# ინოვაციური მენეჯმენტი - საქმიანობა ინოვაციების მართვის მიმართულებით

***ლუარა გვაჯაია***
*სტუ-ს პროფესორი*

**რეზიუმე**

სტატიაში ინოვაციური მენეჯმენტი განხილულია როგორც საქმიანობა ინოვაციური პროცესების მართვის მიმართულებით, რომელიც მოიცავს არა მარტო ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ დამუშავებებს, არამედ გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ნებისმიერ ცვლილებას საწარმოს საქმიანობის ყველა სფეროში, ასევე ახალი ცოდნის პროცესის მართვაშიც. ინოვაციური მმართველობა მისი შექმნისა და დანერგვის პროცესში ეყრდნობა ორგანიზაციის სამეცნიერო-ტექნიკურ პოტენციალს, რომლის სტრატეგიული მიზანია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა. სტატიაში ასევე განხილულია ინოვაციური მენეჯმენტის მიზნები და მათ განხორციელებაზე მოქმედი საგარეო და შიგა ფაქტორები.

**საკვანძო სიტყვები:** ინოვაციური მენეჯმენტი, მართვა, ინოვაცია, საქმიანობა, მმართველობა, პოტენციალი, სტრატეგია, მიზანი, ფაქტორები, ორგანიზაცია.

## INNOVATIVE MANAGEMENT - ACTIVITIES IN INNOVATION MANAGEMENT

**Luara Gvajaia**
GTU professor

**RESUME**

In the article, innovative management deals with the management of innovative processes that involve not only technical and technological processes, but also any change to improvement in all aspects of enterprise activity, as well as in the management of new knowledge processes. Innovative governance in the process of its creation and implementation is based on the scientific-technical potential of the organization whose strategic goal is to achieve competitive advantages. The article also discusses the objectives of the innovative management and the foreign and internal factors operating on their implementation.

**Keywords:** innovative management, management, innovation, activity, governance, potential, strategy, goal, factors, organization.

* * * *

ინოვაციები ერთმანეთთან აკავშირებს ეკონომიკური საქმიანობის სხვადასხვა სახეობისა და მართვის მეთოდების მქონე სფეროებს, როგორიცაა, მეცნიერება, წარმოება, ინვესტიციები, პროდუქტების რეალიზაცია. ინოვაციური მართვის სტილის და მეთოდების სრულყოფა, სწრაფი და ადექვატური რეაგირება ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებაზე, სიახლის დანერგვის აუცილებლობიდან გამომდინარე ფირმის მუშაობაში ახალი მიმართულებების განვითარება, ბაზრის სპეციფიკის გათვალისწინებით თანამედროვე ინოვაციური მენეჯმენტის ყველა ძირითადი ელემენტის დახვეწა, რეზერვების მიზანმიმართულად გამოყენება უზრუნველყოფს ინოვაციური საქმიანობის წარმატებას.

ინოვაციური მართვა არის ფირმის საქმიანობის მრავალმხრივი, მუდმივად განახლებადი პროცესი. იგი მოიცავს არა მარტო ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ დამუშავებებს, არამედ გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ნებისმიერ ცვლილებებს წარმოების საქმიანობის ყველა სფეროში, ასევე ახალი ცოდნის პროცესის მართვაშიც.

**ინოვაციური მენეჯმენტი** ეკონომიკური მეცნიერებისა და პროფესიული საქმიანობის დარგია, რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციური მიზნების ფორმირებასა და რეალიზაციას მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენების გზით. თავისთავად იგი წარმოადგენს საქმიანობას ინოვაციების (პროდუქტების, ტექნოლოგიების) მართვის მიმართულებით საწარმოო-კომერციული მიმართულების ეკონომიკური და სოციალური შედეგების მისაღწევად.

