

ინოვაციური ფირმის სტრატეგიული მართვა

ინოვაციების სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს ინოვაციური მენეჯმენტის შემადგენელ ნაწილს. იგი წყვეტს ინოვაციური პროექტების მართვის, დაგეგმვისა და რეალიზაციის საკითხებს, ფირმის ეკონომიკური სიტუაციის მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტით ეძიებს ყველაზე რაციონალურ გადაწყვეტილებებს, რომელთა რეალიზაცია უზრუნველყოფს ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ზრდას და მდგრად განვითარებას. ზოგადი სახით სტრატეგია - ეს არის რესურსების მოქმედებაში შეყვანის რეზულტატიანი ვარიანტების ძიება საწარმოს მთავარი მიზნების მისაღწევად ბაზარზე არსებული და პერსპექტივაში მოსალოდნელი სიტუაციების გათვალისწინებით. სტრატეგია ითვალისწინებს დასაბუთებული ღონისძიებების და გეგმების (პროგრამები, პროექტები) შემუშავებას პერსპექტივისათვის დასახული მიზნების მისაღწევად, რომელიც ეფუძნება საწარმოს სამეცნიერო-ტექნიკურ და საწარმოო პოტენციალებს და საბაზრო-გასაღებით შესაძლებლობებს.

ინოვაციების სტრატეგიული მართვა უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მსხვილმასშტაბიანი სიახლეების პერსპექტიული დაგეგმვა. იგი მოიცავს:

- სიტუაციურ ანალიზს, რაც ითვალისწინებს ფირმის წარმატებაზე საწარმოო ფაქტორების ზეგავლენის პროგნოზს, მათ შორის როგორც გარეშე (პროდუქტები, ბაზრები, მომწოდებლები, პატენტები, ლიცენზიები), ისე შიგა (ახალი ტექნოლოგიები, ფინანსირება, სიმძლავრეები, ტექნიკური ღონე, კადრები) ფაქტორებისა;
- გამოკვლევებისა და დამუშავებების სფეროს პოტენციალს;
- მართვის სისტემას და მის ორგანიზაციულ ფორმებს;
- მეწარმეობის ეთიკას და კულტურას (ფილოსოფია და სამეწარმეო პოლიტიკა).

ფირმის მიერ განსაზღვრული ნებისმიერი სტრატეგიული ღონისძიება ატარებს ინოვაციურ ხასიათს, რამდენადაც ისინი, მეტ-ნაკლებად, დაფუძნებულია ახალშემონადებებზე, ცვლილებებზე, გამომდინარე მისი ეკონომიკური, საწარმოო-ტექნიკური პოტენციალებიდან. ფირმის

ლუარა გვაჯია

სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

განვითარების სტრატეგია ითვალისწინებს სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების გამოყენების უზრუნველყოფას ორგანიზაციულ საქმიანობაში, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის სფეროში, ე.ი ინოვაციების მთელ კომპლექსში.

თანამედროვე პირობებში ინოვაციური სტრატეგიის როლი მკვეთრად ამაღლდა, რამდენადაც სიახლეები, ახალშემონადებები განსაზღვრავენ კონკურენტულ ბაზარზე წარმატების მიღწევას, ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის ზრდას. იგი ითვალისწინებს ტექნიკური პოლიტიკისა და კაპიტალდაბანდებათა პოლიტიკის გაერთიანებას და მიმართულია ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების დანერგვაზე კვლევით ორგანიზაციასთან მუდმივ კავშირში, რომლის დახმარებით საწარმო მიისწრაფვის ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების ძიებისაკენ.

ინოვაციების სტრატეგიული მართვა ეხება ფირმის სტრატეგიული განვითარების როგორც კონცეპტუალურ-სამეწარმეო, ისე ორგანიზაციულ-პროცედურულ ასპექტებს და თავისი ფუნქციების რეალიზებას ახდენს ზოგადი და ფუნქციონალური მენეჯმენტის ქვესისტემების მეშვეობით. ზოგადი მენეჯმენტი განსაზღვრავს სტრატეგიული განვითარების გენერალურ ხაზს და იგი მოიცავს მენეჯმენტის შემდეგ სახეებს:

- **ნორმატიული** - ფილოსოფიის, სამეწარმეო პოლიტიკის შემუშავება, ზოგად სტრატეგიულ განზრახულობათა ფორმულირება;
- **სტრატეგიული** - სტრატეგიის ნაკრების შემუშავება მისი რეალიზაციის ვადებით; ცვლილებების ფიქსირება, სტრატეგიების გადაფორმულირება, სტრატეგიული კონტროლი და კონტროლინგი, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მართვა მთლიანობაში;
- **ოპერატიული** - სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე ოპერატიული (ტაქტიკური) ღონისძიებების შემუშავება და რეალიზაცია.

