

ბიზნეს-პროექტების წარმატების კირითადი კრიტერიუმები

ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის აკად. დოქტორი,
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

პროექტები თანამედროვე ბიზნეს-საქმიანობის სტანდარტული გზა გახდა. თანამედროვე ბაზარი ყოველდღიურად გვთავაზობს სულ უფრო ახალ პროდუქტსა და მომსახურებას, ხოლო უკვე არსებულს გაცილებით უფრო სწრაფად გაუდის ყავლი, ვიდრე ჩვენ ვასწრებთ მათი რესურსის სრულად გამოყენებას. შესაბამისად, საწარმოები რომლებიც მთელი ძალით ცდილობენ არ ჩამორჩნენ თავიანთ კონკურენტებს, იძულებულნი არიან სისტემატიურად განაახლონ მათი საქონელი და მომსახურება. ანუ, განახორციელონ სულ უფრო ახალი და ახალი ბიზნეს-პროექტები. ამ ფაქტის გამომწვევ მრავალ მიზეზთა შორის, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია ორი ფაქტორი: გლობალური კონკურენცია და მომხმარებელზე გაზრდილი ორიენტაცია.

საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე ეტაპზე, ფირმებს შესაძლებლობა აქვთ სწრაფი რეაგირება მოახდინონ მსოფლიო ბაზრებზე მომხმარებელთა ცვლილებებზე ბევრად უფრო სწრაფად, ვიდრე ეს აქამდე იყო შესაძლებელი. ახალი ბიზნეს-იდეები, რომლებიც განხორციელდა ერთ ქვეყანაში თითქმის სინქრონულად, მათი წარმოქმნის მომენტიდან რამდენიმე წუთში, ცნობილია მსოფლიოს სხვა ქვეყნებისთვისაც, რომელმაც შეიძლება გაყიდვების მოცულობის მკვეთრი გადიდება (შემცირება) გამოიწვიოს. ანუ, იმის შედეგად, რომ ფირმებს შეუძლიათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება წარმოებისა და გასაღების პირობების შეცვლაზე, შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენციამ დღეს მიიღო გლობალური ხასიათი. თავის მხრივ, საწარმოთა

შორის გაზრდილი კონკურენცია იწვევს მომხმარებლებისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას. დღეისათვის, მომხმარებელი იძენს არა ყველა პროდუქტსა თუ მომსახურებას, არამედ იგი მოითხოვს მასზე მორგებულ პროდუქტს, რომელიც აკმაყოფილებს მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს. ეს კი, შესაბამისად, მოითხოვს უფრო ახლო ურთიერთობას მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის. შუამავლებიც კი, რომლებიც მუშაობენ რაკონკრეტულ მომხმარებლებთან მათი უნიკალური მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ფაქტიურად იმავე ფუნქციას ემსახურებიან.

ზოგადად, ბიზნეს-პროექტი - ეს არის სრული წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ, რა მოქმედებითაა შესაძლებელი პოტენციურ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილება. ბუნებრივია, რომ ყველა ბიზნეს-პროექტი არ გამოირჩევა აბსოლუტური სიახლით. ის შეიძლება იყოს არსებული საქონლის (მომსახურების) მცირედი გაუმჯობესება, ან სხვა სახის ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ღონისძიებათა შედეგი. მთავარია, რომ საწარმომ პირველმა შესთავაზოს ბაზარს საქონელი, რომელსაც საფუძვლად უდევს სრულყოფილად შესწავლილი და კარგად შეფასებული ახალი საპროექტო იდეა.

