

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი -
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტი

ზაზა ბერიძე

**ინოვაციური განვითარება როგორც ფირმის
კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორი**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარდგენილი

დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ეკონომიკის დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი პაატა არაშიძე

ბათუმი 2022

შინაარსი

შესავალი	3
1. ინოვაციური განვითარების მართვა და ფირმის კონკურენტუნარიანობა	
1.1. ინოვაციები როგორც თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების საკვანძო ფაქტორი	9
1.2. ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ტენდენციები და პრობლემები	28
1.3. ფირმის ინოვაციური განვითარების პირობების მომზადება	39
2. ინოვაციური დაპროექტება როგორც ინოვაციური პროცესის ორგანიზების ფორმა	
2.1. ინოვაციური პროექტების არსი და ფუნქციები	52
2.2. ინოვაციური პროექტების შემუშავებისა და რეალიზების სისტემა კომპანიაში	62
2.3. რისკების მართვა ინოვაციურ საქმიანობაში	84
3. ორგანიზაციების ინოვაციური მართვის სისტემების ფორმირება და განვითარება	
3.1. ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი	108
3.2. ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების მოდელირება...	120
3.3. ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვა.....	134
დასკვნები და წინადადებები	157
გამოყენებული ლიტერატურა	162

შესავალი

საკვლევი თემის აქტუალობა.

საბაზრო ეკონომიკის თანამედროვე პირობებში აშკარა ხდება ფირმის საქმიანობის კონკურენციული გარემოს გართულების რეალობა და ინოვაციების როლი კონკურენციაში. იგი არც თუ იშვიათად, სცილდება ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებს და საერთაშორისო მასშტაბის ხასიათს იღებს. ეს კი განაპირობებს აუცილებლობას, რომ ფირმების სამეურნეო და კომერციული საქმიანობა მეცნიერულ საფუძველზე წარიმართოს, რისთვისაც საჭირო ხდება ფირმის მართვის შესაბამისი კადრების სათანადოდ მომზადების უზრუნველყოფა, ინოვაციის განხორციელება, რაც ეკონომიკური ზრდის გარანტიაა.

ინოვაციური განვითარების პრობლემა და მასთან დაკავშირებული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის გაზრდა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე პირობებში, როგორც სამეცნიერო კვლევების, ასევე ეკონომიკური საქმიანობის პრაქტიკის თვალსაზრისით. ეს გამოწვეულია ეკონომიკის გლობალიზაციასთან დაკავშირებული ეკონომიკური სუბიექტების საოპერაციო გარემოში მნიშვნელოვანი ცვლილებებით, წარმოების კლასიკური ფაქტორების მოქმედების ტრანსფორმაციით, განვითარების შეზღუდული რესურსებით, პოლიტიკური, დემოგრაფიული და გარემოსდაცვითი პრობლემების ზრდით, რეგიონალური დიფერენცირებით. ამ პირობებში, კონკურენციულ ბრძოლაში, წინა პლანზე წამოიწევა არა მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაციისა და ეფექტურობის გაზრდის, არამედ ეკონომიკური უსაფრთხოების და მდგრადობის უზრუნველყოფისა და ბიზნესის ღირებულების პოზიტიური დინამიკის ამოცანები.

ინოვაციის ფაქტორი განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებსა და განვითარებად ქვეყნებში კონკურენციის პირველ ადგილზეა. მნიშვნელოვანია რაც შეიძლება სრულად შეფასდეს ამ ფაქტორის გავლენა ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებზე და მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, მათ შორის კონკურენტუნარიანობის სამ მთავარ კომპონენტზე - საწარმოს ეფექტურობაზე, მის სტაბილურობასა და ბიზნესის ღირებულებაზე. კონკურენტუნარიანობის ეს სამი კომპონენტი (ეფექტურობა, მდგრადობა,

ბიზნესის ღირებულება) ამჟამად პირველადი მნიშვნელობისაა და წარმოადგენს კვლევის შესაბამის საგანს.

განვითარების ინოვაციური გზა კონკურენტუნარიანობის ზრდის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა. ამასთან, ინოვაციების შესაძლებლობები, როგორც განვითარების ფაქტორი, სრულად არ არის გამოყენებული. ამის მიზეზები არის ინოვაციის ხარჯების დაბალი დონე, ინოვაციის სტიმულირების ეფექტური მექანიზმების ნაკლებობა, გამოყენებულ მეცნიერებასა და წარმოებას შორის არასაკმარისი კომუნიკაცია, კვალიფიციური კადრების მომზადების უთანასწორობა და საწარმოებში ინოვაციური განვითარების მართვის ეფექტური მექანიზმების არარსებობა.

ინოვაციური ფაქტორის გამოყენების გაუმჯობესება მჭიდრო კავშირშია ინოვაციური განვითარების პროექტის მენეჯმენტის გაუმჯობესებასთან, რამაც ჯერ ვერ მოიტანა მოსალოდნელი შედეგები. ამ თვალსაზრისით, ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა ინოვაციების პროექტების მენეჯმენტის გაუმჯობესების და ინოვაციური პროექტების როლის გაზრდის მიმართულებების დასაბუთება საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. ამისათვის საჭიროა უფრო მკაფიო, მენეჯმენტის მიზნებთან დაკავშირებული, ინოვაციური პროექტების ტიპების განსაზღვრა, ინოვაციური განვითარების ინდიკატორებსა და კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლებს შორის დამოკიდებულების განსაზღვრა, არსებული მენეჯმენტის მეთოდების ადაპტირება საწარმოების ინოვაციური პროექტირების სპეციფიკასთან. ეს განსაზღვრავს ამ კვლევის აქტუალობას.

ინოვაციების პროცესების ეფექტიანობასთან დაკავშირებული საკითხებისა და პრობლემების შესწავლას უცხოელ მეცნიერთა მრავალი კვლევა ეძღვნება, კერძოდ, აღნიშნულ საკითხს იკვლევდნენ და იკვლევენ ჰ. ბარნეტი, ი. შუმპეტერი, პ. დრუკერი, ბ. სახტო, დ. ჯონსონი, ბ.გოდინი, ჰ. ნოვოტნი, კ. დანიელსონი, ჯ. ტიდი, ჯ. ბესანტი ჯ. ბაუმგარტნერი და მრავალი სხვა. ბოლო პერიოდში ინოვაციების თემატიკისადმი მზარდი ყურადღებით გამოირჩევა ქართველი მეცნიერებიც, მათ შორის ო. შატბერაშვილი, ვ. პაპავა, ლ. ქოქიაური, ე. ბარათაშვილი, რ. აბესაძე, ა. აბრალავა, თ. ვერულავა, გ. მამულაძე, ბ. გეჩბაია, ნ. მახარაძე და სხვები. ასევე,

საკითხის ირგვლივ გარკვეული ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია სხვადასხვა ორგანიზაციისა და კვლევითი ცენტრების ცალკეულ ანგარიშებშიც.

საწარმოთა კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადობის მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ კვლევებს შორისაა ის ფაქტორები, რომლებიც მათ თანამედროვე პირობებში განსაზღვრავს, ჩვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ დისერტაციაში განხილული საკითხების თვალსაზრისით, ისეთი ავტორების ნამუშევრებია, როგორცაა ლ. გოხბერგი, ტ. კუზნეცოვა, მ. პორტერი, ვ. ა. რუდი, ე.ფ. ჩებერკო.

მეცნიერული შრომების სიმრავლის მიუხედავად, ეროვნულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ნაკლებია სამეცნიერო კვლევები, რომლებიც კომპლექსურად განიხილავენ ინოვაციური მენეჯმენტის ჩამოყალიბებასა და ამ კუთხით არსებულ თანამედროვე მდგომარეობას საქართველოს რეალობაში, 90-იან წლებში ის მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური ვითარება, რომლის წინაშეც აღმოჩნდა სამეცნიერო საზოგადოება. შესაბამისად, საქართველოში მხოლოდ მიმდინარე საუკუნის დასაწყისში ჩნდება ფუნდამენტური კვლევები ინოვაციებისა და კონკურენტუნარიანობის ურთიერთკავშირზე.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. სადისერტაციო კვლევის მიზანია სამეცნიერო დებულებების შემუშავებაში წვლილის შეტანა და წინადადებების დასაბუთება საწარმოთა ინოვაციური განვითარების პროექტის მენეჯმენტის გაუმჯობესების მიზნით, მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით. ასევე ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციის როლის ასამაღლებლად ალგორითმების და მოდელების შემუშავება, როგორც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მნიშვნელოვანი რესურსი. ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციების და ინოვაციური პროცესების ანალიზისთვის საჭიროა ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი დაზუსტება, რათა გამოვლინდეს მათი არსი და სპეციფიკა. ამ მიზნის მისაღწევად დასახული და გადაჭრილი იქნა შემდეგი ამოცანები:

- ახალი ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოების კონკურენტუნარიანობას თანამედროვე ეკონომიკაში;
- საქართველოს ინოვაციური განვითარების ტენდენციების შეფასება.

- ინოვაციური პროექტების ტიპოლოგიის კრიტერიუმების კვლევა;
- არსებული მენეჯმენტის სისტემების ანალიზი და მათი გამოყენება ინოვაციური პროექტირების სფეროში.
- ინოვაციური პროექტირების შედეგების ინიცირების, შემუშავების და განხორციელების სისტემის გაუმჯობესების წინადადებების დასაბუთება.
- ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციების ძირითადი ტიპების გამოყოფა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე ეფექტური მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შერჩევისა და მიღებისათვის.
- შემუშავდეს ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგიური საფუძველი.
- ისეთი მენეჯმენტის მექანიზმის შეთავაზება, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ასევე საჭიროა კრიტერიუმების შემუშავება მისი ეფექტურობის შესაფასებლად.

კვლევის ობიექტი. ინოვაციური განვითარება, როგორც თანამედროვე ცოდნაზე დაფუძნებული კონკურენტუნარიანობის გამზასღვრელი ფაქტორი, ინოვაციური პროექტები და მართვის სისტემების დანერგვის როგორც ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების წინაპირობა.

კვლევის საგანია ინოვაციური განვითარების პროექტის მენეჯმენტის მექანიზმები, ინოვაციური მართვის სისტემების ფორმირება და საწარმოს კონკურენტუნარიანობაზე ინოვაციის გავლენის შეფასება.

სამეცნიერო სიახლე. ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- ინოვაციური პროექტების მართვის პრაქტიკისა და მათი კლასიფიკაციის არსებული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე ხდება კრიტერიუმების სისტემატიზაცია და ინოვაციური პროექტების ტიპოლოგიის შემოთავაზება მენეჯმენტის მიზნებისთვის;
- გაკეთდა წინადადებები საწარმოს ინოვაციური პროექტების მენეჯმენტში პროექტის მიდგომის გასაუმჯობესებლად, რაც, პროექტის მენეჯმენტის არსებულ სტანდარტებთან შედარებით, შეიცავს უამრავ დამატებას და ახალ მიდგომებს ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებაში. ინოვაციური

პროექტების მართვა, ტექნოლოგიური პროექტების სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების თანმიმდევრობა და მათი დამხმარე სისტემები, რაც საშუალებას იძლევა უფრო მჭიდრო კავშირი ჰქონდეს საწარმოში დაგეგმვისა და მენეჯმენტის პროცესებთან და შედეგად გაიზარდოს ინოვაციური პროექტების გავლენა საწარმოს კონკურენტუნარიანობაზე;

- შემოთავაზებულია ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციების გაგება, როგორც საწარმოს ეფექტური განვითარების მნიშვნელოვანი რესურსი, რომლის გამოყენება ხელს უწყობს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან ზრდას სისტემის მოთხოვნების ცოდნის გამო. ორგანიზაციული მენეჯმენტი, ოპერატიული შერჩევა და ახალი ან გაუმჯობესებული იდეების, ტექნოლოგიების და მენეჯმენტის პროცესების პრაქტიკაში ჩართვა, ეკონომიკური სარგებელისა და სხვა სარგებელის მისაღებად.
- განისაზღვრა ინოვაციური მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმი და შემუშავდა ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც შეიცავს რეგულარული და სტრატეგიული მენეჯმენტის ბლოკებს, რომელთა გამოყენება ხელს უწყობს ორგანიზაციის მგრძობელობის გაზრდას ინოვაციების მიმართ ხარისხის გაუმჯობესების გზით.
- ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შესაფასებლად შემოთავაზებულია მოდელი, რომელიც ემყარება ორგანიზაციის მზაობის ინოვაციური გარდაქმნების კრიტერიუმებს, რაც საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის თვითშეფასების პროცესების მიზანმიმართულად ორგანიზებას, მისი ძლიერი მხარეების და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებას და შექმნას ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური ცვლილებების პორტფელი

კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. შემოთავაზებული წინადადებები და რეკომენდაციები ხელს უწყობენ ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. ეს ყოველივე გაზრდის ორგანიზაციების საქმიანობის ხარისხს, დაეხმარება მათ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასა და გრძელვადიანი

წარმატების მოპოვებაში. კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც ადგილობრივი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების, ასევე ეკონომიკის, ბიზნესისა თუ მენეჯმენტის სფეროში მოღვაწე მეცნიერებისა და მკვლევარების მიერ.

კვლევის თეორიულ-მეთოდური საფუძველი. კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს ქართველ და უცხოელ მკვლევართა ნაშრომები ინოვაციური განვითარების და ინოვაციების მართვის საკითხებში., ჟურნალები, საკუთარი კვლევები, ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევის შედეგები და ინტერნეტ რესურსები. კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს, როგორც ზოგად სამეცნიერო, ასევე ეკონომიკური კვლევის მეთოდები, კერძოდ: ფუნქციონალური ანალიზისა და სინთეზის, სისტემური და ლოგიკური მიდგომების, დაჯგუფების, შედარების, შეფასებისა და სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები.

ნაშრომის აპრობაცია. დისერტაცია აპრობირებულ იქნა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივი დეპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2021 წლის -----(ოქმი N).

დისერტაციის სტრუქტურული და ენობრივი გამართულობა. სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და ცხრა ქვეთავისგან. თემას თან ერთვის დასკვნა, გამოყენებული ლიტერატურის სია.

თავი 1. ინოვაციური განვითარების მართვა და ფირმის კონკურენტუნარიანობა

1.1 ინოვაციები როგორც თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების საკვანძო ფაქტორი

ეკონომიკურ ლიტერატურაში „ინოვაცია“ აღიქმება როგორც პოტენციური სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის გარდაქმნა რეალურში, რომელიც განსხვავებულია ახალ პროდუქტებსა და ტექნოლოგიებში.

ტერმინი „ინოვაცია“ ფართოდ გამოიყენება, იგი ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს სიახლეს, ახალ შემოღებულს. გამოიყენება როგორც დამოუკიდებლად, ისე რიგი მონათესავე ცნებების აღსანიშნავად: „ინოვაციური საქმიანობა“, „ინოვაციური პროცესი“, „ინოვაციური გადაწყვეტილება“ და ა.შ

დღეისთვის ცნება ინოვაცია ფართოდ გამოიყენება მმართველობით პრაქტიკაში. XX ს. დასაწყისში იგი საკმაოდ ბუნდოვანი ცნება იყო და იშვიათად გამოიყენებდნენ მას თვით თეორეტიკოსებიც კი. პირველი მეცნიერ-ეკონომისტი, რომელმაც პირველად მოიხსენია ეს ცნება ორგანიზაციასთან მიმართებაში, იყო ავსტრიელი მეცნიერი ი.შუმპეტერი. თავის წიგნში „საქმიანი ციკლები“. რომელიც 1939 წელს გამოვიდა, იგი პირველად განსაზღვრავდა ინოვაციას, როგორც წარმოების ფაქტორების ახალ კომბინაციას. (Shumpeter 1939)

შუმპეტერმა ახალი მიმართულება შექმნა ეკონომიკური მეცნიერების განვითარებაში, მან საფუძველი ჩაუყარა ახალ მეცნიერებას - ინოვაციკას. ინოვაციკა - მეცნიერებაა, რომელიც სწავლობს მეცნიერულ სიახლეთა თეორიულ და პრაქტიკულ ასპექტებს, მ.შ სიახლეთა ფორმირების პროცესებს და მათ გავრცობას.

(Шумпетер, 1982 :112)

ი.შუმპეტერი გამოყოფს ხუთ ტიპიურ ცვლილებას:

1. ახალი ტექნიკისა და ახალი ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენება ან წარმოების ახალი საბაზრო უზრუნველყოფა (ყიდვა-გაყიდვა);
2. ახალი თვისებების მქონე პროდუქციის დანერგვა;
3. ახალი ნედლეულის გამოყენება;
4. ცვლილებები წარმოების ორგანიზაციისა და მის მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფაში;

5. გასაღების ახალი ბაზრების გამოჩენა.

ეს დებულებები ი.შუმპეტერმა ჩამოაყალიბა ჯერ კიდევ 1911 წელს. მოგვიანებით, 30-იან წლებში, მან უკვე შემოიტანა ინოვაციის ცნება, რომელსაც განმარტავდა, როგორც ცვლილებებს ახალი სამომხმარებლო საქმიანობის, ახალი საწარმოო და სატრანსპორტო საშუალებების, ბაზრებისა და მრეწველობაში ორგანიზაციის ფორმირების დანერგვის და გამოყენების მიზნით. (**Schumpeter, 1943 :81-84**)

მოგვიანებით ეს მოსაზრება გამოხატეს სხვა ეკონომისტებმა, კერძოდ ამერიკელმა მეცნიერებმა პ. რომერმა და რ. ლუკასმა, რომლებიც ენდოგენურ ფაქტორად თვლიდნენ სამეცნიერო და ტექნოლოგიურ პროგრესს. ი. შუმპეტერმა, ისევე როგორც მოგვიანებით ისეთმა მკვლევარებმა, როგორებიც იყვნენ ინგლისური ეკონომისტები, კ. ფრიმანი და გ. მენში, ინოვაციური განვითარება დააკავშირეს ეკონომიკურ ციკლებთან და ტექნოლოგიური სტრუქტურების ცვლილებასთან, ხოლო ინოვაციურ ფაქტორს მთავარი როლი მიენიჭა ამ ცვლილებებში.

ეკონომისტებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ინოვაციური განვითარების თეორიაში. ამერიკელმა მეცნიერმა დ. ნორტმა აჩვენა ინოვაციური ინსტიტუტების მნიშვნელობა ახალი ტექნოლოგიების განვითარების სტიმულირებისა და გარიგების და ტრანსფორმაციის ხარჯების შემცირებაში.

ინოვაციების მართვის თეორიაში საქართველოსთვის შესაბამისი მიმართულება ასოცირდება ინოვაციების პროცესის სივრცითი მახასიათებლების, რეგიონალური ინოვაციური სისტემების ფორმირების პროცესთან.

ინოვაციების თემატიკისადმი ყურადღებით გამოირჩევიან ქართველი მეცნიერები: ო. შატბერაშვილი, ვ. პაპავა, ლ. ქოქიაური ე. ბარათაშვილი, რ. აბესაძე, ა. აბრალავა, გ. მამულაძე, ბ. გეჩბაია, ნ. მახარაძე და სხვა. საკითხის ირგვლივ გარკვეული ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია სხვადასხვა ორგანიზაციისა და კვლევითი ცენტრების ცალკეულ ანგარიშებშიც.

რ. ასათიანი ინოვაციას განსაზღვრავს, როგორც შრომის ორგანიზაციისა და მართვის ახალი ფორმების დანერგვას არა მხოლოდ ცალკეულ საწარმოებში, არამედ მთლიანად ამა თუ იმ დარგში (**ასათიანი, 1996 : 76**). თ. შენგელიას აზრით ინოვაცია

წარმოგვიდგება, როგორც შემოქმედებითი საქმიანობის შედეგი, რომელიც მომართულია ახალი სახეობის ნაწარმის, ტექნოლოგიის შემუშავებაზე, შექმნასა და გავრცელებაზე, ახალი ორგანიზაციული ფორმების დანერგვაზე და ა.შ (შენგელია, 1997 : 205). ა. აბრალავას აზრით, ინოვაცია არის ადამიანთა თეორიული და პრაქტიკული შემოქმედებითი საქმიანობიდან წარმოშობილი და რეზულტატირებული გარკვეული ეკონომიკური და სოციალური ეფექტის მქონე ყოველგვარი სიახლე (აბრალავა, 2001 : 19).

ინოვაციების სხვადასხვა განსაზღვრების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ინოვაციების არსი მდგომარეობს ცვლილებებში. თანამედროვე ადამიანების მიერ სამყაროსადმი პრაგმატულმა დამოკიდებულებამ გასულ საუკუნეებთან შედარებით გამოიწვია ინოვაციების, როგორც ცნების აღქმის ტრანსფორმირება, რამაც საბოლოო ჯამში განაპირობა ის, რომ ზოგადად ინოვაციების კონცეფცია მოიცავს სიახლეების ძალიან ფართო არეალს, უკანასკნელ წლებში კი ინოვაციები მომხმარებელში უმეტესწილად ასოცირდება ტექნოლოგიურ სიახლეებთან.

ინოვაცია შეიძლება გავაიგივოთ ახალ იდეასთან, მოწყობილობასა თუ მეთოდთან (Merriam-webster...). ეკონომიკაში ინოვაციას ხშირად განმარტავენ და განიხილავენ როგორც სიახლეს, რომელიც მიმართულია ადამიანთა ახალი მოთხოვნების ან არსებულის უკეთ დაკმაყოფილებისაკენ (Maryville, 1992 : 27- 31). ვიდრე ი. შუმპეტერი ჩამოაყალიბებდა ინოვაციისა და გამოგონებას შორის განსხვავებას ხშირად ხდებოდა ამ ტერმინთა გაიგივება ერთმანეთთან, მეცნიერები დღესაც აკეთებს ამას, ტერმინთა შორის ხშირ შემთხვევაში ძალიან მჭიდრო კავშირია. მთავარი, რაც ინოვაციას გამოარჩევს გამოგონებისაგან ისაა, რომ ინოვაცია კვლევის შედეგია და ბაზარზეა რეალიზებული. ანუ ის გამოგონება თუ აღმოჩენა, რომელიც ჯერ კიდევ არაა რეალიზებული ბაზარზე, მხოლოდ სიახლეა და არა – ინოვაცია (Bhasin, 2012)

ინოვაციის ცნებაზე მსოფლიოში მრავალი შეხედულება არსებობს. ეკონომიკურ ლიტერატურაში მისი მრავალი განსაზღვრებაა. სხვადასხვა მეცნიერები, ამ ცნებებს განსაზღვრავენ კვლევის ობიექტისა და საგნის შესაბამისად:

**ცხრილი 1.1. მეცნიერების კვლევებში „ინოვაციების“ ტერმინის განსაზღვრის
ძირითადი მიდგომები**

„ინოვაციების“ ტერმინის განსაზღვრა	ავტორი											
	ასათიანი	შენგელა	აბრალავა	შუმბეტერი	ლამბიერე	ვიტფილდი	დრუკერი	ნაიტი	დემერილი	ჯონსონი	ფარმანი	სანტო
ნებისმიერი ცვლილება			+	+	+	+		+				
შედეგი		+							+			
პროცესი	+									+	+	+
საშუალება							+					

წყარო: ადაპტირებული ავტორის მიერ

ასევე შეგვიძლია ინოვაციების შესახებ საქართველოს კანონი მოვიშველიოთ:

ინოვაცია – ეკონომიკური, სამეცნიერო ან სოციალური ღირებულების მქონე, გამოყენებადი, ახალი ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტი, პროცესი ან მომსახურება, რომელიც შესაძლებელია იყოს სხვადასხვა სახის, მათ შორის:

ინოვაციური პროდუქტი – ახალი ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტი, რომელიც არ გულისხმობს სხვა პირის მიერ შემუშავებული ან წარმოებული ინოვაციური პროდუქტის მხოლოდ ესთეტიკურ ცვლილებას;

ინოვაციური პროცესი – წარმოების ან მომსახურების ახალი ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული მეთოდის გამოყენება, რომელიც პირისთვის არის სიახლე ან გაუმჯობესება, იმის მიუხედავად, ეს პროცესი სხვა პირის მიერაა შექმნილი თუ არა;

ორგანიზაციული ინოვაცია – მენეჯმენტის სტრუქტურის ან მეთოდის ახალი ან მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისკენ ან/და ცოდნის გამოყენების

გაუმჯობესებისკენ ან ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდისკენ;

ინოვაციური საქმიანობა – საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება ეკონომიკური ან სოციალური ღირებულების მქონე, გამოყენებადი, ახალი ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტის, პროცესის ან მომსახურების შესაქმნელად;

ინოვაციური პროექტი – პროექტი, რომლის მიზანია ინოვაციური საქმიანობის განხორციელება;

ინოვაციური საქმიანობის ინფრასტრუქტურა – გარემო, რომელიც მიმართულია საგანმანათლებლო, სამრეწველო, სამეცნიერო და კერძო სექტორების დაკავშირებისა და თანამშრომლობისკენ და ინოვაციური საქმიანობის განხორციელების ხელშეწყობისკენ;

ინოვაციის კომერციალიზაცია – ინოვაციის პრაქტიკული გამოყენება, რომელსაც დადებითი ეკონომიკური ან სოციალური ეფექტი აქვს;

ინოვაციების ეკოსისტემა – ეროვნული და რეგიონალური ინოვაციების სისტემების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სფეროში სახელმწიფოს, საგანმანათლებლო, სამრეწველო, სამეცნიერო და კერძო სექტორების თანამშრომლობას და მიმართულია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური ცოდნის შექმნისაკენ, განვითარებისაკენ, გავრცელებისა და გამოყენებისაკენ ქვეყანაში ცოდნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის მშენებლობის და კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით (საქართველოს კანონ... 2016).

ინოვაციების თანამედროვე განმარტებების შერწყმის შედეგად შეიძლება ჩამოვყალიბოთ აღნიშნული ცნების დეფინიცია შემდეგნაირად, რომ ინოვაცია არის დამატებითი ღირებულების მქონე სიახლის დანერგვა სხვადასხვა მიმართულებით, რასაც თან ახლავს სოციალური ეფექტი. ორგანიზაციისათვის ინოვაცია არის კვლევითი მიღწევების გამოყენება მატერიალური თუ არამატერიალური სარგებლის მიღების მიზნებით. ბიზნესის გაფართოება და განახლება, ახალი წარმოების მეთოდების შემუშავება, მენეჯმენტის ახალი სისტემების და მიდგომების ჩამოყალიბება.

მიღებულია ინოვაციების დაყოფა სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ინოვაციურობა

ძირითადად ფასდება ტექნოლოგიური პარამეტრებით და აგრეთვე საბაზრო პოზიციებით. ამის გათვალისწინებით ხდება ინოვაციების კლასიფიკაცია:

ა) ტექნოლოგიური პარამეტრების გათვალისწინებით ინოვაციები იყოფა ორ ჯგუფად. **პროდუქტული და პროცესული.**

პროდუქტული ინოვაციის დროს ადგილი აქვს ახალი მასალების, ახალი ნახევარფაბრიკატების გამოყენებით პრინციპიალურად ახალი პროდუქტების მიღებას.

პროცესული ინოვაციები ნიშნავს წარმოების ორგანიზაციის ახალ მეთოდებს, ახალ ტექნოლოგიებს. ისინი შეიძლება დაკავშირებული იყოს საწარმოს შემადგენლობაში ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურის შექმნასთან.

ბ) **ცვლილებების, სიახლის სიღრმის მიხედვით** ინოვაცია იყოფა: **საბაზისო (რადიკალური), გაუმჯობესებული და ფსევდონოვაციები.**

საბაზისო ინოვაციები მსხვილი გამოგონებებს უკეთებენ რეალიზებას და შემდგომში ხდებიან ახალი თაობის ტექნოლოგიის ფორმირების საფუძველი.

გაუმჯობესებული ინოვაციები დაკავშირებული არსებული პროდუქტებისა და წარმოების პროცესების სრულყოფა-გაუმჯობესებასთან.

ფსევდონოვაციები უზრუნველყოფენ მოძველებული თაობის ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ნაწილობრივ, ხშირად დეკორატიული ხასიათის ცვლილებებს, ისინი ფაქტიურად აფერხებენ ტექნიკურ პროგრესს.

გ) **შინაარსისა და შინაგანი სტრუქტურის მიხედვით** ინოვაციების სახეებია:

- ტექნიკური
- ტექნოლოგიური
- ორგანიზაციულ-მმართველობითი
- ინფორმაციული
- სოციალური

დ) **გავრცელების მასშტაბის მიხედვით** შეიძლება გამოიყოს:

ინოვაციები, რომლებიც იქცევიან ერთგვაროვანი პროდუქციის გამოშვების ახალი დარგის საფუძვლად და ინოვაციები, რომლებიც გამოყენებას ჰპოვებენ ეროვნული მეურნეობის ყველა დარგსა და სფეროში.

ე) ბაზრისთვის სიახლის ტიპის მიხედვით ინოვაციები იყოფა:

- სიახლე დარგისთვის მსოფლიოში
- სიახლე დარგისთვის ქვეყანაში
- სიახლე მოცემული საწარმოს ან საწარმოთა ჯგუფისთვის.

ქვეყანაში ეკონომიკური ზრდის მიღწევა შეუძლებელია ეკონომიკის ინოვაციური გზით განვითარების გარეშე.

ეკონომიკის ინოვაციური განვითარება ბუნებრივად მოითხოვს შესაბამის ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაციას, თვით ინოვაციური საქმიანობის კონცეფცია არ არის საკმარისად ფორმალიზებული და სტრუქტურირებული, ის ხშირად გამოიყენება ზოგად ასპექტში, სტატისტიკური კვლევები გამოყოფენ ორგანიზაციაში ინოვაციური საქმიანობის შემდეგ სახეებს, რომლებიც სტრუქტურაში გამოხატავენ ინოვაციურ დანახარჯებს. დანახარჯების ძირითადი ნაწილი წარმოადგენენ დანახარჯები ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე, რომლებიც დაჯგუფებული არიან შემდეგ სახეებით: (Geostat.ge)

- კვლევა და განვითარება:
- მანქანების და მოწყობილობების შექმნა;
- ახალი ტექნოლოგიების შექმნა
- პატენტის და ლიცენზირების უფლების შექმნა
- პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა
- წარმოებითი პროექტირება
- სხვა სახის წარმოების მზადება

გარდა ამისა ინოვაციური საქმიანობის სტრუქტურაში გამოიყოფა ისეთი სამუშაოები რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ორგანიზაციულ, პროცესულ, მარკეტინგულ და ეკოლოგიურ ინოვაციებთან. ინოვაციური საქმიანობა შეიძლება შეიცავდეს ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარებას, კვლევებს ნანოტექნოლოგიებში, მაღალკვალიფიციური კადრების ახალ სპეციალობაში და მიმართულებით მომზადებას.

ეკონომიკის ინოვაციური განვითარება, ბუნებრივია, მოითხოვს ინოვაციური საქმიანობის შესაბამის გააქტიურებას. ინოვაციის კონცეფცია ჯერ კიდევ არ არის საკმარისად ფორმალიზებული და სტრუქტურირებული, იგი ხშირად გამოიყენება ყველაზე ზოგადი ტერმინებით. სტატისტიკური კვლევები ხაზს უსვამს ორგანიზაციების ინოვაციური საქმიანობის შემდეგ ძირითად ტიპებს, რომლებიც გამოხატულია ინოვაციური ხარჯების სტრუქტურაში.

ძირითადი ნაწილი შედგება ტექნოლოგიური ინოვაციების ხარჯებისგან, რომლებიც დაჯგუფებულია ინოვაციური საქმიანობის შემდეგ ტიპებში:

- კვლევა და განვითარება;
- მანქანებისა და აღჭურვილობის შექმნა;
- ახალი ტექნოლოგიების შექმნა;
- რომელთაგან პატენტებზე უფლებების მოპოვება, ლიცენზიები;
- პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა;
- წარმოების პროექტირება;
- სხვა სახის წარმოების მომზადება;
- პერსონალის განათლება და მომზადება;

გარდა ამისა, ინოვაციური საქმიანობის სტრუქტურაში გამოირჩევა სამუშაო, რომელიც ეხება ორგანიზაციულ, პროცესურ, პროდუქტულ, მარკეტინგულ და გარემოსდაცვით ინოვაციებს. ინოვაციური საქმიანობა ასევე უნდა მოიცავდეს ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებას, ნანოტექნოლოგიის კვლევას, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მომზადებას ახალ სპეციალობებსა და სფეროებში.

საქართველოსი დღეისთვის არის რამდენიმე ორგანიზაცია რომელიც ემსახურება ინოვაციების განვითარებას და დანერგვას, მათ შორის გამორჩეულია ორგანიზაცია:

- საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA.GOV.GE)

რომელსაც აქვს რვა პრიორიტეტი:

ისამეცნიერო

იკრეატივი

ICT

ინჟინერია

იგანათლება

ინფრასტრუქტურა

ისოციალური ინოვაციები

ისტარტაპები და აქსელერატორები

- ევროპული კვლევები საქართველოს ინოვაციური განვითარებისთვის, რომელსაც აქვს ორი დასრულებული და ერთი მიმდინარე პროექტი:

იდასრულებული- აღმოსავლეთის პარტნიორობაში მონაწილე არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციების თანამშრომელთა ცოდნის ამაღლება ინოვაციის სფეროში.

