

საინვესტიციო და ინოვაციური საქმიანობის პრიორიტეტულობის ბანსაზღვრისათვის

ლამარა ქოქიაური

ეკონომიკის მეცნიერებათა
დოქტორი, სტუ-ს პროფესორი

ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზაციის მექანიზმი მიმართული უნდა იყოს არა მარტო ახალი ორიგინალური იდეების მიღებაზე, მათ პრაქტიკულ გამოყენებასა და უფრო ხარისხიანი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაზე, არამედ ამ პროდუქციის სხვა დარგებში და მოხმარების სფეროებში ადაპტაციასა და გავრცელებაზე, მწარმოებლისათვის ახალი საბაზრო სექტორის ჩამოყალიბებაზე.

აღნიშნული საკითხების პრაქტიკული გადაწყვეტა მჭიდროდაა დაკავშირებული საწარმოში ინოვაციური პოლიტიკისა და სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესების სრულყოფის აუცილებლობასთან. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ზუსტად განისაზღვროს ამ პროცესების შედარებით პრობლემური ეტაპები იმისათვის, რომ შერჩეულ იქნას შესაბამისი ღონისძიებები წარმოშობილი საკითხების გადასაწყვეტად, შეფასდეს რესურსული მოთხოვნები, ასევე ასეთი გადაწყვეტის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი შედეგები საწარმოს როგორც შიდა, ისე გარე გარემოსათვის.

ხშირ შემთხვევაში ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის, გამოყენებული მიდგომების სრულყოფის პროცესში ძირითადი ყურადღება ეთმობა ინოვაციების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების, მეთოდებისა და ხერხების რაციონალიზაციის მდგომარეობისა და ვარიანტების ანალიზს, რომელიც მიიღწევა საწარმოს საკადრო ინფორმაციული და რესურსული პოტენციალის გამოყენების ხარისხის ამაღლების ბაზაზე. მაგრამ ნებისმიერი ღონისძიება, რომელიც საბოლოოდ ზრდის ინოვაციური პროცესების ეფექტიანობას, ორიენტირებულია მეცნიერებატევადი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებასა და მისი რეალიზაციიდან მოგების მიღებაზე.

ძირითადი პირობები, რომლებიც განსაზღვრავს ობიექტური ინოვაციური სტრატეგიის შერჩევის შესაძლებლობას და ინოვაციების მართვის კონკრეტული პრობლემების კომპლექსის გადაჭრას, დაკავშირებულია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებასთან. პრაქტიკაში მოცემული პირობების რეალიზა-

ცია გულისხმობს, რომ სანამ გადაწყვეტილებას მიიღებდნენ საწარმოს ინოვაციური სტრატეგიის კონკრეტული ტიპის შერჩევის შესახებ ახალი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებასთან მიმართებით, აუცილებელია, ჩატარდეს წარმოების ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტების კომპლექსური გამოკვლევა მისი რეალური მდგომარეობისა და პოტენციური შესაძლებლობების შესახებ ანალიტიკური ინფორმაციის მიღების მიზნით. ასეთი კვლევის ტექნოლოგია სქემატურად წარმოდგენილია ნახ. 1-ზე.

გამოსაშვებად გადასაცემი ახალი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ღონის შეფასების გასამარტივებლად საჭიროა, შეფასების კრიტერიუმების ზუსტად განსაზღვრა. როგორც წესი, ამ რანგში მოიაზრება ან პროდუქციის ის სახეობა, რომელსაც აქვს დიდი ხვედრითი წილი საერთო გამოშვებაში ნატურალურ და ღირებულებით გამოხატულებაში და, შესაბამისად, გაყიდვების უმეტესი წილი მასზე მოდის, ანდა პრინციპულად ახალი პროდუქცია, რომლის მეშვეობითაც მწარმოებელი გეგმავს, მნიშვნელოვნად განამტკიცოს თავისი საბაზრო პოზიციები.

ინოვაციური სტრატეგიის დასაბუთებისას ახალი პროდუქტების კონკურენტუნარიანობის ღონე შეიძლება რეალურად შეფასდეს მხოლოდ შედარებითი მეთოდების მეშვეობით. შედარების ბაზად აიღება საუკეთესო მსოფლიო ანალოგების ძირითადი ტექნიკურ-ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური მაჩასიათებლები, თუკი ასეთები არსებობს.

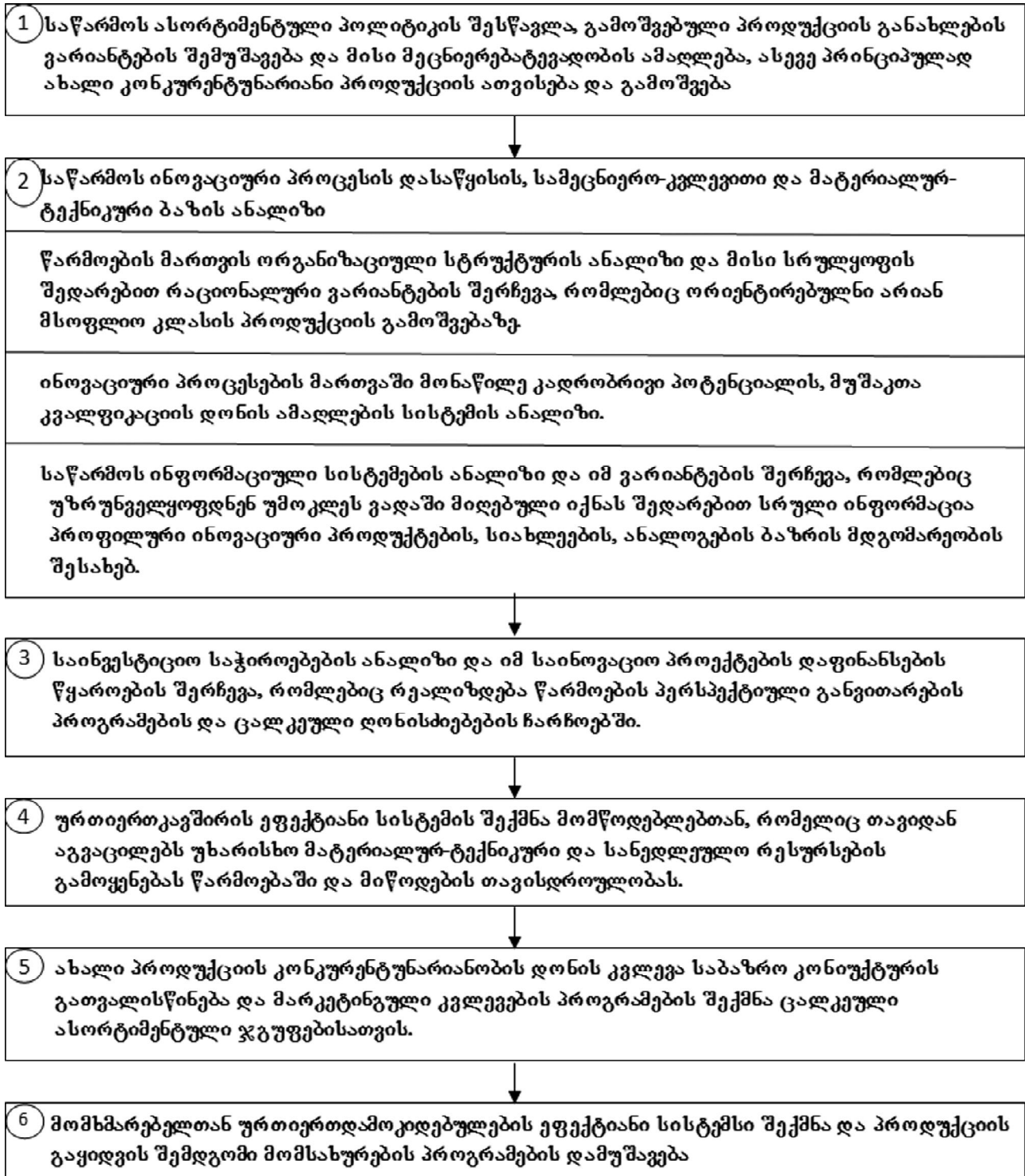
შერჩეული ობიექტის კონკურენტუნარიანობის შეფასების შედარების მნიშვნელოვანი მომენტია მოთხოვნის, ფასების, წარმოების დანახარჯების, ასევე მათ ღონესა და დინამიკაზე მოქმედი ფაქტორების პროგნოზირება.

