

ზრდის სტრატეგიის განხორციელების სირთულეები



გელა გრიგოლაშვილი

ასოცირებული პროფესორი
აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

მრავალი კომპანიის მთავარი საქმე ზრდის გზებისა და საშუალებების გამონახვაა. სწრაფი ზრდის მიღწევის ნაცად ხერხს დარგობრივი შეზღუდვებისგან გათავისუფლება წარმოადგენს, რომელიც სხვა სიკეთეებთან ერთად სამამულო კომპანიებს ქმედით შედარებით უპირატესობას სძენს და მყარად კონკურენტუნარიან ორგანიზაციად გადაქცევის შანსს აძლევს. დარგობრივი შეზღუდვები მომხმარებლის გადასახედიდან იძულებით კომპრომისად წარმოაჩენს თავს, ანშობს რა კანონიერ ალტერნატივას და ამცირებს სამომხმარებლო არჩევანის შესაძლებლობას.

შეზღუდვებისაგან გათავისუფლება, რომელსაც უმეტეს შემთხვევებში დერეგულაციის ფორმა აქვს, ეკონომიკური ზრდის შესაძლებლობებს ქმნის მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა დარგის წამყვანი კომპანიები ამისთვის მზად არიან. მათი მზაობის უტყუარ მაჩვენებელს მწარმოებლურობის მაღალი დონე წარმოადგენს. მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევა მხოლოდ კარგად გამართული ოპერაციული სისტემების პირობებშია შესაძლებელი. გამართული ოპერაციული სისტემების შექმნას ათწლეულებს ანდომებენ კომპანიები. ამ დროის განმავლობაში გროვდება როგორც ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული გამოცდილება. განსაკუთრებით აღსანიშნავი გამოცდილების ორგანიზაციული დაგროვებაა, რომელიც არის როგორც ორგანიზაციული პრაქტიკული საქმიანობის სრულყოფის ასევე მართვაში, ტექნოლოგიებსა და ინჟინერინგში საჭირო ცვლილებების შედეგი.

ზრდის სტრატეგიების წარმატებით განხორციელება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ისეთი კომპანიებისთვის არის, რომლებსაც დიდ ორგანიზაციებად გარდაქმნის პოტენციალი აქვთ. დიდი კომპანიები ყოველთვის ფლობენ უპირატესობას მცირე კომპანიებთან შედარებით ორი მხრივ. ჯერ ერთი, მათ შეუძლიათ ისარგებლონ მოცულობისმიერი ეკონომიის ხეირით და მეორე, ასევე შეუძლიათ შეამცირონ ხარჯები პროდუქციის დიდი რაოდენობით გამოშვების პრაქტიკით გამოცდილების დაგროვების მეშვეობით. კომპანიები კონკურენტულ ბრძოლაში ხშირად იყენებენ ორივე უპირატესობას ჩამოყალიბებული სტრატეგიის ფარგლებში. ზრდის კვალობაზე აგებენ ახალ სანარმოებს წარმოების მოცულობით განპირობებული მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ხეირის მიღების განზრახვით და ცდილობენ ხარჯების მაქსიმალურ შემცირებას ფასნარმოქმნის კუთხით აგრესიული საბაზრო სტრატეგიის განხორციელებისათვის და პროდუქციის გასაღების მოცულობის გაზრდისათვის. შემდეგ ამას ემატება გამორჩეულობის სტრატეგიის დამუშავება და ამ ორი სტრატეგიის შერწყმული ვარიანტის გამოყენება საბაზრო ძალაუფლების განუსაზღვრელი ზრდის მიმართულებით.

შერწყმული სტრატეგია რომ წარმატებით დანერგოს და განახორციელოს ფირმამ, ის სტრატეგიულად საკმაოდ მოქნილი უნდა იყოს. ისეთი ორგანიზაციული სამუშაოსადმი, რომლითაც შესაძლებელია სტრატეგიული მოქნილობის გაზრდა და რომელიც შერწყმული სტრატეგიების დანერგვასთანაა დაკავშირებული, სამი მიდგომა არსებობს. მათგან ერთ-ერთია მოქნილი სანარმოო სისტემები. ამ სისტემის გამოყენების ფართო შესაძლებლობანი თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების პოტენციალის შედეგია. მოქნილი სანარმოო სისტემა ზრდის ადამიანური, ფიზიკური და ინფორმაციული რესურსების მოქნილობას, რომელიც შერწყმული გამორჩეული პროდუქტის დაბალი დანახარჯებით შექმნის პროცესთან.