იდასრულებული - საქართველოში ევროპული საინოვაციო პოლიტიკის შესწავლის გაუმჯობესება

იმიმდინარე - ევროკავშირსა და შავი ზღვის რეგიონს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება მეცნიერების, ტექნოლოგიის და ინოვაციის სფეროებში.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს ორგანიზებით 2020 წლის ოქტომბერში გაიხსნა ბათუმის ტექნოპარკი, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობისა და მსოფლიო ბანკის ფინანსური მხარდაჭერით.

ტექნოპარკი შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ახალ კამპუსში, პირველ სართულზეა განთავსებული, რომლის უნივერსიტეტთან ინტეგრირება, აკადემიური წრეებისა და სტუდენტების მეტ ჩართულობას უზრუნველყოფს. ბათუმის ტექნოპარკის გახსნის მიზანია ადგილობრივ მოსახლეობას, კერძო კომპანიებს, აჭარის მთავრობასა თუ ადგილობრივ თვითმმართველობას ქონდეს შესაძლებლობა გამოიყენონ აქამდე რთულად ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიები საკუთარი საქმიანობის განვითარებისთვის და მიიღონ ცოდნა როგორც ინოვაციებისა

და ტექნოლოგიების სფეროში, ისე მეწარმეობის მიმართულებით.

ამასთან, ბათუმის ტექნოპარკი ითავსებს სასწავლო ცენტრის ფუნქციას და სასწავლო კომპონენტის ფარგლებში მუდმივად ტარდება ტრენინგები ახალი ტექნოლოგიების, ინოვაციური აზროვნებისა და სტარტაპების განვითარების საკითხებზე. დაინტერესებულ პირებს, სტარტაპებსა და ე.წ „ფრილანსერებს“, სთავაზობს საერთო სამუშაო სივრცეს (co-working), სადაც შესაძლებელია, გარკვეული პირობებით, სამუშაო ადგილის მიღება, საკუთარი იდეის, თუ სტარტაპის გასავითარებლად. სივრცე აღჭურვილია ყველა პირობით, რომელიც ხელს უწყობს სტარტაპის განვითარებას.

აუცილებელია აღინიშნოს, ვაშინგტონი, 18 მარტი, 2016 – მსოფლიო ბანკის აღმასრულებელ დირექტორთა საბჭომ დაამტკიცა რეკონსტრუქციის და განვითარების საერთაშორისო ბანკის (IBRD) სესხი 40 მლნ. აშშ დოლარის ოდენობით საქართველოს ეროვნული ინოვაციების ეკოსისტემის (GENIE) პროექტისთვის. ეს პროექტი ხელს უწყობს მთავრობის სტრატეგიის განხორციელებას მომავალზე ფოკუსირებული, კონკურენტული და ინოვაციური ეკონომიკის ასაშენებლად. (commersant.ge)

პროექტის ამოცანები განვითარების თვალსაზრისით გულისხმობს ფირმების და ფიზიკური პირების ინოვაციური საქმიანობის და ციფრულ ეკონომიკაში მათი მონაწილეობის გაფართოებას. ამის მიღწევა შესაძლებელია ინვესტიციებით ინოვაციის რეგიონულ და სათემო ცენტრებში, შინამეურნეობების და მცირე ბიზნესის მიერ ინტერნეტის გამოყენების მატებით, საწარმოების ციფრული ეკონომიკის უნარების და შესაძლებლობების განვითარებით (იმისათვის, რომ იყვნენ ინოვაციურები) და ნოვატორებისთვის დაფინანსებასთან წვდომის ზრდით.

„GENIE წარმოადგენს მსოფლიო ბანკის მიერ მთავრობის მხარდაჭერის ახალ ფაზას , რომლის განმავლობაშიც ადგილი ექნება ინკლუზიური ზრდის ხელშეწყობას ინოვაციაზე და ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის განვითარების საშუალებით . ის განახორციელებს ინვესტიციას სხვადასხვა ღონისძიებებში ინოვაციის პოტენციალის , ადამიანური კაპიტალის და დაფინანსებასთან წვდომის ასამაღლებლად , ეს პროექტი განახორციელებს ინვესტიციას ქვეყნის მომავალში იმ

უმნიშვნელოვანესი რეფორმების და ინვესტიციების საფუძველზე , რომლებიც უკანასკნელ წლებში მთავრობის მიერ განხორციელდა ინფრასტრუქტურულ ის განვითარების , ასევე სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესების და კანონის უზენაესობის მიმართულებით.

პროექტი მიზნად ისახავს ინოვაციებზე და ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკური განვითარების დაჩქარებას საქართველოს მასშტაბით . მისი მიზანია მთელი ქვეყნიდან და განსაკუთრებით რეგიონებიდან ლ ატენტური ნოვატორების და მცირე ბიზნესის დაკავშირება გლობალურ ცოდნასთან და შესაძლებლობებთან . ჩვენ იმედი გვაქვს რომ ინოვაციური ეკოსისტემების ქვეყნის დანარჩენ ტერიტორიაზე გავრცელება , რომლებიც აქამდე მხოლოდ დიდ ქალაქებში არსებობდა , შედეგად მოიტანს მცირე ბიზნეს ის შექმნას და განვითარებას , ახალ კარგ სამუშაო ადგილებს , ინოვაციურ პროდუქტებს და სერვისებს , რომლებითაც შესაძლებელი იქნება ა ვაჭრობა

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA) არის GENIE პროექტის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაცია. სააგენტო, როგორც საქართველოს ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ნაწილი, დაინტერესებულია პროექტის განხორციელებით ახალი თაობის ნოვატორების და ციფრული ეკონომიკის საწარმოების შესაქმნელად, ინოვაციების და ტექნოლოგიების დაჩქარებული პარალელური გავრცელებით სოფლის მეურნეობის ეკონომიკაში, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში ჩამოშორებული იყო ინოვაციური საქმიანობისგან.

ასევე განხორციელდა და დასრულდა 2020 წლის დეკემბერში, ევროპის კონკურენტუნარიანობაზე ორიენტირებული პროგრამა „**ჰორიზონტი 2020**“ , რომელიც იყო ევროკავშირის კვლევისა და ინოვაციის უმსხვილესი პროგრამა, დაახლოებით 80 მილიარდი ევროს ბიუჯეტით, რომელიც 7 წლის მანძილზე 2014-2020 წწ. გრანტების სახით მოხმარდა სამეცნიერო თუ კვლევით აღმოჩენებს, გამოგონებებსა თუ ინოვაციებს და საუკეთესო იდეებს. პროგრამის მისია იყო ხელი შეეწყო ბრწყინვალე მეცნიერებას, ეპასუხა საზოგადოებრივ და ინდუსტრიული გამოწვევებისთვის. „**ჰორიზონტი 2020**“ მემკვიდრე პროგრამას ჰქვია „ჰორიზონტი

ევროპა“ . რომელიც დაიწყო 2021 წლის იანვრის თვეში და დასრულდება 2027 წლის დეკემბრში, აღნიშნული პროგრამის ბიუჯეტი კი შეადგენს 95 მლრდ ევროს.

„**ჰორიზონტი 2020**“ პროგრამის პარტნიორი ასევე იყო ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტიც, სწორედ 2016 წელის 14 იანვარს პირველი საჯარო შეხვედრა გაიმართლა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, სადაც მონაწილეობასღებულობდნენ მონაწილე ქვეყნების წარმომადგენლები.

საქართველოდან „ჰორიზონტი 2020“ პროგრამაზე მონაწილეობისთვის გაიგზავნა სულ 506 აპლიკაცია, რაც საერთო გაგზავნილი აპლიკაციების მხოლოდ 0.61 პროცენტია.

„ჰორიზონტი 2020“ წარმოადგენს ფინანსურ ინსტრუმენტს, რომელიც ემსახურებოდა შემდეგ მიზანს: ევროპის კონკურენტუნარიანობა მსოფლიოს მასშტაბით. ამაში მოიაზრება ეკონომიკური ზრდა და ახალი სამსახურების შექმნა. სწორედ ამ მიზეზით, ჰორიზონტი 2020-ს გააჩნდა პოლიტიკური მხარდაჭერა ევროპის ლიდერების და ევროკავშირის პარლამენტის წევრების მხრიდან. ევროპის ლიდერები თანხმდებიან, რომ კვლევებისა და ინოვაციების მხარდაჭერა არის ინვესტიცია საერთო ევროპული მომავლისთვის.

ჰორიზონტი 2020 პროგრამის ამოცანები:

- უზრუნველყოს მსოფლიო კლასის მეცნიერების განვითარება
- მოუხსნას ბარიერები ინოვაციას
- შექმნას ინოვაციებისათვის ხელსაყრელი გარემო საჯარო და კერძო სექტორების თანამშრომლობის გზით.

ჰორიზონტი 2020 პროგრამის სტრუქტურა შედგება სამი სვეტის და ხუთი საინიციატივო საფეხურისგან.: **სქემა №1**

ჰორიზონტი 2020 პროგრამის ფარგლებში დაფინანსებული იქნა 40 პროექტი, რომელშიც მონაწილეობდნენ ქართველი პარტნიორები.

2018 წელს შეიქმნა „პროჯექტს ჯორჯია“ ონლაინ პლატფორმა რომელზეც განთავსებულია ინფორმაცია საქართველოში ყველა სახის მიმდინარე პროექტების, გრანტების, კონკურსებისა და სხვა არსებული პროგრამების შესახებ.

ორგანიზაციის მიზანია მოქალაქეებისათვის გაამარტივოს მათთვის საჭირო პროექტის შესახებ ინფორმაციის მოძიება, ასევე შესაძლებელი გახადოს ინფორმაციის სორტირება სფეროებისა და რეგიონების მიხედვით. (Projects.org.ge)



სქემა № 1 „ჰორიზონტი 2020“ მიმართულებები

2021 წლის 18 ნოემბერს საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოსა და “კატაპულტ ჯორჯიას” შორის პარტნიორობის ხელშეკრულებას მოეწერა ხელი, რომლის თანახმად Catapult Georgia ქართულ ტექნოლოგიურ და ინოვაციურ სტარტაპებში 50 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტირებას განახორციელებს, ხოლო ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო 5 მილიონის თანამონაწილეობით იქნება ფონდში წარმოდგენილი, რათა ხელი შეუწყოს ქართული სტარტაპების სწრაფ წინსვლას გლობალურ ბაზრებზე. სილიკონის ველის ერთ-ერთი წამყვანი ვენჩურული ფონდის, Catapult Ventures-ის წარმომადგენლობის პრეზენტაცია თბილისში გაიმართა. ფონდი ქართულ სტარტაპებს ადრეული ეტაპის დაფინანსებაში დაეხმარება, ისევე,

როგორც მსხვილი ამერიკელი ინვეტორების მოზიდვასა და საერთაშორისო ბაზარზე გასვლაში.

„კატაპულტი“ არის ვენჩურული კაპიტალის ფონდი, რომელიც სპეციალიზირებულია სილიკონის ველის გარეთ განვითარებად ტექნიკურ ჰაბებში ინვესტირებაში. მათ ინვესტირება განახორციელებს 100+ კომპანიაში. ფონდის ინვესტიციებმა 7 მილიარდ დოლარზე მეტი უკუგება (Exit) გამოიწვია, მათ შორის ადრეული ინვესტიცია Jet.com-ში (შეიძინა Walmart-მა \$3,5 მილიარდად), Dollar Shave Club-ში (შეიძინა Unilever-მა \$1 მილიარდად), Freshly-ში (შეიძინა Nestle-მ \$1,5 მილიარდად) IfOnly-ში (შემენილა Mastercard-ის მიერ) MapR Technologies-ში (შემენილა HP-ის მიერ) და მრავალი სხვა. ჯონათანის სხვა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები მოიცავს Madison Reed, Qumulo, InsideView, Price.com, Zenplace, Kanler, Joy, Manufactured.Net, BillFloat და ბევრ სხვა კომპანიას, რომლებიც გახდნენ ბაზრის ლიდერები. Catapult Ventures-ის პარტნიორები საქართველოში არიან “სტარტაპ გრაინდ თბილისი” და US Market Access Center. (www.gita.gov.ge)

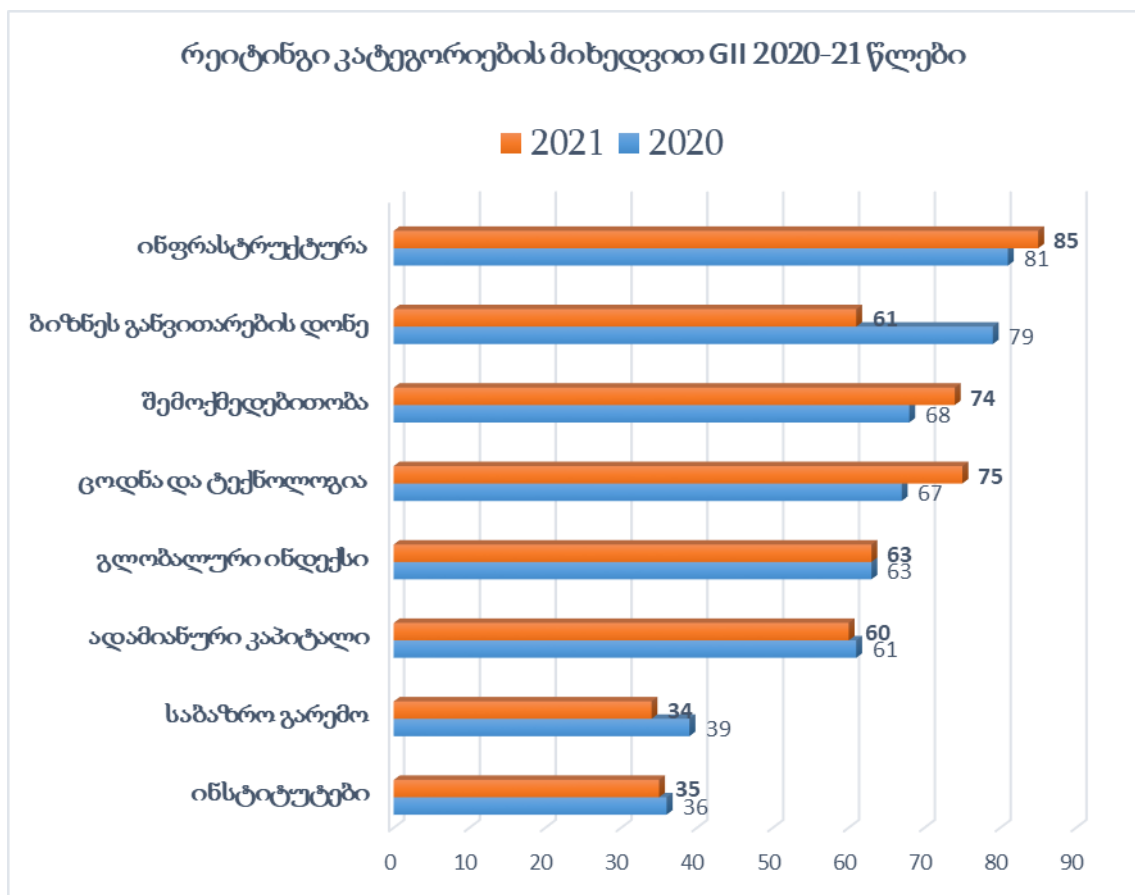
აუცილებელია ინოვაციების განხილვისას განვიხილოთ გლობალური ინოვაციების ინდექსი, რომლის მონაცემების დამუშავება მოხდა ჩვენს მიერ. (GII) 132-მდე ქვეყანას აფასებს ინოვაციური შესაძლებლობების მიხედვით. 7 კატეგორიაში დაჯგუფებული 81-მდე ინდიკატორის მეშვეობით, GII მიზნად ისახავს ინოვაციურობის ყოვლისმომცველ შესწავლას ინოვაციური დანახარჯების (inputs) და პროდუქტების (outputs) განზომილებაში. (WIPO.INT)

შეფასების კატეგორიები:

- ინსტიტუტები (პოლიტიკური გარემო, მარეგულირებელი გარემო, ბიზნეს გარემო);
- ადამიანური კაპიტალი და კვლევები (განათლება, კვლევა და განვითარება);
- ინფრასტრუქტურა (ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები (ICT), ზოგადი ინფრასტრუქტურა, ეკოლოგიური მდგრადობა);
- საბაზრო გარემო (საკრედიტო გარემო, ინვესტიციები, ვაჭრობა, კონკურენცია და ბაზრის მასშტაბი);
- ბიზნესის განვითარების დონე (დასაქმებულთა ცოდნის დონე, ინოვაციისათვის საჭირო კავშირების არსებობა, ცოდნის მიღების შესაძლებლობა);

- ცოდნა და ტექნოლოგიები (ცოდნის შექმნა, ცოდნის გავლენა ინოვაციების შექმნის პროცესში, ცოდნის გავრცელება);
- შემოქმედებითობა (არამატერიალური აქტივები, შემოქმედებითი პროდუქტი და მომსახურება, ელექტრონული შემოქმედებითობა).

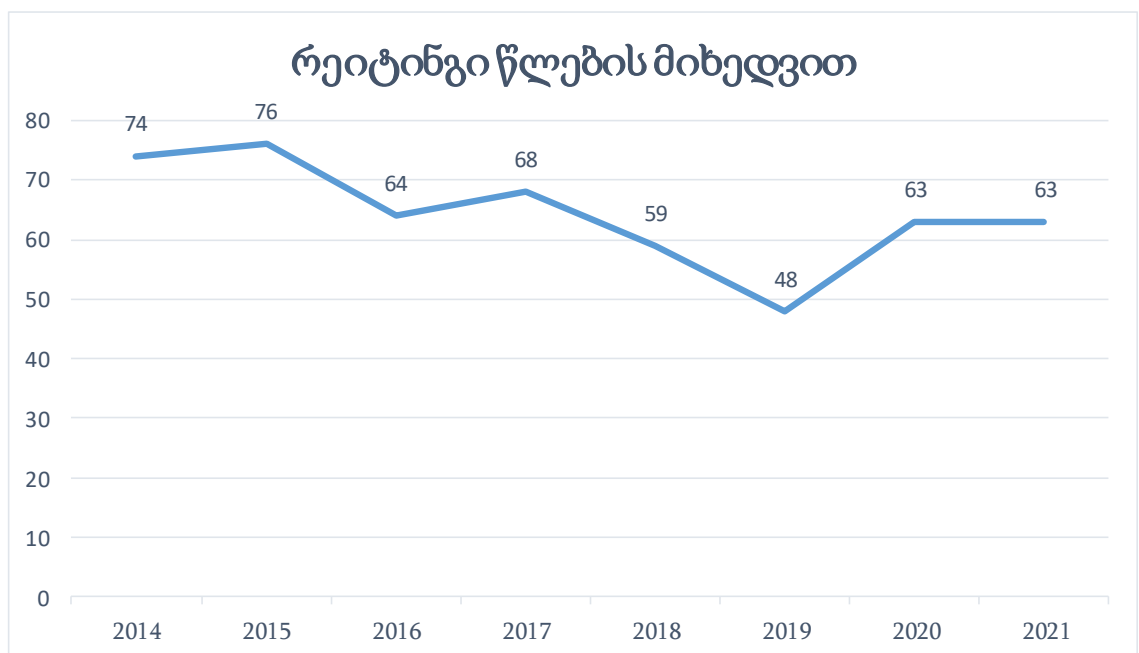
ინდექსის ანგარიშში ქვეყნების შედეგები განხილულია როგორც ეკონომიკური ჯგუფების (მაღალი შემოსავლის, ზედა-საშუალო, ქვედა-საშუალო და დაბალი შემოსავლის ქვეყნები) ჭრილში, ასევე რეგიონულ ჭრილში. GII-ის კვლევის ფარგლებში საქართველო განხილულია როგორც ზედა-საშუალო შემოსავლის ქვეყანა. ამ თვალსაზრისით საქართველომ მაღალი შედეგები აჩვენა 7-იდან 4 კატეგორიაში, კერძოდ ინსტიტუტები, ადამიანური კაპიტალი, ბიზნესის განვითარების დონე და საბაზრო გარემო შეფასდა ზედა-საშუალო შემოსავლის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე მაღალი ქულებით. თუმცა საქართველომ დანარჩენ 3 კატეგორიაში, ინფრასტრუქტურა, ბიზნეს განვითარების დონე, ცოდნა და ტექნოლოგიები და შემოქმედებითობა, საშუალოზე დაბალი ქულებით შეფასდა.



დიაგრამა № 1 ადაპტირებული ავტორის მიერ

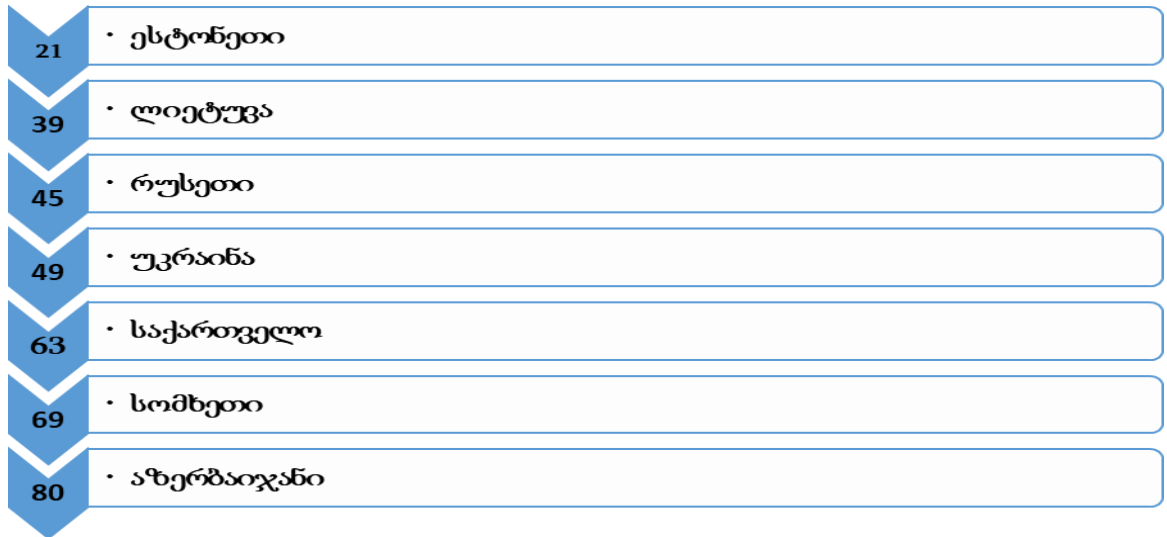
რაც შეეხება რეგიონულ ჭრილს. საქართველო მიკუთვნებულია დასავლეთ აზიისა და ჩრდილოეთ აფრიკის ჯგუფს, ისეთ ქვეყნებთან როგორცაა ყატარი, სომხეთი, აზერბაიჯანი, უზბეკეთი, ლიბანი, საუდის არაბეთი, იორდანია, ტუნისი და ა.შ. რეგიონულ ასპარეზზე საქართველო იკავებს 5-ე ადგილს 19 ქვეყნიდან. საქართველო საშუალოზე მაღალი ქულებით შეფასდა 7-იდან 2 კატეგორიაში, კერძოდ ინსტიტუტები და საბაზრო გარემო, ხოლო საშუალოზე დაბალი მაჩვენებლები გამოავლინა დანარჩენ 5 კატეგორიაში.

2020 წლის კვლევაში, საქართველო 31,78 ქულით, 63-ე ადგილს იკავებდა, ხოლო 2021 წელს კი მიუხედავად მცირედი ქულის მატებისა 32,4 ქულა, რეიტინგში ცვლილება არ განუცდია და ისევ 63 ადგილს იკავებს. ასევე აღნიშნავენ კონკრეტულ კატეგორიებში გაუარესებას, როგორც ინოვაციური პროდუქტების წარმოების თვალსაზრისით. საქართველოს რეიტინგი ინდექსის 7 კატეგორიიდან 3-ში საგრძნობლად გაუარესდა, კერძოდ ცოდნა და ტექნოლოგია 67-ე ადგილიდან 75-ე ადგილზე ჩამოქვეითდა, ინფრასტრუქტურის კატეგორიაში 81-დან 85-ე ადგილზე, შემოქმედებითობის კატეგორიაში 68-დან 74-ე ადგილზე, ხოლო საგრძნობი პროგრესი განიცადა ბიზნესის განვითარების დონემ რომელიც 79 ადგილიდან 61-ე ადგილზე დაწინაურდა.



დიაგრამა № 2 ადაპტირებული ავტორის მიერ

მიუხედავად 2021 წელს იგივე პოზიციაზე დარჩენისა, საქართველო კვლავ უსწრებს რეიტინგში სამხრეთ მეზობლებს, თუმცა საგრძნობლად ჩამორჩება დანარჩენებს. აღსანიშნავია რომ 2019 წლის მონაცემებით რუსეთი, უკრაინა და საქართველო რეიტინგში 46-ე, 47-ე და 48-ე ადგილებს იკავებდნენ. (დიაგრამა 3)



დიაგრამა № 3 ადაპტირებული ავტორის მიერ

ინდექსმა (დიაგრამა №4 და დიაგრამა № 5) კონკრეტული ინდიკატორების მეშვეობით გამოყო საქართველოს ძლიერი და სუსტი მხარეების ინოვაციური განვითარების მხრივ. ინსტიტუტების კატეგორიაში, ქვეყანას წამყვანი პოზიცია უკავია ბიზნესის დაწყების სიმარტივის თვალსაზრისით. ადამიანური კაპიტალის კატეგორიაში დადებითად შეფასდა სასწავლო დაწესებულებებში მოსწავლეთა და მასწავლებელთა თანაფარდობა. საბაზრო გარემოს კატეგორიაში გამოირჩევა სესხის აღების სიმარტივე და დაბალი ტარიფები, ხოლო ბიზნეს გარემოს თვალსაზრისით დაფიქსირდა პირდაპირი საგარეო ინვესტიციების მაღალი მაჩვენებელი.

ინფრასტრუქტურის კატეგორიაში, კერძოდ კი ლოჯისტიკური შესაძლებლობების ინდიკატორში საქართველოს ერთ ერთი ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი აღმოაჩნდა, ამ თვალსაზრისით მსოფლიოში 111 ადგილს იკავებს. ბიზნეს განვითარების დონის თვალსაზრისით შეინიშნება უმაღლეს სასწავლებლებსა და კერძო სექტორს შორის კვლევითი თანამშრომლობის სიმწირე, ხოლო ცოდნა და ტექნოლოგიების კატეგორიაში სისუსტედ გამოვლინდა მაღალ-ტექნოლოგიური წარმოების და ინტელექტუალური პროდუქტების სიმწირე.

ძლიერი მხარე

რეიტინგი	ინდიკატორი
2	• ბიზნესის სიმარტივე
3	• მასწავლებელთა და მოსწავლეთა თანაფარდობა
5	• სატარიფო განაკვეთი
7	• უმცირესობის ინვესტირების დაცვის მექანიზმი
9	• პირდაპირი საგარეო ინვესტიციები
11	• ახალი ბიზნესები
14	• სესხის აღების სიმარტივე
16	• ზედმეტი მუშახელის დათხოვნის სიმარტივე

დიაგრამა №4 ადაპტირებული ავტორის მიერ

სუსტი მხარე

რეიტინგი	ინდიკატორი
111	• ლოჯისტიკური შესაძლებლობები
101	• ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ორგანიზაციული მოედლებების შემუშავება
97	• ინტელექტუალური პროდუქტები
90	• მაღალი ტექნოლოგიური წარმოება
89	• ბიზნესების მიერ დაფინანსებული კვლევა და განვითარება (R&D)
74	• უნივერსიტეტების რეიტინგი
70	• უნივერსიტეტებსა და კერძო სექტორს შორის კვლევითი თანამშრომლობა
70	• PISA რეიტინგი კითხვაში, მათემატიკაში და საბუნებისმეტყველო საგნებში

დიაგრამა № 5 ადაპტირებული ავტორის მიერ

2021 წლის GII კვლევამ საერთო ჯამში დადებითად შეაფასა საქართველოში ინოვაციური განვითარების ტენდენცია, თუმცა ასევე გამოიკვეთა პროგრესის შენელება. კერძოდ, გასულ წელთან შედარებით, 3 კატეგორიაში გაუარესდა შედეგები, რაც საბოლოო ჯამში არ აძლევს ქვეყანას რეიტინგში წინ გადანაცვლების საშუალებას.

ინოვაციის გლობალური ინდექსის 2021 წლის შედეგები თვალსაჩინოს ხდის კონკრეტულ სფეროებში ეკონომიკური და ინოვაციური განვითარების თვალსაზრისით არსებულ სტაგნაციას, ერთერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი კი ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ორგანიზაციული მოდელების შემუშავებაა, სწორედ ერთერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი სადისერტაციო თემაში არის „ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების მოდელირება“. ინოვაციური შესაძლებლობები უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ეკონომიკის განვითარებაში, შესაბამისად აუცილებელია ამ სექტორში არსებულ გამოწვევებისადმი კომპლექსური და ყოვლისმომცველი მიდგომა და ხარვეზების აღმოფხვრა, განსაკუთრებით საყურადღებოა განათლების და ინფრასტრუქტურის სფეროები.

საქართველოს ინოვაციური განვითარების დინამიკა ცალსახა არ არის. ის ხასიათდება ზრდის ტემპის სიჩქარის ცვლილებით, ასევე დიფერენცირებულია სხვადასხვა სფეროების მიხედვით. ყველაზე კრიტიკულია მდგომარეობა განათლებისა და ინფრასტრუქტურის სფეროში. ფაქტია რომ სახელმწიფო გულრგილი არ არის ინოვაციური იდეების ხელშეწყობის მიმართ და ყველანაირად ცდილობს შექმნას კომფორტული გარემო, სადაც ამ მხრივ განვითარების პოტენციალი კიდევ უფრო გაიზრდება. მნიშვნელოვანი როლი აქვს საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს, ინოვაციური ცენტრების, ტექნოპარკების შექმნას, საკანონმდებლო სრულყოფას და ინფორმაციული სიმეტრიულობის შეძლებისდაგვარად უზრუნველყოფას.

1.2 ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ტენდენციები და პრობლემები

კონკურენტული უპირატესობის თეორია შემუშავებული იქნა ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის მაიკლ პორტერის მიერ. ამ თეორიის თანახმად, ნებისმიერი ქვეყანა, რომელსაც გააჩნია დაახლოებით ერთგვაროვანი განვითარების დონე, ფლობს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი უპირატესობის ერთობლიობას. მათ მიეკუთვნება: შრომის ნაყოფიერების მაღალი დონე. შრომითი რესურსების ხარისხი, წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების ხარისხი, მართვის ხელოვნება და სხვა.

კონკურენცია განისაზღვრება მთელი რიგი მიკროეკონომიკური, მაკროეკონომიკური, სოციალური და კულტურული ფაქტორებით და თავისებურებებით. ფართო გაგებით ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ქვეშ იგულისხმება მისი ფირმებისა და დარგების შესაძლებლობა, დაიპყრონ და გაიმაგრონ პოზიციები საერთაშორისო ბაზარზე.

კონკურენტუნარიანობის თეორიის განვითარების შედეგად ჩამოყალიბდა სამი წამყვანი სკოლა. ეს სკოლებია ამერიკული, ბრიტანული და სკანდინავიური. (V.A.Filin 2017)

სკანდინავიური სკოლა ძირითადად აწარმოებს სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათის კვლევებს, რომლებიც ორიენტირებულია დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის მცირე ქვეყნების ეკონომიკისა და საზოგადოების მოთხოვნებთან დაკავშირებით ცვალებად მსოფლიო მეურნეობაში. ამ სკოლის კვლევები ადაპტირებული იქნება და წარმატებით გამოყენებული განვითარების სხვადასხვა დონის ქვეყნებში. აღნიშნული სკოლის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს დანიელი მკვლევარის ბ.ო. ლუნდვალის და ბ. იონსონის კვლევები მიძღვნილი ინოვაციების ნაციონალური სისტემის და სწავლების ეკონომიკის კონცეფციის დამუშავებისადმი.

ბრიტანული სკოლა შეისწავლის ძირითადად განვითარებადი ქვეყნების პოზიციებს კონკურენციის პირობებში და აგრეთვე ტრანსნაციონალური კომპანიის როლის საკითხებს როგორც ქვეყნების ეკონომიკაში, აგრეთვე მათ ფუნქციონირებას რეგიონულ კლასტერებში. ამ სკოლის თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან ჯ.

დანინგი, რ.კაპ;ინსკი, ჯ.ჰემფერი და ჰ.შმიდტი.

ჩვენი აზრით, საწარმოს კონკურენტუნარიანობა, უპირველეს ყოვლისა, გამოიხატება ბაზრების ხელში ჩაგდების, მომხმარებლების მოზიდვის, რაც შეიძლება დიდი მოცულობის პროდუქციის გაყიდვის უნარში, საუკეთესოდ გამოიყენოს "ფასი - ხარისხი - დრო" კომბინაციაში. ეს უნარი განისაზღვრება ან გამოიხატება რიგ ეკონომიკურ ინდიკატორებში, რომლებიც ახასიათებს წარმოების ეფექტურობას, საწარმოს მდგრადობას და კომპანიის ღირებულებას.