ინოვაციური მენეჯმენტის ცნების შინაარსს ძირითადად განსაზღვრავენ როგორც ფირმის მართვის ორგანიზებისა და მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს. ამასთანავე იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული სამეცნიერო მართვასთან, რომლის შემუშავების საწყის ეტაპად ითვლება სამუშაოების შინაარსის ანალიზი და მისი ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრა; შემდგომში მეცნიერულად დასაბუთებული იქნა ინოვაციური საქმიანობის პროცესში სტიმულირების სისტემატურად გამოყენების აუცილებლობა შრომის მწარმოებლურობისა და წარმოების ზრდის ამაღლებისათვის თანამშრომელთა მოტივაციის ასამაღლებლად.

ინოვაციური მენეჯმენტი უპირატესად ეყრდნობა სამეცნიერო- ტექნიკურ პროგრესს (ტექნიკა, ტექნოლოგია, ორგანიზაცია), რაც საშუალებას იძლევა შემუშავდეს და დაინერგოს ახალი პროდუქცია, ასევე მოხდეს ტრადიციული პროდუქციის

სრულყოფა.

ინოვაციური მენეჯმენტი ითვალისწინებს პერსონალის ძალისხმევის წარმართვას შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებებით:

- ინოვაციურ საფუძველზე წარმოებისა და ორგანიზაციის მართვის

სისტემის გარდაქმნა;

- ინოვაციური საკადრო პოტენციალის ფორმირება;

- ინოვაციური ორგანიზაციული ფორმების სრულყოფა;

- ინოვაციური მოტივაციის სისტემის შექმნა;

- ინოვაციების დანერგვა.

ინოვაციური მენეჯმენტის საშუალებით რეალიზდება ინოვაციების კომპლექსური გამოყენების იდეები სამეურნეო სისტემის განვითარების, დინამიურ საბაზრო გარემოში კონკურენტული უპირატესობების მიღწევის უზრუნველსაყოფად.

ინოვაციური ეკონომიკის მაღალი ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია, რომ ინოვაციურობის იდეები გავრცელდეს სამეურნეო სისტემის ყველა დონეზე. უპირველესად საჭიროა ზრუნვა ეროვნული ინოვაციური სისტემის, როგორც ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთშემავსებელი პროცესების ჩამოყალიბებისათვის. ასეთი პროცესები უნდა მიმდინარეობდეს ცალკეული ორგანიზაციის დონეზე, რაც წარმოდგენს ინტერესთა ძირითად ობიექტს, ასევე კორპორაციის, რეგიონების და სახელმწიფოს დონეზე.

ყველა დასახელებულ სისტემაში აუცილებელია შემუშავდეს და რეალიზებული იქნეს სიახლეთა სტრატეგია, რომელიც აერთიანებს სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკის მიზნებს , ორიენტირებულს ადრე უცნობი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების სისტემატურ ძიებაზე, ახალი ტექნოლოგიების, ახალი პროდუქციის დანერგვაზე.

აღნიშნულთან დაკავშირებით წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს **ინოვაციური მენეჯმენტი,** რაც იძლევა საშუალებას სისტემური სამეცნიერო-ტექნიკური ინოვაციების უპირველესი გამოყენების გზით უზრუნველყოფილი იქნეს ორგანიზაციის მდგრადობა ინოვაციური პროდუქციის წარმოებისა და განვითარების მიმართულებით.

ორგანიზაციის ინოვაციური მენეჯმენტი წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედგება ფუნქციონალურად განსხვავებული ორი ქვესისტემისგან :

- მატერიალური - რომელიც ორინეტირებულია უშუალოდ ნოვატორული პროექტების განხორციელების საწარმოო-ტექნოლოგიურ პროცესზე;

- არამატერიალური - რომლის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციული-მმართველობითი მექანიზმის ინოვაციები.

თანამედროვე ეტაპზე აღინიშნება ინოვაციური მენეჯმენტის ობიექტის ტრანსფორმაციის ტენდენციები- სიახლეების მატერიალურ-ნივთობრივი სფეროდან უპირველესად არამატერიალური (ინტელექტუალური) სფეროსაკენ, რაც ითვალისწინებს მართვის ტექნოლოგიას, მის სტრუქტურულ , ფინანსურ, კომერციულ სქემებს, ბრენდებს, საფირმო მარკას, მომხმარებლებთან კავშირებს, პერსონალის სწავლებას და სხვა.

