

### რეზიუმე

სტრატეგიის არჩევა ინოვაციური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხელმძღვანელისთვის მხოლოდ კარგი პროდუქციის ფლობა არ კმარა. ის ყურადღებით უნდა ადევნებდეს თვალს ახალი ტექნოლოგიების გაჩენას ბაზარზე და გეგმავდეს მათ დანერგვას თავის ფირმაში, რათა არ ჩამორჩეს კონკურენტებს.

სულ უფრო მეტი ფირმა აღიარებს სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებლობას და აქტიურად ნერგავს მას თავის საქმიანობაში. ეს მზარდი კონკურენციით არის განპირობებული. არ შეიძლება ვიცხოვროთ მხოლოდ დღევანდელი დღით, საჭიროა ცვლილებების განჭვრეტა და შესაბამისად დაგეგმვა, რათა კონკურენტული ბრძოლის პირობებში თავი გავიტანოთ და ეს ბრძოლა მოვიგოთ კიდევ. სტრატეგიის არჩევანთანაა დაკავშირებული კვლევების ჩატარების გეგმის შემუშავება და ინოვაციური საქმიანობის სხვა ფორმების დაგეგმვა.

### MEANING OF INNOVATIVE STRATEGY AND DEVELOPMENT

Ketevan Kitsmarishvili  
Associate Professor of GTU

#### Summary

Choosing a strategy is the most important component of innovative management. In the conditions of market economics, only owning good production for the manager is not enough. He has to watch carefully appearance of new technologies on the market and plan their introduction in his firm, so as not to lag competitors. More and more firms recognize necessity of strategic planning and actively introduce it in business activities. This is due to the growing competition. We cannot live only for today, we have to foresight changes and plan appropriately, so as in the competitive conditions in order to fight this battle to win it. To the strategy choice is related working out the plan of making researches and introduction of other forms of innovative activities too.

ინოვაციური საქმიანობის წარმატების საწინდარი სტრატეგიის სწორი არჩევანია. თუ ფირმა წინასწარ ვერ განსჭვრეტს მოსალოდნელ ცვლილებებს და ვერ მოახდენს მათზე დროულ და ადეკვატურ რეაგირებას, ის შესაძლოა კრიზისულ სიტუაციაში აღმოჩნდეს.

სტრატეგიის არჩევა ინოვაციური მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხელმძღვანელისთვის მხოლოდ კარგი პროდუქციის ფლობა არ კმარა. ის ყურადღებით უნდა ადევნებდეს თვალს ახალი ტექნოლოგიების გაჩენას ბაზარზე და გეგმავდეს მათ დანერგვას თავის ფირმაში, რათა არ ჩამორჩეს კონკურენტებს.

სტრატეგია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც გადანაცვლებათა მიღების პროცესი. ორივე შემთხვევაში გვაქვს მიზნები (ობიექტები) და საშუალებები, რომელთა საფუძველზე და მეშვეობით მიიღწევა დასახული მიზანი (მიიღება გადანაცვლებები).

**სტრატეგია** ეს არის კონკრეტული საწარმოს (ფირმის) სიცოცხლისუნარიანობის გაზრდისკენ გადადგმული, ლოგიკურ ერთიანობაში მოყვანილი გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა.<sup>1</sup> ეს არის ყოველმხრივ დასახული მიზნების მისაღწევად კომპლექსური დეტალური გეგმა.

სულ უფრო მეტი ფირმა აღიარებს სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებლობას და აქტიურად ნერგავს მას თავის საქმიანობაში. ეს მზარდი კონკურენციით არის განპირობებული. არ შეიძლება ვიცხოვროთ მხოლოდ დღევანდელი დღით, საჭიროა ცვლილებების განჭვრეტა და შესაბამისად დაგეგმვა, რათა კონკურენტული ბრძოლის პირობებში თავი გავიტანოთ და ეს ბრძოლა მოვიგოთ კიდევ. სტრატეგიის არჩევანთანაა დაკავშირებული კვლევების ჩატარების გეგმის შემუშავება და ინოვაციური საქმიანობის სხვა ფორმების დაგეგმვა.

სტრატეგიული დაგეგმვა ორ ძირითად მიზანს ისახავს:

1. **რესურსების ეფექტური განაწილება და გამოყენება.** ეს არის ე. წ. შიდა სტრატეგია. ასეთ დროს იგეგმება შეზღუდული რესურსების გამოყენება (მაგალითად, კაპიტალის, ტექნოლოგიის, პერსონალის). გარდა ამისა ხორციელდება საწარმოთა შეძენა სხვა ახალ დარგებში, ხდება საწარმოთა ეფექტური „პორტფელის“ ფორმირება.