ინოვაციების სტრატეგიულ მართვაში წინა პლანზე დგას რეალური ფაქტები და პოტენცი-

ური შესაძლებლობანი, რომლებიც საწარმომ უნდა გაითვალისწინოს, რათა უზრუნველყოს მომავალში წარმატებული განვითარება. სტრატეგიული ინოვაციური მიზნები ფორმირდება განზრახულობათა შესახებ დეკლარაციის სახით, რომელთა საფუძველზე განისაზღვრება სამეწარმეო კონცეფცია, საბაზო და ფუნქციონალური სტრატეგიები ამ კონცეფციის სარეალიზაციოდ, ასევე მუშავდება სტრატეგიის რეალიზაციის ოპერატიული გეგმების სისტემა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა საწარმოსათვის არ არსებობს ინოვაციური სტრატეგიის, ისე როგორც სტრატეგიული მართვის ერთიანი მოდელი, ვინაიდან თითოეული ფირმა თავისი მახასიათებლებით უნიკალურია, ამიტომ მათთვის დამახასიათებელია ინოვაციური პროცესების სტრატეგიული მართვის სპეციფიკური ფორმები. ინოვაციური სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე: ფირმის საბაზრო პოზიციაზე და მისი ცვლილების დინამიკაზე, საწარმოო და ტექნოლოგიურ პოტენციალზე, გამოსაშვები პროდუქციის სახეობაზე, ასევე საწარმოს გარეშე გარემოს ფაქტორებზე. მაგრამ არსებობს ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავებისა და ინოვაციების სტრატეგიული მართვის განხორციელების ზოგიერთი ფუძემდებლური მიდგომა და პრინციპი. ეს უპირველესად გამოიხატება იმაში, რომ სტრატეგიული მართვა ეყრდნობა სამეცნიერო პოტენციალს, როგორც საფუძველს, ინოვაციური საქმიანობის ორიენტირებას აკეთებს მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, მოქნილად რეაგირებს კონკურენციის მოთხოვნებზე უპირატესობის მისაღწევად, რაც უზრუნველყოფს ფირმის მიზნების მიღწევას და სიცოცხლის გახანგრძლივებას გრძელვადიანი პერსპექტივით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში ცნობილმა ამერიკელმა სპეციალისტმა **ი.ანსოფმა** სტრატეგია განსაზღვრა, როგორც წესების კრებული გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის, რითაც უნდა იხელმძღვანელოს ორგანიზაციამ თავის საქმიანობაში. იგი გამოყოფს წესების ოთხ ჯგუფს:

1 ჯგუფი - გამოიყენება ფირმის საქმიანობის შედეგების შეფასებისათვის;

მე-2 ჯგუფი - განსაზღვრავს გარეშე გარემოსთან მარეგულირებელ და წარმმართველ ურთიერთობებს;

მე-3 ჯგუფი - აწესრიგებს და ადგენს ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობებს;

მე-4 ჯგუფი - მოიცავს გადაწყვეტილებებს, რომელთა მეშვეობით ფირმა ახორციელებს ყოველდღიურ საქმიანობას.

სხვადასხვა ავტორების მიერ სტრატეგია განიხილება როგორც დეტალური ყოველმხრივი კომპლექსური გეგმა, გამიზნული ორგანიზაციის მისიისა და მისი მიზნების განხორციელებისათვის. სტრატეგიისა და ტაქტიკის ცნებების გარჩევისას ისინი ხედავენ ტაქტიკის განსაკუთრებულობას იმაში, რომ იგი მუშავდება სტრატეგიის განვითარების პროცესში, ხშირად ფორმირდება საშუალო რგოლის დონეზე, გათვლილია დროის მოკლე პერიოდისათვის და აქვს სწრაფად შესაძენი შედეგები.