როგორც ნესი, მენეჯერი მხოლოდ იმ იდეებს შეარჩევს, რომელთა პრაქტიკული ხორცშესხმა, მისი თვალსაზრისით, არის შესაძლებელი. ხოლო, მათ შორის საუკეთესოს არჩევა უნდა მოხდეს იმ სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, რომელსაც საწარმოო მენეჯმენტი ისახავს. მაგალითად, თუ გვაქვს ორი ბიზნეს-იდეა: „A“ და „B“. მათგან „A“ იდეის საფუძველზე შესაძლებელია ბაზარზე ექვს თვეში გასვლა, ხოლო „B“ იდეის საფუძველზე კი - სამ თვეში. ამასთან „A“ იდეას სჭირდება 300 ათასი ლარის ინვესტიცია, ხოლო „B“ იდეის განხორციელებას კი - 500 ათასი ლარი, რომელია მათგან უკეთესი? პასუხი ასეთია: თუ საწარმოს მენეჯმენტს სურს, რაც შეიძლება მალე გავიდეს ბაზარზე ახალი საქონლით, მაშინ პრიორიტეტულ ბიზნეს-იდეად ის შეარჩევს იმას, რომლის მოსამზადებელი

დრო იქნება ნაკლები, ანუ გააკეთებს არჩევანს „B“ იდეის სასარგებლოდ. ხოლო, თუ კრიტერიუმად აიღებს ინვესტიციის მინიმუმს, მაშინ შეირჩევს „A“ იდეას.

ბიზნეს-იდეის ფორმირებისას ყოველთვის არის რალაც ისეთი, რაც ბიძგს აძლევს ამგვარ გადანწყვეტილებას და რაც აიძულებს საწარმოო მენეჯმენტს იფიქროს ასეთ პროექტებზე, მოგების მიღების მიზნით. ზოგადად კი, სასაქონლო ბაზარზე ახალი ბიზნეს-იდეების ფორმირების ძირითად წყაროებად გვესახება: ეროვნული მიღწევები კონკრეტული პროდუქციის წარმოების სისტემაში; მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევები მსოფლიოში და უკვე არსებული პროდუქციის გამოყენების ახალი შესაძლებლობები.

ეროვნული მიღწევები წარმოების სისტემაში. მიუხედავ იმისა, რომ საქართველოს საბაზრო ეკონომიკა, სულ რაღაც მესამე ათწლეულის ისტორიას ითვლის, ასეთი სახის მიღწევები ჩვენს ეკონომიკაშიც არსებობს. მაგალითად, არც თუ ისე დიდი ხნის წინათ, საქართველოს სამომხმარებლო ბაზარი „გადაჭედილი“, იყო იმპორტირებული იაფფასიანი და შესაბამისად, დაბალხარისხიანი ლუდით - თურქეთიდან, რუსეთიდან, საბერძნეთიდან, ევროპის ქვეყნებიდანაც. თუმცა, დადგა დრო, როცა მომხმარებელთა რაოდენობა ასეთი ხარისხის ლუდზე მკვეთრად შემცირდა, იმიტომ, რომ ქართულმა კომპანიებმა - „ლომისი“, „ნატახტარი“, „ყაზბეგი“, „კასტელი“, „ზედაზენი“ და სხვა, თავად გამოუშვეს თითქმის ანალოგიური ფასებისა და შეიძლება ითქვას ბევრად უკეთესი ხარისხის ლუდი. დღეს კი, თუ ვინმე იფიქრებს საქართველოში ახალი ლუდსაბარშის გახსნას, მათ უკვე აქვთ ორიენტირი - რა ფასთან და ხარისხთან მოუწევს კონკურენცია.

მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევები. ბიზნესის განვითარების აღნიშნულ წყაროს საფუძვლად უდევს მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევებისა და საწარმოო შესაძლებლობების შეთავსების ძიება. ამ შემთხვევაში, ყურადღების ობიექტია არა საქონლის რომელიმე სამომხმარებლო მახასიათებელი,

არამედ არსებული საქონლის წარმოების ტექნოლოგია, მისი საწარმოო პროცესი, გამოყენებული ნედლეულის სახე და ა.შ. მაგალითად, მომუშავეს ფიზიკური შრომის ნაცვლად - რობოტის გამოყენება; ძვირადღირებული ლითონის - პლასტმასით ჩანაცვლება, ისე რომ არ დაირღვეს ნაკეთობისადმი ნაყენებული ფუნქციური მოთხოვნები.