მოქნილი საწარმოო სისტემა¹ არის კომპიუტერულად კონტროლირებადი პროცესი მრავალფეროვანი პროდუქტების საჭირო მოქნილი რაოდენობით და მინიმალური ხელით შრომის გამოყენებით საწარმოებლად. ამ სისტემის მიზანია, გამორიცხოს ტრადიციული საწარმოო ტექნოლოგიებისათვის დამახასიათებელი დაბალი ხარჯებისა და მრავალფეროვანი პროდუქციის დაბალ ფასად გასაღებას შორის წინააღმდეგობა. მოქნილი საწარმოო სისტემით განხორციელებული მოქნილობა საწარმოს ერთი პროდუქტის მეორეთი მარჯვედ ჩანაცვლების შესაძლებლობას აძლევს. ამ სისტემის სათანადოდ გამოყენების შემთხვევაში იგი კომპანიას მომხმარებელთა საჭიროებების ცვლილებებისადმი უფრო მოქნილი პასუხების მომზადებაში ეხმარება დაბალი ხარჯების და პროდუქტის მყარი ხარისხის შენარჩუნების გათვალისწინებით. რადგან FMS დიდად ამცირებს ეფექტიანად პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო პარტიის მოცულობას, ვინაშით კონკურენტულ არეში ფირმის მომხმარებლების უნიკალური საჭიროებების მომსახურების უნარი იზრდება. ამგვარად, მოქნილი საწარმოო სისტემის ტექნოლოგია არის მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური პროგრესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ფირმებს პროდუქტების დიდი მრავალფეროვნება აწარმოოს დაბალ ფასად. მაგალითად, კომპანია ლევი სტრაუსმა ეს სისტემა გამოიყენა, რათა ქალის ჯინსი ზუსტად ყოფილიყო მომხმარებლის შეფასებებს მორგებული. ფიჭური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანიები წარმატებით იყენებენ FMS-ს, მომხმარებლის გამრავალფეროვნებულ მოთხოვნილებებს რომ მოარგონ თავიანთი პროდუქციის მახასიათებლები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ფერი, ზომა და ფორმა.

FMS ქმედითად გამოყენება დაკავშირებულია ფირმის უნართან, კარგად გაიგოს ამ სისტემის ფარგლები, მისი შეზღუდულობები და შექმნას მანქანების, კომპიუტერების და სამუშაო ძალის წარმატებული ნაზავი. ამ მხრივ წარმატების შემთხვევაში საწარმოო ტექნოლოგიის ეს ტიპი აიოლებს ისეთი რთული კონკურენტული სტრატეგიების ათვისებას, როგორცაა დაბალი ხარჯებისა და გამორჩეულობის შერწყმული სტრატეგია, რომელსაც კომპანია გლობალურ ბაზარზე სტრატეგიული კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისაკენ მიყავს. შერწყმული სტრატეგია რომ წარმატებით დანერგოს და განახორციელოს ფირმამ, ის სტრატეგიულად საკმაოდ მოქნილი უნდა იყოს. ისეთი ორგანიზაციული სამუშაოსადმი, რომლითაც შესაძლებელია სტრატეგიული მოქნილობის გაზრდა და რომელიც შერწყმული სტრატეგიების დანერგვასთანაა დაკავშირებული, სამი მიდგომა არსებობს. ფირმებშიორისი საინფორმაციო ქსელი, საყოველთაო ხარისხის მართვის სისტემა და მოქნილი საწარმოო სისტემები. FMS სისტემის გამოყენების უფრო ფართო შესაძლებლობა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების პოტენციალის შედეგია. მოქნილი საწარმოო სისტემა ზრდის ადამიანური, ფიზიკური და ინფორმაციული რესურსების მოქნილობას, რომელიც შესაძლებელია გამორჩეული პროდუქტის დაბალი დანახარჯებით შექმნის პროცესთან.

ასეთი რთული ქვესისტემებით დატვირთული ორგანიზაციის მართვას ღრმად განსწავლული მენეჯმენტი და მუშაკები სჭირდება, რადგან სწორედ ისინი ქმნიან ძირეულ კომპეტენციებს, – თანამედროვე გლობალურად დიდად წარმატებული მრავალი კომპანიის მყარი კონკურენტული უპირატესობის მთავარ საყრდენს. ბევრმა კომპანიამ თვითონ ჩამოაყალიბა საკუთარი უნივერსიტეტი განსაკუთრებულ სამუშაო ძალაზე თავისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და ამით მშობლიურ ქვეყანაში ბიძგი მისცა სწავლების სტანდარტების თვისებრივი გაუმჯობესების საქმეს. ასეთი კომპანიები სხვებისაგან იმით გამოირჩევიან, რომ ისინი მსწავლელ ორგანიზაციებს წარმოადგენენ; დღენიდაღ სწავლობენ გარემოს (შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენის მიზნით), საკუთარ თავს (ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის და ძირეული კომპეტენციების დადგენის მიზნით) და სხვა უამრავ საგანსა და მოვლენას, რათა განვითარებას არ ჩამორჩნენ და თავიანთ კონკურენტებზე ყოველთვის წინ იყვნენ.