ფუნდამენტური კვლევების სტრატეგიის ფორმირების პრობლემა გამოიკვეთა რუსმა მეცნიერმა **გ.მ აგაფონოვმა**. მისი აზრით, სტრატეგია „თავისი არსით წარმოადგენს მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც ხორციელდება დასაბუთებულ სისტემის ელემენტებზე მათი ფუნქციური მახასიათებლების შეცვლის მიზნით ან მის გარემომცველ გარემოზე გარეშე პირობების ფუნქციონირების შეცვლის მიზნით“. ავტორს შემოჰყავს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების სტრატეგიული პარამეტრების ცნება. ამ პარამეტრებს იგი მიაკუთვნებს: 1- დაგეგმვისა და მართვის საგნებს და 2- იმ პარამეტრებს, რომელთა ცვლილება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მთლიანად სისტემაზე (სტრატეგიული ცვლილება). ვა აგაფონოვი განიხილავს სტრატეგიას როგორც ორი ტიპის ელემენტის ერთობლიობას - მართვადი პარამეტრების და მმართველთა ზემოქმედების. ასევე გამოყოფს სტრატეგიის ორ დონეს: „**რა შევცვალოთ**“ და „**როგორ შევცვალოთ**“. ამ დონეების მიხედვით წარმოდგენილი მიდგომები იძლევა საშუალებას მოხდეს პრაქტიკულად ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის სტრატეგიული მართვის მექანიზმის პროექტირება.

კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ამერიკელმა მეცნიერ-ეკონომისტმა **მ. პორტერმა**. ფართოდაა ცნობილი ფირმის სტრატეგიის მისეული მატრიცა, რომელიც აკავშირებს ერთმანეთში კონკურენციის სფეროს და კონკურენტულ უპირატესობებს. მან გვიჩვენა, რომ ფირმამ შეიძლება მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას, თუ განახორციელებს წარმოებას ნაკლები დანახარჯებით ან პროდუქციის დიფერენცირებული ხარისხის საფუძველზე. აღსანიშნავია მ. პორტერის მიერ შემუშავებული გლობალური სტრატეგიის პარამეტრები, ქვეყნების კონკურენტულ უპირატესობათა დეტერმინანტი, კონკურენციის განვითარების სტადიები. იგი გამოყოფს ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანო-

ბის 4 სტადიას: **წარმოების ფაქტორების, ინვესტიციების, ინოვაციების და სიმდიდრის**. თითოეული ეს სტადია ხასიათდება ინოვაციების და მოდიანად ეკონომიკის მართვის სპეციფიკური მექანიზმით.

წარმოების ფაქტორების სტადიაზე ქვეყნების უპირატესობა გამოიხატება ბუნებრივი სიმდიდრით, კლიმატური პირობების, შრომითი რესურსების სიმრავლითა და სიიაფით. ამ სტადიაზე ბატონობს მარტივი ტექნოლოგიები, პროგრესული ტექნოლოგიები კი როგორც წესი, იქმნება საზღვარგარეთ.

ინვესტიციების სტადია დგება მაშინ, როდესაც ეროვნულ ფირმებს შეეძლებათ ჩადონ თავიანთი თანხები ახალი ტექნოლოგიების ლიცენზიების შესყიდვაში, თანამედროვე ეფექტურ დანადგარებში, რითაც უზრუნველყოფენ პროგრესული ტექნოლოგიების დანერგვას.

ინოვაციების სტადიაზე ეროვნულ ფორმებს შესწევთ უნარი გააუმჯობესონ უცხოური ტექნოლოგია და შექმნან ახალი. ამ ეტაპზე იცვლება სახელმწიფოს როლი და პოლიტიკის ხასიათი, უფრო მეტ წილს იკავებს ეკონომიკის რეგულირების ირიბი მეთოდები.

სიმდიდრის სტადიაზე განვითარების სტიმულად იქცევა მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლება, კაპიტალი ინაცვლებს ფინანსურ სფეროში.