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე კეთდება საბოლოო დასკვნა გამოსაშვებად გათვალისწინებული ახალი პროდუქციის პოტენციურ

ლამარა ქოქიაური

კონკურენტუნარიანობაზე და მიიღება გადაწყვეტილება მისი წარმოებაში ჩაშვების შესახებ. ამასთან, შეფასების მიღებული შედეგების სიზუსტე ყოველთვის რეალური კონკურენტუნარიანობის დონის ადეკვატური არ არის. ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს შემდეგი მიზეზები:

საერთო დარგობრივი თავისებურებებით (მოწყობილობის დატვირთვის დონე; ტექნოლოგიური პროცესების სპეციფიკა; გამოშვებული ნაკეთობის ანდა შესრულებული სამუშაოს სირთულე, ექსპლუატაციის პირობები და ა.შ.); ერთიანი საინფორმაციო ბაზის არარსე-



ნახ. 1. მომხმარებელთან ურთიერთმიმართების ეფექტიანი სისტემის შექმნა

ბოლა, რომელიც მოიცავს ცნობებს კვლევებისა და დამუშავებების შედეგების შესახებ სიახლეების შექმნის სფეროში (საერთო საწარმოო და სპეციალური დანიშნულების სიახლეების) უცხოეთის პრაქტიკაში; სისტემის შეზღუდულობით იმ მაჩვენებლების, რომლებიც ითვალისწინებს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მოქმედი მეთოდები და სხვ.

როგორც ცნობილია, მეცნიერებატევადი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებისათვის აქტიური საინვესტიციო სტრატეგიის რეალიზაციის ჩარჩოებში საჭიროა მნიშვნელოვანი დანახარჯები. ამიტომ ამთავითვე გარკვევას მოითხოვს მთელი რიგი საკითხი. კერძოდ, რომელი დანახარჯები მივაკუთვნოთ პროდუქციის ხარისხის ამაღლებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, როგორი იქნება მათი ხვედრითი წილი ახალი პროდუქციის თვითღირებულებაში, რა ვადებში მოხდება მათი გამოსყიდვა. ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა საკმაოდ ძნელია, რამდენადაც მოქმედ პრაქტიკაში ამ სახის დანახარჯები ჩვეულებრივ არ გამოიყოფა პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯების საერთო მოცულობაში და შესაბამისად, ცალკე არ აღირიცხება.

ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა ახალი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების სფეროში არის მისი ხარისხის ამაღლებაზე გაწეული ხარჯების შესაფასებლად საჭირო მეთოდოლოგიის შემუშავება. ამ დასკვნის გაკეთების საფუძველია ის ფაქტი, რომ დღემდე არ არსებობს ახალი პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე გაწეული დანახარჯების ერთიანი, საერთო ღირებულები კლასიფიკაცია, რაც გარკვეულ სირთულეებს ქმნის მათი აღრიცხვისა და ანალიზის საქმეში. ასევე ძნელია პირდაპირი ურთიერთკავშირის გამოვლენა აღნიშნული სახის დანახარჯებსა და საწარმოს მიერ არჩეულ განვითარების ინოვაციური სტრატეგიის საბოლოო შედეგებს შორის. ახალ პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე გაწეული დანახარჯების აღრიცხვის მეთოდოლოგიის პრობლემები განეკუთვნება მენეჯმენტის ისეთ უმნიშვნელოვანეს სფეროს, როგორიცაა ხარისხის მენეჯმენტი. ამიტომ ჩვენ აქ ამ საკითხის გადაჭრის შესახებ არასრულ თვალსაზრისებსა და მიდგომებზე დაწვრილებით არ შევჩერდებით.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინოვაციური მენეჯმენტი ასევე „დაინტერესებულია“ აღნიშნული პრობლემის გადაჭრით, რამდენადაც ხარისხზე გაწეული დანახარჯების კლასიფიკაცია, როგორც მისი განსაზღვრის, აღრიცხვის