ნებისმიერ სახელმწიფოს სურს, მის ტერიტორიაზე გლობალური გაქანების წარმატებული კომპანიები ფუნქციონირებდნენ. ისინი უპირველეს ყოვლისა მაღალი მწარმოებლურობით გამოირჩევიან. წარსული გამოცდილებით მიღებული მემკვიდრეობა მაღალ მწარმოებლურობ-

¹ FMS – Flexible Manufacturing System

ბასთან ერთად საზოგადოებაში კეთილდღეობის დონის ზრდას განაპირობებს, ხოლო სამივეს წარმატებული კომბინაცია ქმნის ერის კონკურენტუნარიანობის დონეს. ამ მოსაზრების ქეზმარიტება დაადასტურა 2009-2010 წლების მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის კვლევითმა ჯგუფმა მაიკლ პორტერის ხელმძღვანელობით. [1,11-16]

საფუძველი, რომელზეც ერის კონკურენტუნარიანობის გამაძლიერებელი მწარმოებლურობა უნდა ჩამოყალიბდეს, მარტივი და სწორხაზოვანი არ არის. ის მოიცავს ეკონომიკური და საზოგადოებრივი ყოფიერების ყველა დონეზე გამორჩეულობის მოპოვების ამოცანას. ხსენებულ კომპანიებს ჩვენი ცივილიზაციის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე აღარ აკმაყოფილებთ ის, რომ მსწავლელ ორგანიზაციებს წარმოადგენენ; მათ სჭირდებათ, რომ ის გარემო, სადაც მათი სათავო ოფისი მდებარეობს, თავად წარმოადგენდეს მსწავლელ საზოგადოებას, რადგან მხოლოდ ამგვარ პირობებშია შესაძლებელი, მწარმოებლურობის მაღალი დონის მიღწევა, შენარჩუნება და განვითარება.

დიდი ხანია, ცნობილია, რომ ცხოვრების განვითარებული სტანდარტები განვითარებული ტექნოლოგიების შედეგია და არა კაპიტალის კონცენტრაციისა. დაბალგანვითარებული ქვეყნების მთავარი პრობლემა არის არა რესურსების დეფიციტი, არამედ ცოდნის ნაკლებობა. სასურველი ტემპები, რომლითაც ამგვარმა ქვეყნებმა შესაძლოა განიცადონ ზრდა, უმეტესად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დაძლევენ ისინი სწორედ საჭირო ცოდნის დეფიციტის შევსების ამოცანას.

ამგვარად, იმის გასაგებად, ზრდის რა პოტენციალს ფლობს ერი, გადამწყვეტია, გაარკვიო, როგორ და რას სწავლობს მაღალი მწარმოებლურობის მისაღწევად და როგორ ირჯება მთავრობა განათლების მიმართულებით. თანამედროვეობის ნიშანი არ არის მხოლოდ კარგად განათლებული საზოგადოების შექმნა, არამედ მსწავლელი საზოგადოების ჩამოყალიბებაა. თავისუფალი ბაზრის ეკონომიკის მქონე ქვეყნისთვის სირთულეს წარმოადგენს ის, რომ ბაზარს დამოუკიდებლად არ შეუძლია ცოდნის წარმოება და გადაცემა. თუმცა განათლების დეფიციტის დაძლევა და ცხოვრებას ჩამორჩენილი ადამიანების დახმარება საჭირო განათლების შეძენისთვის ზრდისა და განვითარების მთავარ საკითხს წარმოადგენს. მსწავლელი საზოგადოების შექმნა ობიექტურად არსებითი საქმეა იმგვარად განვითარებული ცხოვრების სტანდარტების მისაღწევად, რომლის გარეშე გამძლე და ამტანი მსწავლელი საზოგადოების ყოფიერება შეუძლებელია და თანამედროვე კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციებისა და საზოგადოების გრძელვადიანი არსებობა – წარმოუდგენელი.

ცხადია, რომ აქ საუბარი ენდოგენურ ზრდას ეხება. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამგვარი ზრდა მხოლოდ სათანადოდ აწყობილ სახელმწიფოშია შესაძლებელი, სადაც პოლიტიკის მკეთებლებს კარგად ესმით, მათმა გადაწყვეტილებებმა ხელი როგორ შეიძლება შეუწყოს ან, პირიქით, შეუშალოს განათლების სისტემის განვითარებას ქვეყანაში. ნეოლიბერალურ დოქტრინებს, რომლებიც სტატიკური რესურსების გამოყენებას ეყრდნობიან, არ შეუძლიათ ჯეროვანი წვლილის შეტანა ამგვარი საზოგადოების წარმოქმნის და განვითარების საქმეში, პირიქით მათ ამ მხრივ საშური პროცესების დაბრკოლების პოტენციალი მოეპოვებათ.