საწარმოს სტრატეგიას განსაზღვრავს **საწარმოს ინოვაციური პოლიტიკა**. იგი ითვალისწინებს მიზნებისა და სტრატეგიის განსაზღვრას ახლო და შორეული პერსპექტივისათვის საწარმოს პოტენციური შესაძლებლობიდან და მისი შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფიდან გამომდინარე. **მიზნები** შეიძლება იყოს **ფუნქციური** (სისტემის მიღწეული მდგომარეობის შენარჩუნება) და **ახალი** (სისტემის ახალი ხარისხობრივი მდგომარეობის შექმნა). ინოვაციური ფირმის თითოეულ სტადიაზე მიმდინარეობს ამ მიზნების გარკვეული შერწყმა ერთმანეთთან. მაგალითად, მიმდინარე საქმიანობის სტადიაზე დაისმება ძირითადად ფუნქციური მიზნები, მიმართული ადრე მიღწეული სისტემის მდგომარეობის ბალანსის შენარჩუნებაზე, დანარჩენ სტადიებზე კი - ჩვეულებრივად მხოლოდ ახალი მიზნები. ახალ მიზნებში გათვალისწინებული უნდა იყოს სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო პოტენციალი და მისი საბაზრო-გასაღებითი შესაძლებლობანი.

ინოვაციური პროცესის მართვის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს მოცემული სამეურნეო წარმონაქმნის ინოვაციური სტრატე-

გიის შემუშავება და რეალიზაცია, რაც ექვემდებარება საერთო სტრატეგიას.

სტრატეგიულ მართვაში ოპერირებას აკეთებენ რთულ მიზნებზე, რომლებიც მოწოდებულია შემდეგი მიზნების გადასაწყვეტად:

- * პრობლემის გაცნობა არსებული მდგომარეობის შედარებით სასურველი მდგომარეობის მიღწევასთან დაკავშირებით - მას უწოდებენ **ინიციატივის ფუნქციას**;

- * სახელმძღვანელო მოთხოვნების გამო-მუშავება მოქმედებისათვის ანუ - **მართვის ინსტრუმენტის შემუშავება**;

- * ინფორმაციის შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა და ალტერნატივების შერჩევა - **გადაწყვეტილების მიღებისათვის**;

- * გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა არაკონფლიქტური თანარსებობის უზრუნველყოფა - **კოორდინირების ინსტრუმენტის შექმნა**;

- * თანამიმდევრული კონტროლისათვის წინამძღვრების შექმნა - **კონტროლის ინსტრუმენტის ჩამოსაყალიბებლად**.

ფირმის სტრატეგიული მიზნები ხასიათდება მოსალოდნელი შედეგის **რაოდენობრივი** და **ხარისხობრივი** მხარეებით. **რაოდენობრივ** მიეკუთვნება მიზნები: საბაზრო (ბრუნვა, ზრდა, ბაზრის წილი), ეკონომიკური (მოგება, რენტაბელობა), ფინანსური (კაპიტალის სტრუქტურა, ლიკვიდურობა). **ხარისხობრივ** მიეკუთვნება : პროდუქციის ხარისხის სტანდარტი, ფირმის სტრატეგიული სახე (მისია), ინოვაციური ქცევა, კლიენტების სერვისული მომსახურება, ფირმის მართვის დონე, პოლიტიკური და საზოგადოებრივი გავლენა.

სტრატეგიის შემუშავების ტექნოლოგია ზოგადი სახით შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს შემდეგი თანამიმდევრობით:

1. **სტრატეგიული დიაგნოზი** - ეს არის სიტუაციის შეცნობა ადრეულ სტადიაზე, სიტუაციაზე თვალყურის მიღვენება;

2. **სტრატეგიული ანალიზი** - ითვალისწინებს სტრატეგიული ზონების განსაზღვრას, გარემომცველი გარემოს ანალიზს;

3. **სტრატეგიის ფორმულირება** - ამ ეტაპზე ხდება სტრატეგიის შერჩევა, პროგრამების შემუშავება;

4. **პროგრამების შეფასება** - წარმოებს თითოეული პროგრამის შეფასება და საწარმოს საერთო პოლიტიკაში შეყვანა;

5. **სტრატეგიის რეალიზაცია** - მიმდინარეობს ფუნქციონალური, საპროექტო, პროდუქციის მექანიზმების მეშვეობით;

6. **სტრატეგიული კონტროლი** - ხორციელდება სტრატეგიის რეალიზაციის მიმდინარე-

ეობაზე მუდმივი კონტროლი.

საწარმოს განვითარების სტრატეგია მოიცავს **საბაზო და ფუნქციურ** სტრატეგიებს.