2. **გარემოსთან ადაპტაცია.** იგი მიზნად ისახავს გარე ფაქტორების ცვლილებებისადმი ეფექტურ შეთანაწყობას. იგულისხმება ეკონომიკური ცვლილებები, პოლიტიკური და დემოგრაფიული სიტუაცია და სხვა.

<sup>1</sup> პირტახია ი., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013, გვ. 5.

სტრატეგიული დაგეგმვა ემყარება მთელი რიგი კვლევების ჩატარებას, მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზს, რათა არსებობდეს ბაზრის მუდმივი კონტროლის შესაძლებლობა. ამასთან, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ თანამედროვე მსოფლიოში სიტუაცია ელვისებური სისწრაფით იცვლება. შესაბამისად, სტრატეგია ისე უნდა შემუშავდეს, რომ საჭიროების შემთხვევაში, ის ჩანაცვლდეს მეორეთი.

სტრატეგიის შემუშავება იწყება ორგანიზაციის საერთო მიზნების ჩამოყალიბებით, რაც ცხადი უნდა იყოს ნებისმიერი ადამიანისთვის. მიზნების დასახვა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გარე გარემოსთან, ბაზართან და მომხმარებლებთან ფირმის კავშირურთიერთობაში.

ორგანიზაციის ზოგადი მიზნები ითვალისწინებს:

➤ ფირმის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს;

➤ მუშაობის პრინციპებს გარე ფაქტორებთან მიმართებაში (ვაჭრობის პრინციპები, მომხმარებელთან დამოკიდებულება, საქმიანი კავშირების წარმართვა);

➤ ორგანიზაციის ტრადიციებს, კულტურას, სამუშაო კლიმატს.

მიზნის დასახვის დროს საჭიროა ორი ასპექტის გათვალისწინება: ვინ არიან ფირმის კლიენტები და მათი რა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლია ფირმას.

ზოგადი მიზნების (მიზნის) დასახვის შემდეგ იწყება მეორე ეტაპი – მიზნების დაკონკრეტება. შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი მიზნები:

➤ **პირველი მიზანი** – მოგების მიღება — მიმდინარე წელს მიღწეულ იქნას წმინდა მოგება 5 მლნ ფულადი ერთეული.

➤ **მეორე მიზანი** – ბაზრების ათვისება — ბაზრის წილი გახდეს 20% ან გაყიდვების მოცულობა გაიზარდოს 40 ათას ერთეულამდე.

➤ **მესამე მიზანი** – მწარმოებლურობის ზრდა – ერთ თანამშრომელზე საშუალოდ ერთ საათში უნდა იწარმოებოდეს 8 ერთეული პროდუქცია.

➤ **მეოთხე მიზანი** – პროდუქცია (გამოშვების მთლიანი მოცულობის ზრდა, ახალი პროდუქციის წარმოება ან ზოგიერთი მოდელის წარმოებიდან ამოღება და სხვ.).

➤ **მეხუთე მიზანი** – ფინანსური რესურსები (კაპიტალის ზრდა და მასში საკუთარი და სასესხო კაპიტალის თანაფარდობის შეცვლა, საბრუნავი კაპიტალის ბრუნვაობის დაჩქარება და სხვა).

➤ **მექვსე მიზანი** წარმოების სიმძლავრის მატება (მაგალითად, ახალი სასაწყობო ნაგებობის აშენება მთლიანი ფართობით 4000 მ<sup>2</sup>).

➤ **მეშვიდე მიზანი** – სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-კონსტრუქტორული სამუშაოები და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა (ძირითადი მაჩვენებლები, ტექნოლოგიური მახასიათებლები, ღირებულება, დანერგვის ვადები).

➤ **მერვე მიზანი** – ცვლილებები ორგანიზაცი-

ის სტრუქტურასა და საქმიანობაში (მაგალითად, ფირმის წარმომადგენლობის გახსნა განსაზღვრულ რეგიონში).

➤ **მეცხრე მიზანი** – ადამიანური რესურსის მართვის ხარისხის ამაღლება (გამოყენება, მობილობა, მოძრაობა, სწავლება და ა. შ.).

➤ **მეათე მიზანი** – სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება (მაგალითად, გამოიყოს გარკვეული ფინანსები თანამშრომელთა ბავშვებისთვის საბავშვო ბაღის მოსაწყობად).

დასახული მიზნის მიღწევისათვის აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას შემდეგი მოთხოვნები:

➤ მიზნის ზუსტი და კონკრეტული ფორმულირება, რომელიც კონკრეტულ საზომ ერთეულში (ფულადი, ნატურალური ან შრომითი) იქნება გამოხატული.