რაც შეეხება თავად განათლების სისტემის მიზნებს, ეს ცალკე მსჯელობის საგანია. განათლების სისტემა საერთოდ უნდა უზრუნველყოფდეს ისეთ გარემოს, სადაც ნებისმიერი შეძლებს აილოს იმდენი და იმგვარი ცოდნა, რამდენიც და როგორიც მის ნიჭს, უნარებს და სურვილებს შეესატყვისება. აქ ტოტალური მართვის ჩვენთვის ცნობილი რეციდივები, კერძოდ, საზოგადოების რომელიმე ჯგუფს ჰქონდეს რაიმეგვარი შესაძლებლობა, თავისი უბადრუკი შეხედულებების მიხედვით აკონტროლოს, ვინ რა და როგორი წარმატებით ისწავლოს, სრულიად შემწყნარებელი და დრომოჭმულია. დიდი ხანია, რაც სწავლა პრივილეგია აღარ არის, ის აუცილებლობაა. ამიტომ განათლების მხრივ ხელოვნურად პრივილეგირებული ჯგუფების შექმნა მათი სამომავლო ელიტად წარმოჩენის განზრახვით, რაც ნამდვილად ნიჭიერი და გამორჩეული ადამიანების დათრგუნვას მოითხოვს მათი განვითარების ადრეულ ეტაპზევე, გადმონაშთია და თანამედროვე საზოგადოებრივ მიზნებს და განწყობებს სრულიად არ შეესაბამება.

განათლების სისტემას უამრავი მიზნის მიღწევა ევალება. მისი სხვადასხვა ქვესისტემის მიზნები ერთმანეთისაგან განსხვავდება და იმავდროულად ერთმანეთს ავსებს. სკოლამდელი განათლების სისტემის მიზანს ბალებებისთვის სწავლის პირველი უნარ-ჩვევების განვითარება წარმოადგენს, დაწყებითმა განათლებამ სისტემატური სწავლის საწყისი უნარ-ჩვევები უნდა გამოუმუშაოს აღსაზრდელებს, შემდეგმა საფეხურმა არართული პროფესიების დასაუფლებლად უნდა მოამზადოს წახუკები, საჯარო სკოლების სრულად კურსდამთავრებულები ანალიზის საწყის უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდნენ. უმაღლესი განათლების ბაკალავრიატის დონე ანალიტიკური აზროვნების შექმნას და სისტემური აზროვნების საწყისი უნარ-ჩვევების მოპოვების შესაძლებლობას უნდა უზრუნველყოფდეს, მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მქონე ყმაწვილს სისტემური აზროვნების უნარი მოეთხოვება, ხოლო დოქტორის აკადემიური ხარისხი ინტეგრირებული აზროვნების უნარს უნდა იძლეოდეს. მხოლოდ ინტეგრირებული აზროვნების მქონე პიროვნებებს საჭირო უნარ-ჩვევების შექმნის შემდეგ შეიძლება ანდო თანამედროვე მრავალგანზომილებიან გარემოში ბიზნესით დაკავებული სოლიდური კომპანიისთვის სტრატეგიული ხასიათის საკითხების გადაჭრა, რადგან ამგვარი ინტელექტუალური რესურსი შეუდარებლად უფრო საიმედოა რთული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, განსაკუთრებით როცა საქმე ზრდის სტრატეგიებს ეხება და სახელმწიფოს და წამყვან კომპანიებს როცა გრძელვადიანი ზრდის მოპოვების განაზრახვი ამოძრავებთ. ცხადია, აქ საუბარი განონასწორებული საზოგადოების შესახებ შეიძლება იყოს, სადაც სხვადასხვა ფენები ფართო სოციალური კონსენსუსით სარგებლობენ.

აქვე უნდა აღინიშნოს კიდევ ერთი საკითხი. ინტეგრირებული აზროვნების მქონე პიროვნებები შრომის ბაზრის მხოლოდ მცირე ნილს იჭერენ, ანუ ეს რესურსი დიდად შეზღუდულია და ასევე დიდად საჭირო გრძელვადიანი ზრდის უზრუნველსაყოფად. მასზე მოთხოვნა განვითარებულ საზოგადოებაში მაღალია. დადასტურებული ფაქტია, რომ ის კომპანიები ახერხებენ წარმატებით მის მოზიდვას, რომლებიც ბიზნესის კეთების მაღალი ეთიკური სტანდარტების მიმდევრები არიან და შესაბამისად საარსებო გარემოს მიმართ ფრთხილი დამოკიდებულებით გამოირჩევიან. ეს მათ კარგ სახელს უქმნის და მათთვის მუშაობას სასურველს და პრესტიჟულს ხდის, რომ არაფერი ვთქვათ შრომისათვის მეტად მიმზიდველ შიდა ვითარებაზე.