არსებული პროდუქციის გამოყენების ახალი შესაძლებლობები. წარმატებული ბიზნეს-პროექტების წყაროდ საკმაოდ ხშირად გვევლინება უკვე წარმოებული საქონელი, რომელიც გარკვეულ პირობებში, შეიძლება გამოყენებულ იქნას ტრადიციულისაგან საკმაოდ განსხვავებული მიზნით. როგორც ცნობილია, ამ პოზიციით ლიდერობას ინარჩუნებენ მაღალი ტექნოლოგიებისა და მეცნიერებატევადი საქონელი. მაგალითად, დაახლოებით 15-20 წლის უკან „ჩიპი“, საზოგადოებისათვის უცხო სიტყვა იყო. დღეს ის ყველგან გვხდება - მობილურ ტელეფონში, კომპიუტერში, ტელევიზორში, ავტომანქანაში, საბანკო კარტაზე, პასპორტში, მართვის მონუმბაში და მრავალ სხვა ტექნიკასა და დოკუმენტებში.

ბუნებრივია, ყველა პროექტების წარმატებული რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული სათანადო ბიზნეს-იდეების შერჩევის მენეჯმენტზე, რომელმაც უნდა განსაზღვროს ამ პროექტის ეფექტიანობა. ამასთან, როგორც საწარმოო პრაქტიკა გვიჩვენებს, სხვადასხვა მენეჯერის ხელში, ერთი და იგივე ბიზნეს-იდეის რეალიზების ეფექტიანობა საკმაოდ განსხვავებულია. საქმე იმაშია, რომ ყოველი მენეჯერი თავისებურად ირჩევს ბიზნეს-იდეის შერჩევის საკუთარ ტექნოლოგიას. თუმცა, წარმატების მსურველი მენეჯერებისათვის არსებობს საკმაოდ ბევრი საერთო მომენტებიც. კერძოდ, იმისათვის, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტმა დეტალურად გაიაზროს ბიზნეს-იდეის შინაარსი და შეაფასოს მისი მოსალოდნელი ეფექტიანობა, მიზანშეწონილია ჰქონდეს სრულყოფილი პასუხები შემდეგ კითხვებზე: თუ რისი გაკეთება გვსურს, ანუ - რას გვინდა მივალნიოთ? ვინ იქნებიან ჩვენი კონკურენტები?

რა უპირატესობა გააჩინია ჩვენს პროდუქტს (მომსახურებას)? რა ინვესტიციებს მოითხოვს ამ იდეის განხორციელება? რომელ ორგანიზაციებთან დაგვჭირდება თანამშრომლობა? ვინ იყიდის ჩვენს საქონელს (მომსახურებას)? როგორ მოვახდენთ პროდუქციის მომხმარებლამდე მიტანის ორგანიზებას? როგორი იქნება ჩვენი პროდუქციის სარეალიზაციო ფასი? როგორი ფასებია ანალოგიურ (მსგავს) საქონელზე? როგორ ვაპირებთ მყიდველების მოზიდვას? რა იქნება პროდუქციის თვითღირებულება? რამდენი იქნება მასში პირდაპირი და არაპირდაპირი (ზედნადები) ხარჯები? დაგვჭირდება თუ არა იურისტის, სადაზღვევო აგენტის, დიზაინერის მომსახურება, ან სხვა სახის პროფესიული დახმარება და რა ელირება მათი მომსახურება?

როგორც აღინიშნა, ბიზნეს-იდეათა შერჩევა მრავალ კრიტერიუმთა საფუძველზე ხორციელდება. მათი შერჩევის კრიტერიუმთა რიცხვს მიეკუთვნება ასევე: პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო მოწყობილობების მისაწვდომობის ხარისხი; საპროექტო პროდუქციის (მომსახურების) სანარმოებლად საჭირო ნედლეულისა და მასალების მისაწვდომობის ხარისხი; კვალიფიციური სპეციალისტებისა და სამუშაო ძალის არსებობა და მრავალი სხვა. მიუხედავად კრიტერიუმთა ასეთი მრავალგვარობისა, წარმატების ერთ-ერთი, ყველაზე მნიშვნელოვანი შერჩევის კრიტერიუმი უნდა იყოს ის, თუ რამდენად ესადაგება ესა თუ ის ბიზნეს-პროექტი ორგანიზაციის სტრატეგიას და მას მინიჭებული უნდა ჰქონდეს მაღალი პრიორიტეტი. თუმცა, არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მენეჯმენტი მხოლოდ იმ იდეებს შეარჩევს, რომელთა პრაქტიკული ხორცშესხმა, მისი თვალსაზრისით, შესაძლებელია.