ინოვაციები მოიცავს როგორც მართვად, ისე მმართველობით სისტემებს. ამასთანავე ყველაფერი არ არის დამოკიდებული სამეცნიერო-ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვაზე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია მათი ეფექტიანობის მნიშვნელობა, რასაც განსაზღვრავს მოქმედი ძირითადი კაპიტალის ტექნიკურ-ტექნოლოგიური დონე, ბაზარზე მოთხოვნის მდგომარეობა, ასევე ორგანიზაციულ-მმართველობითი საქმიანობა ორგანიზაციის მთავარი მიზნების მისაღწევად ცოდნის ინოვაციად გარდაქმნისათვის. ამისათვის საჭიროა პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება მმართველობითი ინოვაციების დასანერგად. აუცილებელია თითოეულმა ორგანიზაციამ შეიმუშავოს მმართველობითი ინოვაციების რეალიზაციის სტრატეგია, განსაზღვროს მათი დანერგვის ეფექტიანობა, ორგანიზება გაუკეთოს ხელმძღვანელთა სწავლებას ინოვაციური მმართველობითი საქმიანობის სფეროში ცოდნისა და უნარების შეძენის მიმართულებით.

ინოვაციური მმართველობა მისი შექმნისა და დანერგვის პროცესში ეყრდნობა ორგანიზაციის სამეცნიერო (ინოვაციურ) პოტენციალს, რომლის სტრატეგიული მიზანია კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა. ორგანიზაციის სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს ინოვაციურ განვითარებაზე. ასეთ შემთხვევაში **სტრატეგია შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით:**

- ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა;
- მიზნების განსაზღვრა;
- საგარეო გარემოს ანალიზი ;
- შიდა პოტენციალის ანალიზი ;
- სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი;
- სტრატეგიის შეფასება;
- ოპერატიული მართვა;
- სტრატეგიის რეალიზაცია ;
- ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავება;
- კადრების შერჩევა.

სტრატეგიული მართვის მიმართულებით საქმიანობა იწყება ორგანიზაციის შიდა და საგარეო გარემოს ანალიზით. აქ შეიძლება გამოყენებული იქნეს დაგეგმვისა და პროგნოზირების მაჩვენებლები, ასევე გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის, რომ საგარეო გარემო მუდმივად იცვლება. ამასთან ერთად ფორმირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის მისია, რომელიც კონცენტრირებული ფორმით ასახავს მისი საქმიანობის დედააზრს, ბიზნესის სა-

ხეს და მის სოციალურ-ეკონომიკურ ორიენტაციას, წარმოებადი პროდუქციის განსაკუთრებულობებს, მუდმივი კლიენტების წრეს. მისიაში ასევე უნდა აისახოს ინოვაციური ბიზნესის ორიენტაციის ძირითადი ფასეულობები, მასში ასევე მოკლედ უნდა უნდა აისახოს მაკრო გარემო და მიკრო გარემო .

**ინოვაციური მენეჯმენტი ახორციელებს:**

1- ინოვაციების შექმნის პროცესის შესწავლას დაწყებული ჩანაფიქრის წარმოქმნიდან;

2- ინოვაციური საქმიანობის გეგმების (პროგრამის) შემუშავებას პროგნოზირებისა და დაგეგმვის პარადიგმებთან შესაბამისობის გათვალისწინებით;

3- ორგანიზაციის ყველა საწარმოო სტრუქტურის საქმიანობის კოორდინაციას სისტემური მიდგომის პოზიციის გათვალისწინებით;

4- ინოვაციური საქმიანობის პროექტების უზრუნველყოფას ფინანსური და მატერიალური რესურსებით;

5- ინოვაციური ქვედანაყოფების უზრუნველყოფას კვალიფიციური პერსონალით და მათში მიზნობრივი ჯგუფების ფორმირებას ინოვაციური პრობლემების გადასაწყვეტად;

6- ახალი პროდუქტის (ტექნოლოგიის) შექმნისა და დანერგვის მიმდინარეობაზე კონტროლის დაწესებას .