აშკარაა, რომ ეს არ არის მხოლოდ მენეჯმენტის ან ეკონომიკის საკითხი. ის მჭიდროდ უკავშირდება კულტურის თემასაც. მსწავლელ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები, რომლებსაც ქმედითი ორგანიზაციული კულტურა აქვთ გათავისებული და უწყვეტი განათლების სისტემის აქტიური მონაწილენი არიან, ამდიდრებენ ეროვნული კულტურის ფასეულობებს და საყურადღებო წვლილი შეაქვთ მისი განვითარების პროცესში. ამგვარად ენდოგენურად უმჯობესდებიან არა მხოლოდ კომპანიები, არამედ ასევე მთელი საზოგადოებაც მძლავრ იმპულსს იძენს შინაგანი განვითარებისთვის.

კომპანიები რომლებიც თავს ართმევენ ზრდის მაღალი ან შთამბეჭდავად მაღალი ტემპების (მაგ., წლიურად 20 პროცენტზე მეტად) აკრეფასა და ხანგრძლივად შენარჩუნებას, ძირეულად განსხვავდებიან რიგითი ფირმებისაგან. ისინი თვითონ საჭირო აგრესიულობით ქმნიან მათთვის სასურველი ზრდის პირობებს. ამგვარი კომპანიები წარმატებით ახერხებენ გარკვეული კრიტერიუმების დაკმაყოფილებას, რომელთა შუაგულში მოგება ძევს; იქვეა ფირმის პოტენციალი, შეზღუდვები, გრძელვადიანი პრობლემები და მთავარი ნაკლოვანებები. ხსენებული კრიტერიუმები ოთხ ასპექტს გულისხმობს. ესენია საბაზრო ასპექტი, შესაძლებლობების გამოყენების ასპექტი, სტრატეგიული ასპექტი და სამმართველო-ორგანიზაციული ასპექტი. ბაზრის გადასახედიდან მნიშვნელოვანია სწორი ადგილისა და დროის შერჩევა, შექმნის ძლიერი საჭიროება, შესატყვისი მომხმარებელი და ბაზარზე გატანის არხები. შესაძლებლობების გამოყენების მხრივ ყურადსაღებია ინოვაციები, კონკურენტული უპირატესობა, გამძლეობა და გაფართოების შესაძლებლობები. სტრატეგიული თვალსაზრისით საჭიროა მკაფიო ხედვა, გრძელვადიანი სტრატეგია, ხისტი საზღვრები და რისკების მართვა. სამმართველო-ორგანიზაციული ასპექტი ითხოვს უნარიან სამმართველო გუნდს და მომგებიანობას [3, 3].