საბაზო სტრატეგია - სტრატეგიული მართვის დერძია, ეს არის საწარმოს ქმედება მთლიანობაში ამა თუ იმ კონკრეტული საბაზრო სიტუაციის პირობებში. მაგალითად, ბაზრების შერჩევის სტრატეგია, შერჩეულ ბაზარზე კონკურენციის სტრატეგია, შემდგომში კი შერჩეულ ბაზარზე შეთავაზებული პროდუქციის ლიდერობის საფუძველზე კონკურენციაში უპირატესობის მიღწევა; ლიდერობა ფასებში; საბაზრო სპეციალიზაცია; საბაზრო კოოპერაცია.

ფუნქციური სტრატეგიები აკონკრეტებენ შერჩეულ საბაზო სტრატეგიას საწარმოს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად, ანუ ეს არის ღონისძიებათა და პროგრამების კომპლექსები საწარმოს ცალკეული ფუნქციური სფეროებისა და ქვედანაყოფებისათვის. მათ აქვთ დამოკიდებულებითი მნიშვნელობა და წარმოადგენენ არსებითად რესურსულ პროგრამებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ საბაზო სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციას.

საბაზო სტრატეგიის ფორმირება - ეს არის საფუძველი ყველა შემდგომი გადაწყვეტილებებისა სტრატეგიული დაგეგმვის დარგში, მათ შორის ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიის შერჩევისათვის, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ ფუნქციურ სტრატეგიას.

არსებობს ინოვაციური სტრატეგიების მრავალი კლასიფიკაცია, მათ შორისაა:

- სტრატეგიების კლასიფიკაცია, რომელიც წარმოდგენილია **ბ. სანტოს** მიერ წიგნში "ინოვაცია, როგორც ეკონომიკური განვითარების საშუალება", მასში მოცემულია ინოვაციური სტრატეგიების დაყოფა ორ ჯგუფად:

ინსტიტუციური (საწარმოს დონეზე) და **ცენტრალური** (სახელმწიფოს დონეზე)

ცენტრალური ინოვაციური სტრატეგია ნიშნავს სახელმწიფო დონეზე დაგეგმილ კონკრეტულ ინოვაციურ ღონისძიებებს (მაგალითად, კვლევებისა და დამუშავებების პროგრამა, მიმართული ამა თუ იმ სამრეწველო დარგის განვითარებაზე), საგარეო ინფრასტრუქტურული პირობების ფორმირებას, რაც ამაღლებს საწარმოთა ინოვაციურ დინამიზმს და ხელს უწყობს მის განვითარებას, ასევე საწარმოს შიდა მექანიზმის და კავშირების სისტემის მოდერნიზაციას. შედეგად ცენტრალური ინოვაციური სტრატეგია - ეს არის ეროვნული მეურნეობის განვითარებაზე ხელშეწყობის სა-

შუალება, როდესაც საწარმოს ფუნქციონირების საგარეო პირობებზე და შიდა მექანიზმებზე ვლინდება ისეთი ზემოქმედება, რაც უზრუნველყოფს ტექნიკური განვითარების დაჩქარებას და მის საფუძველზე ეკონომიკური ეფექტიანობის ღონის ამაღლებას.

საწარმოს დონეზე საგნობრივი შინაარსით არჩევენ სტრატეგიებს კვლევებისა და დამუშავებების, პროდუქტული სტრუქტურის, ბაზრის, ფინანსების, ორგანიზაციის და სხვა, რომლებიც წარმოადგენენ გრძელვადიანი ინოვაციური სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილებს.

- მენეჯერული "ქცევის" (ფრიმანის კლასიფიკაციის საფუძველზე) მიხედვით არჩევენ საწარმოს ინოვაციური სტრატეგიის შემდეგ მოდიფიკაციებს:

ტრადიციული - საწარმო ისწრაფვის მხოლოდ არსებული პროდუქტების ხარისხის ამაღლებისაკენ, ამიტომ გრძელვადიან პერსპექტივაში იგი თავდაპირველად უსათუოდ ჩამორჩება ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ, შემდეგ კი ეკონომიკურ მიმართებაში;

ოპორტუნიზტული - საწარმო დაკავებულია ისეთი პროდუქტის ძიებით, რომელიც არ თხოულობს დიდ დანახარჯებს კვლევებზე და დამუშავებებზე, მაგრამ გარკვეული დროის განმავლობაში შეძლებს ერთპიროვნულად ბაზარზე მონაწილეობას. ასეთი სექტორების ძიება და გამოყენება ითვალისწინებს საბაზრო სიტუაციის ღრმა ცოდნას, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური განვითარების მაღალ დონეს და საადაპტაციო უნარებს. ამ შემთხვევაში მაღალია მონოპოლიური მდგომარეობის დაკარგვის რისკის დონე.