ინოვაციური ორგანიზაცია უნდა ფლობდეს სტრატეგიულ და ოპერატიულ დამოუკიდებლობას , ბაზარზე პოზიციონირების დამოუკიდებლობას, გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობისა და ასორტიმენტის განსაზღვრის შესაძლებლობას, ტექნოლოგიურ და ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ინოვაციური ორგანიზაციის მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია:

1) გამოსაშვები პროდუქციის მუდმივი განახლება, ახალი ინოვაციური საწარმოო სისტემების შექმნა;

2) საკუთარი აქტივების სტრუქტურის, უპირატესად მათი ინტელექტუალური შემადგენლების სრულყოფა;

3) პერსონალის აქტივობისა და შემოქმედებითი უკუგების ამაღლება, დანახარჯების შემცირება;

4) ძალისხმევისა და რესურსების კონცენტირირება ინოვაციური საქმიანობის ახალ ინოვაციურ მიმართულებებზე და მათი შესაბამისი ბაზრის სეგმენტის ათვისება;

5) მოქნილი ორგანიზაციულ- სტრუქტურული გადაწყვეტილებების შემუშავება, რომლებიც გამორიცხავენ ფორმალიზმისა და ბიუროკრატიის ელემენტებს, რაც ეწინააღმდეგება ინოვაციური ქცევის წესებს.

მმართველობითი ინოვაციები შეიძლება ეფექტიანად გამოყენებული იქნეს პრაქტიკულად საქმიანობის ყველა სფეროში, როგორიცაა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და შრომის განაწილება, ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების მუშაობის ორგანიზება და მათზე კონტროლი, შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია, მატერიალური და მორალური სტიმულირება, ორგანიზაციული კულტურის ამაღლება და სხვა.

**ინოვაციური მენეჯმენტის** მიზანი მდგომარეობს ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტირებაში სიახლეების შექმნისაკენ, რომელიც რეალიზებული უნდა იქნეს დასახულ დროში. ინოვაციური მიზნები შეიძლება დაკავშირებული იყოს საპატენტო, სალიცენზიო საქმიანობასთან, „ნოუ-ჰაუს“ და სამრეწველო ნიმუშების შეძენასთან , ინოვაციის სასიცოცხლო ციკლთან .

ეს მიზნები მოიცავს მენეჯმენტის მთელ სტუქტურას და კლასიფიცირდება სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით, რომელთა შორის მთავარია შემდეგი:

- გადაწყვეტილების მიღების სახე და დონე (სტრატეგიული და ტაქტიკური; დარგი თუ საწარმო) ;
- გარემოს სახე (შიგა და საგარეო);
- შინაარსი (ეკონომიკური, სამეცნიერო , ტექნიკური, ორგანიზაციული და სხვა);
- მოქმედების პერიოდი ( გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი, მოკლევადიანი);
- ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სტადიები (დაწყება, ზრდა , სიმწიფე, დაქვეითება, სისიცოცხლო ციკლის დასრულება).

თითოეულ ინოვაციურ ორგანიზაციას გააჩნია მიზნების საკუთარი სისტემა, რაც ძირითადად განისაზღვრება საგარეო გარემოს და შიგა მოთხოვნების გავლენით. შიგა მოთხოვნების პოზიციიდან პრიორიტეტული ინოვაციური მიზნებია კონურენტული უპირატესობის გაზრდა, წარმოების ეფექტიანობის გადიდება და მომხმარებელთა მომსახურების სისტემის სრულყოფა ორგანიზაციის სამეცნიერო- ტექნიკური , ორგანიზაციული, ინტლექტუალური და ეკონომიკური პოტენციალის საფუძველზე. სოციალური მიზნები ძირითადში ითვალისწინებს სახელფასო ანაზღაურების გაზრდას, შრომის პირობების გაუმჯობესებას და პერსონალის სოციალური დაცულობის ამაღლებას.