და ანალიზი ერთიანი მეთოდის შემუშავების საფუძველი, აუცილებელი პირობაა ტაქტიკური და სტრატეგიული ხასიათის შემდეგი ამოცანების გადასაჭრელად: პროდუქციის რეალური კონკურენტუნარიანობის შეფასება შიდა და საგარეო ბაზრებზე; ახალი პროდუქციის ხარისხის განსაზღვრული დონის უზრუნველყოფა მის შემუშავებაზე, წარმოებასა და ექსპლოატაციაზე გაწეული ხარჯების მინიმიზაციის პირობებში; საჭირო ოდენობის ინვესტიციების განსაზღვრა და მისი განაწილება ინოვაციური პროცესის ეტაპებსა და მონაწილეებს შორის; ახალი პროდუქციის და მომსახურების მწარმოებელი საწარმოს ფასების ოპტიმიზაცია; ურთიერთკავშირის გამოვლენა ახალი პროდუქციის ხარისხზე გაწეულ დანახარჯებსა და მწარმოებლის ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს შორის; წარმოების მართვის სრულყოფა კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონის მქონე ახალ პროდუქციაზე გაწეული საწარმოო და სამეცნიერო-კვლევითი დანახარჯების ოპტიმიზაციის მიზნით.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონის შეფასება მის ხარისხზე გაწეული ხარჯების გათვალისწინებით ერთ-ერთი ფუძემდებლური მომენტია სამრეწველო საწარმოებში ინოვაციების მართვის ერთიანი კონცეფციის ჩამოყალიბების საქმეში. ასეთი კონცეფციის აუცილებლობა განპირობებულია მთლიანად ქვეყნის და ცალკეული მწარმოებლებისათვის თეორიული და პრაქტიკული საჭიროებებით, კერძოდ, მათთვის, ვინც ირჩევს პერსპექტიული განვითარების აქტიურ სტრატეგიას და მათ ძირითად მიზანს, ახალი, კონკურენტუნარიანი, მსოფლიო კლასის პროდუქტების წარმოება წარმოადგენს.

წამყვანი მწარმოებლებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, სწორად შეარჩიონ მართვის ხერხები, მეთოდები და საშუალებები, რაც შესაძლებელს გახდის შედარებით ზუსტად და სრულად იქნას გამოყენებული აქტიური ინოვაციური სტრატეგიის შესაძლებლობები. აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტა ასევე მიიღწევა ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორების ერთობლიობის ანალიზისადმი სისტემური და სიტუაციური მიდგომების პრინციპის გამოყენების მეშვეობით. ეს ფაქტორები პირდაპირ ანდა ირიბად ზემოქმედებენ ინოვაციების დანერგვაზე ორიენტირებული იმ პროექტების შემუშავებასა და რეალიზაციის შედეგებზე, რომლებიც პერსპექტიული განვითარების პროგრამითაა გათვალისწინებული. ამ პროგრამებში ერთ-ერთი წამყვანი უნდა იყოს დონისძიებათა კომპლექსი,

რომელიც უზრუნველყოფს წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მაღალ დონეს. იგი განსაზღვრავს სამეურნეო სუბიექტის ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიის ხასიათს. ამასთანავე ძირითადი აქცენტი ამ დონისძიებათა რეალიზაციის მმართველობაში, ფინანსურ და კადრობრივ საკითხებთან ერთად გადატანილი უნდა იყოს პროგრამის ეტაპებისა და საპროექტო დავალებების ინფორმაციულ უზრუნველყოფაზე, ახალი პროდუქციის ექსპლოატაციის დარგობრივი სპეციფიკის მაქსიმალურ გათვალისწინებაზე; ასევე მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ინოვაციური პროექტების შეფასების კრიტერიუმების სისტემის სრულყოფა შედარებით მნიშვნელოვანი და პერსპექტიული სახის სიახლეების მიმართ, რომელთაც რეალური უპირატესობა აქვთ შიდა და საგარეო ბაზრებზე.

სიახლეების ეკონომიკური გამოყენება მოგების მისაღებად გულისხმობს ექსპლოატაციის შედეგების გაზომვადობას, რომელიც, ბუნებრივია, გართულებულია, რამდენადაც კვლევებისა და დამუშავებების სასარგებლო ეფექტი ვლინდება სხვადასხვა ფორმით და ძნელად ექვემდებარება განსაზღვრას. ამასთან ერთად, გადაწყვეტილების მიღების ლოგიკასა და კვლევებისა და დამუშავებების პროცესების სტრუქტურაზე დაყრდნობით, შეიძლება გამოიყოს სიახლეების ეფექტიანობის კრიტერიალური შეფასების სისტემის შექმნის ეტაპები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება საწარმოს ინოვაციური განვითარების წარმატებულობაზე მსჯელობა (ნახ. 2).

შემოთავაზებული მიდგომა საკმაოდ უნივერსალურია, რამდენადაც გამსხვილებული ფორმით ასახავს ცალკეული ინოვაციური პროექტების ეფექტიანობის შეფასების პროცესის ტექნოლოგიას და მათ გავლენას მწარმოებლის ინოვაციური სტრატეგიის შედეგიანობაზე. ამიტომ მისი გამოყენება შეიძლება სხვადასხვა დანიშნულების კვლევებისა და დამუშავებების ეფექტიანობის კრიტერიალური შეფასების განხორციელებისას. როგორც ტიპური და საბაზისო მითითებული ეტაპების შესრულების შედეგები, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში იგი ასახავს ამა თუ იმ ინოვაციური პროექტის მახასიათებელ სიტუაციებს.

ინოვაციების შეფასების კრიტერიუმების სისტემის თავისებურება არის ის, რომ მათთვის, უმეტეს შემთხვევაში, სხვა ობიექტების შეფასების კრიტერიუმებთან შედარებით, პრობლემურია საბოლოო შედეგების საიმედოობის, მათი რეალობისა და უტყუარობის უზრუნველყოფა. ამ