წარმატებული ზრდის პრინციპები

№	კრიტერიუმები	შინაარსი
ა საბაზრო ასპექტი		
1	ადგილისა და დროის შერჩევა	დრამატული ცვლილებების გარეშე ქმნის როგორც შესაძლებლობებს ასევე საფრთხეებს. სათანადო დროისა და ადგილის შერჩევა დიდად აძლიერებს შესაძლებლობების გამოყენების შანსებს და ასუსტებს საფრთხეების ძალას.
2	პროდუქტის შექმნის ძლიერი საჭიროება	ბიზნესის არსებობას შემოსავლები უზრუნველყოფს. შემოსავლებს მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარის დონე განაპირობებს.
3	შესატყვისი მომხმარებელი	მაღალი ზრდის პოტენციალის მქონე წარმატებული ბიზნესი ფლობს საჭირო მომხმარებლის მოძებნის უნარს. კარგად აქვს შესწავლილი მისი მოთხოვნილებები, საგემოვნო მიდრეკილებები და აკეთებს სწორ პროგნოზს თავისი არსებული თუ პოტენციური მომხმარებლის მყოფადი საჭიროებების შესახებ.
4	ბაზარზე გატანის არხები	მაღალი ზრდის მქონე ბიზნესი ფლობს საჭირო სიმძლავრის და გამტარუნარიანობის მქონე მიზნობრივ მომხმარებლამდე პროდუქტების მიწოდების არხების შექმნის უნარს. აქ იგულისხმება როგორც საბითუმო ასევე საცალო ვაჭრობის, როგორც უშუალო მიყიდვის ასევე ელექტრონული კომერციის ფორმის გავრცელების საშუალებები. სხვაგვარად შეუძლებელია სტაბილური ზრდის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.
ბ შესაძლებლობების გამოყენება		
5	ინოვაციურობა	სიახლეების შექმნას მამოძრავებელ ფაქტორად განიხილავენ ზრდის სტრატეგიის მიმდევარი კომპანიები. აქ იგულისხმება ინოვაციები ფასეულობათა მწკრივის ნებისმიერ უბანზე, რომელიც ქმნის მეტ ფასეულობას ხარჯების შემცირების ან მომხმარებლებისთვის მეტი სარგებლიანობის შეთავაზების გზით.
6	კონკურენტული უპირატესობა	მაღალი ტემპებით ზრდა ბაზარზე ისეთი ადგილის მოპოვებას ითხოვს, რომელიც კომპანიას თავის მიზნობრივ მომხმარებლებთან ურთიერთობის გარკვეულ თავისუფლებას შესძენს. ბიზნესს ისეთი მდგომარეობა სჭირდება, რომელიც მისი ძირითადი ბაზრის შესატყვისი იქნება.
7	მდგრადობა	მაღალი ტემპებით ზრდისთვის საწყისი პირობები, რომელიც შეიძლება შეიქმნას ინოვაციებით, უშუალო კონკურენტებმა, მოსალოდნელია, გამოფიტონ ეს უპირატესობა. ბიზნესის ირგვლივ მხოლოდ გრძელვადიანი წინააღობების შექმნით არის შესაძლებელი საკუთარი მომხმარებლების წრის დაცვა და კონკურენტებთან დისტანციის შენარჩუნება. ეს მთელი მონოდებათა მწკრივის დაცვას გულისხმობს, რამეთუ დროთა განმავლობაში კონკურენტები ცალკე აღებული უპირატესობის გამოფიტვის ხერხს მიაგნებენ.
8	გაფართოების შესაძლებლობები	ზრდის სტრატეგია ბიზნესისგან გაფართოების საკითხის გადაჭრას ითხოვს. მრავალი ბიზნესია შეზღუდული მცოდნე და უნარიანი პერსონალის ან არსებითი შემადგენლების დეფიციტით. მხოლოდ სტაბილური პროცესის განვითარებით, რომლითაც ბიზნესი მოახერხებს გაფართოების უზრუნველყოფას მზარდი ან მოქნილი სისტემების ანდა პროცესების ან იოლად განვრცობადობის მოპოვებით, არის შესაძლებელი სწრაფი და ხანგრძლივი ზრდის მიღწევა. აქ იგულისხმება, რომ ცოდნა სისტემატიზებულია, გადაწყვეტილებები სწორად დელეგირებული, ხოლო ორგანიზაციული სტრუქტურა კარგად უმკლავდება ამგვარი ზრდისთვის საჭირო საბაზრო მოთხოვნას.