იმიტაციური - გამოიყენება ფირმების მიერ, რომელთაც გააჩნიათ ძლიერი საბაზრო და ტექნოლოგიური პოზიციები. ახალი ტექნოლოგიის შეძენა ხდება სხვებისგან ლიცენზიის შესყიდვით. ლიცენზია ბევრად უფრო იაფია, შეძენა ხდება სწრაფად და უფრო საიმედოა, ვიდრე საკუთარი დამუშავებები და გამოგონებები. ეს წარმატებული სტრატეგიაა, მაგრამ მისი შენარჩუნებისათვის აუცილებელია მაღალი სპეციალური კვალიფიკაცია და მიღწეული ღონის შენარჩუნებისათვის დაუღალავი შრომა.

თავდაცვითი - საწარმოები აწარმოებენ კვლევებს და დამუშავებებს წამყვანი პოზიციების დაკავებაზე პრეტენზიების გარეშე, მათი მიზანია, არ ჩამორჩნენ სხვებს ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ განვითარებაში და აამაღლონ წარმოების ტექნიკური დონე. ეს საკმაოდ დიდი დანახარჯების მოცულობის სტრატეგიაა. იგი გამოიყენება ძირითადად სახელმწიფო სამეცნიერო კვლევით დაწესებულებებში.

შეტევითი - ამ შემთხვევაში ფირმას აქვს ამბიციები, იყოს პირველი ბაზარზე. მისთვის დამახასიათებელია დიდი რისკი და მაღალი შესაძლო გამოსყიდვისუნარიანობა. იგი თხოულობს ხელმძღვანელებისგან სამეცნიერო-ტექნიკური სიახლეების განხორციელებაში ახალი საბაზრო პერსპექტივების და ცვლილებების გაცემისა და მათი საქონელში სწრაფად რეალიზების უნარს. ამ დროს საჭიროა მუდმივი ორიენტირება კვლევებზე ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით.

დაცვითი - ითვალისწინებს მაღალ რისკს და გამოსაყენებელია იმ ფირმებისათვის, რომელთაც შესწევთ უნარი მოგების მიღებისა კონკურენციის პირობებში, ამისათვის აუცილებელია ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის დაპყრობა და მოგების ნორმის შენარჩუნება წარმოების დაბალი დანახარჯების ხარჯზე. როგორც საზღვარგარეთული გამოცდილება გვიჩვენებს, წარმატებას აღწევენ ის ფირმები, რომელთაც აქვთ ძლიერი პოზიციები წარმოებისა და მარკეტინგის სფეროში, ამასთანავე შენარჩუნებული უნდა იქნეს საკმარისი სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი, რათა სწრაფად უპასუხონ ახალ შემოწოდებებს, რომლებიც დანერგილია კონკურენტების მიერ.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში უფრო მეტად მისაღებია შეტევითი, დაცვითი, აგრეთვე შერეული - შეტევით-დაცვითი სტრატეგიები.

ინოვაცია თხოულობს შედარებით ხანგრძლივ დროს (5-10-15 წელი) და საწარმო შეიძლება წარმატებით რეაგირებას საბაზრო ცვლილებებზე, თუ ის მოემზადება და მის განკარგულებაში იქნება აუცილებელი სამეცნიერო-ტექნიკური დამუშავებები. შესაბამისად, საწარმომ თავისი მომავალი უნდა ააგოს გრძელვადიან სტრატეგიაზე, ე.ი შეიძლება მიიღოს წარმატება შეტევითი სტრატეგიის პირობებში, რომელიც იქმნება დაგროვილი ცოდნით და გამოცდილებით, საწარმოს განვითარების საგარეო და საშინაო პირობებით და დამაჯერებელი უპირატესობებით. შეტევითი სტრატეგიის ფორმირება არ არის ადვილი ამოცანა, იგი თხოულობს არა მარტო ღრმა ანალიზს და კარგი ინტუიციას, შანსების, კონკურენტების გეგმების შეფასებას, საგარეო ბაზრის შესაძლებლობების სწრაფად განსაზღვრას, არამედ გამომგონებლობას, სიფრთხილეს, სახსრების სწრაფად განთავსებას და რეალიზაციას, რისკის სიდიდეზე მუდმივ დაკვირვებას, ოპტიმიზმს და დამარცხების ცოდნას.