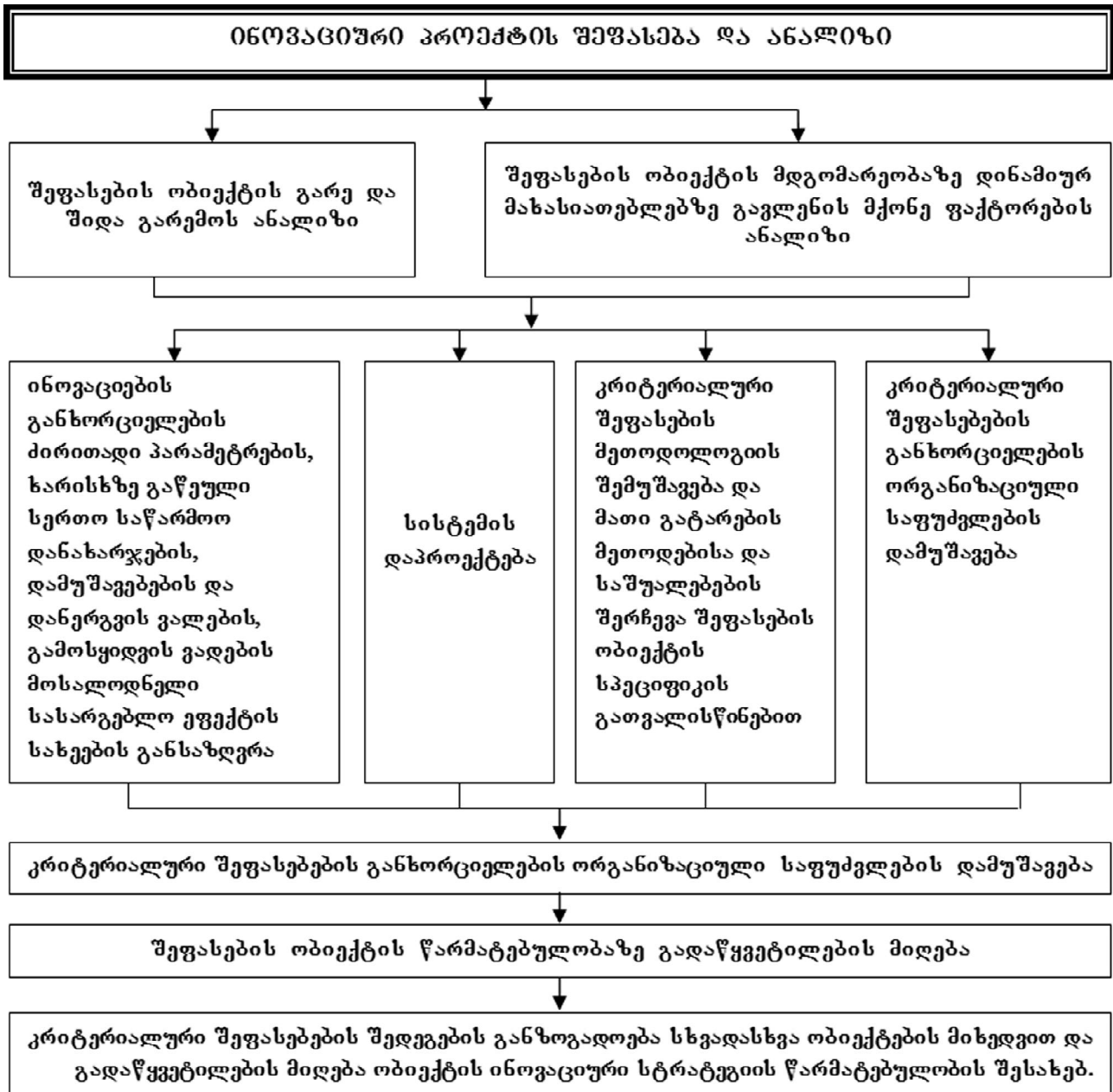
შემთხვევაში პირველ პლანზე ისევ წამოიწევეს ინოვაციური საქმიანობის ისეთი დამახასიათებელი თვისება, როგორიცაა განუსაზღვრელობა. იმისაგან დამოკიდებულებით, თუ ინოვაციური პროცესის რომელ სტადიაზე იმყოფება შესაფასებელი კვლევები და დამუშავებები. გამოიყოფა განუსაზღვრელობის რამდენიმე დონე ანდა მნიშვნელობა.

ამრიგად, ინოვაციებისა და მთლიანად ინოვაციური სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრის პროცესში ერთიმეორეს უნდა გაემიჯნოს სხვადასხვა სტადიაზე გამოყენებული შესაძლო მაჩვენებლები, ხოლო რიგ შემთხვევაში – ინოვაციური ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე გამოყენებული მაჩვენებლები.

აღნიშნული წრის საკითხების გადაჭრისადმი რიგი მიდგომის გაანალიზების შემდეგ შეიძლება დავასკვნათ, რომ ინოვაციური სფეროს შეფასების კრიტერიუმების სისტემაში შედის ორი წამყვანი და საკმაოდ დამოუკიდებელი ქვესისტემა. ისინი შესაძლებელს ხდიან, შესაძლო ხარისხით უზრუნველყონ გამოყენებული შეფასებების საიმედოობა, რომელიც გარკვეულ კვლევებში განხილულია როგორც „რისკისა და შინაარსის ერთიანობა“.

კრიტერიალური შეფასებების პირველი ქვესისტემა გამოიყენება კვლევებისა და დამუშავებების ამა თუ იმ პროექტის მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაგალითად, საკონკურსო შერჩევისას ალტერნატივების დადგენა. კრიტერიალური შეფასების მეორე ქვესისტემა მისაღები და გამოყენებულია ინოვაციური პროექტის დასრულების სტადიაზე მიღებული შედეგების მოსალოდნელ შედეგებთან შესადარისობის დასახასიათებლად. ორივე ქვესისტემის საერთო თვისებაა ის, რომ ორივე აიგება შემდეგი ინფორმაციული მონაცემების საფუძველზე: პროექტის დახასიათება (თავდაცვითი ანდა შეტევითი) და მისი შესაბამისობა მწარმოებლის საერთო ინოვაციურ სტრატეგიასთან. ინფორმაცია ინოვაციური ციკლის ეტაპების ანდა სტადიების თავისებურებების შესახებ, რომლებსაც გაივლის პროექტის ობიექტი მისი რეალიზაციის პროცესში – ფუნდამენტური, გამოყენებითი ხასიათის, საწარმოო, მარკეტინგული და ა.შ. კვლევებისა და დამუშავებების მასშტაბებისა და მნიშვნელობის შესახებ) მათი პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით; კვლევებისა და დამუშავების უნიკალურობისა და სიახლის დონის შესახებ; ინოვაციური პროექტის შესრულების ვადების შესახებ; დაფინანსების წყაროების

ინვესტიციები და ინოვაციები



ნახ. 2. ობიექტის ინოვაციური განვითარების ეფექტიანობის შეფასება

შესახებ; პროექტის მონაწილეებისა და მათი მოზიდვის პირობების შესახებ.

როგორც ინოვაციების, პროგრამების და პროექტების შეფასების კრიტერიუმების შერჩევის სფეროში ჩატარებული მრავალრიცხოვანი თეორიული და პრაქტიკული ხასიათის კვლევა ადასტურებს, მათი კონკრეტული ჩამონათვალი დამოკიდებულია შეფასების ობიექტის სპეციფიკურ თავისებურებებზე, პირობებზე, ტექნიკურ და ორგანიზაციულ შესაძლებლობებზე, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში მათ შემადგენლობაში უნდა შედიოდეს განხილული შედეგების ეკონომიკური, სოციალური და სხვა არაეკონომიკური

შედეგების შეფასების მაჩვენებლები.

კრიტერიუმების შერჩევის პროცესში ძალზე მნიშვნელოვანია მხედველობის ცენტრში იყოს ინოვაციური განვითარების მიზნებისა და საერთო-ეკონომიკური სტრატეგიის ურთიერთკავშირი.

როგორც უკვე აღინიშნა, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ინოვაციური საქმიანობის წარმატების კრიტერიული შეფასების ჩატარებისათვის შეიძლება შერჩეულ იქნას სხვადასხვა მაჩვენებელი.