ბაზარი თავისთავად აიძულებს მეწარმეებს, მრეწველებს, ჩაებან ახალ ტექნოლოგიურ კონკურენციაში, რაც ნიშნავს იმას, რომ მუდმივად იზრუნონ სიახლეების დანერგვისთვის, ახალი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვების უზრუნველსაყოფად. საწარმოები, რომლებმაც ვერ განახორციელეს ტექნიკური ბაზის განახლება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, ფაქტიურად გამოეთიშნენ კონკურენციულ ბრძოლას და ფუნქციონირება შეწყვიტეს.

ფირმის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს ფაქტორთა სამი ჯგუფი:

- მაკროეკონომიკურ დონეზე - ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;
- დარგობრივ დონეზე - დარგის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;
- ფირმის დონეზე - ბაზარზე მისი საკუთარი პოტენციალისა და ადგილის

მახასიათებელი ფაქტორები, კერძოდ, პროდუქციის უნიკალურობა

თანამედროვე პირობებში გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის ხელის შემშლელი ფაქტორებია;

1. მართვის სისტემის არაეფექტიანობა, რაც განპირობებულია:

- ფირმის საქმიანობაში სტრატეგიის არარსებობით და მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაციით, საშუალო და გრძელვადიანი შედეგების საზიანოდ;

- ბაზრის კონიუქტურის არასაკმარისი ცოდნით;
- ხელმძღვანელებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის დაბალი დონით;
- ფინანსური მენეჯმენტისა და წარმოების ხარჯების არაეფექტიანობით.

2. სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის სიმცირით;

3. სასამართლო გადაწყვეტილებების ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობით;

4. მოწყობილობა - დანადგარების სწრაფი მორალური ცვეთით, ტექნოლოგიების ჩამორჩენით, რაც ამცირებს მის საინვესტიციო მიმზიდველობას;

კონკურენტუნარიანობა - სამრეწველო ფირმის ეფექტიანი მართვის მაჩვენებელია და მისი შესაძლებლობაა, დროულად და საჭირო რაოდენობით შეთავაზოს ბაზარს საქონელი, რომელიც შედარებით სრულად აკმაყოფილებს მყიდველთა მოთხოვნებსა კონკურენტების საქონელთან შედარებით. ფირმა ფლობს რესურსების მთელ რიგ სტატისტიკურ მახასიათებლებს, რომელიც მას შესაძლებლობას აძლევს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაერთოს. ეს ტრადიციული ფაქტორების პირველი დონეა, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის კონკურენტუნარიანობას. მათ მიეკუთვნება:

- ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური პოტენციალი და ეფექტიანობა
- საწარმოო და გასაღების პოტენციალი
- სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი
- ფინანსური მდგომარეობა
- ფირმის ადგილი ქვეყნის ბაზარზე
- ფირმის ადგილი მსოფლიო ბაზარზე
- საკადრო პოტენციალი, სამუშაო ძალის მობილურობა, კონკურენციის უნარი.

ბაზარზე წილი გამტკიცებული უნდა იქნას ფირმის საწარმოო, ინოვაციური და გასაღებითი სიმძლავრეების განვითარების შესაძლებლობით.

საწარმოს ინოვაციური საქმიანობა პირველ რიგში მისი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენაა მიმართული. თუ კონკურენტუნარიანობის ორ წამყვან მაჩვენებელს-საქონლის მაღალ სამომხმარებლო თვისებებს და ხელსაყრელ ფასს იმასაც დავუმატებთ, რომ ინოვაციები საქონლის სწრაფად განახლებასაც უწყობს ხელს, მაშინ ასეთი საქმიანობის გარეშე ბიზნესის წარმატება ჩვენს დროში შეუძლებელი ხდება.

ფირმის ინოვაციური განვითარებისთვის, დღევანდელი პროდუქციის ხარისხის გათვალისწინებით, ფირმის კონკურენტუნარიანობის ზრდა შეუძლებელი ხდება ტექნოლოგიების განახლებისა და განვითარების გარეშე.

ჩემი აზრით თანამედროვე და უახლესი ტექნოლოგიების შექმნისა გარეშე ფირმების კონკურენტუნარიანობა ვერ იქნება სტაბილური და დინამიური.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენტების გამოსადევნად და ბიზნესში დასარჩენად, ფირმის შესაძლებლობების განმტკიცების ძირითადი მეთოდებია;

1. როდუქციის ხარისხის ამაღლება:

- ხარისხის სისტემების დანერგვით;
- ფირმის მუშაობის პროცესების სრულყოფით;
- პროდუქციაში ინოვაციების დანერგვით;
- პროდუქციის განახლებით.

2. პროდუქციის დანახარჯებისა და ღირებულებების შემცირება:

- შეცდომების შემცირებით;
- ტექნიკისა და ტექნოლოგიაში ინოვაციების დანერგვით.

3. შრომის მწარმოებლურობისა და ხარისხის ამაღლება:

- მექანიზაციითა და ავტომატიზაციით;
- ორგანიზაციითა და ნორმირებით;
- სამუშაო ადგილებისა და შრომის პირობების ორგანიზაციით;
- მორალური და მატერიალური მოტივაციით;
- მართვაში თანამონაწილეობის სისტემით.

4. კონკურენციის საფასო და არასაფასო ფაქტორები:

- უფრო დაბალი, მათ შორის, დემპინგური ფასები;
- გაუმჯობესებული პროდუქტის შეთავაზება ძველი ფასით;
- ინტერნეტის კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება, ინოვაციური დამუშავების მარკეტინგისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- თანამედროვე აგრესიული კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენება.

კონკურენტის ბაზრიდან გამოდევნის ბოლო ორი მეთოდი არატრადიციულია. ისინი ვითარდება გლობალიზაციის პირობებში ინოვაციისათვის დამახასიათებელი სიჩქარით. ამ მეთოდს დაეუფლნენ და აქტიურად იყენებენ მსოფლიოს უმსხვილესი, შედარებით ძლიერი კორპორაციები.

კონკურენციის მამოძრავებელი ძალა სიახლეების დანერგვაა. საქონლის კონკურენტუნარიანობას ნოვატორული, მეწარმეობრივი მიდგომით აღწევენ, რომლის არსსაც ნოვაციების ძიება და რეალიზება შეადგენს. ნოვატორული საქმიანობის ფუძემდებლურ პრინციპებში გარკვევას აადვილებს პ. დრუკერის ის მოსაზრება, რომ ერთმანეთისგან მკვეთრად უნდა გავმიჯნოთ ორი რამ: რა უნდა

ვაკეთოთ და რა არ უნდა ვაკეთოთ. ამ მიჯნას თუ გაავლებთ, ერთ მხარეს აღმოჩნდება, რომ: განუწყვეტლივ უნდა ვატარებდეთ ინოვაციების წყაროების შესაძლებლობათა ანალიზს; ინოვაციებს ვუსადაგებდეთ მათ მომხმარებელთა საჭიროებებს, სურვილებსა და ჩვევებს; ინოვაციებს ვაძლევდეთ მარტივ სახეს (ფორმას) და ვუსახავდეთ ზუსტ მიზანს; მცირე თანხებითა და მცირერიცხოვანი პერსონალით ვნერგავდით ნაკლებ რისკის შემცველ ინოვაციებს; ლიდერობას ვესწრაფოდეთ საკუთარ ნიშში და შეზღუდულ ბაზარზე.(P.Drucker 1985)

საქართველოში კი ინოვაციური პროცესების განვითარება საწყის ეტაპზეა, რაც არაკონკურენტუნარიან მდგომარეობაში აყენებს ადგილობრივ კომპანიებს საერთაშორისო კომპანიებთან მიმართებით. არსებული სამართლებრივი საკანონმდებლო ბაზა ამ სფეროში არსებულ ვაკუუმს ვერ ავსებს და მით უფრო ვერ ახდენს ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობის სტიმულირებას. არც ერთ სტატისტიკურ კრებულში არაა ასახული ინოვაციური საწარმოების მონაცემები, დღეისათვის კი მხოლოდ არის **Geostat.ge** (საქსტატის) ზოგადი მონაცემები ინოვაციების შესახებ, სტატისტიკებში გაერთიანებულია სხვადასვა საქმიანობის სფეროები და არ არის მონაცემები კონკრეტული საქმიანობის სფეროების მიხედვით, რომელიც დაგვეხმარება არსებული პრობლემებისა და ტენდენციების ზუსტად განსაზღვრაში. საქმიანობის სფეროები რომლებსაც აერთიანებს სტატისტიკა შემდეგია:

- სამთომოპოვებითი მრეწველობა და კარიერების დამუშავება
- დამამუშავებელი მრეწველობა
- ელექტროენერჯის, აირის, ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება
- წყალმომარაგება; კანალიზაცია, ნარჩენების მართვა და დაბინძურებისაგან გასუფთავების საქმიანობები
- მშენებლობა
- საბითუმო და საცალო ვაჭრობა; ავტომობილების და მოტოციკლების რემონტი
- ტრანსპორტი და დასაწყობება
- განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის და საკვების მიწოდების საქმიანობები
- ინფორმაცია და კომუნიკაცია

- საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობები
- უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული საქმიანობები
- პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობები
- ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურების საქმიანობები

შესაბამისად მხოლოდ ერთი კონკრეტული სფეროს ალება და მისი სტატისტიკის მოძიება ინოვაციების მიმართულებით ვერ ხერხდება, ამიტომ მოვახდინეთ არსებული სტატისტიკური მონაცემების წარმოდგენა, რომელიც მოგვემს არსებული ინფორმაციით გავაკეთოთ ანალიზი და დასკვნა ქვეტანაში არსებულ საინოვაციო გარემოზე.

ცხრილი 2.1 ინოვაციები პროდუქციაში (საქონელი/მომსახურება), 2016-2020 წლების მიხედვით (%)

წელი	2018	2019	2020
2016-2020 წლების განმავლობაში თქვენმა საწარმომ შემოიტანა თუ არა ახალი ან არსებითად გაუმჯობესებული საქონელი?	3.2%	3.0%	7.3%
2016-2020 წლების განმავლობაში თქვენმა საწარმომ შემოიტანა თუ არა ახალი ან არსებითად გაუმჯობესებული მომსახურება?	3.2%	3.2%	7.7%

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი მოცემულია მხოლოდ "დიახ" პასუხის შესაბამისად

შენიშვნა: მეთოდოლოგიის თანახმად, გამოკვლევაში ხვდებოდა ყველა ის საწარმო, სადაც დაქირავებული მუშახელი 10 კაცს და მეტს შეადგენდა.

მომსახურების სფეროში ინოვაციების დანერგვა ერთერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა კონკურენტუარიანობის ასამაღლებლად, შესაბამისად კომპანიები ცდილობენ მეტი ინოვაცია დანერგონ აღნიშნულ სფეროში რაც პროცენტულადაც გამოისახა 2020 წლისთვის.

ცხრილი 2.2 განხორციელებული ინოვაციის დახასიათება, %

წელი	2018	2019	2020
ახალი ბაზრისთვის (ინოვაციური პროდუქცია (საქონელი/ მომსახურება) შეტანილია ბაზარზე კონკურენტებზე ადრე, თუმცა იგი შეიძლება უკვე წარმოდგენილი იყოს სხვა ბაზრებზეც)	55.1%	48.1%	52.6%
ახალი საწარმოსთვის (საწარმომ შემოიტანა ინოვაციური პროდუქცია (საქონელი/მომსახურება), რომელიც კონკურენტებს უკვე ჰქონდათ შემოტანილი ბაზარზე)	44.9%	51.9%	47.4%

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი გაანგარიშებულია მხოლოდ იმ საწარმოებისთვის, რომელთაც საანგარიშო პერიოდში განახორციელეს ინოვაციები

ცხრილი 2.3 საწარმოების ან დაწესებულებების მიერ შემუშავებული საქონლისა და მომსახურების ინოვაციები, 2016-2020 წლების მიხედვით (%)

	2018		2019		2020	
	საქონლის ინოვაცია	მომსახურების ინოვაცია	საქონლის ინოვაცია	მომსახურების ინოვაცია	საქონლის ინოვაცია	მომსახურების ინოვაცია
უშუალოდ თქვენმა საწარმომ	60.1%	45.8%	58.2%	41.7%	42.1%	33.6%
თქვენმა საწარმომ სხვა საწარმოებთან ან დაწესებულებებთან * ერთად	10.8%	19.3%	12.8%	16.9%	18.8%	22.1%
თქვენმა საწარმომ განახორციელა სხვა საწარმოების ან დაწესებულებების მიერ შემუშავებული საქონლის/მომსახურების ადაპტირება - მოდიფიცირება	9.6%	19.1%	13.5%	27.7%	19.9%	21.6%
სხვა საწარმოების ან დაწესებულებების მიერ	19.6%	15.8%	15.5%	13.7%	19.2%	22.6%

* დაწესებულებების ქვეშ იგულისხმება - უნივერსიტეტები, კვლევა-შემუშავებელი დაწესებულებები, არამომგებიანი ორგანიზაციები და ა.შ.

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი გაანგარიშებულია მხოლოდ იმ საწარმოებისთვის, რომელთაც საანგარიშო პერიოდში განახორციელეს ინოვაციები

უმალოდ ამ მონაცემებიდან ჩანს მომსახურების ინოვაციების პროცენტის კლება , რომელიც შეიმუშავა უმალოდ საწარმომ, არსებული პროცენტის კლება გამომდინარეობს სხვა საწარმოებიდან ინოვაციური მომსახურების ადაპტირება მოდიფიკაციის განხორციელება.

ცხრილი 2.4 საწარმოთა განაწილება განხორციელებული ინოვაციური საქმიანობის ტიპების მიხედვით,%

	2020
ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტების/პროცესების დასრულებული საქმიანობები, რომელიც ჯერ არ დაწერა	22.3%
მიმდინარე ინოვაციური საქმიანობები 2020 წლის ბოლოსათვის	29.3%
შეწყვეტილი ინოვაციური საქმიანობები	16.6%
საკუთარი კვლევები და დამუშავებები (R&D)	16.1%
გარე კვლევები და დამუშავებები	15.7%
სულ	100.0%

”ინოვაციური საქმიანობა” მოიცავს ფირმის მიერ განხორციელებულ ყველა იმ განვითარების, ფინანსურ და კომერციულ საქმიანობას, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს ინოვაციას.

კვლევა და დამუშავება (R&D) მოიცავს კრეატიულ და სისტემატურ სამუშაოებს, ცოდნის მარაგის გაზრდის მიზნით - მათ შორის ადამიანისეული, კულტურული და საზოგადოებრივი ცოდნის - და არსებული ცოდნის გაუმჯობესების მიხედვით.

აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერი საწარმო დაინტერესებულია შეიმუშავოს საქონლისა თუ მომსახურების შემუშავების უფრო ეფექტიანი და ოპტიმალური ვარიანტი თავისი მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად. სწორედ, ეს მიზანი გახლავთ უმთავრესი ფაქტორი კომპანიების მიერ თავიანთ ხარჯვით ნაწილში კვლევებისა და განვითარების - R&D ხარჯების გათვალისწინებისა და იმ რისკების საკუთარ თავზე აღებისა, რომლებიც თან ახლავს ნებისმიერ ინოვაციურ პროცესს.

ორგანიზაციები შესაძლოა ორიენტირებული იყვნენ განსხვავებული ინოვაციების შემუშავება/დაწერვაზე. ზოგიერთი მენეჯერი აქცენტს აკეთებს არსებული პროდუქციისა თუ მომსახურების დახვეწასა და გაუმჯობესებაზე, ხოლო არსებობს ორგანიზაციები, რომელთა მენეჯმენტიც სრულიად ახალი პროდუქციის/მომსახურების შექმნაზეა ორიენტირებული. ინოვაციების ტიპი მეტწილად დამოკიდებულია საკუთრივ ობიექტსა და შესაბამის დარგზე, სადაც ის ვრცელდება. ასევე, მასშტაბსა და ინტენსიურობაზე.

ცხრილი 2.5 საწარმოს ჩართულობა ინოვაციურ აქტივობაში, 2016-2019 წლების მიხედვით

	2016	2017	2018	2019
საკუთარი კვლევები და დამუშავებები	13.1%	14.1%	13.6%	12.5%
გარე კვლევები და დამუშავებები	5.2%	6.2%	5.1%	6.9%
მანქანა - დანადგარების და პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა	21.5%	22.5%	20.8%	19.3%
გარე ცოდნის შექმნა	8.6%	9.6%	9.9%	10.1%
ინოვაციურ აქტივობასთან დაკავშირებული სწავლება	13.8%	14.8%	15.1%	13.1%
ინოვაციების შეტანა ბაზარზე	11.8%	12.8%	11.3%	12.8%
დიზაინი	15.6%	16.6%	13.4%	14.6%
სხვა	10.4%	3.4%	10.7%	10.7%
სულ				100,0%

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი მოცემულია მხოლოდ "დიახ" პასუხის შესაბამისად აღსანიშნავია და მნიშვნელოვანი საკითხია ფინანსური მხარდაჭერისა და საგადასახადო შეღავათის სტატისტიკების ქონა, რის დამუშავებაც 2020 წელს დაიწყო საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა.

ცხრილი 2.6 საწარმოების წილი, რომელთაც მიიღეს საგადასახადო შეღავათები ან შემწეობები	
	2020
მიიღეს საგადასახადო შეღავათები ან შემწეობები	6.5%
მათ შორის:*	
საგადასახადო კრედიტები ან შემწეობები კვლევებისა და დამუშავებისთვის (R&D) ან სხვა ინოვაციური საქმიანობისთვის	24.4%
საგადასახადო კრედიტები ან შემწეობები ყველა სხვა ტიპის საქმიანობისთვის	75.6%
სულ	100.0%

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი ასახავს იმ საწარმოების პროცენტულ განაწილებას, რომელთაც მიიღეს საგადასახადო შეღავათები ან შემწეობები

საქართველო იძულებულია მიიღოს ინოვაციური გამოწვევა, ქვეყნის სამრეწველო საწარმოო და შესაბამისად ეკონომიკური პოტენციალის მკვეთრი შემცირება დაძლეული უნდა იქნეს სამეცნიერო-ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევებით, რისთვისაც აუცილებელია ინოვაციური საქმიანობის გააქტიურება.

ცხრილი 2.7 საწარმოთა წილი, რომელთაც მიიღეს რაიმე სახის ფინანსური მხარდაჭერა, %

	2020
მიიღეს ფინანსური მხარდაჭერა	4.6%
<i>მათ შორის:*</i>	
ადგილობრივი ან რეგიონალური ხელისუფლებისგან	12.5%
საქართველოს მთავრობისგან	55.4%
ევროკავშირის ინსტიტუტებისგან	5.9%
სხვა ფინანსური ინსტიტუტებისგან	26.2%
სულ	100.0%

შენიშვნა: პროცენტული მაჩვენებელი ასახავს იმ საწარმოების პროცენტულ განაწილებას, რომელთაც მიიღეს რაიმე სახის ფინანსური დახმარება სახელმწიფოსგან ან საზღვარგარეთიდან

ინოვაციური საქმიანობის განხორციელებისთვის არსებობს კომპანიებისთვის ხელისშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც კომპანიებს არ აძლევენ ინოვაციური საქმიანობის წარმატებით განხორციელების საშუალებას. საქართველოში 2020 წლის მდგომარეობით აღნიშნული პრობლემის სტატისტიკა შემდეგნაირია:

ცხრილი 2.8 ინოვაციური საქმიანობისთვის ხელისშემშლელი ფაქტორების მნიშვნელოვნება კატეგორიების მიხედვით, %

	2020			
	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ფაქტორს არ ჰქონდა ზეგავლენა
შიდა ფინანსური რესურსების ნაკლებობა	21.5%	15.5%	10.5%	8.3%
კრედიტის ან კერძო კაპიტალის ნაკლებობა	12.1%	12.3%	4.7%	10.3%
სირთულეები სახელმწიფო გრანტების ან სუბსიდიების მიღებისას	8.2%	6.8%	10.7%	10.5%
მალიან მაღალი ხარჯები	22.0%	14.1%	9.5%	8.6%
საწარმოში კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობა	5.3%	8.4%	11.1%	10.4%
პარტნიორების მოძიების სირთულე	6.9%	7.7%	10.1%	10.5%
გარე ცოდნაზე ხელმისაწვდომობის სირთულე	3.1%	6.8%	11.0%	10.8%
იდეაზე გაურკვეველი საბაზრო მოთხოვნა	3.3%	6.4%	10.9%	10.9%
ბაზარზე დიდი კონკურენცია	14.7%	14.2%	11.1%	8.9%
სხვადასხვა პრიორიტეტები საწარმოში	3.0%	7.9%	10.5%	10.7%
სულ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ცხრილი 2.8. გვაძლევს მნიშვნელოვან მინიშნებას ინოვაციის განხორციელების უპირველესი პრობლემა საქართველოში არის ინოვაციების შემუშავების და დანერგვის მაღალი ხარჯები, აღნიშნული პრობლემის ერთერთი გადაჭრის გზა არის მოძიება საერთაშორისო გრანტების რომელსაც ანხორციელებს ევროკავშირის, სწორედ ამ მიმართულებით უნდა დაიწყონ მუშაობა კომპანიებმა რომლებსაც ინოვაციების განხორციელებაში ფინანსები უშლის ხელს.

არსებული სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოში ინოვაციური აქტივობა მაღალი ტემპებით არ იზრდება, ამ მოსაზრებას ასევე ამყარებს ჩვენი ინოვაციური გარემოს მდგომარეობის საერთაშორისო შეფასებებიც.

გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის გაანგარიშება ეფუძნება 12 ჯგუფში გაერთიანებული 98 ინდიკატორის გამოყენებას, მათ შორის არის მეცნიერებასთან, ტექნოლოგიებთან და ინოვაციებთან დაკავშირებული ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: დანახარჯები კვლევასა და განვითარებაზე, სამეცნიერო პუბლიკაციების რაოდენობა, საერთაშორისო ერთობლივი გამოგონებები, საპატენტო განაცხადები და ა.შ.

გლობალურ დონეზე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობა და ტენდენციები გაანალიზებულია მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის (WEF) მიერ მომზადებულ წლიურ ანგარიშებში, ყველაზე კონკურენტუნარიანად ითვლება იმ ქვეყნის ეკონომიკა, რომლის განვითარება დინამიკაში ყველაზე სწრაფია (World Economic Forum, 2019), კოვიდ პანდემიის გამო აღნიშნული რეიტინგის განახლება არ მომხდარა ბოლო ორი წლის განმავლობაში.

საქართველო აღნიშნულ რეიტინგში 2019 წელს 74 ადგილს იკავებდა რაც 2018 წელთან შედარებით 8 პოზიციით გაუარესდა, გაუარესებულია პოზიცია შვიდ ჯგუფში (ინსტიტუციები, ICT ტექნოლოგიების ათვისება, მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, სასაქონლო და შრომისბაზრის ჯგუფები და ბიზნესის დინამიურობის ჯგუფი).

1.3 ფირმის ინოვაციური განვითარების პირობების მომზადება

ფირმის ინოვაციური განვითარება და ინოვაციური პროექტების განხორციელება არ უნდა იყოს თვითმიზანი, არამედ უნდა ემსახურებოდეს ფირმის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას. ყველა გადაწყვეტილება ამ მიმართულებით უნდა იყოს ფირმის სტრატეგიასთან კავშირში, ხელს უნდა უწყობდეს ფირმის სტაბილურობას, შემოსავლიანობის და ფირმის ფასის დინამიურ ზრდას.

ყველა ქვეყნის მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების პერსპექტიული განვითარების პოლიტიკის საფუძვლები თავის თავში მოიცავს მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს, მის მიზნებს, ამოცანებსა და მათი რეალიზაციის გზებს, ასევე სამეცნიერო და სამეცნიერო-ტექნიკური საქმიანობის მასტიმულირებელ ეკონომიკურ და სხვა ღონისძიებათა სისტემას.

მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის საფუძვლების რეალიზაციის მექანიზმების სისტემაში დიდი ყურადღება ექცევა საპროგნოზო კვლევების ჩატარების აუცილებლობას, დასაბუთებას, სამეცნიერო-ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიმართულებების პერსპექტივების განსაზღვრას, სამეცნიერო-ტექნიკურ სფეროში მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგების შეფასებას.

თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სამეცნიერო ტექნიკური და ინოვაციური სფეროს განვითარების პროგნოზების შემუშავებისთვის მდიდარი ინფორმაციული ბაზა და ძირითადი პრინციპები მოკლევადიან და საშუალო ვადიან პერიოდში, სამეცნიერო-ტექნიკური და ინოვაციური განვითარების პროგნოზირების სახელმწიფო სისტემის სტრუქტურა და მისი ელემენტების ძირითადი ფუნქციები, სამეცნიერო-ტექნიკური სფეროს განვითარების კომბინირებული პროგნოზების მაჩვენებელთა მათემატიკურ-სტატისტიკური აპარატი და სხვ.

იმისათვის რომ შევქმნათ პირობები საწარმოების ინოვაციური აქტივობისათვის, ინოვაციური პროექტების წარმატებული განხორციელებისათვის, საჭიროა საწარმოების მიმართ ურთიერთდაკავშირებული სახელმწიფო (საკრედიტო,

საბიუჯეტო, საგადასახადო და ა.შ.) პოლიტიკის ჩატარება, საწარმოს ამ კრიტერიუმების განხორციელების სტიმულირების მიზნით: ინოვაციების შექმნა და დანერგვა, საკუთარი ინოვაციური პროექტების განხორციელება.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ეროვნული და რეგიონული საინოვაციო სისტემის შემდგომი განვითარება, საწარმო ობიექტების ხელმისაწვდომობა ასეთი ინოვაციური ინფრასტრუქტურის ფორმირება როგორც საინოვაციო ცენტრები, ტექნოლოგიური პარკები, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების კოლექტიური ცენტრები, საინჟინრო და ვენჩურული ცენტრები.

ინოვაციური პოლიტიკა, მჭიდროდ დაკავშირებულია სამეცნიერო ტექნიკურ და სხვა პოლიტიკასთან, მეცნიერებისა და სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების რეგულირების ჩათვლით.

ინვესტიციების სტიმულირებაზე მიმართული სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა, ერთდროულად ასტიმულირებს როგორც ინოვაციებს მათი მატერიალიზაციის გზით, ასევე მათ ფინანსურ შედეგებს. იგი ხელს უწყობს განათლებისა და მეცნიერების განვითარებას, ახალი ცოდნის მიღებას და ტექნიკური და ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნას.

ინოვაციური განვითარების აქტივაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული კადრების ახალ სფეროებში გადამზადებასთან, რომლებიც შეძლებენ ეფექტურად გამოიყენონ ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგიები ინოვაციური პროდუქტების და ახალი ცოდნის წარმოებაში.

საგადასახადო პოლიტიკას შეიძლება ჰქონდეს გადამწყვეტი გავლენა საწარმოს ინოვაციური საქმიანობის აქტივაციაზე, ინოვაციური პროექტების რეალიზაციის დანახარჯების ზრდაზე. ამის წინაპირობით არის საგადასახადო პოლიტიკის კოორდინაცია სახელმწიფოს მხარდაჭერით ინოვაციური განვითარების სხვადასხვა ინსტრუმენტთან. მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად აქ შეიძლება იყოს საგადასახადო წესების შესაბამისი განვითარება.

საჭიროა სახელმწიფოს ფისკალური ურთიერთობიდან საწარმოებთან და გადამხდელებთან გადასვლა პარტნიორულ ურთიერთობაზე, როდესაც დაბეგვრა ინტეგრირდება ერთიან ეკონომიკურ, საინვესტიციო, ინოვაციურ სახელმწიფო

პოლიტიკის სისტემაში სამეწარმეო სუბიექტებთან მიმართებაში.

მიზანშეწონილია საწარმოების ქონების დიფერენცირებულ განაკვეთზე გადასვლა ეს დამოკიდებულია ქონების გამოყენების ეფექტურობაზე და ძირითადი საწარმო ფონდების პროგრესულ სტრუქტურაზე. რაც უფრო პროგრესულია ძირითადი ფონდების სტრუქტურა და რაც უფრო დიდია ინოვაციური მოწყობილობების წილი, მით უფრო დაბალი განაკვეთი უნდა ჰქონდეს გადასახადს. ანალოგიურად შესაძლებელია საწარმოთა მიწის გადასახადის პრაქტიკის გაუმჯობესება.

ქვეყანაში ინოვაციური განვითარების ხელშეწყობის მხრივ ხშირ შემთხვევაში ყველაზე მნიშვნელოვან როლს სახელმწიფო თამაშობს, ეს როლი კი ყოველდღიურად უფრო და უფრო იზრდება. პარალელურად მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების ინტერესიც იზრდება ინოვაციური პროცესებისადმი. რამაც გამოიწვია, განვითარდა ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფო მხარდაჭერისა და წახალისების ფორმები. ამ მიმართულებით ვიდრე გადავალთ საქართველოში ინოვაციური საქმიანობის ხელშეწყობის მექანიზმებსა და აქტივობებზე, მიმოვიხილოთ მსოფლიოს წარმატებულ ქვეყნებში, ინოვაციური საქმიანობის წახალისების მიზნით სახელმწიფოს მხარდაჭერის ძირითადი თავისებურებები.

იაპონიაში, საერთაშორისო ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტრომ შეიმუშავა საინოვაციო პოლიტიკა, რომლითაც მხარს უჭერს კონკურენტუნარიანი, მაღალი პრიორიტეტულობის მქონე ტექნოლოგიების დაფინანსებას. ანალოგიურად, ევროკავშირის შემადგენლობაში მყოფი ზოგიერთი სახელმწიფო აფინანსებს მრავალრიცხოვან კოოპერატიულ კვლევებს. ევროკავშირმა ასევე დანერგა EC სტანდარტები, რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციების სტიმულირებას და მის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს ევროკავშირის ქვეყნების ეკონომიკის მდგრადი გავითარება. აღნიშნული სტანდარტიზაციის პროცესში იქმნებოდა არაერთი სტრატეგიული დოკუმენტი ინოვაციებთან მიმართებაში და ინოვაციების წამახალისებელი სხვადასხვა მექანიზმები და პროგრამები, მათ შორის აღსანიშნავია ჩვენ მიერ უკვე ნახსენები „ჰორიზონ-2020“.

იაპონიაში, საინოვაციო პოლიტიკა, რომელიც შეიმუშავა საერთაშორისო

ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტრომ,

გარდა ევროკავშირის ზოგადი ღონისძიებებისა ინოვაციების მხარდაჭერის კუთხით ევროპის ცალკეულ სახელმწიფოებს გააჩნიათ თავიანთი ინდივიდუალური პროგრამები, რომლებიც აქტიურად უწყობენ ხელს ინოვაციური პროექტების განხორციელებას. მაგალითად, შოტლანდია გამოირჩევა ჯანდაცვისა და სამედიცინო პროდუქტების ინდუსტრიაში ინოვაციების მხარდასაჭერი აქტიურობით. გერმანიის კვლევისა და ტექნოლოგიის სამინისტრომ მნიშვნელოვანი ინვესტიციები 80 განახორციელა მეგაპროექტებში, რომლებიც ითვლება სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონედ, მაგალითად მაგნიტური ლევიტაცია. საფრანგეთის მთავრობამ ინვესტიცია გაუწია ვიდეო და სატელეკომუნიკაციო ინოვაციების მხარდაჭერას. ჩრდილოეთ ევროპაში და სკანდინავიაში კი შეიმჩნევა გარემოს დაცვით ტექნოლოგიებში ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობა, ასევე კვების პროდუქტებსა და შეფუთვაზე.

შეერთებულ შტატებსა და კანადაში პროვინციულ დონეებზეც კი ინოვაციების დიდი მხარდაჭერა შეიმჩნევა. ადგილობრივი, ფედერალური მთავრობები და კერძო ინდუსტრიები მხარს უჭერენ მსხვილ და საშუალო ზომის ბიზნესში ინოვაციების ხელშეწყობას. ასევე არსებობს მრავალი სახელმწიფო და ადგილობრივი ბიუჯეტიდან დაფინანსებული საჯარო/კერძო კვლევითი ორგანიზაციები (მაგ., მასაჩუსეტსის მიკროელექტრონული ცენტრი). გარდა ამისა, პრაქტიკულად ყველა შტატსა და პროვინციას აქვს ინოვაციისა და ახალი საწარმოების მხარდაჭერის ქსელი.