სტრატეგიული მართვის პროცესი შედგება ურთიერთდამაკავშირებელი ფაზებისაგან:

სტრატეგიული დაგეგმვა (სიტუაციის ანალიზი, სტრატეგიის დაგეგმვა), **სტრატეგიის რეალიზაცია** და **სტრატეგიული კონტროლი**. ამ ფაზების ინტეგრაცია წარმოქმნის სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემას საწარმოში. იგი უზრუნველყოფს მმართველთათვის შესაძლებლობას ზემოქმედება მოახდინოს სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტით დაკავებულ ყველა რგოლსა თუ ელემენტზე. მათი ურთიერთდამაკავშირებისათვის აუცილებელია შესაბამისი ორგანიზაციული ფორმის არსებობა. ასეთი ფორმებია: **მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა** და **სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები**.

მატრიცული ორგანიზაციები იქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც შერჩეული სტრატეგია გამიზნულია მაღალხარისხოვანი შედეგის მისაღებად მაღალი ტექნოლოგიების დიდი რაოდენობის პროექტებიდან და სამუშაო არის რთული. მატრიცული სისტემის მნიშვნელოვანი შედეგია სხვადასხვა ნახევრადავტონომიური ჯგუფების ან კოლექტივების აქტიური გამოყენება, ისინი იქმნებიან პროექტის შესაბამისად კონკრეტული პრობლემების გადასაწყვეტად და სარგებლობენ გარკვეული თვისუფლებით სამუშაოს შესრულებისას. ასეთი ჯგუფები იძლევა იერარქიის გამარტივების საშუალებას და სტრუქტურა ხდება უფრო დინამიური.

თუკი გარეშე გარემოს (ბაზრის სეგმენტების) ელემენტების კომპლექსური დაუფლების აუცილებლობა არ წარმოიშვება, მაშინ ორგანიზაციული წარმონაქმნები წარმოადგენენ საწარმოს პირობით მმართველობით ერთეულებს. მათი მთავარი ამოცანაა მათ წინაშე დასმული სტრატეგიული ამოცანების განხორციელება. **სტრატეგიული სამეურნეო ერთეული** შეიძლება იყოს ან პროდუქციის ჯგუფი (პროდუქტული ხაზი) ან პროდუქტულ-საბაზრო კომბინაცია (სეგმენტი), ან ბაზარზე ორიენტირებული დამოუკიდებელი ქვედანაყოფი.

სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ფირმის მართვის პრინციპებზე, მისი განვითარების პერსპექტივებისა და დაგეგმვის მიღების მეთოდებზე. პრაქტიკაში მართვის სტილების და მეთოდების საფუძვლად ფართოდ გავრცელებულია:

- **კონტროლი** - როდესაც გათვალისწინებულია სტაბილური განვითარება პერსპექტივაში;
- **ექსტრაპოლაცია** - როდესაც გათვალ-

ისწინებულია პერსპექტივაში იმავე ტენდენციების განვითარება, რაც იყო წარსულ პერიოდში. ამ შემთხვევაში გამოიყენება მიმდინარე ბიუჯეტების, კაპიტალდაბანდებათა ბიუჯეტების შედგენა, გრძელვადიანი დაგეგმვა;

- **პრინციპულად ახალი სტრატეგიების დამუშავება**, როდესაც უკვე თვალსაჩინო ხდება განვითარების ახალი ტენდენციები და დება მართვის ახალი პრინციპების მიღების საჭიროება (მართვის სტილი და მეთოდები, ორგანიზაციის ფორმები)
- **ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება** - გაუთვალისწინებელი გარემოებების და განვითარების ტენდენციების გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაში.