ზოგი მკვლევრის აზრით, ეს, პირველ რიგში, საინტერესოა იმ მოსაზრებით, რომ ინოვაციები

ის მართვაში კრიტერიუმების შერჩევა საერთოდ არ არის შეზღუდული იმ ტრადიციული მაჩვენებლებით, რომლებიც ახასიათებენ კვლევებისა და დამუშავებების პროცესს (ასეთი მაჩვენებლების რიცხვს განეკუთვნება: კვლევებზე გაწეული დანახარჯები სახსრების მოძვბიანად გამოყენების თვალსაზრისით; დასმული ამოცანების ეფექტიანად გადაწყვეტისათვის საჭირო დამუშავებების რიცხვი; დამუშავებების პერიოდის ხანგრძლივობა კომერციული ეფექტის მიღებამდე; პერსონალისა და სახსრების კონცენტრაციის ხარისხი; ტექნიკურ-ეკონომიკური დონე).

ეს საშუალებას იძლევა აიხსნას, თუ რატომ არის, რომ დღემდე ჯერ კიდევ არ არის გადაწყვეტილი ცალკეული საქონელმწარმოებლის წარმატებული ინოვაციური საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების ერთიანი სისტემის შემუშავების საკითხი. საგარეოდ, რომ ეს არის შემთხვევა, როცა საჭირო არ არის ყველა საგარეოდ შემფასებელი მახასიათებლის მკაცრად რეგლამენტირებული ჩამონათვალის არსებობა. აქ საკვებით საკმარისია კრიტერიული შეფასების ამოსავალ ბაზად გამოყენებულ იქნას ზემოთ ჩამოთვლილი ძირითადი მაჩვენებლები, ასევე შესაბამისი დამატებითი მახასიათებლები, რომლებიც საჭირო გახდება ინოვაციური სტრატეგიის, მისი ორგანიზაციისა და მართვის თავისებურებების გათვალისწინებით. ამასთან, შეფასების სფეროში საკვლევი ობიექტის საკუთრივ ინოვაციური მახასიათებლების გვერდით აუცილებლად უნდა იქნას შეტანილი ინოვაციური საქმიანობის შეფასების, ე.წ. „კლასიკური“ ხერხები, რომლებიც ეფუძნება კვლევებისა და დამუშავებების დანახარჯებისა და შედეგების შედარებას, ასევე ამ სფეროში დასაქმებული პერსონალის ინოვაციური აქტივობის შეფასების კრიტერიუმები.

საინოვაციო-საინვესტიციო საქმიანობის პრიორიტეტულობის განსაზღვრა მიკრო და მაკრო გარემოს პირობებში. როცა ლაპარაკია ინოვაციური სტრატეგიების კლასიფიკაციის შესაძლებლობებზე, უნდა გაირკვეს, სტრატეგიის რომელი დონეა ჩვენთვის საინტერესო. ნებისმიერ სამეურნეო სუბიექტთან მიმართებით გამოიყოფა ორი ძირითადი მმართველობითი დონე: მართველობის უმაღლესი რგოლის დონე, რომლისთვისაც დამახასიათებელია და რომელსაც შეესაბამება ინოვაციური სტრატეგია, როგორც საერთო ეკონომიკური სტრატეგიის ელემენტი და ინოვაციური საქმიანობის მართვის სისტემის საშუალო რგოლის დონე. მოცემულ შემთხვევაში ჩვენ განვიხილავთ

უმაღლეს დონეს, რამდენადაც სწორედ აქ მიიღება ძირითადი გადაწყვეტილებები, რომლებიც ორიენტირებულია მომავალი მაქსიმალური მოგების მიღებაზე, ე.ი. საწარმოს გადარჩენასა და განვითარებაზე.

ჯ. სტეინერის აზრით, ამ დონის ინოვაციური სტრატეგიის სფეროში წყდება შემდეგი საკითხების ჯგუფი: ასიგნებების გამოყოფა ფუნდამენტურ კვლევებზე; აღმოჩენების, პატენტების, კვლევების სფეროების, კვლევების შესახებ ანგარიშების, სასაქონლო ნიშნების შეფასება. საშუალო რგოლის დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებები შესაძლებელს ხდის განისაზღვროს კონკრეტული ქმედებები, ინოვაციური პროექტების რეალიზაციის პროცესში დასახული ძირითადი მიზნებისა და მისი მიღწევის თავისებურებების შესაბამისად.

კვლევათა უმეტესობის ობიექტი ინოვაციური სტრატეგიის კლასიფიკაციის სფეროში არის უმაღლესი დონის სტრატეგიები. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი დაწვრილებით. ძალზე საინტერესოა ინოვაციური მენეჯმენტის უცხოური გამოცდილების საფუძველზე ეკონომისტების მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგები. ისინი გამოყოფენ ინოვაციური სტრატეგიის ორ ძირითად კლასს: თავდაცვითსა და შემტევითს. ყოველი კლასი თავის თავში მოიცავს რამდენიმე ტიპს, ან ვარიანტს, რომელთა არჩევაც შეუძლია მწარმოებელს მიკრო და მაკრო გარემოს პირობებზე დამოკიდებულებით. საერთოდ, როგორც ცნობილია, თავდაცვითი და შემტევი სტრატეგიები გავრცელებული ცნებებია და გამოიყენება მიზნებისა და ქმედებების განსაზღვრისათვის ეკონომიკური სტრატეგიის პრაქტიკულად ყველა ელემენტთან მიმართებით. ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ რიგი არსებული კლასიფიკაციური მიდგომის საფუძველზე გამოვლინდეს მათი ძირითადი მახასიათებლები სწორედ ინოვაციური სტრატეგიისათვის.

განხილულ მიდგომაში **თავდაცვითი სტრატეგიის** ერთიანი არსი საკმაოდ ტრადიციულადაა გაგებული. იგი გულისხმობს ნაწილობრივი არაპრინციპული ცვლილებების გატარებას, რაც საშუალებას იძლევა სრულყოფილ იქნას ადრე ათვისებული პროდუქტები, ტექნოლოგიური პროცესები, ბაზრები უკვე ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში და მწარმოებელის საქმიანობის ტენდენციები. ამ შემთხვევაში ინოვაციები განიხილება როგორც იძულებითი საპასუხო რეაქციის ფორმა ბიზნესის გარე გარემოს ცვლილებაზე. იგი ხელს უწყობს შენარჩუნებულ იქნას ადრე მოპოვებუ-

ლი საბაზრო პოზიციები. თავდაცვითი სტრატეგიის ჩარჩოებში გამოიყოფა შემდეგი ტიპები: დაცვის სტრატეგია, ინოვაციური იმიტაციის სტრატეგია; მოლოდინის სტრატეგია; მომხმარებლის საჭიროებებსა და მოთხოვნაზე უშუალო რეაგირების სტრატეგია.