ბუნებრივად ჩნდება კითხვა - მართლაც ამ ორი ვარიანტიდან რომელია უკეთესი? პასუხიც მარტივია - ის საპროექტო იდეა, რომელიც ინვესტიციის სწრაფ უკუგებას უზრუნველყოფს. ანუ, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მაჩასიათებელს, რომლის მიხედვითაც ხდება ბიზნეს-პროექტის შერჩევა არის მისი ფინანსური კრიტერიუმი. აქვე, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს

ბიზნეს-პროექტების ფარდობითი ანალიზის ძალიან ბევრი მოდელი, რომელთა არჩევა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: ინდუსტრიის სფერო, ორგანიზაციის ზომა, წარმოების ტიპი, რისკის დონე, ტექნოლოგიები, კონკურენცია, ბაზრები, მართვის სტილი და ბევრი სხვა ფაქტორი, რომლებიც საკმაოდ გავლენას ახდენენ საბოლოო გადანყვევტილებაზე. მაგრამ განსაკუთრებულ ყურადღებას მაინც ორი ფინანსური მოდელი იქცევს. ესენია: უკუგების მოდელი და დისკონტირებული წმინდა შემოსავალი.

როგორც ცნობილია, უკუგების მოდელი აქცენტს აკეთებს დროის ხანგრძლივობაზე, რომლის განმავლობაშიც ხდება პროექტში ინვესტირებული თანხის ამოღება. ბუნებრივია, რაც უფრო მცირეა ინვესტიციათა უკუგების პერიოდი, მით სასურველია ასეთი ბიზნეს-პროექტი. უკუგების მოდელი არის ბიზნეს-პროექტის შეფასების ყველაზე მარტივი და ფართოდ გამოყენებული მეთოდი, რომელიც ხაზს უსვამს ფულადი სახსრების მიმოქცევას - ბიზნესის ძირითად ფაქტორს. თუმცა, უკუგების მოდელის ძირითადი ნაკლი ის არის, რომ ეს მეთოდი მხედველობაში არ იღებს ფულის ღირებულებას დროში. ხოლო, დისკონტირებული წმინდა შემოსავლის მეთოდი ახდენს სხვადასხვა დროში განეული დანახარჯებისა და მიღებული შემოსავლების დისკონტირებას (შესადარისობაში მოყვანას ფულადი სახსრების დღევანდელ ღირებულებასთან). შესაბამისად, ის ბიზნეს-პროექტია უკეთესი, რომელიც იძლევა დადებით წმინდა შემოსავალს და აღწევს მაღალ დისკონტის კოეფიციენტს. რაც უფრო მაღალია პოზიტიური წმინდა დღევანდელი ღირებულება, მით სასურველია ასეთი ბიზნეს-პროექტი.

ის ეკონომიკური ინფორმაცია, რომელიც საფუძვლად უნდა დაედოს ზემოაღნიშნული ფინანსური მოდელების გამოყენებას, არის ორგანიზაციის მენეჯმენტის სწორი საბაზრო ორიენტაციის შედეგი. ბაზარზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს უნდა შეეძლოს საბაზრო სიტუაციის შესწავლა, მისი გაანალიზება და მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტაც კი. უნდა აღინ-

იმნოს, რომ წარმატებული საბაზრო ორიენტაცია კი შეიცავს სარისკო ფაქტორებს. ეს რისკი უშუალო კავშირშია ბაზრის კონიუნქტურასთან, როგორც საქონლის სადღეისო მიწოდების მომენტში, ასევე (მით უმეტეს) პერსპექტივაში. ბუნებრივია, ბაზარზე ახალი საქონლის მიწოდების დაწყებამდე ძნელია მასზე მომხმარებელთა ზუსტი რეაქციის ამოცნობა. მაგრამ წარმატების მსურველი მენეჯერი მაინც უნდა ცდილობდეს ბაზრის შესწავლას და მისი განსჯით, გარკვეულ დასკვნებს უნდა აკეთებდეს. როგორც წესი, ობიექტური მონაცემების მიღება ბაზრის შესახებ დაკავშირებულია მოთხოვნა-მიწოდების შესწავლასა და შესათავაზებელი ახალი საქონლის ფასის პროგნოზირებასთან.