2013 წელს 10 ივლისს გამოქვეყნებულ სტატიაში „4 სამთავრობო პროგრამა, რომელიც განაპირობებს ინოვაციას“ მკვლევარი გრეგ სატელის მიერ, მოყვანილია ოთხი უნიკალური მაგალითი ამერიკის შეერთებული შტატებიდან, თუ როგორ ახდენდა სახელმწიფო ინოვაციების მხარდაჭერას და რა შედეგები მიიღო სანაცვლოდ:

1. DARPA. 1939 წელს ლე სილარდმა თავის მეგობარს ალბერტ ეინშტეინს გაუგზავნა წერილი, სადაც საუბარი იყო საიდუმლო მოწყობილობის შესახებ, რომელსაც შეეძლო მოეცვა მთელი რიგი ქალაქები. ეინშტეინმა თავის მხრივ ეს ყველაფერი აცნობა ფრანკლინ რუზველტს, იგი დაინტერესდა ამ მოწყობილობით და

დაიწყო სახელმწიფო მხარდაჭერის პროცესი. შედეგად ჩამოყალიბდა კვლევით-სამეცნიერო ცენტრი მანჰეტენის პროექტის სახელით, სადაც შეიქმნა პირველი ბირთვული იარაღი, რამაც ამერიკას და მის მოკავშირეებს მოაპოვებინა მთელი რიგი უპირატესობები. მოგვიანებით პრეზიდენტმა ეიზენჰაუერმა აღნიშნული ცენტრი ჩამოაყალიბა, როგორც სააგენტო - DARPA (თავდაცვის სფეროში პერსპექტიული პროექტების კვლევის სააგენტო). მას შემდეგ DARPA იქცა ტექნოლოგიური განვითარების მნიშვნელოვან ცენტრად. მისი უშუალო ჩართულობით განვითარდა ინტერნეტი, GPS სისტემა და სხვა.

2. NIH. ამერიკის ჯანმრთელობის დაცვის ნაციონალური ინსტიტუტის (NIH) მხარდაჭერით იქმნება მნიშვნელოვანი ინოვაციური პროექტები. აღნიშნული ორგანიზაციის ბიუჯეტი 2018 წელს დაახლოებით 40 მილიარდი დოლარი გახლდათ. მისი მხარდაჭერით შეიქმნა სხვადასხვა ვაქცინები და მძიმე დაავადებების მკურნალობის ინოვაციური მეთოდები. ამერიკის კონგრესში ჩატარებული კვლევის მიხედვით ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვანი პრეპარატების 60% იქმნება სწორედ ამერიკის ჯანმრთელობის დაცვის ნაციონალური ინსტიტუტის (NIH) უშუალო ჩართულობითა და ფინანსური მხარდაჭერით, რაც ქვეყნის ეკონომიკის ზრდაზე დადებითად აისახება.

ორგანიზაციამ დააფინანსა ცნობილი პროექტი „ადამიანის გენომი“ 3,6 მილიარდი ამერიკული დოლარით, რომელმაც ერთგვარი რევოლუცია მოახდინა მედიცინის სფეროში და გარდა ამისა, პროექტის ეკონომიკური ეფექტი უკანასკნელ პერიოდში ყოველწლიურად დაახლოებით ტრილიონი დოლარია.

3. In-Q-Tel. აშშ-ში მე-20 საუკუნის 90-იანი წლების მიწურულს სახელმწიფო შესყიდვები გახლდათ სხვადასხვა უარყოფითი ნიშან-თვისების შემცველი. ბიურაკრატული პროცესი, შერჩევა-შეფასების ხანგრძლივობა და სხვა ნიუანსები აფერხებდა შემსყიდველი სახელმწიფო უწყებების ტექნოლოგიურ განვითარებას. მოგეხსენებათ სწორედ, ამ პერიოდში ერთგვარი ტექნოლოგიური ბუმი იყო ამერიკაში. მაგალითად, როცა ბაზარზე გამოჩნდებოდა ახალი ტექნოლოგია, სანამ დასრულდებოდა შესყიდვის პროცესი უკვე აღნიშნული ტექნოლოგია გაუმჯობესებული სახით იწარმოებოდა.

სახელმწიფო პროგრამა (ვენჩურული ფონდი) In-Q-Tel შეიქმნა 1999 წელს ცენტრალური სადაზვერვო სააგენტოს (Central Intelligence Agency, CIA) ინიციატივით, რომლის ძირითადი ამოცანა ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზია უცხოური ორგანიზაციებისა და მოქალაქეების საქმიანობის შესახებ. ფონდის შექმნის ძირითადი მოტივი გახლდათ ბრალდება საზოგადოების მხრიდან თითქოს სააგენტო მნიშვნელოვნად ჩამორჩება კერძო კომპანიების ტექნოლოგიური განვითარების დონეს საძიებო სისტემების მიმართულებით. თავდაპირველად In-Q-Tel-ის ბიუჯეტად განისაზღვრა 30 მილიონი ამერიკული დოლარი და აფინანსებდა დამწყებ ფირმებს, რომლებიც მუშაობდნენ ინტერნეტ-აპლიკაციებზე განსაკუთრებით კი საძიებო და კვანტურ სისტემებზე. ფონდის მიერ დაფინანსებულ ფირმებს შეუძლიათ დამატებითი ფინანსური სახსრების მოძიება ფონდის პარტნიორთაგან, მათ შორის არის პლანეტის ყველაზე მდიდარი ადამიანი ჯეფ ბეზოსი.

დღეისათვის აღნიშნული პროგრამა დიდი პოპულარობით სარგებლობს და პროგრამის ფარგლებში ასეულობით დაფინანსებულ პროექტებს შორის არის ისეთი ცნობილი ტექნოლოგიური სიახლეები, როგორც არის: Browse3D, Stratify, SafeWeb და სხვა.

4. SBIR მცირე ბიზნესის ინოვაციური კვლევების (SBIR) მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამა გვიჩვენებს, რომ ხელისუფლებას ნამდვილად შეუძლია მნიშვნელოვანი როლი ითამაშოს ინოვაციური ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობაში. პროგრამა შედგება სამი ფაზისაგან. პირველ ფაზაში ხდება ბიზნესის კონცეფციის განსაზღვრა და მისი მაქსიმალური დაფინანსება 150 000 დოლარია; მე-2 ფაზაში ინოვაციური კომპანიის კვლევების დაფინანსება ხორციელდება, რომლის მაქსიმალური ოდენობა მილიონ დოლარს აღწევს და მესამე ფაზა, როდესაც უკვე კერძო ინვესტიციების მოძიება მიმდინარეობს და პარალელურად შესაძლებელია სხვა სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში გარკვეული ბენეფიტის მიღება.

Qualcomm, iRobot и Symantec - ეს მცირე ჩამონათვალია ამერიკის მცირე ბიზნესის ინოვაციური კვლევების (SBIR) მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამის წყალობით ჩამოყალიბებული წარმატებული პროექტებიდან.

ზემოთ განხილული მაგალითები კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს, თუ რაოდენ

დიდი მნიშვნელობა აქვს ინოვაციური პროექტების მიმართ სახელმწიფოს ყურადღებასა და მხარდაჭერას, განსაკუთრებით კი ისეთ განვითარებად ქვეყანაში, როგორც საქართველოა

ინოვაციების მრავალფეროვანი გავლენა ეკონომიკური სისტემების განვითარებაზე აღმოაჩენს თავის კონცენტრირებულ გამოხატულებას სამეწარმეო სუბიექტების კონკურენტუნარიანობის ზეგავლენაზე. მიმდინარე პერიოდი ხასიათდება ეკონომიკური სივრცის მზარდ გლობალიზაციით, მეორეს მხრივ სახელმწიფოების საქმიანობა ამოქმედდება ეროვნული ბაზრების დაცვაზე.

ეს საწარმოებისთვის ქმნის წინააღმდეგობრივ და არასტაბილურ გარემოს. კონკურენციის სიმკვეთრე იზრდება როგორც სასაქონლო ბაზრებზე ასევე რესურსებზე, რომლების რაოდენობა სულ უფრო და უფრო მწირია და ღირებულება უფრო ძვირი. ასეთ ვითარებაში, უფრო და უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვს არა იმდენად მოგების მაქსიმიზაციას, არამედ ეკონომიკურ უსაფრთხოებასა და საწარმოს სტაბილურ ფუნქციონირებას, ვითარების ცვლილებებზე მოქნილობის ზრდას, რესურსების გამოყენების ეფექტურობას. წინა პლანზე გამოდის არა რაოდენობრივი ზრდის ამოცანები, არამედ სტაბილურობის, პროდუქციის ხარისხის ზრდა, პროდუქციის გაყიდვის გრძელვადიანი გარანტიების შექმნა, სტაბილური ურთიერთობების მომწოდებლებთან, მათ შორის, სამთავრობო უწყებებთან. ეს ყველაფერი განსაზღვრავს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის პოლიტიკის მართვას, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს ინოვაციების გამოყენებაზე, როგორც ეფექტური და მდგრადი განვითარების მთავარი ფაქტორი.

მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი ორგანიზაციის განვითარების შესამოწმებლად არის ფინანსური უკუგება.

საქართველოში ხელისუფლება საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ საშუალებით აქტიურად ცდილობდა სხვადასხვა მექანიზმებით ხელი შეეწყო ქვეყანაში ინოვაციური ეკოსისტემის ფორმირებას, ტექნოლოგიების გამოყენებას ეკონომიკის ყველა დარგში, ინოვაციების და მაღალტექნოლოგიური პროდუქტების ტრანსფერის ზრდას და სხვა. შესაბამისად, ადგილობრივი, რეგიონული თუ ცენტრალური სახელისუფლებო ორგანოების

სოციალურ-ეკონომიკურ (სამოქმედო) გეგმებში ინოვაციები და ინოვაციური მიდგომები ერთ-ერთი პრიორიტეტული იყო. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში „საქართველო 2020“ კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების 3 პრიორიტეტული მიმართულებიდან ერთერთი ინოვაციები და ტექნოლოგიებია.

სტრატეგიაში ხაზია გასმული ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სხვადასხვა მიმართულებაზე:

- კვლევისა და განვითარებისათვის საჭირო ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება და მათი კომერციალიზაციის ხელშეწყობა. ამ პუნქტში განმარტებულია, რომ კერძო სექტორის განვითარების და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად მთავრობა ხელს შეუწყობს კვლევასა და განვითარებას, რაც გულისხმობს გამოყენებითი კვლევების წარმოებაში დახმარებას მათი სახელმწიფო დაფინანსების ეფექტიანობის ზრდით, ასევე სხვა ინსტრუმენტების შემუშავებით. საქართველოს მთავრობა უზრუნველყოფს ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის ზრდას განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, რომლებიც, თავის მხრივ, ინოვაციის მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენენ, ამ კუთხით საქართველოს მთავრობა იზრუნებს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს შესაძლებლობების გაძლიერებაზე
- ინოვაციისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარება. დოკუმენტში აღნიშნულია, რომ ინოვაციის მხარდასაჭერად საქართველოს მთავრობა ხელს შეუწყობს: შესაბამისი ინფრასტრუქტურის (ტექნოპარკები, ბიზნესინკუბატორები, რეგიონული განვითარების სააგენტოები და საინოვაციო ცენტრები) განვითარებას და სათანადო კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის მომზადებას, კვლევის და განვითარებისთვის აუცილებელი დამხმარე ინფრასტრუქტურის სრულყოფას უმაღლესი სამეცნიერო-საგანმანათლებლო დაწესებულებების და კვლევითი ლაბორატორიებისთვის, უმაღლესი განათლების სისტემაში სწავლისა და კვლევის პროცესების ინტეგრაციას. უნდა ითქვას, რომ 2017- 2018 წლებში ამ მიმართულებით გადაიდგა მნიშვნელოვანი ნაბიჯები, თუმცა

ვინაიდან, სამოქალაქო ჩართულობა არ არის სათანადო სავარაუდო, რომ ინფრასტრუქტურის განვითარება ვერ იქნება თანმიმდევრული, ამ კუთხით არსებული რეალური საჭიროებების დაკმაყოფილებისათვის.

- მესამე მიმართულება - ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვის გაძლიერება. ინოვაციების განვითარებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვას. ამ მიზნით, ზემოაღნიშნული სტრატეგიის თანახმად, საქართველოს მთავრობა უზრუნველყოფს ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ბაზის გაუმჯობესებას და საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვას „საქართველოსა და ევროკავშირს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმების“ შესაბამისად.
- ეკონომიკაში საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მაქსიმალურად ფართოდ გამოყენების ხელშეწყობა. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მაქსიმალურად ფართოდ გამოყენების ხელშეწყობა მნიშვნელოვანია როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის, ასევე, მთელი მოსახლეობისთვის. სწორედ ამიტომ, ამ მიმართულებით სტრატეგიაში ნათქვამია, რომ შესაბამის პერიოდში საქართველოს მთავრობა იზრუნებს სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებაზე. გარდა ამისა, უზრუნველყოფილი იქნება ქვეყნის მასშტაბით ინტერნეტზე და საინფორმაციო - საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროდუქტებზე ხელმისაწვდობა. ამ კუთხით მიმდინარეობს მუშაობა, სავარაუდოდ ქვეყნის მასშტაბით ინტერნეტზე და საინფორმაციო - საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროდუქტებზე ხელმისაწვდობა დოკუმენტში განსაზღვრულ ვადაში იქნება უზრუნველყოფილი, რაც გარკვეულწილად გაზრდის სოფლებსა და დაბებში ინოვაციებისადმი ინტერესსა და აამაღლებს შესაბამისი მოქალაქეების ცნობიერებას თანამედროვე ტექნოლოგიებთან მიმართებაში.
- თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ორიენტირებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა. ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების

განვითარების მიზნით, სტრატეგიის თანახმად, საქართველოს მთავრობა წახალისებს ისეთი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას, რომელთა მთავარი ამოცანა მოწინავე ტექნოლოგიების შემოტანა-დანერგვა, განსაკუთრებით კი გარემოს დაცვაზე ორიენტირებული რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების დანერგვა და მწვანე ეკონომიკის განვითარება იქნება.

ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სფეროში საქართველოს მთავრობის მიერ გატარებული პოლიტიკის მთავარ მოსალოდნე შედეგად მიიჩნეოდა: კომპანიების მიერ მოწინავე ტექნოლოგიების ტრანსფერისა და პრაქტიკაში დანერგვის გაძლიერება, სამეცნიერო წრეებსა და ბიზნესს შორის კავშირის გამყარება, ინოვაციების დამაკმაყოფილებელი დონის არსებობა, ამის შედეგად, ადგილობრივი წარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ქართული ექსპორტის უფრო მაღალტექნოლოგიურ პროდუქტზე ორიენტაცია.

სტრატეგიაში ასახულია ასევე ინოვაციისა და ტექნოლოგიების განვითარების სამიზნე ნიშნულები (ცხრილი 3.1) 2020 წლისთვის შემდეგ მაჩვენებლებზე ფოკუსირებით:

ცხრილი 3.1 მიზნები ინოვაციისა და ტექნოლოგიების განვითარებისთვის

მიზანი			რეალურ დროში
მაჩვენებელი	საბაზისო	2020 წელი	2020 წელი
ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ინდექსი (KEI)	68	45	63
გლობალური ინოვაციების ინდექსი (GII) (საქართველოს პოზიცია)	73	60	63
გლობალური ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინდექსი(GItI)	65	50	68

წყარო: ადაპტირებული ავტორის მიერ

როგორც ვხედავთ (ცხრილი 3.1) „მიზნები ინოვაციისა და ტექნოლოგიების განვითარებისთვის“ ვერ შესრულდა, დასახულ რეიტინგულ ნიშნულთან მხოლოდ გლობალური ინოვაციების ინდექსი მივიდა ახლოს, შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ,

რომ მთავრობის მიერ შემუშავებულმა სტრატეგია „საქართველო 2020“-მა ინოვაციებსა და ტექნოლოგიების მიმართულებით დასახული მიზანს ვერ მიაღწია.

დღესდღეისობით ამ სახის დოკუმენტი რომელშიც ფართოდ იქნება განხილული მთავრობის სტრატეგია არ არსებობს, მხოლოდ არის სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024 „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“ , რომელშიც კონკრეტულად ინოვაციები და ტექნოლოგიები არ არის მოხსენიებული.

ინოვაციური საქმიანობა ითვალისწინებს სამეცნიერო, ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული, ფინანსური და კომერციული ღონისძიებების მთელ კომპლექსს.

- ცნობილია ინოვაციური სტრატეგიის სამი ძირითადი მიმართულება:

1. „გადმოტანის“ სტრატეგია - ახალი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ათვისება საზღვარგარეთული მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ და ინოვაციური პოტენციალზე დაყრდნობითა და მაღალეფექტიანი ახალი ტექნოლოგიების ლიცენზიების საზღვარგარეთიდან შექმნის გზით;

2. „დასესხების“ სტრატეგია - ინოვაციური ტექნოლოგიური პროდუქციის, რომელიც მანამდე იწარმოებოდა ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში, წარმოების ათვისება ქვეყნის საკუთარი ინოვაციური პოტენციალის გამოყენებით;

3. „გამლიერების“ სტრატეგია - ახალი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ათვისება ახალი და უახლესი ტექნოლოგიების, ქვეყნის საკუთარი მეცნიერულ-ტექნიკური და საწარმოო-ტექნოლოგიური პოტენციალის და საერთაშორისო გამოცდილების გამოყენებით.

აღნიშნულ სტრატეგიებს შორის საქართველოსთვის ოპტიმალური გზის არჩევა დამოკიდებულია არსებულ სასტატო პირობებზე. კერძოდ, გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოში:

- ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის პოლიტიკა ამ მომენტისთვის არ არის გამოკვეთილი;
- მიუხედავად სახელმწიფო მცდელობისა არასაკმარისია ინოვაციური ინფრასტრუქტურა;
- სახეზეა საწარმოთა ფინანსური რესურსების დეფიციტი;

- ადგილიაქვს ეკონომიკის რეალური სექტორის ცალკეულ დარგთა ტექნოლოგიურ ჩამორჩენილობას, რაც პროდუქტის დაბალ კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს;

- განუვითარებელია მცირე ინოვაციური საწარმოები, რომელთაც ექნებოდათ ბაზრის ცვალებადი გარემოსადმი სწრაფი ადაპტირების უნარი.

არსებული პირობებისა და შეზღუდვების გათვალისწინებით, ოპტიმალურ გზას საქართველოსთვის წარმოადგენს „დასესხების“ სტრატეგიის განვითარება, რომელიც შედარებით ნაკლებ ფინანსურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს, საკუთარი მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პოტენციალის გამოყენებას ეყრდნობა. ამასთან, ზოგიერთ დარგში შესაძლებელია „გაძლიერების“ სტრატეგიის გამოყენებაც, განსაკუთრებით იქ, სადაც საქართველოს მეცნიერულ-ტექნიკურ სფეროში ძლიერი საერთაშორისო პოზიციები გააჩნია.

ინოვაციური განვითარების არჩეული სტრატეგიიდან გამომდინარე, ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობის ხელშეწყობის მიმართულებით გამოყოფილი უნდა იქნეს შემდეგი სახელმწიფო პრიორიტეტები:

1. მეწარმეობის განვითარება მეცნიერულ-ტექნიკურ სფეროში;

2. ისეთი ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემოს შექმნა, რომელშიც აქტიურად განვითარდებოდა ინოვაციური პროცესები;

3. ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარება (ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრები, ტექნოპარკები, ბიზნეს-ინკუბატორები, ინფორმაციული სისტემები, სპეციალისტების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემები მენეჯმენტის სფეროში, ინოვაციის მხარდაჭერის სხვადასხვა ფონდები, მათ შორის ვენჩურული ინვესტირება, დაზღვევის და ლიზინგის კომპანიები და ა.შ.).

რაც შეეხება ტექნოლოგიების განვითარების პრიორიტეტულ სფეროებს, საქართველოს დარგობრივი განვითარებისა და საერთაშორისო ტენდენციების გათვალისწინებით, ასეთებად შეიძლება მივიჩნიოთ:

- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ეკოლოგიურადსუფთა საკვები პროდუქტების დამზადების ტექნოლოგიები;
- სამედიცინო ბიოტექნოლოგიები;

- ახალი მასალების მიღების ტექნოლოგიები;
- არატრადიციული ენერგეტიკის ტექნოლოგიები;
- მიკრონანოსისტემების და ნანოტექნოლოგიების განვითარების სამრეწველო ტექნოლოგიები;
- ბუნებრივი რესურსების მოპოვებისა და გადამუშავების მაღალეფექტიანი ტექნოლოგიები.

აღნიშნული ჩამონათვალი შესაძლებელია მომავალში კიდევ უფრო გაფართოვდეს ტექნოლოგიური სფეროს განვითარებისა და ამ სფეროში სიახლეთა შედარებითი უპირატესობების გამოკვეთის პროცესში.

2. ინოვაციური დაპროექტება როგორც ინოვაციური პროცესის ორგანიზების ფორმა

2.1 ინოვაციური პროექტების არსი და ფუნქციები

პროექტის მართვის მიდგომამ, პროგრამულ მიდგომასთან ერთად, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მნიშვნელოვანი განვითარება განიცადა. მისი უპირატესობა ვლინდება იმ შემთხვევებში, როდესაც საჭიროა არასტანდარტული სიტუაციის, ზოგიერთი მთავარი ამოცანის სწრაფი გადაწყვეტა, როდესაც არსებობს გარე გარემოს გარკვეული არასტაბილურობა. პროექტის მიდგომა საშუალებას იძლევა უზრუნველყოს რესურსების უფრო მეტი კონცენტრაცია პრიორიტეტულ სფეროებში, შეამციროს ადმინისტრაციული და ბიუროკრატიული დაბრკოლებები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. პროექტის მიდგომა ავსებს მართვის ტრადიციულ სისტემას, მაგრამ არ ცვლის მას. ამ თვალსაზრისით, მენეჯმენტის პროცესში მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ის ამოცანები, რომლებიც უფრო ეფექტურად მოგვარდება პროექტის მიდგომის საფუძველზე და არ ვრცელდება საწარმოს იმ საკითხებზე, სადაც ნორმალურ პირობებში წარმატება ისედაც საკმაოდ მიღწევადია.

პროგრამულ მიდგომასთან შედარებით, პროექტის მართვის მიდგომა ასევე უზრუნველყოფს მეტ მოქნილობასა და ეფექტურობას, ზოგავს დროს და რესურსებს, როდესაც ეს აუცილებელია კონკრეტული წარმოებისა და ინვესტიციების პრობლემების გადასაჭრელად.

ამერიკის ასოციაციის პროექტის მენეჯმენტის სტანდარტის შესაბამისად (PMI), პროექტი გაგებულია, როგორც დროებითი საწარმო, რომელიც შექმნილია უნიკალური პროდუქტების, სერვისების შესაქმნელად და ასევე, როგორც დოკუმენტთა ნაკრები კონკრეტული პროდუქტის შესაქმნელად. როგორც მენეჯმენტის წარმოების დოკუმენტი, პროექტი წარმოადგენს გარკვეულ ვადებში კონკრეტული ამოცანის მისაღწევად სამიზნეების და დაგეგმილი ღონისძიებების ერთობლიობას, განსაზღვრავს მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს და განსაზღვრავს საჭირო რესურსებს.

ინოვაციური განვითარების სფეროში, პროექტის მიდგომას განსაკუთრებული

მნიშვნელობა აქვს, ინოვაციური პროცესების ხასიათიდან გამომდინარე, ინოვაციების სასიცოცხლო ციკლის მახასიათებლების გათვალისწინებით. პროექტის მიდგომა საშუალებას გვაძლევს უფრო ზუსტად დაადგინოთ საწარმოს სპეციფიკური საჭიროებები ინოვაციებში, აჩქარებს ინოვაციების შექმნისა და განხორციელების პროცესს და ბოლოს, ინოვაციები ფოკუსირდება მთავარი ამოცანის გადაჭრაზე - საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. ამავე დროს, იგი უნდა ჩაითვალოს საწარმოს ინოვაციური განვითარების მართვის საერთო სისტემის განუყოფელ ნაწილად. ეს სისტემა მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა სამეცნიერო და ტექნიკური განვითარების პროგნოზირება და დაგეგმვა საწარმოს არჩეული სტრატეგიის საფუძველზე, ინოვაციური განვითარებისათვის საწარმოსთვის აუცილებელი პირობების შექმნა.

ინოვაციების მართვის სისტემის მთავარი ამოცანაა, უზრუნველყოს ღონისძიებათა კომპლექსური მართვა საწარმოს ყველა სახის ინოვაციური საქმიანობის სახეებისთვის, მათ შორის:

- კვლევა და განვითარება;
- ახალი აღჭურვილობისა და ტექნოლოგიების შექმნა და შექმნა;
- ლიცენზიებისა და პატენტებზე უფლებების შექმნა;
- პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა;
- ინოვაციების განხორციელება წარმოების პროექტის ფარგლებში;
- პერსონალის განათლება და ტრენინგი;
- მარკეტინგის კვლევა და განვითარება.

ამ სფეროებს თან ახლავს სტატისტიკური ანგარიშგება, დაგეგმილი და დაფინანსებულია საწარმოში.

საწარმოში ინოვაციების მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციონირება ქმნის საჭირო გარემოს ინოვაციური პროექტების ინიცირებისა და განხორციელებისათვის, რომლებიც უზრუნველყოფს არა ყველა პრობლემის გადაჭრას, არამედ საწარმოს ინოვაციური განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვან და პრიორიტეტულ ამოცანებს და მის კონკურენტუნარიანობას. ამ მხრივ, ინოვაციური პროექტები უნდა დაუკავშირდეს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის გაზრდის პროგრამას.

ინოვაციურ პროექტს, როგორც კონცეფციას, მკვლევარების უმეტესობა განსხვავებული ინტერპრეტაციით, მაგრამ არსებითად ერთი და იგივე განმარტავს. ეს შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციული, ფინანსური, კვლევითი, საწარმოო, ტექნიკური და მარკეტინგული საქმიანობის სისტემა, რომელიც მიზნად ისახავს ბაზრის პირობებში ახალი პროდუქტების, სამუშაოების, მომსახურებების, ტექნოლოგიების შექმნას და დანერგვას, რომლებსაც არ აქვთ ანალოგები წარმოების პრაქტიკაში და უზრუნველყოფს საწარმოს შედეგების ეფექტურობისა და ხარისხის მნიშვნელოვან ზრდას. საწარმოები.

ინოვაციური პროექტების ეფექტური მენეჯმენტი მოითხოვს მათი ინდუსტრიისა და ფუნქციური მახასიათებლების, ინიცირებისა და განხორციელების პირობების გათვალისწინებას. ამის გათვალისწინებით, სხვადასხვა სახის ინოვაციური პროექტი შეიძლება განვიხილოთ მენეჯმენტის მიზნებისთვის. სასურველია ტიპოლოგიის განხორციელება რამდენიმე კრიტერიუმის შესაბამისად.

პირველ რიგში, ეს არის ინსტიტუციური კრიტერიუმი, რომელიც ახასიათებს ინოვაციური პროექტირების აქ შეიძლება გამოიკვეთოს ინოვაციური პროექტები, რომლებსაც ახორციელებენ სამთავრობო უწყებები, მსხვილი კორპორაციები, მცირე ინოვაციური საწარმოები, ინოვაციური ფირმები სამეცნიერო ორგანიზაციები და უნივერსიტეტები, პროექტები, რომლებიც ხორციელდება სახელმწიფო და კერძო თანამშრომლობის პრინციპებზე და საერთაშორისო ინიციატივებზე.

განხორციელების მოცულობიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ინოვაციური პროექტების დარგობრივი ტიპოლოგიის შეთავაზება. და ბოლოს, ინოვაციური პროექტების ფუნქციონალური ფოკუსიდან გამომდინარე, ისინი შეიძლება დაიყოს პროექტებად, რომლებიც მიზნად ისახავს ისეთი ტიპის ინოვაციებს, როგორცაა პროცესები, ტექნოლოგიები, პროდუქტი, მარკეტინგი, ორგანიზაციები, გარემოსდაცვა, განათლება.

პროექტი, გაგებულია როგორც "მიზნების სისტემა, რომელიც შექმნილია ან მოდერნიზებულია ფიზიკური ობიექტების, ტექნიკური პროცესების, მათთვის ტექნიკური და ორგანიზაციული დოკუმენტაციის, მატერიალური, ფინანსური, შრომითი და სხვა რესურსების განსახორციელებლად, აგრეთვე მენეჯმენტის

გადაწყვეტილებების და მათი განხორციელების ზომების მისაღებად”.

უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნულ ტერმინს საკმაოდ ხშირად, გაგებულია როგორც დოკუმენტაცია, ან საქმიანობა. ჩემი აზრით, ყველაზე სწორია პროექტის გაგება, როგორც ამ ორი მნიშვნელობის კომბინაცია

ინოვაციური პროექტების არსსთან დაკავშირებით სამი განსხვავებული მიდგომა არსებობს. ისინი შეიძლება განვიხილოთ: **(Harold Kerzner 2013)**

- როგორც ინოვაციების მართვის ფორმა;
- როგორც ინოვაციების განხორციელების პროცესი;
- როგორც დოკუმენტების ერთობლიობა.

პირველი მოსაზრების თანახმად, ინოვაციური პროექტი წარმოადგენს სხვადასხვა საქმიანობის კომპლექსურ სისტემას, რომელიც დამოკიდებულია და უკავშირდება რესურსებს, შემსრულებლებს, ვადებს და ასევე მიზნად ისახავს კონკრეტული მიზნების (ამოცანების) მიღწევას მეცნიერების და ტექნოლოგიის განვითარების პრიორიტეტულ სფეროებში.

მეორე შემთხვევაში, ინოვაციური პროექტი წარმოადგენს სხვადასხვა საქმიანობის ერთობლიობას, რომელთა განხორციელება იწვევს ინოვაციებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ საქმიანობას შეიძლება ჰქონდეს სამეცნიერო, სამრეწველო, ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული, სავაჭრო, ფინანსური ხასიათი და ხშირად ხორციელდება გარკვეული თანმიმდევრობით.

მესამე ვარიანტი გულისხმობს, რომ ინოვაციური პროექტი წარმოადგენს ყველა ტექნიკური, ორგანიზაციული და დაგეგმვითი, ასევე საბუღალტრო და ფინანსური დოკუმენტაციის ერთობლიობას, რომელიც წარმოადგენს პროექტის განუყოფელ ნაწილს.

თუ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ თვალსაზრისს გავაერთიანებთ, მაშინ მივიღებთ ინოვაციური პროექტის განმარტებას უფრო ფართო გაგებით, და ეს არის, ჩვენი აზრით, ყველაზე ზუსტი და სრულყოფილი.

ინოვაციური პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებული მიზნებისა და პროგრამების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს კვლევის, განვითარების, წარმოების, ორგანიზაციულ, ფინანსურ, კომერციულ და სხვა ღონისძიებების კომპლექსს,

რომელიც არის სათანადოდ ორგანიზებული (დაკავშირებულია რესურსებით, ვადებით და შემსრულებლებით), და შედგენილი დოკუმენტაციის კომპლექტით, რომელიც ეფუძნება კონკრეტული სამეცნიერო და ტექნიკური პრობლემის ეფექტური გადაწყვეტაზე, გამოხატულია რაოდენობრივი მაჩვენებლებით და იწვევს ინოვაციებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი ინოვაციური პროექტი არის საინვესტიციო პროექტი, რადგან ის ფინანსურ ინვესტიციებს მოითხოვს.

ინოვაციური პროექტებისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური მახასიათებლებია:

- ინოვაციური პროექტების განხორციელება, როგორც წესი, მოითხოვს საწყისი ინვესტიციის დიდ მოცულობას.

- ინოვაციური პროექტები ხასიათდება ანაზღაურების უფრო გრძელი უკუგების პერიოდით.

- ინოვაციურ პროექტს შეუძლია ფულადი ნაკადების მაქსიმალურად გაზრდა: პროდუქციის უფრო მაღალ ფასებში გაყიდვის შესაძლებლობით (რადიკალური ინოვაციების დანერგვის შემთხვევაში), ან ხარჯების მინიმიზაციის საფუძველზე (პროცესული ინოვაციების დანერგვის საფუძველზე). მრავალი თვალსაზრისით, სწორედ ეს ასპექტი განსაზღვრავს ინოვაციური პროექტის წვლილს კომპანიის ღირებულებაში.

- ინოვაციური პროექტები ხასიათდება რისკის უფრო მაღალი დონით, რაც იწვევს ინვესტიციების გაანგარიშებისას უფრო მაღალი ფასდაკლების განაკვეთის სარგებლობის საჭიროებას. ეს ითვალისწინებს საწარმოების გარკვეულ სიფრთხილეს ინოვაციური პროექტების წამოწყებისა და განხორციელებისას.

ინოვაციური პროექტების განხორციელების თავშეკავება ხშირად აიხსნება ე.წ. "სააგენტოს პრობლემით", რომელიც მოიცავს აქციონერთა ინტერესების ასიმეტრიას, რომლებიც ძირითადად დაინტერესებულნი არიან აქციების ფასების ზრდით და მენეჯერები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებენ ბრუნვის მაქსიმალურად გაზრდაზე, რასაც ვერ უზრუნველყოფს მოკლევადიან პერიოდში ინოვაციური პროექტის განხორციელება. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ბრუნვის მაქსიმიზაცია ასევე მოითხოვს ინვესტიციებს. თუ თვითდაფინანსების შესაძლებლობები

შეზღუდულია, მენეჯერები იძულებულნი არიან მიმართონ ინოვაციური პროექტის განხორციელებას გარე წყაროების ხარჯზე. სესხის დაფინანსების უზრუნველყოფა დიდწილად დამოკიდებულია კომპანიის ადგილს ბაზარზე (ინოვაციური პროექტის გავლენა საბაზრო კაპიტალიზაციაზე უკვე განხილულ იქნა ზემოთ). აქციების საბაზრო ფასის ზრდის შემთხვევაში, ეს საშუალებას იძლევა მიიღოთ მეტი თანხა ახალი აქციების განთავსებიდან.