• დაცვის სტრატეგია წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია კონკურენტებისათვის წინააღმდეგ მოქმედება, მისი მიზანი კი – უკვე არსებულ ბაზრებზე ანალოგიური ანდა ახალი პროდუქციით შედწევა. საბაზრო პოზიციებზე დამოკიდებულებით და საწარმოს პოტენციური შესაძლებლობების მიხედვით ამ სტრატეგიის შემუშავება შეიძლება ორი ძირითადი მიმართულებით: 1. მოცემული პროდუქციის ბაზარზე შექმნა ისეთი პირობებებისა, რომლებიც მიუღებელი იქნება კონკურენტებისათვის და ხელს შეუწყობს, მათ უარი თქვან შემდეგ ბრძოლაზე; 2. საკუთარი წარმოების გადაწყობა კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებაზე ადრე მოპოვებული პოზიციების მთლიანად ანდა ნაწილობრივი შენარჩუნებით.

თავდაცვითი სტრატეგიის წარმატებულობის ფაქტორი, ძირითადი მახასიათებელი არის დრო. ყველა გათვალისწინებული ღონისძიება ჩვეულებრივ, სორციელდება საკმაოდ მოკლე ვადაში, ამიტომ მწარმოებელს უნდა ჰქონდეს განსაზღვრული სამეცნიერო-ტექნიკური მარაგნამუქი და მყარი ფინანსური მდგომარეობა დასახული მიზნის და მოსალოდნელი შედეგის მისაღწევად.

• ინოვაციური იმიტაციის სტრატეგიის მიხედვით, მწარმოებელი ორიენტირებულია კონკურენტების სიახლეთა წარმატებულობაზე და ახდენს მათ კოპირებას. ეს სტრატეგია საკმაოდ ეფექტიანია იმათთვის, ვისაც აქვს საჭირო საწარმოო და რესურსული ბაზა, რაც უზრუნველყოფს იმიტირებული პროდუქციის მასიურ გამოშვებას და რეალიზაციას იმ ბაზარზე, რომელიც ძირითად მწარმოებელს ჯერ არ აუთვისებია. საქონელმწარმოებლები, რომლებიც ამ სტრატეგიას ირჩევენ, ნაკლებ დანახარჯებს ეწევიან სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე და ნაკლებს რისკავენ. ამასთან ერთად მაღალი მოგების მიღების ალბათობა ასევე მცირდება, რამდენადაც წარმოების ხარჯები დამუშავებლებთან შედარებით უფრო მაღალია, ბაზრის წილიც – შედარებით მცირე, ხოლო იმიტირებული პროდუქციის მომხმარებელი მისდამი, ბუნებრივია, უნდობლობით არის განწყობილი. გაბაზრო სისტემაზე გარდამავალი ეკონომიკის მქონე

ქვეყნებში ცდილობენ მიიღონ ავტორიტეტული მწარმოებლის საფირმო სავაჭრო მარკებით გაზრდილი მაღალი ხარისხობრივი მახასიათებლების მქონე პროდუქტი. ამიტომ ხშირად ასეთი პროდუქციის გამოშვება ხდება, ე.წ. „მესამე სამყაროს“ ქვეყნებში, საეჭვო საფუძველზე, რომლებიც პირდაპირ კონკურენციაში არიან ნამდვილ საქონელთან ორიგინალური სავაჭრო მარკების უკანონო გამოყენების შედეგად.

• ინოვაციური იმიტაციის სტრატეგია ითვალისწინებს აგრესიული მარკეტინგული პოლიტიკის გამოყენებას, რაც მწარმოებელს საშუალებას აძლევს დამკვიდრდეს ბაზრის თავისუფალ სეგმენტზე.

• მოლოდინის სტრატეგია ორიენტირებულია რისკის ღონის მაქსიმალურ შემცირებაზე გარე გარემოს განუსაზღვრელობის პირობებში და სიახლეებზე სამომხმარებლო მოთხოვნაზე. მას იყენებენ სხვადასხვა სიდიდისა და წარმატებულობის მქონე კომპანიები. მსხვილი მწარმოებლები მისი გამოყენებით ცდილობენ, დაელოდონ სიახლეთა ბაზარზე შესვლით გამოწვეულ შედეგებს, რასაც პირველად აკეთებენ მცირე ზომის კომპანიები და მათი წარმატების შემთხვევაში ბაზარზე შეავიწროვონ სიახლის შემქმნელი კომპანიები. მცირე კომპანიებსაც შეუძლიათ შეარჩიონ ასეთი სტრატეგია, თუკი მათ აქვთ საკმაოდ მყარი რესურსული ბაზა, მაგრამ აქვთ პრობლემები სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებთან მიმართებით. ამიტომ ისინი მოლოდინს განიხილავენ, როგორც შედარებით რეალურ შესაძლებლობას მათთვის საინტერესო ბაზარზე შესაღწევად.

მოლოდინის სტრატეგია ახლოსაა ინოვაციური იმიტაციის სტრატეგიასთან, რამდენადაც ორივე შემთხვევაში მწარმოებელი, პირველ რიგში, ესწრაფვის დარწმუნდეს იმაში, რომ სიახლის მწარმოებელი ფირმის მიერ გამოშვებულ ახალ პროდუქტზე არის მყარი მოთხოვნა. მათ წილად მოდის სიახლის შექმნასა და კორეციალიზაციაზე გაწეული დანახარჯების ძირითადი ნაწილი, მაგრამ იმიტაციური სტრატეგიისაგან განსხვავებით, რომლის დროსაც მწარმოებელი კმაყოფილდება ძირითადი კომპანიის მიერ მოუცველი საბაზრო სეგმენტით, მოლოდინის სტრატეგიის ამრჩევი მწარმოებელი ცდილობს სიახლის მწარმოებელ ფირმას წინ გაუსწროს სიახლეების წარმოებისა და რეალიზაციის ოდენობით. ამ პერიოდში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს აქტიური ქმედებების დაწყების მომენტი სიახლის შემქმნელი კომპანიის წინააღმდეგ. ამიტომ მოლოდინის

სტრატეგია შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და საკმაოდ ხანგრძლივიც დროსთან მიმართებით.

იმისათვის, რომ სწორად შეირჩეს დრო აქტიური საპასუხო ქმედებებისათვის და ამით შემცირდეს წარუმატებლობის რისკი, მწარმოებლები შეიმუშავენ და იყენებენ ინფორმაციის შერჩევის სპეციალურ სისტემებს მოწინავე კონკურენტი ფირმების შესახებ, სიახლეების შესაძლო ბაზრების მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფების მოთხოვნის და ა.შ. შესახებ.