ბაზრის, მოთხოვნა-მიწოდების პოზიციით, შესწავლამ უნდა გამოავლინოს, თუ როგორი თანაფარდობაა მოსალოდნელი იმ საქონლის მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის, რომლის წარმოებასაც ვაპირებთ. თუმცა, ისიც უნდა ვიცოდეთ, რომ ზუსტი ინფორმაციის მიღება მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობის შესახებ პრაქტიკულად შეუძლებელია. მით უმეტეს, ისეთ საქონელზე, რომელიც ჯერ არ არსებობს. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ არ შევისწავლოთ ეს საკითხი. საქმე იმაშია, რომ თანაფარდობის გამოვლენა მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის საშუალებას აძლევს საწარმოო მენეჯმენტს უპასუხოს კითხვას: ღირს თუ არა ამ ბიზნეს-პროექტის რეალიზაცია, თუ უმჯობესი იქნებოდა სხვა პროექტებზე ფიქრი? ხოლო, თუ ჩატარებული ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მოსალოდნელი მოთხოვნა შესათავაზებელ საქონელზე აღემატება მიწოდებას, ასეთი საქონლის წარმოება გამართლებულია. თუმცა, ასეთი ანალიზი, ყველაზე დამაიმედებელი შედეგების მიღების შემთხვევაშიც კი, ჯერ კიდევ არაა საკმარისი რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად. საჭიროა საინფორმაციო ბაზის გაფართოება. კონკრეტულად კი - მოსალოდნელი ფასის პროგნოზირება.

ფასის პროგნოზირება - ეს არის გაირკვეს, თუ როგორი ფასია მოსალოდნელი შესათავაზებელ საქონელზე. როგორც

ალინიშნა, ბაზარზე ახალი საქონლის გასვლა სარისკო საქმიანობას წარმოადგენს. ამიტომ, ბუნებრივია, რომ სანარმოო მენეჯმენტი ცდილობს შეამციროს შესაძლო რისკის ხარისხი. მოცემულ შემთხვევაში მას შეუძლია ამის მიღწევა, თუ კი, მარკეტოლოგებს შესთავაზებს, რომ შემოსავლების გაანგარიშების საფუძვლად აიღონ არა მოსალოდნელი საშუალო საბაზრო ფასი, რომელიც არსებობს მსგავს საქონელზე (ბუნებრივია, მოსალოდნელი კონკურენტული უპირატესობის გათვალისწინებით), არამედ მაქსიმალურად დაბალი ფასი კონკრეტული ბაზრის პირობებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. სულაბერიძე მ. პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008 წ. <http://www.gtu.edu.ge/publishinghouse/electronulebi.htm>
2. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუსიძე კ. პროექტების მენეჯმენტი, თბ., 2012 წ.
3. ჯაფიაშვილი ც. პროექტების მენეჯმენტი, თბ., თსუ, 2012 წ. www.economics.tsu.ge
4. ჯულაყიძე ე., პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, ანსუ, 2014 წ.

THE MAIN CRITERIA FOR THE SUCCESS OF BUSINESS PROJECTS

Emzar Julakidze,

Academic Doctor of Economics,
Professor at Ak. Tsereteli State University

RESUME

A Business - Project, first of all, is a complete idea about what actions are available to satisfy the requirements of potential users. Its successful implementation significantly depends on the selection of the proper management, which should determine the effectiveness of this project. Naturally, every manager has their own technology of selecting business ideas. However, among them, the most important criterion should be whether the organization's strategy seems to fit this or that idea. It is also important the selection of Financial Models of Business Projects: profitability model and the discounted net income. And, the economic information, which should become the basis of these models, is the result of proper management of market orientation which is related to the demand - supply study and offer a prediction of the price of new goods.