ფირმაში მიღებული მუშაობის სტილის ან რეალიზებადი ინოვაციური იდეის მასშტაბის შესაბამისად სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოიყენება დასახული ამოცანების მიღწევის სხვადასხვა ხერხები. მაგალითად, **მიზნების შეთანხმების მეთოდი** უზრუნველყოფს შემსრულებელთა მკაფიო ორიენტაციას ფირმის მთავარ მიზნობრივ ამოცანებზე, **სისტემური მოდელირების მეთოდი** იძლევა საშუალებას მენეჯმენტის ცალკეული კომპონენტებით შეერთდეს ერთიან დინამიკურ პროცესთან.

საწარმოს ზოგადი სტრატეგიული ორიენტაცია უშუალო გავლენას ახდენს ინოვაციური სტრატეგიის ფორმირებაზე. ინოვაციური სტრატეგიების სისტემა უნდა გაითვალისწინოს საწარმოს ინოვაციური საქმიანობის ვარიანტები და ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ

მასზე გავლენას. მათ მიეკუთვნება : სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი; საცდელ-ექსპერიმენტული ბაზის განვითარების დონე; არამატერიალური აქტივების მდგომარეობა და უკვე შესრულებული სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების, ნიმუშების არსებობა, გამოსაშვები პროდუქტის სტრუქტურა ბაზრის წილის გათვალისწინებით, სასიცოცხლო ციკლის სტადიები.

ფირმის სტრატეგიული მართვა მოიცავს საქმიანობის ძირითდ პრინციპებს (იდეოლოგია, ფილოსოფია), ასორტიმენტული პოლიტიკის განსაზღვრას, კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიას, საწარმოო-ტექნიკურ პოლიტიკას, საკადრო და საფინანსო პოლიტიკას, განვითარების სტრატეგიას და ტაქტიკას. იგი ითვალისწინებს როგორც გარეშე, ისე შიგა გარემოს განვითარების სტრატეგიის მართვას.

გარეშე გარემოს განვითარების სტრატეგიის მართვის ძირითადი პრინციპი ითვალისწინებს კონკურენტებთან უპირატესობის მისაღწევად საწარმოს ძლიერი მხარეების მაქსიმალურად გამოყენებას, რასაც უწოდებენ აგრესიულ მარკეტინგულ პოლიტიკას, ხოლო შიგა გარემოს განვითარების სტრატეგიის მართვის ძირითადი პრინციპია შიგა რეზერვების მაქსიმალური გამოყენება და სუსტი მხარეების, ვიწრო ადგილების თანამიმდევრული აღმოფხვრა.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ **სტრატეგიულ-ინოვაციური ამოცანების წარმატებული რეალიზაცია მთლიანობაში დამოკიდებულია ფირმის მართვის დონეზე, მენეჯერთა უნარსა და გამოცდილებაზე, მათი ქცევების პრინციპებზე, მართვის სტილზე.**

ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე. საინოვაციო მენეჯმენტი. თბილისი, 2009.
2. ლ. გვაჯაია. საინოვაციო საქმიანობის ორგანიზაცია საწარმოში. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. №2, 2009.
3. ლ. გვაჯაია. ინოვაციური პოლიტიკა. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. №3, 2013.
4. В.Г. Медынский. Инновационный менеджмент. Москва, 2008.
5. Основы инновационного менеджмента. Под редакцией П.Н. Завлина. Москва, 2000.
6. Б. Санто. Инновация, как средство экотомического развития. Москва, 1992.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIONS

L. GVAJAJIA

Associate Professor of GTU

The article considers the conceptual-entrepreneurial and organizational-procedural aspects of strategic management of innovations as the part of innovational management. These aspects include prognosis of impact of entrepreneurial factors on firm's success, potential of research and development, management system and its organizational forms, entrepreneur ethics and culture.

The article uses the opinions and approaches of well-known scientists and economists in the field of strategic management, such as I. Ansoff, V. Agafonov and M. Porter. The article considers the essence and importance of basic and functional strategies in the organized innovational activities of a firm. The article also offers the method of development of strategy including the following steps: strategic diagnosis; strategic analysis; formulation of strategy; estimation of programs; realization of strategy and strategic control. It considers the classification of innovational strategies according to M. Porter and B. Santo. The author thinks that offensive, defensive and offensive-defensive strategies are preferable according to gained experienced in the environment of market economy.