• **მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოთხოვნებზე უშუალოდ რეაგირების სტრატეგია** გამოიყენება სამრეწველო მოწყობილობის წარმოების სფეროში. მას ახორციელებენ შედარებით მცირე ზომის საწარმოები და ფირმები, რომლებიც ასრულებენ მსხვილი კომპანიების ინდივიდუალურ შეკვეთებს. ამ შეკვეთების, ანუ, პროექტების თავისებურებაა ის, რომ გათვალისწინებული სამუშაოები მოიცავს ძირითადად სიახლეთა სამრეწველო წარმოებისა და გასაღების ეტაპებს, მაშინ, როცა სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები ხორციელდება შემკვეთი კომპანიის სპეციალიზებული ინოვაციური ქვედანაყოფების მიერ.

ამ სტრატეგიის განმახორციელებელი საწარმოები და ფირმები განსაკუთრებულ რისკს არ ექვემდებარება და მათი დანახარჯების ძირითადი ნაწილი მოდის ზემოთ აღნიშნული ინოვაციური ციკლის ეტაპებზე. მცირე ზომის სპეციალიზებული ფირმების გარდა, მომხმარებლის საჭიროებებსა და მოთხოვნაზე უშუალოდ რეაგირების სტრატეგია შეიძლება გამოიყენონ მსხვილი კომპანიების ქვედანაყოფებმა, რომელთაც აქვთ გარკვეული სამეურნეო დამოუკიდებლობა, სწრაფად რეაგირებენ კონკრეტულ საწარმოო მოთხოვნაზე და უნარი შესწევთ მოკლე დროში განახორციელონ მთელი საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკური საქმიანობა შემოთავაზებული შეკვეთების შინაარსის შესაბამისად.

სტრატეგიის ყველა სახე ადრე ათვისებულ და სრულყოფილ პროდუქციასთან მიმართებით შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად: ერთი მხრივ, ეს არის წარმოების ხარჯების შემცირებაზე ორიენტირებული სტრატეგიები, ხოლო მეორენი-გამოშვებული პროდუქციის დიფერენციალზე ორიენტირებულნი. პირველი ჯგუფის შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური და ტექნოლოგიური ბაზის სრულყოფას. ინოვაციური ციკლის ცალკეულ ეტაპებზე დანახარჯების შემცირების გზების ძიებას.

ჩვეულებრივ, როგორც წესი, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის რეალიზა-

ციას ახორციელებენ ის კომპანიები, რომელთაც საკმაოდ მყარია პოზიციები უკავიათ ბაზარზე და აქვთ სანედლეულო რესურსების საიმედო წყაროები. ამ სტრატეგიის წარმატების შემთხვევაში მწარმოებელი დეზულობს ბაზრის კიდევ უფრო დიდ წილს, დანახარჯების ეკონომიას ნედლეულის, მასალების, მაკომპლექტებელი ნაკეთობების და ნახევარფაბრიკატების შეძენაზე. შედეგად მას გაცილებით მეტი მოგება აქვს კონკურენტებთან შედარებით და შესაბამისად დამატებითი სახსრები წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური და ტექნოლოგიური ბაზის სრულყოფისათვის, თანაც ამავედროულად ინარჩუნებს ლიდერობის დანახარჯების მიხედვით თავის დარგში.

პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგია გულისხმობს საქმიანობის რომელიმე დარგში ორიგინალური ნაწარმის შემუშავებას და შექმნას, რომელიც ადრე ათვისებული პროდუქციისაგან განსხვავდება დიზაინით, ზოგიერთი ხარისხობრივი პარამეტრით, წარმოების ტექნოლოგიური თავისებურებით, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ფორმებით და ა.შ.

სტრატეგიის აღნიშნული ჯგუფები ურთიერთდაკავშირში არიან, თანაც ხშირ შემთხვევაში დანახარჯების შემცირება არის პროდუქციის დიფერენციაციის წარმატებულობის პირობა.

თუმცა ზოგიერთი კომპანია, განსაზღვრავს რა საკუთარი ინოვაციური სტრატეგიის ხასიათს, ეწინააღმდეგება ზემოთ აღნიშნულს, ცდილობს შემოიფარგლოს ან დანახარჯების შემცირებით, ანდა პროდუქციის დიფერენციალით. ამასთან, ორიენტაციამ მხოლოდ პროდუქციის დიფერენციალზე შეიძლება გამოიწვიოს სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ხარისხის შემცირება, მცირე, უმნიშვნელო სამუშაოების ზრდა, არასაწარმოო ფაქტორების (რეკლამა, გაყიდვებისა და მომსახურების) პრიორიტეტების გადიდება სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო პრიორიტეტებთან შედარებით.

თავის მხრივ, მხოლოდ ხარჯების შემცირებაზე ორიენტაციამ შეიძლება გამოიწვიოს ყველა სახის ხარჯის შემცირება, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების შესრულებაზე გაწეული ხარჯების ჩათვლით, თუმცა პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიასთან შედარებით ეს სტრატეგია ახლოსაა წარმოების ინოვაციური განვითარების მიზნებთან. ასე რომ, საჭიროა პერსპექტიული განვითარების შესაძლო მიმართულებების კომპლექსური კვლევა იმ ფირმებისა და საწარ-

მოებისა, რომლებიც უპირატესობას თავდაცვით ინოვაციურ სტრატეგიას ანიჭებენ.

შედარებით სტაბილური სასაქონლო-ფულადი ურთიერთობების პირობებში ინოვაციები, როგორც წესი, არის ამოსავალი ბაზა პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად, საბაზრო პოზიციების გასაფართოებლად და გასამყარებლად, ნაკეთობათა გამოყენების ახალი სფეროების ასათვისებლად, ე.ი. ბიზნესის აქტიური საშუალება, რაც შემტევითი სტრატეგიის შინაარსს წარმოადგენს. ინოვაციური სტრატეგიის ამ კლასში გამოიყოფა:

1. აქტიური სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები;

2. მარკეტინგზე ორიენტაციის სტრატეგია;

3. შერწყმისა და შეძენის სტრატეგია.

აქტიური სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების სტრატეგიის განმახორციელებელი მწარმოებლები ფლობენ ყველაზე ძლიერ კონკურენტულ უპირატესობებს, რაც, თავის მხრივ, ვლინდება ორიგინალურ და ერთადერთ სამეცნიერო-ტექნიკურ დამუშავებებში ანდა პრინციპებსა და მეთოდებში.