➤ დროში შეზღუდვა, დათქმული ვადების დაცვა (მაგ.: ახალი მოდელის სერიული წარმოების გამართვა მესამე კვარტალის ბოლოს).

მიზნები შესაძლებელია იყოს გრძელვადიანი (10 წლამდე), საშუალო ვადიანი (5 წ-მდე) და მოკლე ვადიანი (ერთ წლამდე).<sup>2</sup> სიტუაციისა და კონტროლის შედეგების მიხედვით მიზნები იხვეწება და კონკრეტდება; მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი და რამდენიმე მიზნის არსებობისას ისინი არ უნდა იყონ ურთიერთგამომრიცხავი.

სტრატეგიული დაგეგმვა ემყარება ფირმის შიდა და გარე ფაქტორების დანვრელებით ანალიზს:

➤ ხორციელდება ყველა მიმდინარე ან მოსალოდნელი ცვლილების შეფასება დაგეგმვის პერიოდში;

➤ გამოიკვეთება ყველა ფაქტორი, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ფირმის საქმიანობას;

➤ ხდება ფირმისთვის კეთილსასურველი ფაქტორების შესწავლა.

გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებები და პროცესები სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ფირმისთვის. გარე გარემოს ძირითადი ფაქტორებია: ეკონომიკა, პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ფაქტორს კონკურენცია წარმოადგენს, ამიტომ აუცილებელია ძირითადი კონკურენტების გამოვლენა და ბაზარზე მათი პოზიციების (ბაზრის წილი, გაყიდვების მოცულობა) გარკვევა. მიზანშეწონილია გამოკვლევის ჩატარება შემდეგი მიმართულებებით:

➤ კონკურენტთა მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება (მათი ქმედება ბაზარზე; საქონლის წინწანევის მეთოდების გაცნობა და ა. შ.).

➤ კონკურენტებზე გარემო ფაქტორთა ზეგავლენის შესწავლა;

➤ კონკურენტების მიერ სამეცნიერო-ტექნიკური მუშაობის ჩატარების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, კონკურენტთა სამომავლო მოქმედებების პროგნოზის გაკეთება და კონტრმოქმედებების გეგმის შედგენა.

კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის

2 ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013, გვ. 77-78.

შემუშავებას ხელს უწყობს კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების დანერგვითი შესწავლა და მათი შედეგების საკუთართან შედარება.

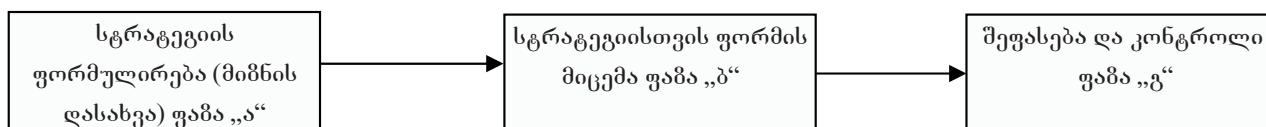
გარე ფაქტორებიდან მნიშვნელოვანია სოციალურ-ქცევითი და ეკოლოგიური ფაქტორები. ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს ასევე ცვლილებები დემოგრაფიული სიტუაციაში, საგანმანათლებლო სფეროში და სხვა. მაგალითად, საბაზრო ეკონომიკის სპეციალისტთა მომზადების მოთხოვნილებამ 1990-იან წლებში ქვეყანაში გაზარდა მენეჯმენტისა და მარკეტინგის სახელმძღვანელოთა ბაზრები.

სტრატეგია წარმოადგენს თეორიული და ემპირიული გამოკვლევების სანყის პუნქტს. ორგანიზაციები

ერთმანეთისგან შეიძლება იმით განსხვავდებოდნენ, თუ რამდენად იყენებენ მათი ხელმძღვანელები სიახლეების დანერგვის სტრატეგიას. იმ შემთხვევაში, როცა უმაღლესი ხელისუფლება ცდილობს მხარი დაუჭიროს სიახლეების რეალიზებას, იმის ალბათობა, რომ ის მიღებულ იქნება ორგანიზაციაში დასაწერგად, საგრძნობლად იზრდება. გადანყვეტილებათა მიღების პროცესში უმაღლესი ხელისუფლების ჩართულობის შესაბამისად იზრდება სტრატეგიული და ფინანსური მიზნების მნიშვნელობა. შემუშავება ხდება ქვემოთ მოყვანილი ნახაზის მიხედვით (ნახაზი 1.):

ფაზა „ა“ ყველაზე უფრო რთულია. მისი რეალიზების მექანიზმი წარმოდგენილია ნახაზზე 2.

**ნახაზი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის ფაზები**



**ნახაზი 2. სტრატეგიის რეალიზების მექანიზმი**