№	კრიტერიუმები	შინაარსი
ა	სტრატეგიული ასპექტი	
9	მკაფიო ხედვის ჩამოყალიბება	კარგად გაქვს რა გაცნობიერებული, რას წარმოადგენ, რას აკეთებ და საით მიდიხარ, საქმის წარმატების არსებითი შემადგენელია. მკაფიო ხედვის გარეშე ნებისმიერი საქმე შეიძლება ჩაფლავდეს. არასრულყოფილი ხედვა მრავალ გადაწყვეტილებაზე ახდენს ცუდ გავლენას და არასწორ მიმართულებას აძლევს პროცესებს, ხშირად გვერდს უქცევს სწორედ იმ პირობებს, რომელიც მომავალში ზრდის მამოძრავებელ ძალად უნდა იქცეს.
10	გრძელვადიანი სტრატეგია	დამაჯერებელი ზრდა მოითხოვს, რომ გამოინახოს პროდუქტის ბაზარზე დამკვიდრების საშუალოდ გრძელვადიანი გზა. ზრდის მაღალი ტემპების მისაღწევად ხშირად სცენარული დაგეგმვა ხდება საჭირო. ეს კი თავის მხრივ განვითარების ტაქტიკური გეგმების შექმნას ითხოვს. მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს ზრდის ხელშემშლელი ფაქტორები და ინვესტიციები მათ დასაძლევად წარიმართოს.
11	ხისტი საზღვრები	საერთოდ მაღალი ზრდა საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელზე მეტ ტემპს გულისხმობს. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს პროდუქტის, პროცესის, ინოვაციური მიდგომის ან აღმატებული მენეჯმენტის მიერ, რომელიც საშუალებას აძლევს ბიზნესს მეტოქეებზე უკეთ იმოქმედოს, უფრო ქმედითად მოერგოს გარემოს და უფრო მეტი მთლიანი მოგების მარჟა ჰქონდეს.
12	რისკების მართვა	დამაჯერებელი ზრდის მიღწევა რისკების მართვის პროცესში მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ჩართულობას გულისხმობს გაუთვალისწინებელი გარემოებების თავიდან აცილების მხრივ. რისკების შერბილება ხდება პარტნიორების მოზიდვით, მოქნილობის განვითარებით, რისკების გამოვლენის მხარდაჭერით და მოვლენებზე რეაგირებისთვის წინმსწრები მომზადებით. სცენარული დაგეგმვა განმეორებადი რისკების გათვალისწინებით ხორციელდება, რომლის დროს ბიზნესზე სხვადასხვა დაშვების გავლენის გააზრება ხდება ნეგატიური გავლენების შემცირების მიზნით.
დ	სამმართველო-ორგანიზაციული ასპექტი	
13	უნარიანი სამმართველო გუნდი	მიუხედავად იმისა, რომ არც ერთ ცალკე აღებულ ადამიანს არ შეუძლია ყველაფრის გაკეთება, ხელმძღვანელს და ლიდერს მაინც უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. ხელმძღვანელი და ლიდერი გარდა იმისა, რომ ინტელექტუალურად სათანადოდ მომზადებული ადამიანი უნდა იყოს და კარგად უნდა ჰქონდეს გააზრებული მთელი პროცესი, პიროვნულად თავად უნდა განასახიერებდეს დასახულ მიზანს და თავისი ბუნებით თავსებადი უნდა იყოს შესასრულებელი სამუშაოების ხასიათთან. უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი კოლექტიურად უნდა ფლობდეს სათანადო უნარებს, ცოდნას და გამოცდილებას ზრდის პირობებში მართვის პროცესის ქმედითად წარმართვისათვის. მასში საჭირო რაოდენობით უნდა იყვნენ შემოქმედებითი უნარის მქონე პროფესიონალები და უნდა შეეძლოთ ერთ გუნდად მუშაობა განსაკუთრებით შესაძლებლობების გამოყენების ჟამს, რაც თავისთავად ზრდის მხარდამჭერ და მამოძრავებელ ფაქტორს წარმოადგენს.
14	მომგებიანობა	მომგებიანობას მომგებიანი ოპერაციების სწორად მართვა განაპირობებს. მომგებიანი ოპერაციები მოითხოვს საუკეთესო ქმნადობისა და მონიტორინგის სისტემებს, პასუხისმგებლობის არეების, ანგარიშვალდებულებებისა და სამმართველო ქვემდებარეობების ცხად განაწილებას, ასევე პრობლემების გამოვლენის მიმართ აქტიურ დამოკიდებულებას. ამის შემდეგ ბიზნესმა უნდა შეძლოს პოზიტიური ფულადი ნაკადების წარმოქმნა.

მსწავლელი ორგანიზაცია უნინარეს ყოვლისა შემოქმედებითი აზროვნებისთვის ღია ორგანიზაციაა; ის რასაც იქ ყველა აკეთებს, არის ცოდნაზე დაყრდნობით ქმედებების განხორციელება, რომელიც თითოეულ მათგანს სძენს კრიტიკულად შემოქმედებითი აზროვნების უნარს განვითარების სტრატეგიის ჩარჩოებში. რადგან განვითარება და ზრდა აქ განუყოფელი ცნებებია, ასეთი ორგანიზაცია თავად ცდილობს შექმნას საკუთარი მომავალი, საუკეთესოდ მოერგოს გარემოს და საკუთარი ინტერესების გათვალისწინებით შეძლებისდაგვარად უკეთესობისაკენ შეცვალოს იგი. ამგვარ ორგანიზაციაში დასაქმებულები თავად იმყოფებიან უწყვეტი სწავლის რეჟიმში, უნინარესად იდეების ჩამოყალიბებას და გამონვევებისთვის პასუხის მოძებნას სწავლობენ სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების მიზნით, რომელმაც ორგანიზაციული იერარქიული ბარიერების შერბილება და ადამიანური შესაძლებლობების სრულად გამოყენება უნდა მოითხოვოს. ასეთ ორგანიზაციაში სწორედ ისეთი ადამიანები ახერხებენ პოზიციების შენარჩუნებას, რომლებიც ახერხებენ ისწავლონ, თუ როგორ ისწავლონ და ისწავლონ, როგორ ისწავლონ ერთად გაუმჯობესების და განვითარების მისაღწევად.

პიტერ სენგსი კომპანიის შიგნით სწავლების ხუთ მიმართულებას გამოყოფს, რომელთა გარეშე წარმოუდგენელია მსწავლელი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება; ესენია სისტემური აზროვნება, პირადი ოსტატობა, მენტალური მოდელები, ერთობლივი ხედვის შექმნა და გუნდური სწავლება. [2]

სისტემური აზროვნება მოვლენის მთლიანობაში დანახვის და მისი შემადგენელი ნაწილების ადგილისა და როლის ერთიანად გააზრების უნარს წარმოადგენს. სისტემური აზროვნება ნაკლებად ტოვებს ნაკლოვანებების გამო გარე ფაქტორების დადანიშნულების ადგილს. ის წარმოქმნილი პრობლემების მიზეზებს შიგნით ეძებს და ცდილობს, მისი გადაჭრის ქმედითი გზები იპოვოს.