გამოყოფენ ორგანიზაციის **პრიორიტეტულ, სტრუქტურულ და ტაქტიკურ მიზნებს:**

**- პრიორიტეტული მიზნები** ორიენტირებულია ორგანიზაციის ზრდა-განვითარებაზე, ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაციით, ახალი პროდუქციის, ახალი ტექნოლოგიების ბაზრისათვის მიწოდებით;

**- სტრუქტურული მიზნები** მდგომარეობს ორგანიზაციის ქვესისტემების - წარმოების, სამეცნიერო-ტექნიკური სამსახურების, ფინანსების, პერსონალის საქმიანობის ოპტიმიზაციის განხორციელებაში;

**- ტაქტიკური მიზნები** ითვალისწინებს ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარებას ინოვაციების შემუშავება- ათვისება- დანერგვის, შესაბამისი კად-

რების მომზადების, მათი სტიმულირებისა და მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით.

ინოვაციური მენეჯმენტის წარმატების მნიშვნელოვან მეთოდოლოგიურ ასპექტს წარმოადგენს **საგარეო და შიგა ფაქტორების** მნიშვნელობის და როლის შეცნობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინოვაციური სამეწარმეო გარემოს ფორმირებისა და ფუნქციების პროცესებზე.

**საგარეო ფაქტორები** შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად:

**1 - ორგანიზაციის საქმიანობაზე უშუალოდ მოქმედი** - კანონები და სახელმწიფო რეგულირების დაწესებულებები; მასალების, დანადგარების, ენერგიის, მაკომპლექტებელი მასალების მომწოდებლები: კონკურენტები (ერთნაირი ტიპის პროდუქციის მწარმოებლები); სავაჭრო, საფინანსო და სხვადასხვა შუამავლები ;

**2 - ორგანიზაციის მუშაობაზე ირიბად ზემოქმედი ფაქტორები-** ეკონომიკის მდგომარეობა, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, პოლიტიკური, ეკოლოგიური, კულტურული ფაქტორები და სხვა.

საგარეო ფაქტორები განაპირობებენ ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, რაც გამოიხატება მის რეორგანიზაციაში, საგარეო ზემოქმედებებზე სწრაფ რეაქციაში, ორგანიზაციული სტრუქტურის კორექტირებაში.

ორგანიზაციის ინოვაციურ საქმიანობაზე უშუალოდ მოქმედ **შიგა ფაქტორებს** მიეკუთვნება.

1 . წარმოების მეცნიერებატევადობა;

2. სამეცნიერო -კვლევითი , საცდელ-საკონსტრუქტორო და ექსპერიმენტული ქვედანაყოფები;

3. წარმოების ტექნიკურ- ტექნოლოგიური დონე;

4. პროდუქციის ხარისხის დონე;

5. წარმოების ენერგოტევადობა და ფონდტევადობა;

6. ეკოლოგიური მდგომარეობა;

7. ეკონომიისა და დაზოგვის ტექნოლოგიის გამოყენება;

8. წარმოების ტიპი (მასიური, მსხვილსერიული, სერიული, ინტელექტუალური);

9. წარმოების ციკლების ხანგრძლივობა;

10. სამომხმარებლო ბაზრის დახასიათება;

11.პერსონალის კვალიფიკაცია და სხვა.

ინოვაციურ საქმიანობაზე უშალოდ მოქმედი შიგა ფაქტორების შესწავლას მივყევართ დასკვნამდე, რომ პრინციპულად მნიშვნელოვანია დინამიურ, მოქნილ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლა, რომელიც დაფუძნებული იქნება ინოვაციური საქმიანობის პრინციპებზე.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე. საინოვაციო მენეჯმენტი. სტუ, 2015.

2. В.Ф. Уколов, В. А. Галайда, С.С. Мазин. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе. 2009.

3. В.Г. Медынский. Инновационный менеджмент. 2008.