ინოვაციური განვითარების მრავალფეროვანი მიზნები და ინოვაციური პროექტების მრავალი სახეობა განსაზღვრავს. შეგვიძლია გამოვყოთ ინოვაციური პროექტების კლასიფიკაციის შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით:

- საგნობრივი-შინაარსობრივი სტრუქტურა და ინოვაციების ხასიათი;
- პროექტზე გადაწყვეტილების მიღების დონე;
- პროექტის მიზნების ხასიათი;
- პროექტის პერიოდი;
- პროექტის განმავლობაში შექმნილი ინოვაციების ტიპი;
- პროექტის მასშტაბი და მნიშვნელობა. ვალდაიცივი ს.ვ. პროექტის კომპანიის

მაქსიმიზაციაზე გავლენის თვალსაზრისით და ხაზს უსვამს შემდეგ პროექტებს:

- პროექტი დამატებითი ინოვაციების განვითარების და განხორციელების მიზნით;
- რადიკალური ინოვაციების განვითარების და განხორციელების პროექტი, ცხადია, ინოვაციური პროექტის ანალიზისას საჭიროა ერთდროულად რამდენიმე კლასიფიკაციის მახასიათებლის გამოყენება. ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილებების გამოყენებისას საჭიროა არა მხოლოდ ინოვაციური პროექტის ანალიზი, არამედ მისი შედარება ალტერნატიულ პროექტებთან.

ანალიზის ამ თვალსაზრისით, პროექტების შემდეგი კლასიფიკაცია არსებობს:

- დამოუკიდებელი (ერთში ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება არ ახდენს გავლენას სხვა პროექტებზე);
- დამოკიდებული (რომელთაგან ერთი პროექტის მიღება იწვევს მასთან დაკავშირებული პროექტის სავალდებულო მიღებას);
- ურთიერთგამომრიცხავი (ერთგვარი დამოკიდებული პროექტების სახეობაა,

ერთი პროექტის მიღება იწვევს მეორის უარყოფას).

სწორად ერთ-ერთი ურთიერთგამომრიცხავი არჩევისას ხდება აქტუალური თითოეული განხილული პროექტის ეფექტურობის ანალიზის საკითხი, ვინაიდან შესრულების ინდიკატორების შედარება ინვესტორს საშუალებას აძლევს მიიღოს კომპეტენტური გადაწყვეტილება ინვესტიციის შესახებ.

ცხადია, ინოვაციური პროექტების ეფექტური მენეჯმენტის მიზნებისათვის აუცილებელია მათი საკმარისად დიდი რაოდენობის ტიპოლოგიის შექმნა, ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბის გათვალისწინებით, რთული და განმტკიცებული ეკონომიკური მენეჯმენტის სტრუქტურული დონის მიხედვით, აგრეთვე ინოვაციების სფეროს ობიექტების დიდი რაოდენობით. ინოვაციური პროექტების ტიპოლოგიის ავტორის ვერსია წარმოდგენილია ცხრილში 2.1.

ცხრილი.2.1 ინოვაციური პროექტების ტიპოლოგია

	ტიპოლოგიური კრიტერიუმი	ინოვაციური პროექტების სახეობები
1	ინოვაციური პროექტირების მიზანი	1.1 პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს საწარმოს ეფექტურობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას 1.2 ინოვაციური პროდუქტების შექმნა ბაზრებზე განსახორციელებლად 1.3 პიონერული პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს ინვესტიციების მოზიდვას
2	ინოვაციური პროექტირების საგანი	2.1 მოწინავე წარმოების ტექნოლოგიების შექმნისა და დანერგვის შესახებ 2.2 ახალი მოწყობილობებისა და პროდუქტების შექმნისა და დანერგვის შესახებ 2.3 წარმოების პროცესების გაუმჯობესების შესახებ 2.4 ახალი ორგანიზაციული ტექნოლოგიების შექმნისა და დანერგვის შესახებ 2.5 ახალი მარკეტინგული ტექნოლოგიების შექმნისა და

		განხორციელების შესახებ 2.6 ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიების შექმნისა და დანერგვის შესახებ
3	ინოვაციური საქმიანობის სახეობა	3.1 კვლევისა და განვითარებისათვის 3.2 ახალი ტექნიკის შექმნისა და დანერგვისთვის 3.3 ახალი ტექნოლოგიების შექმნისა და დანერგვისთვის 3.4 ახალი ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შექმნისა და დანერგვისთვის 3.5 პერსონალის სწავლებისთვის და ტრენინგისთვის
4	განხორციელების სფერო	4.1 საწარმოში განსახორციელებელი პროექტები 4.2 დარგობრივი პროექტები 4.3 რეგიონის, მუნიციპალიტეტის ეკონომიკაში განსახორციელებელი პროექტები 4.4 ქვეყნის ეროვნულ ეკონომიკაში განსახორციელებელი პროექტები
5	პროექტის ინიცირების და მენეჯმენტის დონე	5.1 საწარმოების ინოვაციური პროექტები 5.2 საწარმოების ჯგუფის მიერ ინიცირებული და განხორციელებული პროექტები, კლასტერების ჩათვლით 5.3 რეგიონული და მუნიციპალური პროექტები 5.4 საჯარო და კერძო პარტნიორობის ფარგლებში განხორციელებული პროექტები 5.5 საერთაშორისო პროექტები
6	განვითარების და განხორციელების პერიოდი	6.1 მოკლევადიანი (მთელი ციკლი 1 წლამდე) 6.2 საშუალოვადიანი (1-3 წელი) 6.3 გრძელვადიანი (3 წელზე მეტი)
7	პროექტის მართვის მასშტაბი და	7.1 მრავალპროფილიანი, მაღალი

	სირთულე	ღირებულების ეროვნული პროექტები, რომლებიც მოითხოვს სპეციალურ მენეჯმენტს, კოორდინაციასა და კონტროლის მექანიზმებს. 7.2 მსხვილი პროექტები, რომლებიც ხორციელდება ინდუსტრიის, კორპორაციების, რეგიონების ეკონომიკურ სისტემებში 7.3 საწარმოს მიერ განხორციელებული საშუალო მასშტაბის პროექტები 7.4 მცირე ბიზნესის სფეროში განხორციელებული მცირე პროექტები
8	დაფინანსების წყარო	8.1 საწარმოს კაპიტალის მიერ დაფინანსებული 8.2 ბიუჯეტის ასიგნებების მიერ დაფინანსებული 8.3 სესხის და მოზიდული კაპიტალის მიერ დაფინანსებული 8.4 განხორციელებული პროექტები რამდენიმე წყაროდან თანადაფინანსების საფუძველზე 8.5 შესრულებული პროექტები სარისკო კაპიტალის საფუძველზე
9	რისკის ხარისხი	9.1 დაზღვეული რისკებისგან 9.2 დაბალი რისკი 9.3 საშუალო რისკი 9.4 მაღალი რისკის პროექტები

წყარო: ავტორის მიერ შედგენილი

ამ ტიპოლოგიის მიზანია, უპირველეს ყოვლისა, არა ინოვაციური პროექტების კვლევა ან შესწავლა, არამედ მათი უფრო არსებითი მენეჯმენტი. ამ მხრივ, იგი ორიენტირებულია ეკონომიკისა და ინოვაციების სახელმწიფო და ტერიტორიული მართვის რეალურად არსებულ სისტემაზე, საწარმოს დონეზე ანგარიშგების, დაგეგმვისა და დაფინანსების სისტემაზე. ამის საფუძველზე ხდება სისტემატიზირებული კრიტერიუმების და ინოვაციური პროექტების ტიპების გამოკვეთა.

თითოეული კონკრეტული ინოვაციური პროექტი, ამა თუ იმ ხარისხით,

ხასიათდება ცხრავე ზემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმით და შემდეგ იღებს სრულ ტიპოლოგიურ აღწერას, რომელიც წარმოადგენს აუცილებელ ინფორმაციას ამ პროექტის ეფექტური მართვისთვის, მისი ყველა მახასიათებლის გათვალისწინებით.

განვიხილოთ ამ კვლევაში გაანალიზებული ინოვაციური პროექტის ერთ-ერთი მთავარი ტიპოლოგიური მახასიათებელი სახელწოდებით "საწარმოს მენეჯმენტისთვის ინფორმაციის სენსორული შეტანის მოწყობილობების შემუშავება და ორგანიზება". ის შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ინოვაციური პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავს საწარმოს ეფექტურობისა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას (ტიპი 1.1). პროექტის ძირითადი ამოცანაა ახალი აღჭურვილობისა და პროდუქტების შექმნა და განხორციელება (ტიპი 2.2). განხორციელების სფერო - საკუთარი კომპანია და ინდუსტრია (ტიპები 4.1 და 4.2). პროექტის ინიცირებისა და მენეჯმენტის დონე - თავად საწარმო (ტიპი 5.1). სიცოცხლის ციკლის ხანგრძლივობის მიხედვით, ეს არის მოკლევადიანი პროექტი (ტიპი 6.1). პროექტის მასშტაბის, მენეჯმენტის სირთულის თვალსაზრისით, იგი შეიძლება კლასიფიცირდეს როგორც საშუალო ზომის პროექტები, რომლებიც არ საჭიროებს მრავალ გარე შეთანხმებას მენეჯმენტის პროცესში (ტიპი 7.3). დაფინანსების ხასიათის მიხედვით, პროექტი მიეკუთვნება 8.1 ტიპს (საკუთარი სახსრები). და ბოლოს, რისკის ხარისხის მიხედვით - ეს გახლავთ დაბალი რისკის ხარისხის პროექტებო (ტიპი 9.2).

ძირითადი დასკვნები

პროექტის მიდგომას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს ინოვაციური განვითარების მენეჯმენტის ეფექტურობა. ეს არის ინოვაციების მართვის სისტემის ერთ-ერთი მთავარი რგოლი საწარმოში, მაგრამ არ ცვლის მას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ის ამოცანები, რომლებიც უფრო ეფექტურად მოგვარდება პროექტის მიდგომის საფუძველზე და არ ვრცელდება საწარმოს ინოვაციური საქმიანობის იმ სფეროებში, სადაც წარმატება შეიძლება მიღწეულ იქნას ნორმალურ პირობებში.

პროექტის მიდგომა საშუალებას გაძლევთ უფრო ზუსტად განსაზღვროთ საწარმოს სპეციფიკური საჭიროებები ინოვაციებისთვის, აჩქარებს ინოვაციების შექმნისა და განხორციელების პროცესს და ბოლოს, ინოვაციები ფოკუსირდებიან

მთავარი ამოცანის გადაჭრაზე - საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. ინოვაციური პროექტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც ორგანიზაციული, ფინანსური, სამეცნიერო, საწარმოო, ტექნიკური და მარკეტინგული საქმიანობის სისტემა, რომელიც მიზნად ისახავს ბაზრის პირობებში ახალი პროდუქტების, სამუშაოების, მომსახურებების, ტექნოლოგიების შექმნას და დანერგვას, რომლებსაც ანალოგები არ აქვთ წარმოების პრაქტიკაში და მნიშვნელოვან ზრდას უზრუნველყოფს საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობასა და ხარისხში.

ინოვაციური პროექტების თანდაყოლილი მახასიათებლებია მნიშვნელოვანი საწყისი ხარჯების საჭიროება, დაფარვის მეტი პერიოდები, პროექტის შედეგების არასაკმარისი გარკვევა, ინოვაციის სპეციფიკური საჭიროებების დადგენის სირთულე, რისკის მაღალი დონე და ფსიქოლოგიური ბარიერების არსებობა პროექტების წამოწყებასა და განხორციელებაში.

ინოვაციური პროექტების ეფექტური მართვის მიზნით აუცილებელია ტიპოლოგიური მიდგომის გამოყენება და კონკრეტული ტიპის ინოვაციური პროექტების გამოყოფა, ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბის, სხვადასხვა ტიპის საწარმოების, რთული და განშტოებული ფუნქციონალური და დონის საფუძველზე. ეკონომიკური მენეჯმენტის სტრუქტურა, ისევე როგორც ინოვაციების სფეროს ობიექტების დიდი რაოდენობა.

2.2 ინოვაციური პროექტების შემუშავებისა და რეალიზების სისტემა კომპანიაში

ინოვაციური პროექტების მართვა მოითხოვს ინოვაციური პროექტების ინიცირების, განვითარების, და შედეგების განხორციელების გარკვეული სისტემის შექმნას. მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ როდის არის საჭირო ინოვაციური პროექტების შემუშავება და როდის არის

შესაძლებელი ამოცანები გადაწყვეტილი იქნან არსებული მენეჯმენტის სისტემის ფარგლებში. ინოვაციური პროექტები კომპანიის სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების პროგრამის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ნაწილია. ამის მიუხედავად, არსებობს კიდევ ერთი მიდგომა, როდესაც საწარმოს ინოვაციური განვითარების ყველა საკითხი პროექტით "იკეტება", ხოლო სამეცნიერო და ტექნიკური განვითარების პროგრამა წარმოადგენს ინოვაციური პროექტების ერთობლიობას. აქ არსებობს ინოვაციური განვითარების მთელი რიგი პრობლემების მოგვარებაზე კონტროლის დაკარგვის საშიშროება.

პროექტი წარმოადგენს სპეციფიკურ მიზნობრივ დოკუმენტს და ინოვაციური განვითარების მრავალი ამოცანა შეიძლება არ იყოს გათვალისწინებული პროექტებში, ისინი დაკარგვის საფრთხის წინაშე დგებიან. ამ მხრივ, შესაძლოა დაირღვეს საწარმოს კომპლექსური განვითარების სისტემა. რაც შეეხება საწარმოს სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების ყოვლისმომცველ პროგრამას, მიზანშეწონილია მისი ფორმირება ორ მთავარ ნაწილად: პირველი - პროგრამის ინოვაციური ღონისძიებები საწარმოს ძირითად მიმართულებებში და მეორე - ინოვაციური პროექტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ამოცანებისთვის.

ინოვაციური პროექტის მენეჯმენტი ხორციელდება საწარმოს სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების პროგრამის ფორმირებისას მისი განვითარების მიზანშეწონილობის დასაბუთებიდან. ეს არ ნიშნავს, რომ პროექტში, რომელიც არ არის შეტანილი პროგრამაში, არ აქვს შანსი დაიწყოს და განვითარდეს. მაგრამ ინოვაციური პროექტების ძირითადი ნაწილისთვის პროგრამა არის "მნიშვნელოვანი ნაწილი", ასრულებს საკოორდინაციო როლს და, გარკვეულწილად, "ფილტრს" წარმოადგენს.

ამდენად, მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ინოვაციური პროექტი

ინდივიდუალურია, მისი განვითარება და განხორციელება ყველა ეტაპზე უნდა განხორციელდეს საწარმოს ერთიანი მართვის სისტემის ფარგლებში. ქვემოთ მოცემულია ამ სისტემის ძირითადი ელემენტები.

ინოვაციური პროექტების მენეჯმენტის დროს გამოიყენება პროექტის მენეჯმენტის ყველა ის პრინციპი, რომელიც შემუშავებულია და დამტკიცებულია დიდი ხნის განმავლობაში საერთაშორისო პრაქტიკის მიერ. ამერიკული ინსტიტუტის ყველაზე ცნობილი და კარგად განვითარებული სისტემა გახლავთ **Project Management Institute (PMI)**, რომელიც აჯამებს სხვადასხვა დონისა და ტიპის პროექტის მენეჯმენტის ფორმებისა და მეთოდების თითქმის მთელ სპექტრს. ასევე შემუშავებულია ცალკეული რეგიონალური და ეროვნული სახელმძღვანელო მითითებები ამ სტანდარტის შესაბამისად. კერძოდ, ჩვენ შეგვიძლია აღვნიშნოთ ის სახელმძღვანელოები, რომლებიც შემუშავებული იქნა ევროპის პროექტების მენეჯმენტის საერთაშორისო ასოციაციის მიერ (**PMI**).

ინოვაციური პროექტის შემუშავება ხანგრძლივი, ძვირი და ძალიან სარისკო პროცესია. თითოეული პროექტი, განურჩევლად მისი სირთულისა და სამუშაოს მოცულობისა, გადის განვითარების გარკვეულ მდგომარეობებს: დაწყებული იმ მდგომარეობიდან, როდესაც ”პროექტი ჯერ არ არსებობს”, იმ მდგომარეობამდე როდესაც ”პროექტი აღარ არსებობს”. დადგენილი პრაქტიკის თანახმად, მდგომარეობებს, რომელსაც პროექტი გადის, ფაზებს უწოდებენ. საწყისი იდეიდან პროექტის განხორციელებამდე, ეს პროცესი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას, როგორც ციკლი, რომელიც შედგება შემდეგი ფაზებისგან: წინასწარი ინვესტიცია და ინვესტიცია.

ინოვაციური პროექტის შექმნა და განხორციელება მოიცავს შემდეგს ეტაპებს (**Dirk Meissner.**):

ინვესტიციის წინასწარი ეტაპი:

- ინოვაციური კონცეფციის (იდეის) ფორმირება;
- ინოვაციური შესაძლებლობების კვლევა.

საინვესტიციო ეტაპი:

- საკონტრაქტო დოკუმენტაციის მომზადება;

- საპროექტო დოკუმენტაციის მომზადება;
- სამშენებლო და სამონტაჟო სამუშაოები;
- ობიექტის ექსპლუატაცია;
- ეკონომიკური მაჩვენებლების მონიტორინგი.

1. ინოვაციური კონცეფციის ფორმირების ეტაპი გაგებულია, როგორც სამოქმედო გეგმა. ამ ეტაპზე, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა განისაზღვროს საინვესტიციო საგნები და ობიექტები, მათი ფორმები და წყაროები, რაც დამოკიდებულია იდეის შემქმნელის ბიზნეს მიზნებზე.

2. ეტაპი - ინოვაციური შესაძლებლობების კვლევა რომელიც მოიცავს

- პროდუქტებზე და მომსახურებებზე მოთხოვნის წინასწარი შესწავლა ექსპორტისა და იმპორტის გათვალისწინებით
- პროდუქციის (მომსახურების) საბაზისო, მიმდინარე და საპროგნოზო ფასების დონის შეფასება
- წინადადებების მომზადება პროექტის განხორციელების ორგანიზაციული და სამართლებრივი ფორმისა და მონაწილეთა შემადგენლობის შესახებ
- ინვესტიციების სავარაუდო მოცულობის შეფასება კონსოლიდირებული სტანდარტების შესაბამისად და მათი კომერციული ეფექტურობის წინასწარი შეფასება
- წინასწარი შეფასების მომზადება ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მონაკვეთებისთვის, კერძოდ, პროექტის ეფექტურობის შეფასება
- სახელშეკრულებო დოკუმენტაციის მომზადება საპროექტო და საკვლევი სამუშაოებისთვის

ინოვაციური შესაძლებლობების კვლევის მიზანია პოტენციური ინვესტორისთვის შეთავაზების მომზადება. თუ ინვესტორების საჭიროება არ არის და ყველა სამუშაო ხორციელდება საკუთარი ხარჯებით, მაშინ მიიღება გადაწყვეტილება, რომ პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მომზადება იყოს დაფინანსებული.

3. საინვესტიციო ფაზაში ეტაპების სრული შემადგენლობა მოიცავს:

- სრულმასშტაბიანი მარკეტინგული კვლევის ჩატარება

- პროდუქტის გამოშვების პროგრამის მომზადება (მომსახურების გაყიდვა)
- ტექნიკური გადაწყვეტილებების შემუშავება, გენერალური გეგმის ჩათვლით
- საინჟინრო მხარდაჭერა
- საქმიანობა გარემოს დაცვისა და სამოქალაქო თავდაცვის სფეროში
- მშენებლობის ორგანიზაციის გადაწყვეტილებების შემუშავება
- გადაწყვეტილების მიღება საწარმოს მართვის სისტემის გაუმჯობესების, პერსონალის შრომის ორგანიზაციის შესახებ

• საანგარიშო და ფინანსური დოკუმენტაციის ფორმირება: წარმოების ხარჯების შეფასება, კაპიტალური ხარჯების გაანგარიშება, საწარმოს საქმიანობიდან წლიური შემოსავლების გაანგარიშება, საბრუნავი კაპიტალის მოთხოვნების, პროექტის დაფინანსების (გაანგარიშების) საპროგნოზო და რეკომენდებული წყაროების გაანგარიშება, უცხოური ვალუტის სავარაუდო საჭიროებების გამოთვლა უცხოურ ვალუტაში და საინვესტიციო პირობებში, კონკრეტული ინვესტორის შერჩევა, ხელშეკრულების გაფორმება

- პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკების შეფასება
- პროექტის დროის დაგეგმვა
- პროექტის შეწყვეტის პირობების ფორმირება.

ინოვაციური პროექტების განხორციელების დამახასიათებელი მახასიათებელია ინტელექტუალური საკუთრების პროცესის შექმნა, რომელზეც უფლებების შემდგომი გამოსყიდვა შეიძლება.

ინოვაციური პროექტები ხასიათდება მაღალი გაურკვევლობით ინოვაციური ციკლის ყველა ეტაპზე. უფრო მეტიც, ინოვაციები, რომლებმაც წარმატებით გაიარეს ტესტირებისა და წარმოების განხორციელების ეტაპი, ბაზარმა შეიძლება არ მიიღოს.

ამასთან, ინოვაციები მოითხოვს ფინანსურ ხარჯებს, კაპიტალურ ინვესტიციებს ახალ შენობებში, კონსტრუქციებში, მანქანებში, მოწყობილობებში, ნედლეულის მარაგებში და მასალების წარმოებაში, აგრეთვე სამეცნიერო და ტექნიკურ საქმიანობაში, პროდუქტებისა და ტექნოლოგიური პროცესების კვლევასა და პროექტირებაზე, ასევე საწყის ეტაპზე თანამშრომლების ანაზღაურებაზე, სარეკლამო კამპანიაში და ა.შ.

პროექტის მენეჯმენტში არსებული მიდგომებისა და განვითარებების ანალიზი საშუალებას გვაძლევს გამოვიტანოთ გარკვეული დასკვნები. პირველი, საერთაშორისო სტანდარტები დიდწილად განსაზღვრავს პროექტების მართვის ორგანიზაციას და მეთოდებს საკმაოდ დიდ პროექტებთან მიმართებაში, რომლებსაც ახორციელებენ სერიოზული ფინანსური, ორგანიზაციული, ადამიანური რესურსები, სამეცნიერო ძალები და ანალიტიკური აპარატური ფორმები. ამასთან დაკავშირებით, ამ სისტემის მრავალი ელემენტის დანერგვა ან ფორმალურად განხორციელება შეუძლებელია იმ საწარმოების მიერ, რომლებსაც არ გააჩნიათ ასეთი შესაძლებლობები.

მეორეც, საერთაშორისო სტანდარტები და ასევე მისი ქართული ვარიანტები საკმარისად არ არის ადაპტირებული ეკონომიკური საქმიანობისა და მართვის რეალურ პრაქტიკასთან. მათ შორის საერთაშორისო სტანდარტებში მოცემული გარკვეული ტერმინების, ოპერაციებისა და ტექნიკის ინტერპრეტაციის თვალსაზრისით.

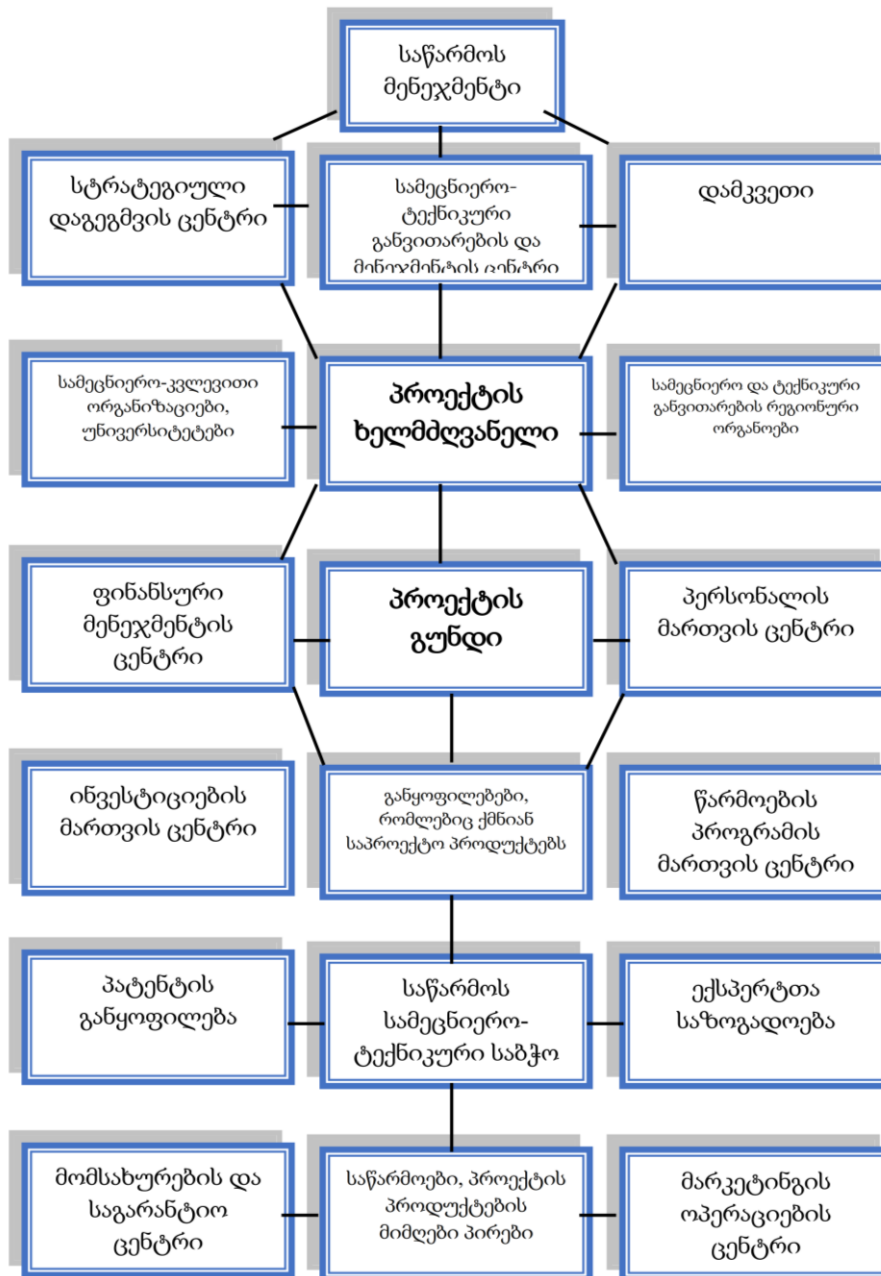
მესამე, პროექტის მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები ჯერ კიდევ არასაკმარისად არის დაკონკრეტებული, როგორც გამოიყენება ინოვაციურ პროექტებზე, განსაკუთრებით მათ ცალკეულ ტიპებზე, იმ ფორმითა და შინაარსით, რომლითაც ინოვაციური პროექტები ინიცირებული და დანერგილია ეკონომიკაში.

საწარმოს ინოვაციური პროექტების მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები მოიცავს პროექტის მენეჯმენტის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, პროექტების განვითარებისა და განხორციელების ცალკეული ეტაპების განხორციელების მექანიზმებს, ინოვაციური პროექტების უზრუნველსაყოფად ფუნქციურ ქვესისტემებს.(სქემა 2.1)

ინოვაციური პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოთავაზებული ვერსია ორიენტირებულია საწარმოს იმ პირობებზე, რომლებიც რეალურად არსებობს ქვეყნის პრაქტიკაში და შეიძლება განხორციელდეს ამ პირობებში, საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული, რესურსების და პერსონალის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა ასევე ასახავს ინოვაციური პროექტების შემუშავებისა და განხორციელების ტექნოლოგიას

(მოძრაობა მიდის ზემოდან ქვემოდან) და განსაზღვრავს ამ ტექნოლოგიაში ცალკეული პროექტის მონაწილეთა ადგილს და ძირითად კავშირებს. საერთაშორისო სტანდარტებით რეკომენდებული პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპიური სქემებისგან განსხვავებით (**Project Management Body of Knowledge/ Project Management Institute, USA. 1987**), ის უფრო ადაპტირებულია ქვეყანაში არსებულ რეალურ ეკონომიკურ პრაქტიკასთან. იგი ყველაზე მეტად გამოიყენება საშუალო ზომის პროექტებზე, რომლებსაც ახორციელებენ საწარმოები.

სქემა 2.1 საწარმოში ინოვაციური პროექტების მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: შემუშავებული ავტორის მიერ

ორგანიზაციული სტრუქტურის მთელი რიგი ელემენტები ასახავს ინოვაციური პროექტირების სპეციფიკას. ისინი სპეციალურად არიან მონიშნული სქემაზე.

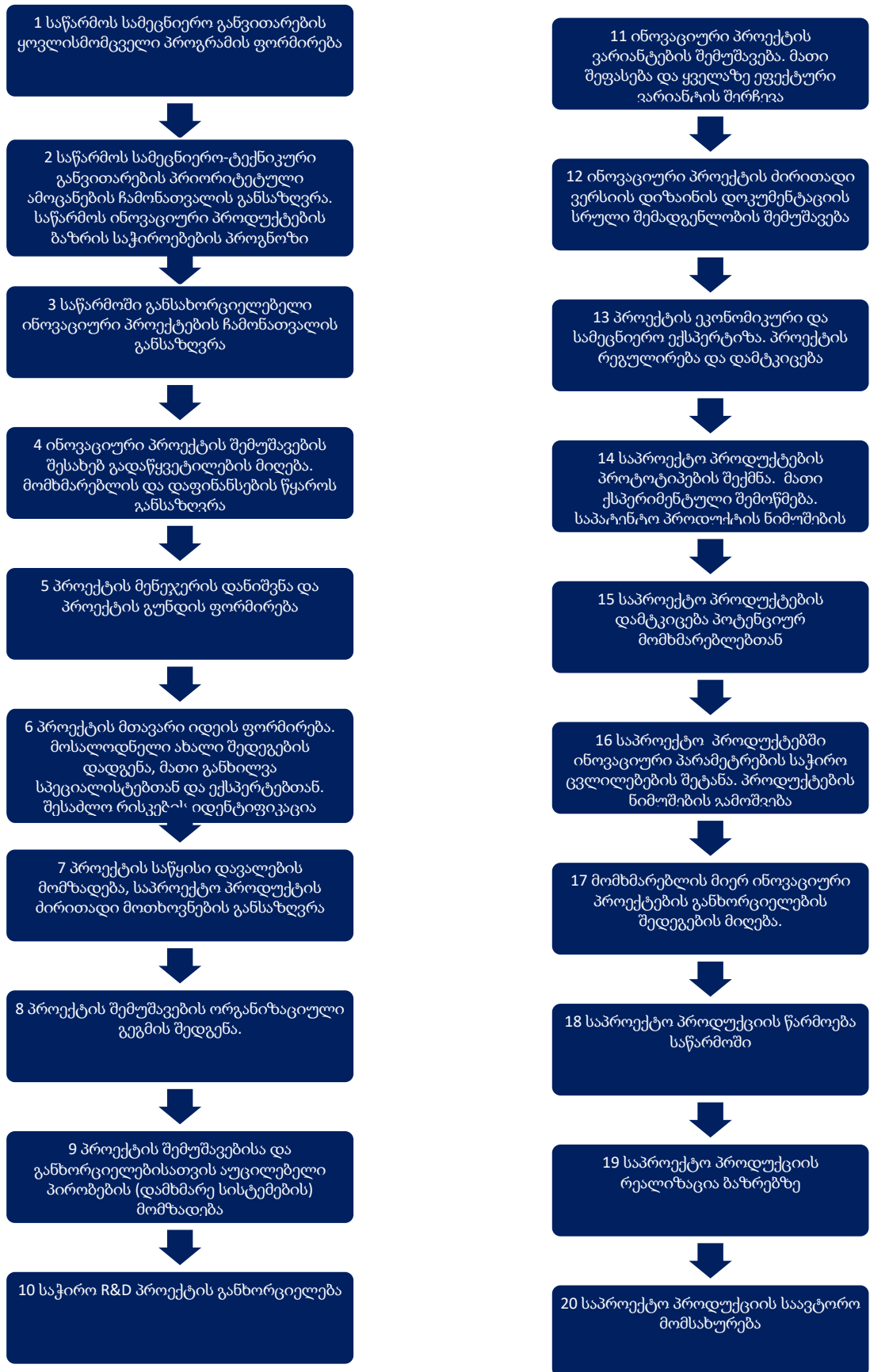
ინოვაციური პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა მოიცავს საწარმოს ყველა ორგანიზაციულ ერთეულს, რომლებიც უშუალოდ ან ირიბად მონაწილეობენ ინოვაციურ პროექტირებაში და ახასიათებს მათ შორის ფუნქციონალურ კავშირებს. ინოვაციური პროექტის ფაქტობრივი შემქმნელის გარდა (პროექტის მენეჯერი და გუნდი), ეს არის საწარმოს განყოფილებები, რომლებიც ქმნიან საპროექტო პროდუქტებს, ასევე საწარმოს სპეციალიზებულ სერვისებს, რომლებიც, მათი ფუნქციების შესაბამისად, უზრუნველყოფენ ინოვაციური პროექტის გადაადგილებას მისი დაწყების, განვითარების, და განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე.