ჩვენი აზრით, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ინტენსივობაზე ორიენტირებული სტრატეგიების დროს ძირითადი განმსაზღვრელი სტრატეგიული შესაძლებლობები უნდა განხორციელდეს პორიზონტალური დივერსიფიკაციის, ახალი პროდუქციისა და ბაზრების ათვისებას შედეგად. მართვის სტრატეგიული ამოცანები ამ შემთხვევაში უნდა ითვალისწინებოდეს დამატებითი აქტივების მობილიზაციის (მათ შორის ცოდნა და ბაზრები) ახალ, პროდუქტიულ ბაზრებზე შესაღწევად, ასევე საწარმოო ქვედანაყოფების საქმიანობის მუდმივ ანალიზს ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოვლენის მიზნით (მაგალითად, ახალი პროდუქტის წარმოების შესაძლებლობები არსებული წარმოების ცვლილებების ან ინტეგრაციის ბაზაზე, ასევე ახალი პროდუქციის ათვისებისათვის საჭირო შიდა რეორგანიზაციის განხორციელება).

მარკეტინგზე ორიენტირებული სტრატეგია მიმართული უნდა იქნას საწარმოო სისტემის ყველა ელემენტის, ასევე დამხმარე და მომსახურებითი ხასიათის სამუშაოების მიზნობრივად ორიენტაციის (წარმართვას) ბაზარზე სიახლეების გატანასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის სახსრებისა და საშუალებების ძიებაზე. თანაც ამ პრობლემების ძირითადმა წრემ უნდა ასახოს ურთიერთდამოკიდებულება სიახლის გამყიდველსა და

მის მომხმარებელს შორის. სტრატეგიის წარმატება უშუალოდ უკავშირდება და დამოკიდებულია საწარმოს ინოვაციური საქმიანობის ინტენსივობაზე. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ინტენსივობა მაღალია, როცა გაფართოებად ბაზარზე მათ მყარი პოზიციები უკავიათ, მნიშვნელოვან სახსრებს დებენ ახალი პროდუქციის სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში, თავიანთ საქმიანობაში ახორციელებენ სამეწარმეო აქტივობის პრინციპებს, ხელს უწყობენ კოლექტივში შემოქმედებითი აქტივობის მხარდაჭერას და სტიმულს აძლევენ ორგანიზაციული კლიმატის შექმნას.

შერწყმისა და შეძენის სტრატეგია წარმოების ინოვაციური განვითარების ვარიანტებიდან ერთ-ერთი ყველაზე უფრო გავრცელებული სტრატეგიაა, რამდენადაც გულისხმობს მცირე რისკს აქტიური სტრატეგიის სხვა სახეებთან შედარებით, ემყარება უკვე ათვისებულ საწარმოო პროცესებს და ორიენტირებულია ბაზრის ათვისებაზე. ასეთი სტრატეგიის შედეგია ახალი საწარმოების მსხვილი ქვედანაყოფების, ერთობლივი კომპანიების შექმნა ადრე განცალკევებული სტრუქტურების გაერთიანების ბაზაზე, მათი შედარებით ეფექტიანი სახესხვაობაა გარე და შიდა ვენჩურები.

ვენჩურების შექმნის სტრატეგია შეიძლება მისაღები იყოს შემდეგი სფეროების გულდასმითი გაანალიზების ფონზე:

- ახალი პროდუქციისა და ტექნოლოგიების ხასიათი და მათი კავშირი ფირმის ძირითად ტექნოლოგიებსა და ბაზრებთან;
- ვენჩურის ადგილი ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში (მაგალითად, ვენჩურის ორგანიზაცია ხაზობრივი საწარმოო ქვედანაყოფის ანდა ცენტრალურ კვლევით და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის სისტემაში);
- დაფინანსების ხერხები და ვადები;
- კვალიფიციური სპეციალისტებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობა მართვის, კვლევებისა და დამუშავებების, მარკეტინგის სფეროში შიდა წყაროების ანდა გარედან დამატებითი მოზიდვის ხარჯზე.

ამრიგად, დროის ფაქტორი მეტად მნიშვნელოვანია, მაგრამ პრინციპული მნიშვნელობა აქვს ვენჩურის პერსონალზე შესაბამისი ძალისხმევის განხორციელებას, რათა არ მოხდეს ბაზარზე სიახლეების ნაადრევად გატანა, ასევე არასაკმარისად მომზადებული ახალი პროდუქციის მიწოდება, ასევე ხშირ შემთხვევაში მიზანშეწონილი არ არის დამატებითი ფინანსური სახსრების გამოყოფა.

P.J. Kiger, “Optimal Award Innovation: Healthy, Wealthy, and Wise”, Workforce, July 2003, p. 41-42; Well Workplace Award Executive Summaries, Coors Brewing Company and Lab Safety Supply, доступно в электронном виде на Web-сайте Wellness Councils of America (www.welcoa.org).

W. Pietersen, “The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership”. Journal of Business Strategy. September – October 2002, p. 32-37; **C. Hymowitz**, “To Maintain Success, Managers Must Learn How to Direct Change” Wall Street Journal, august 13, 2002, p. B1; **J. E. Dutton, S.J. Ashford, R.M. O’neill, K. A. Lawrence**, “Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change”, Academy of Management Journal, August 2001. p. 716-736.

F.Damanpour, “Organizational Innovation: A Meta – Anapysis of Effects of Determinants and Moderators”, Academy of Management Journal, September 1991, p. 555-590; **S. D. Saleh, C. K. Wang**, “The Management of Innovation Strategi. Structure, and Organizational Climate”, IEEE Trancactions on Engineering Management, February 1993, p. 14-22; **J. F. Coates, J. Jarratt**, “Workplace Creativity”, Employment Relations Today, Spring 1994, p. 11-22; **G. R. Oldham, A. Cummings**, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, Aacademy of Management Journal, June 1996, p. 607-634; **J. B. Sorensen, T. E. Stuart**, “Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation”, Administrative Science Quarterly, March 2000, p. 81-112.

DEFINITION OF PRIORITY OF INVESTIGATIVE AND INNOVATIVE ACTIVITY

LAMARA QOQIAURI
Doctor of Economics, Professor

Mechanism realization of innovative strategy should be directed not only to get new original ideas, their practical usage and to manufacture more qualified and competitive products in other spheres and consumption, to set up new market sectors for producers.

Practical solution of the mentioned issues is tightly connected to create strategies in the enterprise and the necessity of completing realization processes. In this case it is essential to define problematic stages of this process in order to choose proper activities to solve the rising problems, to mark requirements in resources as well as possible positive and negative result in inner and outer surroundings of the enterprise.