პირადი ოსტატობა უწყვეტი სწავლებისთვის დამახასიათებელ განწყობას ესადაგება. პირადი განვითარება შესაძლებლობების სრულად გამოყენებისაკენ და უნარების გაფართოებისა და გამრავალფეროვნებისაკენ სწრაფვას ნიშნავს. ის არ გულისხმობს მხოლოდ პიროვნულ მახასიათებელს, არამედ ორგანიზაციული კულტურითაა განპირობებული და კომპანიის განვითარების ქვაკუთხედს შეადგენს.

მენტალური მოდელები ასევე მხედველობის არეში უნდა იყოს მოქცეული, რადგან ის წინ უძღვის ახალ უფრო ძლიერ გამჭრიახობას და ორგანიზაციული ქცევის თარგებს. პროცესი იწყება თვითრეფლექსიით, ღიაობის წინ წამოწევით; შემდეგ ვლინდება ღრმად არსებული ფასეულობითი სტრუქტურა და თანდათან ყალიბდება გაგება იმისა, თუ როგორ ახდენს ის გადაწყვეტ გავლენას ზოგადად ქცევაზე.

ერთობლივი ხედვის შექმნა, რა თქმა უნდა, ინდივიდუალური ხედვებიდან იღებს სათავეს, რომელიც შეიძლება ხშირ შემთხვევაში ეთანხმებოდეს ან არ ეთანხმებოდეს ლიდერის ხედვას. აქ ორგანიზაციას მკაფიო, ყველასათვის გასაგები და ცხადი ხედვის გამომუშავება ესაჭიროება, რომელსაც ექნება დაქირავებულების ერთ გუნდად გაერთიანების უნარი.

გუნდური სწავლება ფართო გაგებით უმნიშვნელოვანესია იმდენად, რამდენადაც თანამედროვე ორგანიზაციები გუნდური მოქმედების პრინციპებზეა აგებული, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ვერაფერს ისწავლის, თუ მისი წევრები ერთობლივი სწავლების პროცესებში ვერ ერკვევიან და ამ მხრივ არ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან. გუნდურ სწავლებას უნიკალური უნარების განვითარება და სასურველი შედეგები მოაქვს.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მსწავლელი ორგანიზაცია მხოლოდ უმაღლესი მენეჯმენტის აზროვნების წესს არ ეყრდნობა; ის ამ მხრივ აფართოებს თავის ბაზისს და გამონვევას თავაზობს ყველა დასაქმებულს, მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი შინაგანი შესაძლებლობები და რესურსები და თავის წვლილი შეიტანოს სწავლის კოლექტიური სურვილის მქონე თავისუფალი ერთობის ჩამოყალიბებაში, რომელიც მოიაზრება როგორც გრძელვადიანი და მყარი ზრდის საიმედო საფუძველი.

ჩვენს ქვეყანაში ასეთი ორგანიზაციების წარმოქმნა ჯერჯერობით შეუძლებელია, რადგან ჩვენი საზოგადოება თავად არ წარმოადგენს მსწავლელ საზოგადოებას. არ არსებობს უწყვეტი

სწავლისა და განვითარების ძლიერი სტიმულები. ამიტომაც რომ ინოვაციების მხრივ სავალალო მდგომარეობა გვაქვს. ამ მხრივ ვითარება იმდენად რთულია, რომ შეუძლებელია უახლოეს მომავალში მდგომარეობის გამოსწორების იმედის არსებობა. რაც შეეხება საშუალოვადიან ან შორეულ მომავალს, ამისათვის სათანადო სტრატეგია უნდა ჩამოყალიბდეს სახელმწიფოში, რათა თანამედროვე ორგანიზაციების წარმოქმნას სათანადო ნიადაგი შეექმნას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

გაგნიძე, ი. მსოფლიო და გლობალური კონკურენტუნარიანობა – ცნებიდან პოლიტიკამდე. საქართველოს ეკონომიკა მსოფლიო კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლებში: პრობლემები, პერსპექტივები. ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მეორე სამეცნიერო კონფერენციის მასალები.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday

McKaskill, T. (2010). *Ultimate Growth Strategies: A practical guide to engineer high growth into your business*.

<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

<http://www.knowledge-management-tools.net/leadership-and-the-learning-organization.html>

<http://infed.org/mobi/the-learning-organization/>