ინოვაციური პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასევე მოიცავს პროდუქციის მიმღებებს, რომლებთანაც ხორციელდება მუდმივი ურთიერთქმედება.

პროექტული პროდუქციის ქვეშ იგულისხმება, როგორც ინოვაციური პროექტის ნებისმიერი შედეგი (პროდუქტი, ტექნოლოგია, მასალები, გადაწყვეტილებები და ა.შ.) რომლებიც მზად არის განსახორციელებლად. **სქემა 2.2** შემუშავებული ინოვაციური პროექტების ინიცირებისა და მართვის ძირითადი ეტაპების ჩამონათვალი . გარკვეულწილად, ეს არის სტანდარტული პროექტირების ეტაპები, პროექტების ტიპის მიუხედავად.

ინოვაციური პროექტების სპეციფიკა განსაზღვრავს მთელი რიგი დამატებითი ეტაპების განხორციელების მიზანშეწონილობას. მათ შორის, განსაკუთრებით, უნდა აღინიშნოს ეტაპები, რომლებიც დაკავშირებულია საწარმოს სამეცნიერო და ტექნიკური განვითარების ყოვლისმომცველი პროგრამის შემუშავებასთან და პროექტის ინიცირებასთან, პროექტის მთავარი იდეის ფორმირებასთან და შესაძლო რისკების განსაზღვრასთან. მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროექტის ვარიანტების შემუშავება, მათი შეფასება და ყველაზე ეფექტური ვარიანტის შერჩევა.

სქემა 2.2 ინოვაციური პროექტის ინიცირებისა და მართვის ძირითადი ეტაპები



წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული

ინოვაციური პროექტებისთვის, სპეციფიკური ეტაპია გადასვლა პროექტის შეფასების შემუშავებიდან პროექტის პროდუქტების პროტოტიპების შექმნაზე. ეს არის ინოვაციური პროექტის განხორციელების განსაკუთრებული და, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი, ეტაპია დიზაინის პროდუქტების ნიმუშების შექმნა. შემდეგ ხდება მათი ექსპერიმენტული შემოწმება და შექმნილი პროდუქტების დაპატენტება. ინოვაციური პროექტებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია პროექტის პროდუქციის განხორციელების უზრუნველყოფა როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ინოვაციური პროდუქტების დანერგვა ხშირად ძალიან სერიოზულ პრობლემად იქცევა. ან შეიქმნა ისეთი რამ, რაც ბაზარს არ სჭირდება, ან არ არსებობს ეფექტური განხორციელების მექანიზმები. ამ მხრივ, დიდი მნიშვნელობა აქვს მომავალ მიმღებებთან წინასწარი ტესტირების ჩატარებას, ინოვაციური პროდუქტების დანერგვის სპეციალური გეგმების შემუშავებას.

ინოვაციური პროექტების ეფექტური მენეჯმენტი მოითხოვს გარკვეული სისტემის შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტების განვითარებას და განხორციელებას. მისი ძირითადი ელემენტები ასახულია **სქემაში 2.3**.

სტრატეგიული მხარდაჭერა გულისხმობს, რომ ინოვაციური პროექტი უნდა შემუშავდეს და განხორციელდეს კონკრეტული განვითარების ამოცანისთვის, რომელიც ჩამოყალიბებულია საწარმოს საშუალო ან გრძელვადიან პერიოდში.

მარკეტინგული მხარდაჭერა მოიცავს ბაზრის მონიტორინგს, ინოვაციური პროდუქტების საჭიროებების დადგენას, შემოთავაზებული პროექტის პოპულარიზაციის მიზნით საქმიანობის განხორციელებას, მომავალი პროდუქტების რეკლამირებას.

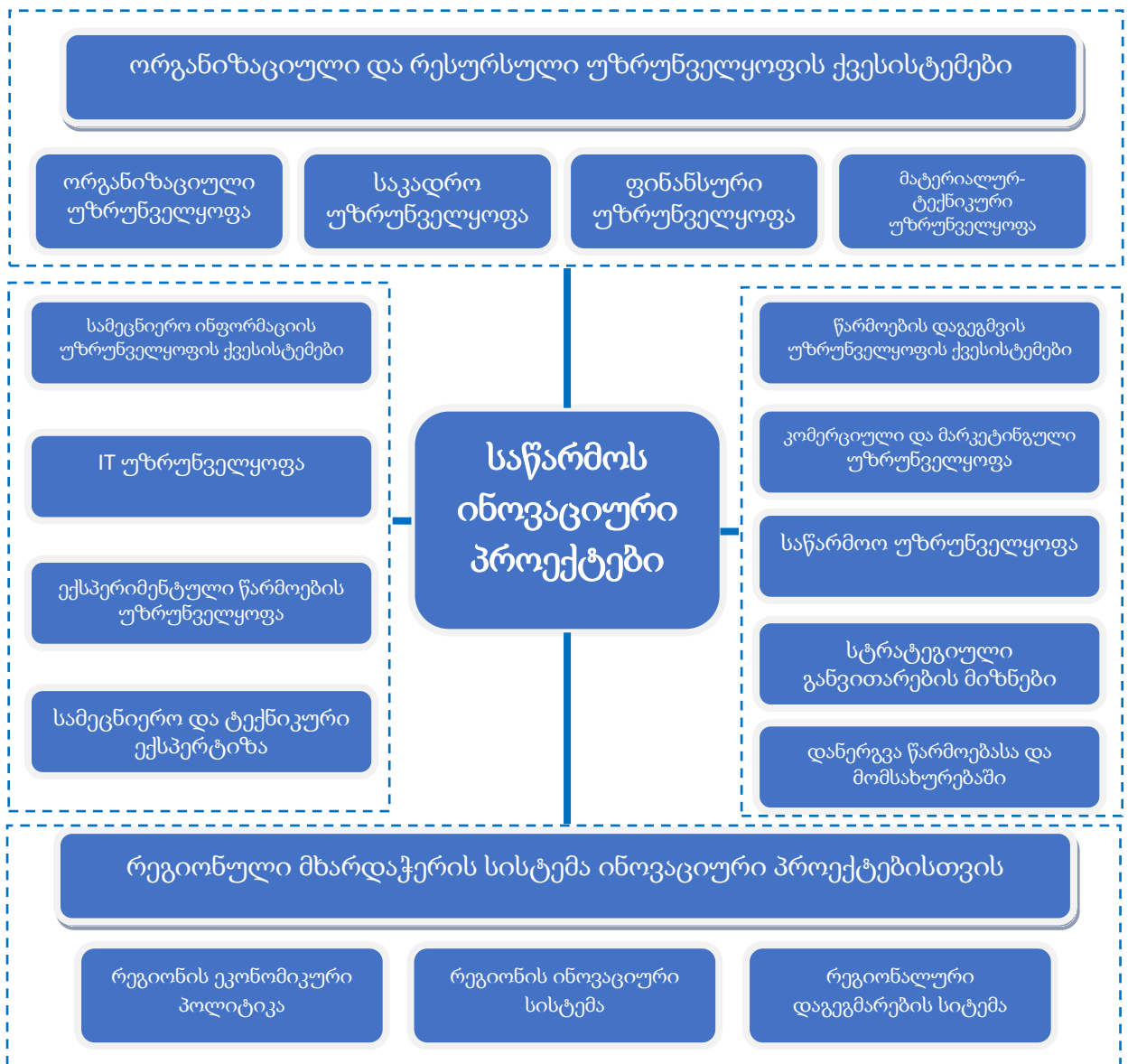
დიდი მნიშვნელობა აქვს პროექტის კომერციულ მხარდაჭერას, რომელიც მოიცავს მომავალ მომხმარებლებთან მუშაობას, ფასების პოლიტიკის განსაზღვრას, ხარჯებს, მოგების შესაძლო მოცულობებს და განზრახული ხელშეკრულებების შემუშავებას.

შემუშავებული ინოვაციური პროექტი მოითხოვს სხვადასხვა ღონისძიებებს, რომლებიც მიზნად ისახავს პროექტის განხორციელებას. ამისათვის საჭიროა შესაბამისი ელემენტების შექმნა პროექტის მენეჯმენტის მთლიან სისტემაში.

ფინანსური მხარდაჭერა უნდა ითვალისწინებდეს პროექტის განვითარების და განსახორციელებლად საჭირო ფინანსური რესურსების გამოთვლას, დაფინანსების შესაძლო წყაროების იდენტიფიცირებას, თანხების მოზიდვის მექანიზმებს და პროექტის შესრულების ინდიკატორების განსაზღვრას.

ორგანიზაციული მხარდაჭერა იწყება პროექტის მენეჯერის, პროექტის მონაწილეების სრული შემადგენლობის განსაზღვრით, ასევე ის მოიცავს ორგანიზაციული სამუშაო გეგმის ფორმირებას, ქსელის გრაფიკების შემუშავებას და განხორციელებას.

2.3 საწარმოს ინოვაციური პროექტების შემუშავებისა და განხორციელების უზრუნველყოფის სისტემა



წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული

პროექტის გუნდს ქმნის ხელმძღვანელი და გენერალური მენეჯერი. დაკომპლექტება გულისხმობს კონკრეტული პირების დანიშვნას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ინოვაციური პროექტის შემუშავებისა და განხორციელების ყველა ეტაპზე და საქმიანობაზე, წახალისების ზომების განსაზღვრაში.

პროექტის წარმატებული განვითარება მოითხოვს კომუნიკაციის სისტემის შექმნას. მისი მთავარი ამოცანაა პროექტის გუნდს მიაწოდოს სრული ინფორმაცია ამ სფეროში უცხოური და ადგილობრივი მოვლენების შესახებ, სამეცნიერო და ტექნიკური პროგნოზების ჩათვლით.

ინოვაციური პროექტი განუყოფლად არის დაკავშირებული მოცემული პროექტის სხვადასხვა სახის კვლევისა და განვითარების განხორციელებასთან. აუცილებელია განვსაზღვროთ ასეთი მოვლენების სრული ჩამონათვალი და შესაძლო შემსრულებლები.

პროექტის განვითარების ბოლო ეტაპზე აუცილებელია პროექტის ექსპერტიზის ჩატარება. მასში მონაწილეობა შეუძლიათ როგორც საწარმოს თანამშრომლებს, ასევე პოტენციური მომხმარებლებისა და პროდუქციის მომხმარებელთა წარმომადგენლებს, აგრეთვე გამოჩენილ ადგილობრივ და უცხოელ ექსპერტებს.

საწარმოს ინოვაციური განვითარების პრობლემების გადაჭრაში წარმატება მეტწილად უზრუნველყოფილია ხელისუფლების ინოვაციური პოლიტიკის განხორციელებაში მონაწილეობის დონით. ეს ასევე საშუალებას გვაძლევს გავითვალისწინოთ ინოვაციური განვითარების თანდაყოლილი თვისებები და უფრო ზუსტად განვსაზღვროთ ინოვაციური პროდუქტების საჭიროებები და მათი პარამეტრები საწარმოებში ინოვაციური პროექტების ფორმირებისას **სქემა 2.4**.

საჭიროების შემთხვევაში, ინოვაციური პროექტირების დროს მიზანშეწონილია, საწარმოების ინოვაციური განვითარების ღონისძიებების კავშირი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიასთან და სახელმწიფოს სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროგრამასთან.

ინოვაციური პროექტების მხარდასაჭერად სახელმწიფო სისტემის მნიშვნელოვანი სტრუქტურული კომპონენტია ინოვაციური სისტემა, რომლის

სქემა 2.4 საწარმოთა ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერის სისტემა / ავტორის მიერ შემუშავებული



ძირითადი მხარეა ინოვაციური ინფრასტრუქტურის ობიექტები (ტექნოლოგიური პარკები, სამეცნიერო და ტექნიკური ცენტრები, საინჟინრო ცენტრები და ა.შ.). მისი მთავარი ფუნქციაა ინფრასტრუქტურული დახმარება საწარმოების ინოვაციური პროექტებისთვის.

საწარმოების საინვესტიციო პროექტების ინვესტიციის მხარდაჭერა ხორციელდება სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული საინვესტიციო პოლიტიკის, ტერიტორიული განვითარების სააგენტოების საქმიანობის, სპეციალური ეკონომიკური ზონებისა და ტერიტორიული განვითარების ზონების ფუნქციონირების ფარგლებში.

ძირითადი მიზანია საინვესტიციო და ინოვაციების ხელსაყრელი კლიმატის შექმნა, ინოვაციური იდეების ინვესტიციების პრიორიტეტული მხარდაჭერა.

მცირე ბიზნესის სფეროში რეგიონული პოლიტიკა პირდაპირ კავშირშია ინოვაციურ განვითარებასთან, აქ რეგიონულ ორგანოებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ მცირე ბიზნესის და სარისკო კაპიტალის კომპანიების მიზიდვას ინოვაციური პროექტების მიმართ, რომლებსაც ახორციელებენ საწარმოები. რეგიონის ფისკალურმა პოლიტიკამ მნიშვნელოვანი გავლენა უნდა მოახდინოს ინოვაციური პროექტების ეფექტურობაზე.

მის ჩარჩოებში აუცილებელია ინოვაციური პროექტების საგადასახადო წახალისების განხორციელება, ინვესტიციის საგადასახადო კრედიტების უზრუნველყოფის პრაქტიკა, ინვესტორთათვის სახელმწიფო გარანტიების გაცემა და საწარმოს ინოვაციური პროდუქტების სახელმწიფო შეკვეთების ინსტიტუტის აქტიური გამოყენება.

საწარმოებისა და რეგიონალური ორგანოების თანამშრომლობა მაღალტექნოლოგიურ ინდუსტრიასა და საქმიანობის სფეროებში პერსონალის ტრენინგის სფეროში წარმოადგენს გადაუდებელ მიმართულებას ინოვაციური განვითარების ამოცანების განსახორციელებლად, რომლის გარეშეც ინოვაციური პროექტების ეფექტურად განხორციელება შეუძლებელია.

ინოვაციური პროექტების მართვა ყველაზე ეფექტურია, როდესაც ისინი ხორციელდება საწარმოს დაგეგმვის სისტემის ფარგლებში **სქემა.2.5.**

ფუნდამენტური ეტაპებია სამეცნიერო და ტექნიკური ინოვაციების პროგნოზის შემუშავება, რაც საშუალებას გაძლევთ გაითვალისწინოთ, თუ რა სამეცნიერო და ტექნიკური საფუძველზე განხორციელდება საწარმოს განვითარების სამეცნიერო და ტექნიკური ინოვაციების პროგნოზი საშუალებას გაძლევთ ჩამოაყალიბოთ სტრატეგია საწარმოს ინოვაციური განვითარებისათვის. გარდა ამისა, ამ სტრატეგიის საფუძველზე მუშავდება საწარმოს სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების ყოვლისმომცველი პროგრამა, რომელიც წარმოადგენს საწარმოს განვითარების სტრატეგიული გეგმის განუყოფელ ნაწილს. ყოვლისმომცველი პროგრამა საშუალებას გაძლევთ ჩამოაყალიბოთ ინოვაციური პროექტების ურთიერთდაკავშირებული სისტემები საწარმოში, გამოკვეთოთ პრიორიტეტები.

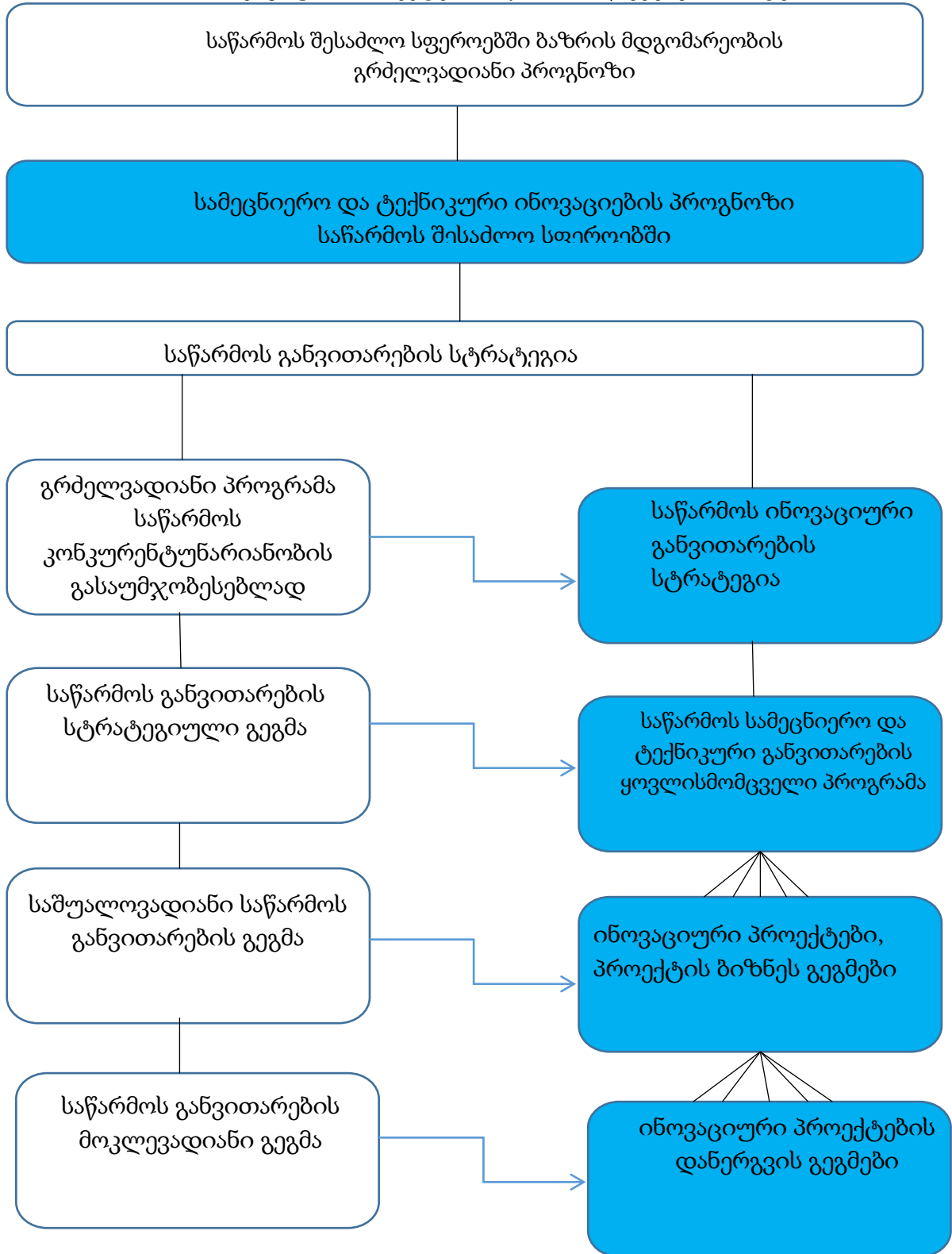
ყოვლისმომცველი პროგრამის საფუძველზე ყალიბდება კონკრეტული ინოვაციური პროექტები და მათი განხორციელების ბიზნეს გეგმები. ეს სამუშაოები ხორციელდება საწარმოს საშუალოვადიანი განვითარების გეგმის ფარგლებში. დაბოლოს, საწარმოს განვითარების მოკლევადიანი (წლიური) გეგმის ფარგლებში იქმნება გეგმები ინოვაციური პროექტების დანერგვისთვის, როგორც თავად საწარმოს საქმიანობაში, ასევე საგარეო ბაზრებზე.

საწყის ეტაპზე პროექტის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნება შეიძლება რთული იყოს რამდენიმე მიზეზის გამო:

- კონკურენტების მხრიდან საწინააღმდეგო ქმედებების საშიშროება;
- კომპანიის დახურული (ფორმალურად ღია) ხასიათი. შესაბამისად,

ჰიპოთეტური რეაქციის შეფასება მიმდინარე პროექტზე (ადრეულ ეტაპებზე) ენიჭება მენეჯმენტს, რომელმაც, პირველ რიგში, უნდა გაანალიზოს პროექტის გავლენა კომპანიის ამჟამინდელ ღირებულებაზე დროის სხვადასხვა მონაკვეთში, მეორეც. განსაზღვროს გონივრული ვადა პროექტის შესახებ ინფორმაციის გასაჯაროებისთვის და მესამე, დახურული კომპანიის გახსნად გადაქცევის პროცედურის ორგანიზება, მინიმალური ლიკვიდურობის უზრუნველყოფით.

2.5 ინოვაციური პროექტები საწარმოს დაგეგმვის სისტემაში



წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული

ინფორმაციის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა მიზნად ისახავს, კერძოდ, ინფორმაციის გამჟღავნებას:

- ინოვაციური პროექტის შესახებ (საწარმოს წილებზე მოთხოვნის სტიმულირების მიზნით, რომელიც გეგმავს პერსპექტიული ინოვაციური პროექტის განხორციელებას);
- კომპანიის ფინანსური შედეგები (რომელზეც ასევე შეიძლება მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს ინოვაციური პროექტი);
- კომპანიის ქონებრივი მდგომარეობა (ზემოთ უკვე განხილული იქნა ინოვაციური პროექტის განხორციელებისას მატერიალური და არამატერიალური აქტივების გამოჩენის შესაძლებლობა);
- კომპანიის კონტრაქტორები

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ობიექტის, მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინებით, ჩვენ მიერ ჩატარებულ იქნა ინოვაციური კომპანიის კვლევა. აღნიშნული კვლევების საფუძველზე წარმოდგენილია გარკვეული დასკვნები და წინადადებები.

კვლევის ფარგლებში, ჩვენი მიზანი იყო გაგვეგო აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მომსახურების სფეროში ინოვაციების დანერგვის კუთხით მოწინავე კომპანიის პოზიცია ბაზარზე. პირველ რიგში საინტერესო იყო გაგვეგო, როგორი სახის ინოვაციურ სერვისს სთავაზობდა კომპანია მომხმარებელს, რა სამიზნე ბაზარი გააჩნია, რა სახის კონკურენციას აწყდება ბაზარზე, ახდენს თუ არა დასაქმებულების მუდმივ გადამზადებას, ანხორციელებს თუ არა ინოვაციური პროდუქტის შექმნას ადგილზე.

აღნიშნული ინოვაციური კომპანია შეიქმნა 2019 წელს და მოღვაწეობს მომსახურების სფეროში, რომელიც აწარმოებს ინოვაციურ ტექნოლოგიებსა და სახლის ჭკვიან მართვაზე დაფუძნებულ სისტემებს. კომპანიის მიზანია საცხოვრებელი პირობების გაუმჯობესება. მოცემული ტექნოლოგიების საშუალებით შესაძლებელია სწრაფად მარტივად და ხარისხიანად შექმნათ იდეალური პირობები სახლისთვის.

კომპანიის მისიაა ჭკვიანი სისტემების მუდმივი განვითარება და

გაუმჯობესება. კომპანია აქცენტს აკეთებს IOT სისტემების დანერგვაზე, რომელიც მოიცავს სახლის ავტომატიზაციას, ენერგო ეფექტურობას, ვენტილაციას და გათბობას, ფარდებისა და მზის სინათლის მართვას, ჭკვიან აუდიო სისტემებს და ჭკვიანი ჩამკეტების სისტემებს.

კომპანია იყენებს წამყვან ტექნოლოგიებს, რათა შექმნას მარტივი, ჭკვიანი და იდეალური პროდუქტები, რომლებიც აუმჯობესებენ ყოველდღიურობას. ზუსტად ეს არის ჭკვიანი სახლისა და სისტემების მიზანი თანამედროვე საზოგადოებაში. ჩვენ ვცდილობთ უკეთესი საცხოვრებელი პირობები შევუქმნათ მომავალ თაობებს.

კომპანია იყენებს ZIGBEE ტექნოლოგიას, ესაა უსადენო ქსელზე აგებული ინოვაციური მოწყობილობა, რომელიც იყენებს ქსელის სრულ შესაძლებლობებს. სხვა ტექნოლოგიებთან შედარებით, ZIGBEE აღიარებულია ერთერთ ყველაზე სწრაფი, უსაფრთხო და სანდო.

ჭკვიანი სისტემები გამოიყენება აპარტამენტებსა და ბინებში, კერძო სახლებსა და აგარაკებზე, ოფისებსა და სასტუმროებში.

კომპანიის ფუნქციაა სახლის დაჭკვიანება, რაც ნიშნავს იმ სისტემების გამოყენებას, რომელიც მართავს სახლის ავტომატიზაციას, ენერგო ეფექტურობას, სინათლის კონტროლს, სახლის უსაფრთხოებას, ვენტილაციას, ჭკვიანი ჩამკეტების გამოყენებასა და ჭკვიან აუდიო სისტემებს.

ჭკვიანი სახლი იმართება მობილური აპლიკაციით, რომელიც ბინის მესაკუთრეებს ააქვს ჩამოტვირთული ტელეფონში და ავტომატიზირებულიად.

იმისათვის რომ იმუშაოს სისტემამ, აუცილებელია ბინაში შუქისა და ინტერნეტ კავშირის ქონა, აპლიკანტისთვის კი მხოლოდ ინტერნეტ კავშირის, რაც მთავარია მომხმარებლისთვის, სრულიად უსაფრთხოა, ვინაიდან არანაირი საფრთხის შემცველი მექანიზმი მასში არ არის.

არანაირ აუცილებლობას არ წარმოადგენს განსაკუთრებული ბრენდების საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ფლობა, ვინაიდან ჭკვიანი სახლი ერგება ნებისმიერ ტექნიკას.

კონკრეტულად კი შემდეგი სახის ინოვაციურ სერვისებს სთავაზობს კომპანია მომხმარებელს:

- ჭკვიანი სახლი
 - De-house-ს ჭკვიანი სახლის აღჭურვილობას, იმისთვის, რომ მიიღოს შესაძლებლობა იცხოვროს თანამედროვე, ჭკვიანი მოწყობილობებით აღჭურვილ სახლში. აღნიშნული შემოთავაზება მოიცავს 7 ჭკვიანი სისტემის გაერთიანებას
- ჭკვიანი სასტუმრო
 - WeHotel წარმოადგენს ინოვაციური და ავტომატიზირებული მართვის სისტემას, რომელიც შექმნილია სასტუმროებისთვის და ეფუძნება უხლოეს IOT (სმარტ ტექნოლოგიების ინტერნეტით მართვის სისტემა) და მიბილური ინტერნეტის ტექნოლოგიებს.
 - WeHotel სისტემის საშუალებით შესაძლებელია სასტუმროში არსებული საკონტროლო მოწყობილობების როგორც ადგილზე ასევე დისტანციურად კონტროლი, მუშაობის პროცედურების ოპტიმიზაცია და ენერჯის დაზოგვა, ისე, რომ მართვისა და ოპერირების ჯამური ხარჯები შემცირდეს.
- ჭკვიანი ოფისი
 - „მწვანე ოფისი“ დაპროექტებულია გაერთიანებული ოფისისთვის, მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის. ეს არის ჭკვიანი განათებისა და ენერჯის მართვის სისტემა. დაცვის სისტემითა და ელექტროენერჯის მოხმარების მონიტორინგის ფუნქციით, „მწვანე ოფისი“ მომხმარებელს უზრუნველყოფს გაცილებით უფრო კომფორტული და უსაფრთხო პირობებით.

კომპანია სთავაზობს სამ ინდივიდუალურ ინოვაციურ პაკეტს:

- საბაზისო პაკეტი
- კომფორტ პაკეტი
- ბიზნეს პაკეტი

2000 წლების დასაწყისში დაიწყო ჭკვიანი სახლის ინოვაციურმა სისტემის პოპულარობის ზრდა, სხვადასხვა ტექნოლოგია დაიწყო გაჩენა. ჭკვიანი სახლები მოულოდნელად გახდა უფრო ხელმისაწვდომი ვარიანტი საერთაშორისო ბაზარზე, მოთხოვნით მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა იაპონია, აშშ და ჩინეთი, საქართველოში კი ჭკვიან სახლის სისტემების დანერგვა აქტიურად 2016 წლიდან

იწყება და მხოლოდ ასეთი ორი დიდი კომპანია ამდროისათვის, აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში კი აღნიშნული პროდუქტის მიწოდების მხრივ მოთხოვნა ერთერთი ყველაზე მაღალია, რაც ჩვენი საკვლევი კომპანიის პარტნიორების რაოდენობიდან და განხორციელებული სერვისის რაოდენობითაც ჩანს.

კომპანიის ძირითად მომომხამრებლები არიან სამშენებლო კომპანიები, რომლებიც საქამიანობენ ადგილობრივ ბაზარზე, რომლებიდანაც შეიძლება გამოვარჩიოთ შემდეგი:

- Alliance Group
- 7th Heaven
- NBG BUILDING
- Gumbati Group
- ARFI Group
- Guru Holding
- Aquamarine Residence
- ALLEY PALACE
- H GROUP

კვლევის ფარგლებში კომპანიასთან გასაუბრების საფუძველზე დავადგინეთ, დაარსების დღიდან დღემდე კომპანიას ჰყავს 42 ოფიციალური პარტნიორი სამშენებლო კომპანია, რომლებიც ანხორიცლებენ და უკვე დასრულებული აქვთ ჯამში 60 ობიექტი, სადაც მომხმარებელს აქვს მიიღოს კომპანიის მიერ შეთავაზებული ინოვაციური პროდუქტი.

რაც შეეხება კომპანიის მიერ უკვე განხორციელებული და მიმდინარე ინოვაციურ პროექტებს, რომელშიც შედის ასევე პარტნიორი კომპანიების მიერ დაკვეთილ პროექტები შემდეგნაირად გამოიყურება:

- „ჭკვიანი სახლი“ - 1500 აპარტამენტი
- „ჭკვიანი ოფისი“ - 10
- „ჭკვიანი სასტუმრო“ - 3

რაც შეეხება ჭკვიანი სახლის პროექტი ინდივიდუალური(საცალო) დაკვეთების

რაოდენობას: 25% შეადგენს საქართველოს მოქალაქე, 25% შეადგენს ისრაელის მოქალაქე, 20% შეადგენს რუსეთის მოქალაქე, 15% უკრაინის მოქალაქე, დანარჩენი 15% კი ნაწილდება შემდეგ ქვეყნებზე: თურქეთი, ბელარუსია, სომხეთი, აშშ, გერმანია, და გალფის ქვეყნები.

საქართველოს მოქალაქეების მხრიდან ასეთ დაბალი პროცენტულ რაოდენობას კომპანია, „ჭკვიანი სახლის“ სისტემის შედარებით მაღალ ხარჯებითა და ინფორმაციის არქონით ხსნის.

2026 წლისთვის არსებული ხელშეკრულებების საფუძველზე კომპანიამ უნდა მოახდინოს 11 ათასამდე აპარტამენტის „დაჭკვიანება“, დასაქმებულთა რაოდენობის გაზრდა კი ორმოცდაათამდე აქვთ დაგეგილი. ამ ეტაპისთვის კომპანიას ბაზრის (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა) დაახლოებით 80% უჭირავს, მისი ერთადერთი რეალური კონკურენტი კი თბილისშია განთავსებული.

ამ ეტაპზე კომპანიაში დასაქმებული თანამშრომელის რიცხვი 14-ს შეადგენს, გამოსარჩევი ფაქტია, რომ დასაქმებულ თანამშრომელთა უმრავლესობა სწორედ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის კურსთამდევრებულები და სტუდენტებია.

კომპანიამ რამოდენიმე თანამშრომელი გადასამზადებლად ჩინეთში გააგზავნა, სხვა თანამშრომლები კი პანდემიის პირობებში ონლაინში გადამზადდნენ.

კომპანია აქტიურად ცდილობს საერთაშორისო გამოფენებში მიიღოს მონაწილეობა, 2019 და 2020 წლებში კომპანია მონაწილეობდა დუბაისა და ამსტერდამის ჭკვიანი სისტემების საერთაშორისო გამოფენებში.

კომპანია ყველაზე დიდ დაბრკოლებად ასახელებს კვალიფიკაციური კადრების სიმცირეს, რაც საწყის ეტაპზე ბიზნესის გაფართოებასაც კი უშლის ხელს, ასევე მეორე პრობლემად ასახელებს ადგილობრივებში „ჭკვიანი სისტემების“ ინფორმაციის არქონით და რათქმაუნდა პანდემიას, რის გამოც ვერ მოხერხდა რამოდენიმე საერთაშორისო გამოფენაზე წასვლა, ასევე პანდემიამ შეაფერხა პარტნიორი კომპანიების მიერ დასასრულებელი სამშენებლო პროექტების ვადაგადაცილება, რამაც შეაფერხა „ჭკვიანი სისტემების“ დანერგვა აღნიშნულ ობიექტებზე.

კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ კონკურენცია ინოვაციური მომსახურების სფეროში ნაკლებია, მიუხედავად დაბრკოლებებისა კომპანია მაინც ახერხებს ბაზარზე მომსახურების მიწოდებას, კვალიფიციური კადრების სიმცირე ზრდის კომპანიისგან გაწეულ ხარჯებს, არსებულ ეტაპზე მომხმარებელთა უმრავლესობა კერძო კომპანიები ან უცხოეთის მოქალაქეები არიან, რაც ცხადყოფს საქართველოში და კერძოდ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ინფორმაციის სიმწირეს ინოვაციებისადმი, რაც აფერხებს ინოვაციური მომსახურების გაწევას.

