრივი;

- დანიშნულების მიხედვით - კომერციული, არაკომერციული (საზოგადოებრივი);

- გარემოს მიხედვით - შინაგანი, გარეგანი;

- სუბიექტის (პერსონიფიკაცია) მიხედვით - ინდივიდუალური (პირადი), ჯგუფური (კოლექტიური);

ყველა სახისა და მიმართულების მიზნის მიმართ საერთო მოთხოვნილებაა, რომ ისინი იყვნენ მკაფიონი, ნათელი, ერთმნიშვნელოვნად გასაგები

5 M. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. "Дело" 1997, стр. 266

და ტერმინებით ისეთნაირად ჩამოყალიბებული, რომ ფირმის მომავალს კარგად ასახავდნენ.

მიზნის განსაზღვრის დროს აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იყოს მისი შინაარსისა და გამოხატვის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები. ფირმის მიზანი უნდა იყოს: რეალური და მიღწევადი, არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს არსებულ კანონმდებლობას, შემსრულებლებისათვის უნდა იყოს გასაგები, გაზომვადი, სტრუქტურული ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციონალური სამსახურის მიხედვით დეტალიზირებული; სასურველია იგი აერთიანებდეს ფირმის ყველა თანამშრომლის, საამქროების, ფუნქციონალური სამსახურების ძალისხმევას.

მიზნის ფორმირება ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად: მიზნის მოძიება, მისი რეალიზებადობის ანალიზი, სხვადასხვა ალტერნატიული ვარიანტებიდან ყველაზე მისაღები ვარიანტის შერჩევა, გასატარებელ ღონისძიებათა დაგეგმვა, ღონისძიებათა პრაქტიკული განხორციელება, მიზნის დაზუსტება და დიფერენციაცია ცალკეული ქვეგანყოფილებების მიხედვით, სამუშაო ადგილის ჩათვლით.

მიზანს განსაზღვრავს ერთი პიროვნება – ფირმის მესაკუთრე ან სპეციალისტთა ჯგუფი (მეპატრონე, მენეჯერი, თანამშრომლები) მათი კერძო ინტერესების გათვალისწინებით. თუ ფირმის წინაშე დასმულია რამდენიმე მიზანი, მაშინ დიდი ყურადღება ექცევა მათ შორის პორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირებისა და მათ შორის ურთიერთქმედების ყოველმხრივ გათვალისწინებას.

მიზნებს შორის კონფლიქტის გადაწყვეტის გზები და ხერხებია: დომინირება (ერთი მიზანი ხდება დომინირებული, მეორე – მეორადი); შერ-

წყმა (სხვადასხვა მიზნების ერთიან სისტემაში ინტეგრაცია); კომპრომისი (მიზნების მოწესრიგება დანიშნულების მიხედვით); დაყოფა (მიზნების დაყოფა დროისა და სფეროების მიხედვით). მხედველობაშია მისაღები, რომ ფირმის ცალკეული ქვეგანყოფილებების და ფუნქციონალური სამსახურების მიზნები უნდა უზრუნველყოფდნენ ფირმის, როგორც ერთიანის, მთელის საერთო მიზნების მიღწევას.

თუ სიტუაციამ მოითხოვა ფირმის მიზნების მოწესრიგება, მაშინ იგი უნდა განხორციელდეს იერარქიული სქემის მიხედვით. ყველაზე დაბალ დონეს წარმოადგენს მიზნები სამუშაო ადგილის მიხედვით, უმაღლეს დონეს – სულიერი, მატერიალური და სოციალური მიზნები, საშუალო დონეს – დეტალიზებული მიზნების მარკეტინგი, მენეჯმენტი, ფინანსები, აღრიცხვა, კონტროლი და სხვა.

მიზნების სტრუქტურისა და შეიძლება განხორციელებული იქნეს სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით. ასეთად შეიძლება განვიხილოთ, მაგალითად:

- დეკომპოზიცია ან განზოგადებები (კორპორაციის, საშუალო და ოპერატიული დონეები);
 - საქმიანობის სახეები და ფუნქციები (მენეჯმენტი, მარკეტინგი და ა. შ.);
 - სტრატეგიული მიმართულებები (განვითარება, გადარჩენა, სტაბილიზაცია და სხვა);
 - შინაგანი შინაარსი და დანიშნულება და სხვა.
- ფირმის ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების საერთო მიზანი (მარკეტინგი, პერსონალის და ა.შ.) კერძო მიზნების ჩამოყალიბების საფუძველს წარმოადგენს. მათი მიზანია ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების მიზნების დაკონკრეტება და დეტალიზაცია.