სახელმწიფოს ხელშეწყობის პროგრამის არსებობის შემთხვევაში შესაძლებელია კონკურენციის გაზრდა არსებულ მომსახურებულ სექტორში და ახალი მიმართულებით ინოვაციური მომსახურების გამოჩენა ბაზარზე, რაც ხელს შეუწყობს სხვა სფეროების განვითარებასაც.

2.3 რისკების მართვა ინოვაციურ საქმიანობაში

რისკი არის ნებისმიერი ბიზნეს პროექტის განუყოფელი ნაწილი, ატრიბუტი. რაც უფრო მაღალია რისკი, მით მეტია პოტენციური მოგება. ეს შეხედულება არ არის გამონაკლისი ინოვაციური საქმიანობისთვის, რომელშიც უარყოფითი შედეგებისა და ზარალის ალბათობა მრავალჯერ მეტია, ვიდრე ჩვეულებრივი კომერციული პროექტში, რომელიც არ წარმოადგენს ინოვაციურ პროექტს. ამასთან, შესაძლო მოგების დონე გამოყოფდეს რისკის ხარისხს. ამასთან, თანამედროვე საწარმოები თავიანთ საქმიანობას სულ უფრო მეტ ინოვაციებს ამატებენ.

ინოვაციებში რისკის მენეჯმენტი გაგებულია, როგორც პრაქტიკული ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც ამცირებს ინოვაციის შედეგების გაურკვევლობას, ზრდის ინოვაციის განხორციელების სარგებლიანობას და ამცირებს ინოვაციური მიზნის მიღწევის ღირებულებას.

ინოვაციურ საქმიანობაში რისკის მართვის ძირითადი ამოცანები მოიცავს:

- ინოვაციური პროცესის დინამიკაზე მოქმედი უარყოფითი ფაქტორების გამოვლინების პროგნოზირება;
- ინოვაციებზე უარყოფითი ფაქტორების გავლენის შეფასება და ინოვაციების დანერგვის შედეგები;
- ინოვაციური პროექტების რისკების შემცირების მეთოდების შემუშავება;
- ინოვაციებში რისკების მართვის სისტემის შექმნა.

რისკის მართვის მიზნებისა და ამოცანების განხორციელება ევალება ინოვაციური პროექტების მენეჯერებს.

ინოვაციების შედეგების გაურკვევლობის შემცირება მიიღწევა ინოვაციური პროექტების მონაცემთა ბაზის შექმნით და მათი განხორციელების ხარისხისა და ხარისხის შესახებ ინფორმაციის დაგროვებით. ამასთან, ინოვაციების შესახებ ინფორმაციის სიმრავლე არ ამცირებს გაურკვევლობას. ინოვაციურ რისკებში მართვის მიზნით, საჭიროა ინფორმაციის საკმარისი (შესაბამისობის) უზრუნველყოფა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მაგალითად, განვიხილოთ კომპანია, რომელიც ახალ ბაზრებზე შემოდის. დავუშვათ, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა შევიდეს ბაზრის ახალ

სეგმენტზე. ამ შემთხვევაში, ორიგინალური სეგმენტის მდგომარეობის სრულყოფილი ინფორმაციის ბაზა არ შეამცირებს საქმიანობის გაურკვეველობას ახალ სექტორში, ყველა დაგროვილი ინფორმაცია იქნება შეუსაბამო და შეუსაბამოა რისკის მართვისთვის.

ინოვაციების რისკის მართვის ციკლი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- 1) რისკების იდენტიფიკაცია და პროგნოზირება;
- 2) რისკების ანალიზი და რაოდენობრივი შეფასება;
- 3) რისკის მართვის მეთოდების შემუშავება;
- 4) ინოვაციების მონიტორინგი

უფრო დეტალურად განვიხილოთ რამდენიმე ეტაპი:

რისკის იდენტიფიკაცია არის რისკის ანალიზისა და მართვის ციკლის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი. იგი მოიცავს რისკის შესაძლო სიტუაციების ჩამონათვალის შემუშავებას, მათი წარმოშობის მიზეზების და ნიშნების (შედეგების) პროგნოზირებას, რისკების კლასიფიკაციას და რისკის კრიტერიუმების განსაზღვრას. პრაქტიკული რისკის მართვის შესაძლებლობა, როგორც მათი შემცირების ერთ-ერთი ღონისძიება, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სრული და ამომწურავი იქნება რისკის სიტუაციების ჩამონათვალი და რამდენად ადეკვატურია შემოთავაზებული რისკის კრიტერიუმები. ამ ეტაპზე ინოვაციური პროექტის რისკების კლასიფიკაცია ხორციელდება რისკის სიტუაციების ჩამონათვალის სისრულის ანალიზისთვის, სისტემის შედარების რისკების შედარების გზით.

საძიებო კვლევის ეტაპზე გამოიყოფა უარყოფითი შედეგის მიღების რისკი (ფუნდამენტური კვლევის პროცესში მიღებული შედეგის არასწორი შეფასება, არაზუსტი მარკეტინგი, არაპროფესიონალური ექსპერტიზა ფუნდამენტური კვლევის შედეგების განხორციელების გზების არჩევის ეტაპზე, შეცდომა პრობლემის ფორმულირებაში, გამოთვლები და ა.შ.) და დროულად მიღებული შედეგების არ მიღების რისკი (საჭირო რესურსების შეფასების დროს და კვლევის დასრულების დროს დაშვებული შეცდომები).

კვლევისა და განვითარების ეტაპზე ხაზგასმულია უარყოფითი შედეგის მიღების რისკი (შედეგების არასწორი ინტერპრეტაცია და / ან ფუნდამენტური

კვლევის იმ მეთოდის მცდარი არჩევანი, რომელსაც ემყარება კვლევისა და განვითარების ეტაპი, შეუძლებელია განხორციელდეს ფუნდამენტური კვლევის შედეგი კვლევისა და განვითარების ეტაპზე განვითარების მოცემულ დონეზე, გაანგარიშების შეცდომები, ხარვეზები). დადგენილ ვადებში შედეგების ნაკლებობის რისკი (შეცდომა შეფასების დროისა და რესურსების შეფასებისას), პროდუქტის სერტიფიკაციის უარის თქმის რისკი (სტანდარტებისა და სერტიფიკაციის მოთხოვნების დარღვევა, საიდუმლოების პირობების დარღვევა, ლიცენზიების არარსებობა), არაპატენტური შედეგის მიღების რისკი (ანალოგების არსებობა, პატენტის მოთხოვნების დაუცველობა), უადგილო დაპატენტების რისკი (ადრეული დაპატენტება, თუ პატენტის ვადა გადაიდო საკმაოდ გრძელი ვადით, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ის ფაქტი, რომ მსგავსი განვითარება უკვე დაპატენტდება).

წარმოებაში შედეგების დანერგვის ეტაპზე გამოიკვეთება უარყოფითი შედეგის მიღების რისკი (მიღებული კვლევის შედეგის არასწორი შეფასება, კვლევის შედეგების განხორციელების გზის არასწორი არჩევანი, შედეგის ტექნოლოგიურ დონეზე განხორციელების შეუძლებლობა) არადროული დანერგვის რისკი (შეცდომები წარმოების შესაძლებლობების შეფასებაში, განხორციელების დროში, საჭირო რესურსების შეფასებაში), ეკოლოგიური რისკები (შეცდომები გამოთვლებში, ტექნოლოგიური ხარვეზები, წარმოების ტექნოლოგია, რომელიც მოიცავს ეკოლოგიურად მავნე ნივთიერებების გამოყენებას / წარმოებას).

რისკის სიტუაციების პროგნოზირება ემყარება არა მხოლოდ ინოვაციური საქმიანობის განხორციელებასთან დაკავშირებული მოვლენების შესაძლო განვითარების პროგნოზირების და გაანგარიშების შესაძლებლობას, არამედ სტრუქტურის ცოდნას და თავად რისკების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას.

ინოვაციური რისკი არის ფაქტორების კომბინირებული მოქმედების შედეგი, რომელიც განსაზღვრავს სხვადასხვა სახის რისკებს: სამეცნიერო და ტექნიკური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამეწარმეო, სოციალური, ეკოლოგიური და ა.შ. ცოდნა რისკის მოვლენების განვითარების შესაძლებლობის შესახებ და მათი აღწერა ტიპისა და ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით, ინოვატორებს შესაძლებლობას აძლევს გაანალიზონ და შეიმუშაონ კონკრეტული ზომები, რომლებიც მიზნად ისახავენ

რისკის შემცველი სიტუაციების შემცირებას ან მათი შედეგების შემსუბუქებას ინოვაციურ საქმიანობაში.

რისკის ანალიზი ხორციელდება როგორც გაანგარიშებისა და ანალიტიკური მეთოდების საფუძველზე, ასევე ექსპერტთა შეფასების მონაწილეობით. ამავდროულად, აუცილებელია ინოვაციური რისკების მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება, რომლებიც ჩვეულებრივ იყოფა შემდეგ ტიპებად:

- ფუნდამენტური რისკის ფაქტორები განისაზღვრება პოლიტიკური, ეკონომიკური, ფინანსური და საკრედიტო პოლიტიკის ანალიზის საფუძველზე. როგორც ცალკეული ქვეყნების, ისე მსოფლიო საზოგადოების;

- საბაზრო ფაქტორები განპირობებულია მიკროგარემოს არსებობით, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ინოვაციურ საქმიანობაზე;

- შიდა ფაქტორები ახასიათებს საწარმოს ინოვაციურ პოტენციალს. ასევე, რისკის შეფასება შესაძლებელია პირდაპირი და არაპირდაპირი ინდიკატორებით:

- სამეწარმეო რისკის უშუალო ინდიკატორებში შედის ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლების ზრდის მაჩვენებლები (წარმოება ან გაყიდვების მოცულობა, წმინდა მოგება და ა.შ.);

- რისკის არაპირდაპირი მაჩვენებლები მოიცავს კაპიტალის თვისობრივი მახასიათებლის მაჩვენებლებს (აქტივების ბრუნვის ინტენსივობა, სესხების და საკუთარი სახსრების თანაფარდობა, აქტივების ლიკვიდობა და ა.შ.), ისინი გამოიყენება მაშინ, როდესაც შეუძლებელია ღირებულებების მიღება პირდაპირი ინდიკატორების ან პირდაპირი ინდიკატორების მნიშვნელობების საიმედოობის შესამოწმებლად.

ინოვაციებში რისკის მართვის მეთოდები, როგორც წესი, იყოფა რისკების ხასიათიდან გამომდინარე.

თუ რისკების პარამეტრები არ არის დამოკიდებული პროექტის მენეჯმენტის ჯგუფის ქმედებებზე (წმინდა რისკები), რისკის მენეჯმენტი ორიენტირებულია რისკის სიტუაციების წარმოშობის შედეგების შემსუბუქებაზე. სხვა შემთხვევებში, ინოვაციურ საქმიანობაში რისკის მართვის საქმიანობა მიზნად ისახავს რისკის სიტუაციების (ლიკვიდაციის, ტრენინგის, რისკის მართვის სისტემის ფორმირების და

ა.შ.) მთლიანად აღმოფხვრას ან შემცირებას.

ვინაიდან რისკის მართვის თეორია ემყარება ალბათობის თეორიისა და მათემატიკური სტატისტიკის მიდგომებს, რისკის რაოდენობრივი შეფასება მოქმედებს იგივე კონცეფციებით, რომლებიც გამოიყენება მეცნიერების ამ ეს ღონისძიება აუცილებელია არასტაბილურ გარემოში ინოვაციის კორექტირებისა და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

რისკის ანალიზის ძირითადი მეთოდოლოგიური პრინციპია ინოვაციური პროექტის ეფექტურობის შეფასების შედარება და მისი რისკის ზომები. მათი კომბინაციების სრული ანალიზი შეუძლებელია. ამიტომ, რისკის მართვის სფეროში გადაწყვეტილებების მიღებისას, ამოცანა, როგორც წესი, მარტივდება: ანალიზი მცირდება მხოლოდ მაქსიმალურად შესაძლო ან კრიტიკული შედეგების გათვალისწინებით.

რისკის ანალიზის მეთოდებს შორისაა:

- ანალოგიის მეთოდები;
- შეფასების მეთოდი;
- გადაწყვეტილების ხის მეთოდი;
- მონტე კარლოს მეთოდი;
- საექსპერტო მეთოდები და ა.შ.

ანალოგიის მეთოდი ემყარება ანალოგიურ პირობებში განხორციელებული ანალოგიური პროექტების მონაცემების ანალიზს. ამ მეთოდით ვლინდება თანდაყოლილი შეცდომები და პოტენციური პრობლემები ასეთი პროექტებისთვის. ანალიზის შედეგების საფუძველზე დგება ინოვაციური საქმიანობის განხორციელების სცენარები.

გადაწყვეტილების “ხის მეთოდი” შექმნილია ინოვაციის განხორციელების საუკეთესო ვარიანტის დასადგენად, თითოეული ვარიანტისთვის მიღებული შედეგების ალბათობის გამოანგარიშების საფუძველზე. ამ მეთოდით ყალიბდება განშტოებული სქემა, რომელიც აჩვენებს მოქმედებათა თანმიმდევრობას და შედეგების შეფასებას, მათი მიღწევის ალბათობის გათვალისწინებით.

მონტე კარლოს მეთოდი არის მსგავსი ორგანიზაციების მსგავსი პროექტების

განხორციელების სტატისტიკის შესწავლა. ანალიზი გთავაზობთ უფრო ზუსტ მონაცემებს ინოვაციის ეფექტურობის შესახებ, რაც ემსახურება სიმულაციური მოდელების ორგანიზების საფუძველს.

საექსპერტო შეფასების მეთოდი ემყარება სპეციალისტების, ინოვაციური პროექტის შემფასებელი ექსპერტების შეფასებებს. ყველაზე გავრცელებული საექსპერტო მეთოდებია რანჟირების მეთოდი, შეფასების მეთოდი, წყვილთა შედარების მეთოდი და დელფის მეთოდი. შეფასების სუბიექტურობის შესამცირებლად, შედეგი განისაზღვრება, როგორც ყველა ექსპერტის შეფასების საშუალო შეწონილი.

რისკის მოდელირება არის პროექტის ანალიზისა და რისკის შეფასების მეთოდი, რომელიც გამოიყენება მაშინ, როდესაც საჭიროა დიდი რისკის ფაქტორების გათვალისწინება.

რისკის მოდელირებისთვის წინასწარ განისაზღვრება გათვალისწინებული პარამეტრების ერთობლიობა და მათი მნიშვნელობების შესაძლო დიაპაზონი. რისკის მოდელირება საშუალებას იძლევა შეიქმნას ცვლადი ფაქტორების დინამიური მახასიათებელი და მათი გავლენა სავარაუდო ინდიკატორებზე. შემდეგ ცვლადების მნიშვნელობები შეირჩევა შემთხვევით (მათთვის წინასწარ მინიჭებული ალბათობების გათვალისწინებით) და გამოითვლება საბოლოო მაჩვენებელი.

ეს და ანალიზის სხვა მეთოდები საშუალებას გაძლევთ შეაფასოთ რისკები. რისკის შეფასება რისკის ანალიზის ერთ-ერთი ეტაპია, რომელიც მოიცავს შესაძლო დანაკარგების (ზარალის) თვისებრივ ან რაოდენობრივ შეფასებას და მათი წარმოშობის შესაძლებლობას. იგი ხორციელდება ძირითადად საექსპერტო მეთოდით გაურკვევლობის პირობებში და გამოიყენება მიღებული გადაწყვეტილებების ალტერნატივების შეზღუდული რაოდენობის შედარებისას.

რისკების ხარისხობრივი შეფასება ხორციელდება ძირითადად რეიტინგის საშუალებით.

რეიტინგი არის თვისობრივი რისკის შეფასების მეთოდი საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, ექსპერტული მეთოდების ფორმალიზაციის საფუძველზე. რეიტინგის შეფასების ერთ-ერთი პირველი და მარტივი ფორმა იყო ე.წ. რანჟირება.

რანჟირება მოიცავს შეფასებული ობიექტების მათი თვისებების ზრდის ან კლებადობის მიხედვით დალაგებას. რანჟირება შეიძლება გაკეთდეს რამდენიმე გზით, მაგრამ თითოეული მათგანი ემყარება საექსპერტო მეთოდებს. მოდით განვიხილოთ მხოლოდ რამდენიმე მათგანი.

1. რბილი რეიტინგის შეფასება არის ყველაზე გავრცელებული ფორმა. ამ მეთოდის მიხედვით, ექსპერტები ტოვებენ სიაში პრიორიტეტის მითითების გარეშე, საუკეთესო, მათი აზრით, შეფასებულ ობიექტებს. უმაღლესი წოდება ენიჭება საგანს, რომელსაც აქვს ყველაზე მეტი ექსპერტის ხმა.

2. პირდაპირი რანჟირება რეიტინგის ჩატარების უმარტივესი გზაა. ამ მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ექსპერტები ადგენენ შეფასებულ ობიექტებს გარკვეული თანმიმდევრობით (როგორც წესი, თვისებების ზრდით ან შემცირებით), შემდეგ ხდება თითოეული ობიექტის არითმეტიკული საშუალო გამომანგარიშება და ამ მნიშვნელობის შესაბამისად საბოლოოდ მოწესრიგებული სიის შედგება. გამოკვლევის შედეგების სანდოობას ამოწმებს შესაბამისობის კოეფიციენტის მნიშვნელობა - ექსპერტთა მეთოდების თანმიმდევრობა.

3. წყვილების შედარება არის რანჟირების უფრო რთული ვერსია, რომლის მიხედვითაც ექსპერტები, თითოეული რიგის მიხედვით შეაფასებენ თითოეულ ობიექტს, განსაზღვრავენ რომელი მათგანი უკეთესია, მაშინ ამ მოსაზრებების საშუალო შეფასება ხდება და საბოლოო შეფასება დგება წესის შესაბამისად: "თუ A უკეთესია ვიდრე B, B უკეთესია ვიდრე C, მაშინ A უკეთესია ვიდრე C".

ამ მეთოდის გამოყენების პრობლემა უკავშირდება იმ ფაქტს, რომ ექსპერტებმა უნდა გაანალიზონ დიდი რაოდენობით წყვილი, ხოლო საშუალო მაჩვენებლებმა შეიძლება გამოიწვიოს ლოგიკური ჩიხი: . გარდა ამისა, პირდაპირი რანჟირება არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას, თუ შეფასებული საგნების სია კვლავ ღიაა.

4. რეიტინგი ქულის მიხედვით აერთიანებს პირდაპირი რანგის უპირატესობებსა და წოდებრივ კორელაციას. ამ შემთხვევაში, შეფასებული ობიექტების სია შეიძლება შეუზღუდავი იყოს. თავად ექსპერტები ასახელებენ ობიექტების რაოდენობას და აფასებენ ქულების მიხედვით ან აწყობენ გარკვეული თანმიმდევრობით. ქულების რეიტინგი გახდა ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული

შეფასების მეთოდი საინფორმაციო და ანალიტიკურ სააგენტოებს შორის.

რანჟირების მთავარი პრობლემა უკავშირდება იმ ფაქტს, რომ ობიექტების შედარება ხორციელდება რამდენიმე ინდიკატორის მიხედვით და შედეგები შეიძლება იყოს არაერთმნიშვნელოვანი: ერთი ინდიკატორის ლიდერი შეიძლება გახდეს სხვა ინდიკატორში აუთსაიდერი.

ექსპერტთა სუბიექტური გავლენის შესამცირებლად, რეიტინგი შეიცავს ობიექტების ობიექტურ მახასიათებლებს, რომელთა რეალურად გაზომვაც შესაძლებელია პირველის მონაწილეობის გარეშე. ამ ფორმით შეფასებას ეწოდება ქულა, რომელსაც აფასებენ ინდიკატორების და ქულების სისტემის საფუძველზე. რისკის რაოდენობრივი შეფასებისას, მათემატიკური სტატისტიკის აპარატის გამოყენება და ალბათობის თეორია საკმაოდ გამართლებულია. რისკის განზოგადებული შეფასებისთვის გამოიყენება გარკვეული წესები.

ა. რისკის შთანთქმის წესი: თუ რისკები ეხება საქმიანობის ერთ სფეროს, მაგრამ უარყოფითი ფაქტორების გამოვლინება ხდება ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად, მათი გამოვლინების ალბათობა ფასდება მაქსიმალური მნიშვნელობით: $P_0 = \max \{p_i\}$, სადაც P_0 - ამ სფეროში რისკის ზოგადი ხარისხი; p_i - კერძო რისკების ხარისხი ერთ სფეროში.

მაგალითად, ინოვაციური პროექტის განსახორციელებლად საჭიროა წარმოების უზრუნველყოფა ნედლეულით, ელექტროენერგიითა და კომპონენტებით. ნედლეულის მიმწოდებლის საიმედოობა (ხარისხიანი ნედლეულის დროული მიწოდების ალბათობა) – $q_n = 0,95$; კომპონენტების მიმწოდებელი - $q_m = 0,9$; ელექტროენერგიის მუშაობის საიმედოობა - $q_e = 0,97$. ახლა განვსაზღვროთ რისკის მაქსიმალური ხარისხი (P).

რადგან $p = 1 - q$, სადაც q არის მოვლენის ალბათობა (მაგალითად, სანდოობა); p არის წარუმატებლობის (რისკის) ალბათობა, შესაბამისად:

$$P_n = 1 - 0,95 = 0,05,$$

$$P_e = 1 - 0,97 = 0,03,$$

$$P_m = 1 - 0,9 = 0,1.$$

რისკის მაქსიმალური ხარისხი (წარმოებული პროცესის შეჩერების ალბათობა):

$P = 0,1$ (ან 10%).

B. რისკების მათემატიკური დამატების წესი:

თუ რისკები ეხება საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს, მაგრამ უარყოფითი ფაქტორების გამოვლინება ხდება ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად, მათი გამოვლინების ალბათობა ფასდება ალბათობის თეორიის წესების მიხედვით, დამოუკიდებელი მოვლენების ალბათობის ჯამისთვის.

ორი ფაქტორისთვის:

$$P_0 = p_1 + p_2 + p_1 \cdot p_2.$$

მოდით განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი. მოდით ვივარაუდოთ, რომ პერსონალის კვალიფიკაცია და აღჭურვილობის მუშაობის სიზუსტე გავლენას ახდენს ინოვაციების განხორციელებაზე. პერსონალის შეცდომები შეადგენენ საშუალოდ 3 იყო ყოველ 100 ოპერაციაზე. აპარატურის გაუმართაობა კი ხდება საშუალოდ 12 ჯერ მუშაობის 1000 საათში. განვსაზღვროთ მთელი ინოვაციური პროექტის რისკის ხარისხი.

რისკის ხარისხი შეადგენს:

— პერსონალის შეცდომები — $3/100 = 3\%$;

— აპარატურის გაუმართაობა — $12/1000 = 1,2\%$.

მაშინ მთელი ინოვაციური პროექტის რისკის ხარისხი უდრის: $P_0 = (0,03 + 0,012 + 0,03 \cdot 0,012) \cdot 100\% = 4,236\%$.

ბ. რისკების ლოგიკური დამატების წესი: თუ რისკები მიეკუთვნება საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს, და ნეგატიური ფაქტორები ერთმანეთზე დამოკიდებულებით იჩენს თავს, მათი გამოვლინების ალბათობა შეფასებულია ლოგიკური დამატების წესის საფუძველზე - რისკის ხარისხი ამ შემთხვევაში გამოითვლება, როგორც ერთი მოვლენის რისკის პროდუქტების ჯამი სხვების შანსებზე:

$$P_0 = f(p_i \cdot \Pi_{qj}), \text{ სადაც } p_i$$

— რისკის ხარისხი i შემთხვევისთვის; q_j

— შანსის შეფასება j -შემთხვევისთვის $q_j = (1 - p_i)$.

მოდით განვიხილოთ მაგალითი. ვთქვათ, ინოვაციური პროექტი ხორციელდება სამ ეტაპად. პირველ ეტაპზე პროექტის დასრულების ალბათობაა 0,5;

მეორეზე - 0,3; მესამეზე - 0,1.

მთლიანი პროექტის რისკის დონე იქნება:

$$P0 = 0,5 \cdot (1 - 0,3) \cdot (1 - 0,1) + 0,3 \cdot (1 - 0,5) \cdot (1 - 0,1) + 0,1 \cdot (1 - 0,3) \cdot (1 - 0,5) = 0,485 = 48,5\%. \quad (10)$$

გაითვალისწინეთ, რომ რისკის ხარისხი გათვალისწინებულია დისკონტირების განაკვეთში, რომელიც მოიცავს რისკის პრემიას: $d = a + b + c$, სადაც a არის კაპიტალის ფასი; b - რისკის პრემიის დონე; c - ინფლაციის მაჩვენებელი.

ასევე არსებობს რისკის შეფასების სხვა მაჩვენებლები, მაგალითად:

- რისკის ხარისხი (ინოვაციური პროცესის არახელსაყრელი დინამიკის ალბათობა და ინოვაციის უარყოფითი შედეგები);

- რისკის ფასი (ინოვაციური საქმიანობის შედეგის ალბათობა, ანუ ეკონომიკური შედეგი, რისთვისაც ინვესტორმა რისკი აიღო);

- რისკის საზომი (შესაძლო დანაკარგები, ყველაზე უარყოფითი მოსალოდნელი პირველი შედეგი ან შესაძლო რისკის პესიმისტური შეფასება);

- რისკის ზონები (რისკის ხარისხის ხარისხობრივი მახასიათებლები, დამოკიდებულია მისი წარმოშობის ალბათობაზე).

ინოვაციების პროცესში რისკების მართვა, რომელშიც ისინი განუყოფელი ნაწილია, მნიშვნელოვნად განსხვავდება ამ მენეჯმენტის ფუნქციისგან სხვა ბიზნეს პროცესებში. თუ ეს უკანასკნელი რისკების თავიდან აცილებას ან მინიმუმამდე შემცირებას ისახავს მიზნად, ინოვაციების პროცესში რისკის მართვის მიზანია მათი მიღება. ამ თვალსაზრისით, ამჟამად შემუშავებულია ინოვაციური რისკების მართვის მრავალი მეთოდი; სიცხადისთვის მათ კლასიფიკაციას განვიხილავთ ცხრილის სახით.

რისკის კომპენსაციის მეთოდების ჯგუფი

- ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა;
- აქტიური მარკეტინგი;
- გარე გარემოს პროგნოზირება;
- სოციალურ-ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემოს მონიტორინგი;
- რეზერვების სისტემის შექმნა

რისკის განაწილების მეთოდების ჯგუფი

- საქმიანობის დივერსიფიკაცია;
- გაყიდვებისა და მასალების დივერსიფიკაცია;
- გადასახდელი ანგარიშების დივერსიფიკაცია;
- ინვესტიციების დივერსიფიკაცია;
- პასუხისმგებლობის განაწილება მონაწილეთა შორის;
- რისკების დროულად განაწილება

რისკის ლოკალიზაციის მეთოდების ჯგუფი

- ვენჩურული დაფინანსების გამოყენებით ორგანიზაციების შექმნა;
- სპეციალური განყოფილებების შექმნა, განსახორციელებლად

სარისკო პროექტები

რისკების თავიდან აცილების ჯგუფი

- არასანდო პარტნიორების უარყოფა;
- სარისკო პროექტების უარყოფა;
- სხვადასხვა სახის რისკების დაზღვევა;
- გარანტიების ძებნა

განვიხილოთ ზოგიერთი მეთოდი. ინოვაციური რისკის შემცირების ერთ – ერთი მთავარი გზაა ინოვაციური საქმიანობის დივერსიფიკაცია, რომელიც მოიცავს დეველოპერების (მკვლევარების) ძალისხმევის განაწილებას და კაპიტალის ინვესტიციებს სხვადასხვა ინოვაციური პროექტების განხორციელების მიზნით, რომლებიც პირდაპირ არ უკავშირდება ერთმანეთს. თუ გაუთვალისწინებელი მოვლენების შედეგად, რომელიმე პროექტი წამგებიანი იქნება, მაშინ სხვა პროექტები შეიძლება წარმატებული იყოს და მომგებიანი იყოს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პრაქტიკაში დივერსიფიკაციას შეუძლია არა მხოლოდ შეამციროს, არამედ გაზარდოს ინოვაციური საქმიანობის რისკი, თუ მეწარმე ინვესტიციას განახორციელებს ინოვაციურ პროექტში, რომელიც მიზნად ისახავს საქმიანობის სფეროს, რომელშიც მისი ცოდნა და მენეჯმენტის შესაძლებლობები შეზღუდულია. რისკის გადაცემა (ტრანსფერი) კონტრაქტების დადების გზით არის ინოვაციების რისკის შემცირების შემდეგი მეთოდი. თუ ინოვაციურ პროექტზე რაიმე სამუშაოს შესრულება ძალიან სარისკოა და შესაძლო რისკის ზომა მიუღებელია ინოვაციური ორგანიზაციისთვის,

მას შეუძლია ამ რისკების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემა. რისკის გადაცემა სასარგებლოა როგორც გადამცემი, ისე მიმღები მხარისთვის იმ შემთხვევაში, თუ:

- ზარალის ანაზღაურება დიდი იმ მხარისთვის, რომელიც რისკს გადასცემს, შეიძლება უმნიშვნელო იყოს მხარისთვის, რისკის მიმღები მხარე;

- გადარიცხვა შეიძლება უკეთეს მდგომარეობაში იყოს დანაკარგების შესამცირებლად ან ბიზნესის რისკის გასაკონტროლებლად. რისკის ინოვაციურ საქმიანობამდე გადატანა ჩვეულებრივ ხორციელდება შემდეგი სახის ხელშეკრულებების გაფორმებით:

- სამშენებლო ხელშეკრულებები (მშენებლობასთან დაკავშირებული ყველა რისკი აგებულია ორგანიზაციის მიერ)

- მანქანებისა და ავტორვილობის იჯარა (ლიზინგი); - საქონლის შენახვისა და ტრანსპორტირების ხელშეკრულებები;

- ხელშეკრულებები გაყიდვის, მოვლა-შენახვის, მომარაგების შესახებ (ორგანიზაციის მიერ მასალებით, ნედლეულით მომარაგების ხელშეკრულება ინოვაციური პროექტის განსახორციელებლად, საწყობში მინიმალური ბალანსის შენარჩუნების საფუძველზე; ავტორვილობის დაქირავება, რომელიც გამოიყენება პროექტის დროს, მისი ტექნიკური უზრუნველყოფისა და ტექნიკური შეკეთების გარანტიით; გამოყენებული ავტორვილობის გარკვეული ტექნიკური მახასიათებლების შესრულების გარანტია; ინოვაციისთვის საჭირო ავტორვილობის მომსახურების ხელშეკრულებები);

- ფაქტორინგის ხელშეკრულებები (- ორგანიზაციის მიერ საკრედიტო რისკის გადაცემა საშუალებას გაძლევთ მიიღოთ 100% -იანი გარანტია ყველა გადასახადის მიღებისას, რაც ამცირებს ორგანიზაციის საკრედიტო რისკს);

- საბირჟო ოპერაციები, რომლებიც ამცირებენ ინოვაციური პროექტის მიწოდების რისკს ინფლაციური მოლოდინის პირობებში და შესყიდვების საიმედო არხების არარსებობის პირობებში.

ინოვაციების რისკების შემცირების თანაბრად მნიშვნელოვანი მეთოდი მათი დაზღვევაა. დაზღვევა არის ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა, რომელიც მოიცავს სახსრების სპეციალური ფონდის ფორმირებას (სადაზღვევო ფონდი) და

მისი გამოყენება სხვადასხვა სახის ზარალის, უარყოფითი მოვლენებით გამოწვეული ზიანის (დაზღვეული მოვლენების) გადალახვისა და კომპენსაციის მიზნით, სადაზღვევო კომპენსაციისა და დაზღვეული თანხების გადახდით.

დაზღვეული ტიპის რისკი დამახასიათებელია ასეთი საგანგებო სიტუაციებისათვის, როდესაც არსებობს მათი შემთხვევის სტატისტიკური ნიმუში, ე.ი. განისაზღვრება დანაკარგის ალბათობა. დაზღვევის დახმარებით, ინოვაციურ ორგანიზაციას შეუძლია შეამციროს თითქმის ყველა ქონებრივი რისკი, ისევე როგორც მრავალი პოლიტიკური, საკრედიტო, კომერციული და სამრეწველო რისკი. ამავე დროს, დაზღვევა, როგორც წესი, არ ფარავს პარტნიორების არაკეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებულ რისკებს. რისკის შემცირების ამ მეთოდს აქვს მრავალი შეზღუდვა:

- სადაზღვევო პრემიის მაღალი ოდენობა, რომელიც ორგანიზაციამ დაადგინა სადაზღვევო ხელშეკრულების დადებისას;

- გარკვეული რისკები არ მიიღება დაზღვევისთვის (თუ რისკის განვითარების ალბათობა ძალიან მაღალია, სადაზღვევო ორგანიზაციები ან არ იღებენ ვალდებულებას ამ ტიპის რისკის დაზღვევას, ან აკისრებენ ზედმეტად მაღალ გადასახადებს).

ზოგიერთ შემთხვევაში, ინოვაციური საქმიანობის უარყოფითი შედეგების თავიდან აცილების ან რისკის დონის შემცირების ყველაზე ეფექტური გზაა მენეჯმენტის პირდაპირი ზემოქმედება შესაძლო მართვადი რისკის ფაქტორებზე, როგორცაა:

- ინოვაციური პროექტის ანალიზი და შეფასება;
- ინოვაციური პროექტის სავარაუდო პარტნიორების შემოწმება;
- ინოვაციური საქმიანობის დაგეგმვა და პროგნოზირება;
- ინოვაციური საქმიანობის განხორციელებაში მონაწილე პერსონალის შერჩევა.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანიაში სავაჭრო საიდუმლოების დაცვის ორგანიზაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს ინოვაციების რისკის შესამცირებლად.

ინოვაციებში რისკის შემცირების კონკრეტული გზის არჩევა დამოკიდებულია ლიდერის გამოცდილებაზე და ინოვაციური ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე.

ამასთან, უფრო ეფექტური შედეგის მისაღწევად, როგორც წესი, არა ერთი, არამედ მთელი რიგი მეთოდები გამოიყენება რისკების შემცირების მიზნით, პროექტის ყველა ეტაპზე.

ინოვაციური პროექტის სიცოცხლის ციკლის თითოეულ ეტაპზე შესაძლებელია განისაზღვროს რისკები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროექტის შემდგომ განვითარებაზე ამა თუ იმ ხარისხზე, რომელთა გავლენის ხარისხი ინდივიდუალურია თითოეული პროექტისა და პროდუქტისთვის. ასევე, რისკი შეიძლება გამომდინარეობდეს პროექტის წინა ეტაპიდან. ცხრილში მოცემულია რისკების წყაროები პროექტის ან პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებზე.

ინოვაციური საქმიანობის რისკების კლასიფიკაცია ინოვაციური პროექტის ეტაპების მიხედვით **ცხრილი 3.1**

ცხრილი 3.1 ინოვაციური საქმიანობის რისკების კლასიფიკაცია ინოვაციური პროექტის ეტაპების მიხედვით	
პროექტის ეტაპი	რისკის დახასიათება
ინვესტიციის წინა ეტაპი	
პროექტის კონცეფციის შემუშავება	არასწორი კონცეფციის შერჩევის რისკი
ინვესტიციების ეფექტურობა	ჩადებული ინვესტიციის არასაკმარისი ეფექტურობა ან მისი სრული არარსებობა
ობიექტის ადგილმდებარეობა	არახელსაყრელი ადგილმდებარეობა.
საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღება	შეზღუდული დაფინანსება. იზოლაციის არასაკმარისი ინვესტორების მიერ ბიუჯეტი პროექტის წარმატებით და სრულყოფილად დაწყებისთვის. მინიმალური დანახარჯების ინვესტიცია მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად
საინვესტიციო ფაზა	
კომპანიის გადახდისუნარიანობა	კომპანიის გადახდისუნარიანობის დაწყების რისკი, მომწოდებლების, სესხის გადახდა, კონტრაქტორებისთვის გადახდის საშუალებათა ნაკლებობა
ტექნიკური და სამუშაო პროექტების ცვლილება	პროექტში არსებული ხარვეზების გამოვლენა ან ცვლილებების შეტანის აუცილებლობა (ძირითადი / უმნიშვნელო), რამაც შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის სრული გადასინჯვა, დამატებითი დაფინანსების საჭიროება, პროექტის დამტკიცება.

მშენებლობის ვადების შეუსრულებლობა	პროექტის განხორციელების თარიღის გადადება. გრაფიკიდან გადახრები დაგეგმვის შეცდომების გამო, გარე / შინაგანი ფაქტორების გავლენა
ნედლეულის, მასალების, კომპონენტების მომარაგების ვადების შეუსრულებლობა	მასალების, ნედლეულის, აღჭურვილობის უდროოდ მომარაგება, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს განხორციელების გეგმიდან გადახრები
პერსონალის კვალიფიკაცია	პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის დავალებების უხარისხო, არაეფექტური შესრულება
ნედლეულის, ენერჯის, კომპონენტების ფასების ზრდა	მომწოდებლების მიერ ფასების ზრდა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის ღირებულების ზრდა, დამატებითი დაფინანსების საჭიროება
აღჭურვილობის ღირებულების ზრდა სავალუტო რისკების გამო	ნაციონალური ვალუტის გაუფასურება. გაცვლითი კურსის ღირებულების ზრდა და, შესაბამისად, იმპორტირებული კომპონენტების თვითღირებულების ზრდა
პარტნიორების მიერ ხელშეკრულებების შეუსრულებლობა	შეირჩა არასაიმედო მომწოდებლები, შეფერხებულია მიწოდების დრო ან არაადეკვატური ხარისხის მიწოდება.
სახელფასო ხარჯების გაზრდა	დამატებითი შრომითი რესურსების საჭიროების გაჩენა, რაც ავტომატურად გამოიწვევს თანამშრომელთა ხელფასების ღირებულების ზრდას და, როგორც შედეგი, მთელი პროექტის ღირებულების ზრდას.
კანონმდებლობის ცვლილება	გაზრდილი ხარჯები მთავრობის მოულოდნელი გადასახადის და საბაჟო რეგულაციების გამო
ექსპლუატაციის ფაზა	
სამუშაო კაპიტალით უზრუნველყოფა	თანხების დაბალი ბრუნვა. საბრუნავი კაპიტალის ნაკლებობა
ალტერნატიული პროდუქტის გამოჩენა	კონკურენციის ბაზარზე გამოჩენა უფრო დაბალი ფასით მსგავსი პროდუქციისთვის, უკეთესი ხარისხით. მომხმარებლების წასვლა კონკურენტთან
ინფლაციის დონე	მაღალი ინფლაციის მაჩვენებელი. მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარის შემცირება ფასების ზრდის გამო
ინოვაციებზე მოთხოვნის ნაკლებობა / პროექტის დაბალი ეფექტურობა	დაბალი ეკონომიკური მოგება ახალ პროდუქტზე. პროდუქტზე მოთხოვნის ნაკლებობა
ნედლეულის, მასალების,	მომწოდებლები ზრდიან ფასებს

ტრანსპორტირების ფასების ცვლილებები	ნედლეულზე / მომსახურებაზე, რაც ზრდის პროდუქტის ღირებულებას
ტექნოლოგიების საიმედოება	ახალი ტექნოლოგია / პროდუქტი არასანდოა და მოითხოვს მნიშვნელოვან / მცირე გადამუშავებას
მოსახლეობისა და ხელისუფლების დამოკიდებულება პროექტის მიმართ	ხელისუფლების უარყოფითი დამოკიდებულება პროექტის მიმართ, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მისი დახურვა. საზოგადოების უკმაყოფილება

წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული

რაც უფრო რადიკალურია ინოვაცია, მით უფრო მეტი დრო სჭირდება საზოგადოებას ადაპტირებასა და ახალ პროდუქტზე გადასვლაზე.

რისკის თავიდან აცილების საშუალება არ არსებობს. თქვენ შეგიძლიათ შეამციროთ მათი გავლენის ხარისხი მხოლოდ სხვადასხვა მეთოდით, როგორცაა დივერსიფიკაცია, ჰეჯირება, დაზღვევა, ტრანსფერი, რისკის შემცირება.

ინოვაციური საქმიანობის რისკების ანალიზი რთული პროცესია, ხოლო ეკონომიკური მაჩვენებლების გარდა, მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოს ტექნიკური, სოციალური და სხვა ფაქტორები, რომლებსაც გავლენა აქვთ პროექტზე. განვიხილოთ ალგორითმი, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ინოვაციების რისკების სამართავად:

1. სიტუაციის განმარტება. რისკის პროგნოზირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროექტის სანდოობა და შესაბამისობა პროექტისა და მისი საქმიანობის გარემოს შესახებ და მის დროულ უზრუნველყოფას შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამციროს დანაკარგები.

2. რისკის ანალიზი. ანალიზის მთავარი ამოცანაა პროექტის რისკების რუკის ფორმირება, მათი მასშტაბისა და გვერდითი მოვლენების ალბათობის დადგენა და რისკებზე ზემოქმედების შესაძლებლობის დადგენა.

3. მიღებული მონაცემების შედარება. ამ ეტაპზე დგინდება მისაღები რისკის დონე.

4. რისკის შემცირების ღონისძიებების შემუშავება. რისკების შესამცირებლად ხდება გადაწყვეტილებების ძიება, შესაფერისი კრიტერიუმების გათვალისწინებით შეირჩევა შესაფერისი ალტერნატივა. გამოითვლება რისკის მენეჯმენტის ხარჯების ეფექტურობა.

5. შემუშავებული ღონისძიებების დამტკიცება. ექსპერტები გადაწყვეტენ შერჩეული ღონისძიებების ეფექტურობას, საჭიროების შემთხვევაში ხდება გადასინჯვა, ღონისძიებების დამტკიცების შემთხვევაში, მათი განხორციელება

6. მონიტორინგის შედეგები. მონიტორინგი ხორციელდება განუწყვეტლივ, აჩვენებს მიღებული ზომების ეფექტურობას და იძლევა ინფორმაციას ინოვაციური პროექტების რისკების მართვის სისტემაში.

ინოვაციური საქმიანობის რისკის ანალიზის მიზანია ინოვაციური საქმიანობის პროცესში რისკის სიტუაციების წარმოქმნისა და განვითარების პროგნოზის შემუშავება.

რისკის შესახებ ცოდნის ბაზა წარმოადგენს ინფორმაციის, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების კომპლექტს ანალიზისა და გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც ჩამოყალიბებულია საწარმოში ინოვაციების რისკის მართვის სისტემის შექმნისას.

კომპანიაში უარყოფითი შედეგების კონტროლისა და თავიდან ასაცილებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას ისეთი ინსტრუმენტი, როგორცაა "პროექტის რისკების რეესტრი".

საპროექტო რისკების რეესტრი წარმოადგენს ყველა სახის პროექტის რისკების მდგომარეობაში ცვლილებების აღრიცხვის გზას. პროექტის რისკების რეესტრის შინაარსი, რომელიც რეგულარულად ეცნობება პროექტის მენეჯმენტს, წარმოადგენს ყველა სახის რისკის განხილვისა და მათი შემუშავების საფუძველს.

რეესტრი უნდა შეიქმნას პროექტირების ეტაპზე, უნდა შეიცავდეს ყველა ინფორმაციას პროექტის რისკების, მათი რანჟირების, მიზნებზე ზემოქმედების ხარისხის შესახებ, ასევე უნდა მოიცავდეს კონტროლზე პასუხისმგებელი თანამშრომლების სიას, რისკების თავიდან ასაცილებლად სამოქმედო გეგმასა და გრაფიკს, ასევე ოპერაციებს. რისკის ანალიზი შეიძლება შესრულდეს ხარისხობრივად ან რაოდენობრივად. სასურველია თვისობრივი ანალიზი ჩატარდეს დიზაინის ადრეულ ეტაპებზე, რადგან ამ ეტაპზე არ არსებობს ზუსტი რაოდენობრივი მაჩვენებლები. რაოდენობრივი ანალიზი ტარდება, როდესაც გაანგარიშების ყველა მონაცემი არსებობს.

თვისებრივ მეთოდებში შედის: ხარჯების შესაბამისობის ანალიზი, ექსპერტის განსჯის მეთოდი, ანალოგიის მეთოდი, დელფის მეთოდი, რანჟირება, წყვილთა შედარება.

რაოდენობრივი მეთოდებია: სავარაუდო (ფასი რომელიც ექვემდებარება რისკს (VaR), მოგება რომელიც ექვემდებარება რისკს (EaR), რისკის სავალუტო ნაკადები (CFaR), ზარალის გავრცელება), ალბათობა (მგრძობელობის ანალიზი, სცენარის ანალიზი, სტრესის ტესტირება), სიმულაციური მოდელირება (მონტე კარლოს მეთოდი).

რეესტრის წარმოების მიზანია რისკების სტრუქტურა, შეფასება და დახასიათება, რომლებსაც აქვთ პირდაპირი ან არაპირდაპირი გავლენა პროექტზე და ზოგადად მიზნების მიღწევაზე. რისკის მონიტორინგი უწყვეტად უნდა განხორციელდეს პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე.

ამრიგად, შესაძლებელია შეიქმნას ალგორითმი პროექტის რისკების რეესტრთან მუშაობისთვის:

1. რისკის იდენტიფიკაცია.
2. ხარისხობრივი რისკის შეფასება.
3. რაოდენობრივი რისკის შეფასება.
4. რისკის მართვის ზომების შემუშავება.
5. რისკებზე რეაგირების მონიტორინგი.
6. რისკების მართვის შედეგების ანალიზი.

ნებისმიერი ინოვაციური საქმიანობა ასოცირდება გაურკვეველობასთან და რისკთან, რაც კომპანიას აიძულებს მუდმივად შეიცვალოს. ყველა ფაქტორის გაანალიზებით, კომპანია ირჩევს უფრო საიმედო ან, უფრო ხშირად, უფრო სარისკო გზას. ამის მიუხედავად, დღეს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა დიდწილად დამოკიდებულია მის სამეცნიერო და ტექნოლოგიურ მიღწევებზე. პროდუქტის ინოვაციური ხასიათი კომპანიას ანიჭებს კონკურენტულ უპირატესობას, ახალ ბაზრებზე გასვლის შესაძლებლობას.

პროექტის მიმდინარეობისას შეიძლება გაიზარდოს რისკის ღირებულება. დანაკარგების შემცირების მიზნით საჭიროა რისკების დროული დეტალური

ანალიზი და მათი ნეგატიური გავლენის შესამცირებლად საჭირო ზომების შემუშავება. ზარალის შემცირებისა და მომგებიანობის ზრდის უზრუნველსაყოფად გამოიყენება ინსტრუმენტი - პროექტის რისკების რეესტრი. პროექტებში ამგვარი რისკების რეგისტრების შენახვა საშუალებას მისცემს პროექტის მენეჯერს ყოველთვის ჰქონდეს განახლებული ინფორმაცია მიმდინარე პროექტების რისკების შესახებ, ასევე სწრაფად გაეცნოს წარსული პროექტების გამოცდილებას.

გაზრდილი რისკის მქონე პროექტებისთვის საჭიროა სპეციალური მექანიზმი რისკის კონტროლისა და მისი გავლენის შესამცირებლად.

ეს მექანიზმი არის რისკის მართვის სისტემა, რომელიც საშუალებას გაძლევთ განსაზღვროთ, გაზომოთ და გააკონტროლოთ კონკრეტული ტიპის რისკი, რაც მინიმუმამდე შეამცირებს მის გავლენას. რისკის მართვის სისტემა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- სტრატეგიული დაგეგმვა;
- შიდა მენეჯმენტის აღრიცხვა და აუდიტი;
- ბაზრის მონიტორინგი;
- სხვა პროექტების კვლევა;
- ინოვაციების ფასების დადგენა;
- ინოვაციური პროექტის დაფინანსების სტანდარტების სისტემა. სისტემა

აუცილებელია იმისთვის, რომ დადგინდეს რისკის მისაღები დონე, რომელსაც მენეჯმენტი მიიღებს სტრატეგიული დაგეგმვის შესაბამისად.

კვლევის საფუძველზე შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ რისკების უმეტესობა უარყოფითად მოქმედებს საწარმოების ინოვაციურ საქმიანობაზე. ეს ადასტურებს რისკის სიტუაციების ანალიზის, გაანგარიშებისა და მართვის საჭიროებას. რისკები უარყოფითად მოქმედებს ფინანსურ შედეგზე მოვლენის განვითარების არასასურველი შედეგის შემთხვევაში, რაც, რა თქმა უნდა, არასასურველია საწარმოსთვის. შესაბამისად, ყველა საწარმო დაინტერესებულია ინოვაციური პროდუქტის ღირებულების გაზრდით.

დასკვნა თავიდან

თანამედროვე ეკონომიკის განვითარების ტენდენციის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ურთიერთკავშირი შეზღუდული ტრადიციული რესურსების და განვითარების ფაქტორებისა, ხდება კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების ძირითად მიმართულებად.

წინა პლანზე გამოდის ინოვაციური ტიპის ეკონომიკური განვითარება, რომელიც არის მესამე და ყველაზე მოწინავე განვითარების სტადია, სადაც ეკონომიკური ზრდა, ძირითადად ეფუძნება ახალ ფორმებს, ახალ მოდელებს, წარმოების ორგანიზებას, ახალი თაობის ტექნოლოგიებს, მართვის პრაქტიკის.

ინოვაციურ პოლიტიკას შედეგების შესწავლა მეტყველებს იმაზე, რომ ინოვაციური ფაქტორი ჯერ კიდევ სრულად არ გამოიყენება ეკონომიკურ, ფინანსურ და ორგანიზაციულ ხასიათის პრობლემებში.

ეკონომიკის ინოვაციური განვითარება ბუნებრივად მოითხოვს შესაბამის ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაციას, თვით ინოვაციური საქმიანობის კონცეფცია არ არის საკმარისად ფორმალიზებული და სტრუქტურირებული, ის ხშირად გამოიყენება ზოგად ასპექტში.

თანამედროვე პერიოდს ხასიათდება საწარმოთა მზარდი კონკურენციით ბაზარზე. მრავალ სფეროში, მსოფლიოს თუ ქვეყნის ეკონომიკაში იქმნება არათანაბარი პირობები განვითარებისთვის, ასეთ კონკურენციის პირობებში წინა პლანზე გამოდის ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და სტაბილურობა, ნაცვლად მაქსიმალური მოგებისა და ეკონომიკური ზრდისა.

იმისათვის რომ შევქმნათ პირობები საწარმოების ინოვაციური აქტივობისათვის, ინოვაციური პროექტების წარმატებული განხორციელებისათვის, საჭიროა საწარმოების მიმართ ურთიერთდაკავშირებული სახელმწიფო (საკრედიტო, საბიუჯეტო, საგადასახადო და ა.შ.) პოლიტიკის ჩატარება, საწარმოს ამ კრიტერიუმების განხორციელების სტიმულირების მიზნით: ინოვაციების შექმნა და დანერგვა, საკუთარი ინოვაციური პროექტების განხორციელება.

საჭიროა სახელმწიფოს ფისკალური ურთიერთობიდან საწარმოებთან და გადამხდელებთან გადასვლა პარტნიორულ ურთიერთობაზე, როდესაც დაბეგვრა ინტეგრირდება ერთიან ეკონომიკურ, საინვესტიციო, ინოვაციურ სახელმწიფო

პოლიტიკის სისტემაში სამეწარმეო სუბიექტებთან მიმართებაში.

განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკა აუცილებლად უნდა იყოს ინოვაციური. მაგრამ ვინაიდან ამ ქვეყნებში სამრეწველო კომპანიები ჯერ ვერ არიან ძლიერი, სახელმწიფომ უნდა მოიზიდოს ძლიერი კომპანიები სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად და აღმოუჩინოს მათ შესაბამისი მხარდაჭერა და ხელშეწყობა.

სახელმწიფო მნიშვნელოვან ფუნქციად უნდა იქცეს განვითარებადი ქვეყნებში ხელსაყრელი გარემოს შექმნა სამეწარმეო სექტორის საინოვაციო მოღვაწეობისთვის.

ამ ფუნქციის შესასრულებლად უნდა იყოს გამოყენებული შემდეგი ეკონომიკური და საბიუჯეტო პოლიტიკის ღონისძიებები:

- კერძო სექტორში სამეცნიერო საკვლევ და დამუშავებაზე დანახარჯების გათვალისწინება პროდუქციის თვითღირებულებაში;
- სამეცნიერო-დანიშნულების დანადგარ მოწყობილობის ჩამოწერა დაჩქარებული ამოტიზაციის ნორმებით;
- საგადასახადო შეღავათების მიზნობრივ დაწესებას სამეცნიერო-კვლევების მოცემულობის გაზრდისთვის მსხვილ კომპანიებში და მცირე და საშუალო ბიზნესის დაინტერესებისთვის საინოვაციო საქმიანობით;
- სამეცნიერო-ტექნიკური დამუშავებათა შეღავათიანი დაკრედიტება და მსხვილი პროექტების წილობრივი დაფინანსება, ვენჩურული დაფინანსების განვითარება;
- სახელმწიფო ქონებისა ან მიწის უსასყიდლო ან შეღავათიან პირობებით გადაცემა საინოვაციო საწარმოების შესაქმნელად და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად რეგიონებში;

ინოვაციების მრავალფეროვანი გავლენა ეკონომიკური სისტემების განვითარებაზე იწვევს თავის კონცენტრირებულ გამოხატულებას სამეწარმეო სუბიექტების კონკურენტუნარიანობის ზეგავლენაზე. მიმდინარე პერიოდი ხასიათდება ეკონომიკური სივრცის მზარდ გლობალიზაციით, მეორეს მხრივ სახელმწიფოების საქმიანობა მიმართულია ეროვნული ბაზრების დაცვაზე.

ინოვაციური პროექტების მართვისას, პროექტების მართვის საერთაშორისო სტანდარტები გამოიყენება ამა თუ იმ ხარისხზე. ამავე დროს, ისინი

კონცენტრირებულნი არიან საკმაოდ მსხვილ პროექტებზე, რომლებიც ხორციელდება სერიოზული ფინანსური, ორგანიზაციული, პერსონალის შესაძლებლობების, სამეცნიერო ძალებისა და ანალიტიკური აპარატების მქონე ფირმების მიერ.

ინოვაციური პროექტების შემუშავებისა და განხორციელების ტექნოლოგიური თანმიმდევრობით, შემოთავაზებულია რამდენიმე ეტაპის ჩათვლით, რაც პროექტის უფრო ეფექტური მართვის საშუალებას იძლევა, როგორცაა საწარმოს სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების ყოვლისმომცველი პროგრამის ფორმირება, ბაზრის საჭიროებების პროგნოზირება. საწარმოს ინოვაციური პროდუქტებისთვის, ინოვაციური პროექტების შეფასება და შერჩევა, პროექტის შემუშავებისა და განსახორციელებლად საჭირო პირობების (სისტემების უზრუნველყოფა) მომზადება, ინოვაციური პროექტის ვარიანტების შემუშავება და ყველაზე ეფექტური ვარიანტის შერჩევა.

ინოვაციური პროექტების მართვა ყველაზე ეფექტურია, როდესაც იგი ხორციელდება საწარმოს სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ფარგლებში, რაც შესაძლებელს ხდის ინოვაციური პროექტების ყველა ეტაპზე და საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვის დოკუმენტების ჩართვას (გრძელვადიანი პროგნოზები, საწარმოს განვითარება) სტრატეგია, სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების პროგრამები და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, საშუალო და მოკლევადიანი გეგმები, საინვესტიციო ბიზნეს გეგმები) და ამით გაზრდის პროექტების სპეციფიკურობასა და მიზნობრივობას.

ინოვაციური განვითარების მართვის მნიშვნელოვანი რგოლია საწარმოების ინოვაციური პროექტების რეგიონალური მხარდაჭერის სისტემა. იგი მოიცავს: ინოვაციებზე ორიენტირებულ და საწარმოზე ორიენტირებულ რეგიონულ დაგეგმვის სისტემას; რეგიონალური ეკონომიკური პოლიტიკა (საინვესტიციო, ფისკალური, საგარეო ეკონომიკური, პერსონალის, მცირე ბიზნესის სფეროში), საწარმოების ინოვაციური პროექტების განხორციელების სტიმულირება; რეგიონალური ინოვაციური ინფრასტრუქტურა ინოვაციური პროექტების მხარდასაჭერად.

თავი 3. ორგანიზაციების ინოვაციური მართვის სისტემების ფორმირება და განვითარება

ინოვაციები მენეჯმენტში, გავლენას ახდენენ საწარმოს საქმიანობაზე არაპირდაპირი გზით, არა დაუყოვნებლივ (გარკვეული დრო სჭირდება მენეჯერული ინოვაციის ეფექტის გამოვლენას), და ამავე დროს მისი დადგენა თითქმის შეუძლებელია რაოდენობრივი და განსაკუთრებით ხარჯების გამოხატვა. მენეჯმენტის ეფექტი, მენეჯერული ინოვაციების ჩათვლით, ყოველთვის სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათისაა, რასაც ორგანიზაციის მენეჯმენტის დარგის ექსპერტთა - სპეციალისტების მოსაზრებები ადასტურებს.

ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციურობის მართვა უნდა ჩაითვალოს, ჩვენი აზრით, პირველ რიგში, როგორც ინოვაციური პოტენციალის მართვა, ასევე გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმებისა და პროცედურების მართვა, რომელშიც ეს პოტენციალი გარდაიქმნება ინოვაციაში.

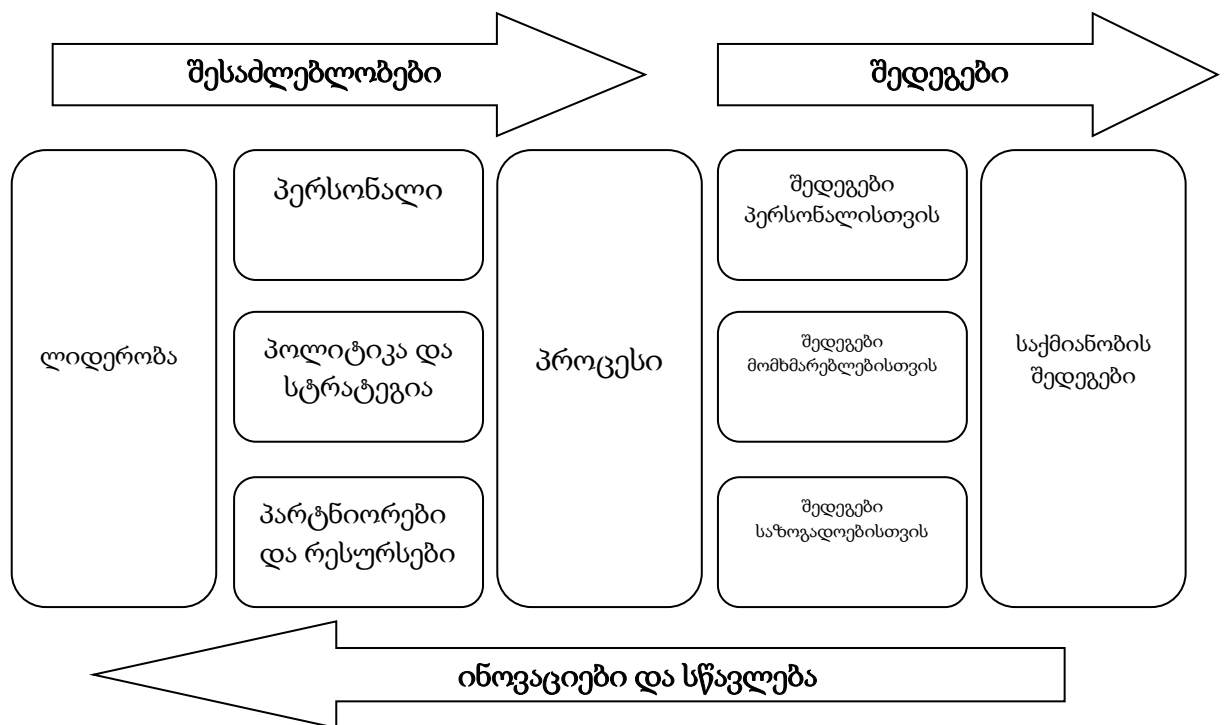
მენეჯმენტის სისტემის შესახებ ჩვენი აღქმა ასევე მიუთითებს გარკვეულ დეფექტებზე, ნაკლოვანებებზე, გაუმჯობესების სფეროებზე, რაც არ იძლევა ინოვაციური შესაძლებლობების განვითარებას სასურველი შედეგების მისაღებად. ორგანიზაციული მართვის კონკრეტული სისტემის კონკრეტული შემთხვევიდან, ჩვენი აზროვნება მიგვიყვანს ყველაზე ზოგადი გაგების ზონაში და იქ პოულობს სპეციალური აღქმის საფუძველს. უფრო მეტიც, აღქმა მთლიანად დამოკიდებული იქნება გამოყენებულ მოდელებზე.

ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის არსის ადეკვატური აღქმის მიზნით, სულ მცირე, გვჭირდება ალგორითმის მოდელები ინოვაციური გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც დანერგულია ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში, ყველაზე ინოვაციური სისტემა ორგანიზაციული მენეჯმენტი, რომელსაც შეუძლია შექმნას ისეთი გადაწყვეტილებები, და ფაქტობრივი კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც შეიძლება შეფასდეს თავად გადაწყვეტილების ინოვაციურობისა და ორგანიზაციული მართვის სისტემის შესახებ. ამავე დროს, სისტემის ინოვაციური შესაძლებლობებისა და დეფექტების შეფასების, ინოვაციური შესაძლებლობების დიზაინის პრობლემა, პირველ რიგში, უნდა გადაწყდეს კონცეპტუალურ დონეზე,

შემდეგ კი მეთოდოლოგიურ და ორგანიზაციულ დონეზე.

ამ მოდელებში არის მართვის სისტემის ეფექტურობის კრიტერიუმების დაყოფა ორ ჯგუფად - „შესაძლებლობები“ და „შედეგები“. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შესაძლებლობები (პოტენციალი) არის შედეგის მიღების მიზეზი. EFQM მოდელის შესაძლებლობები მოიცავს: „ლიდერობა“, „ხალხი“, „პოლიტიკა და სტრატეგია“, „პარტნიორობა და რესურსები“, „პროცესები“. შესაძლებლობების რეალიზაციის შედეგები მიმართულია ორგანიზაციის პერსონალის, მომხმარებლების, მთლიანად საზოგადოებისთვის და ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი შედეგები (მოგების ზრდა, გაყიდვების მოცულობა და ა.შ.). ისრები ხაზს უსვამს მოდელის დინამიზმს. ისინი აჩვენებენ, რომ ინოვაცია და სწავლა ხელს უწყობს გაუმჯობესებულ „შესაძლებლობებს“, რაც გამოიხატება გაუმჯობესებულ „შედეგებში“.

სქემა 3.1 EFQM მოდელი



წყარო: EFQM პუბლიკაცია

EFQM (European Foundation for Quality Management, დაარსებული იქნა 1988 წელს დასავლეთ ევროპის 14 წამყვანი კომპანიის მიერ). მოდელის იდეა არის ის, რომ ხარისხი არა მხოლოდ ახასიათებს პროდუქტს, არამედ არის ორგანიზაციის საკუთრება. მოდელი აღიარებს, რომ არსებობს მრავალი მიდგომა მდგრადი სრულყოფილების მისაღწევად და მათი განხორციელების მრავალი ასპექტი და

ეფუძნება შემდეგ პირობებს: შესანიშნავი შედეგები საქმიანობასთან, მომხმარებლებთან, პერსონალთან და საზოგადოებასთან მიმართებაში მიიღწევა ლიდერობის, სახელმძღვანელო პოლიტიკისა და სტრატეგიების მეშვეობით, რომლებიც გადაცემულია პერსონალის, პარტნიორული ურთიერთობების, რესურსებისა და პროცესების მეშვეობით. ხარისხის მოდელების უდავო უპირატესობა არის ის ფაქტი, რომ თვითშეფასება საფუძველს უყრის ორგანიზაციის მუდმივ გაუმჯობესებას და თვითგანვითარებას. მიუხედავად იმისა, რომ ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა, თვითშეფასება და კონკურსში მონაწილეობა მოითხოვს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსებს.

3.1. ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი

ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმის შესაქმნელად, ჩვენ გვჭირდება ძირითადი კონსტრუქციები და ალგორითმები, რომელთა გამოყენებით შეგვიძლია მოვაწყოთ პერსონალი, შევადგინოთ მართვის სისტემა კონკრეტული ორგანიზაციის კონკრეტული მიზნებისათვის, მაგრამ ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების თანდაყოლილი შესაძლებლობით. ამ შემთხვევაში, სისტემის ინოვაციურობის შეფასება ხორციელდება კონკრეტული სისტემური ძირითადი პრინციპების, შეფასების კრიტერიუმების შესაბამისად.

ხშირად, პროცესული მენეჯმენტი დომინირებს დიდ ორგანიზაციებში, ყველა პროცედურის მკაცრი რეგულირებით, რაც უარყოფითად აისახება მენეჯმენტზე და სხვა სიახლეებზე, რომლებიც შექმნილია სისტემის შეცვლისთვის. აქედან გამომდინარეობს საერთო ცრურწმენა, რომ მცირე ზომის ფირმები ძირითადად ინოვაციურია.

ინოვაციები, ფაქტობრივად გახლავთ პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს მართვის სისტემის მთლიანობაში შეცვლას და მის ცალკეულ ელემენტებს. ამავდროულად, ინოვაცია არ არის ინდივიდუალური პროექტების კრებული, არამედ ინოვაციური იდეების ინიცირების, განვითარებისა და შერჩევის უწყვეტი პროცესია, რის შედეგადაც იბადება მენეჯმენტის ახალი გადაწყვეტილებები, რომლებიც

მოითხოვს სხვა ალგორითმის მიღებას.

მთავარი განსხვავება პროექტის საქმიანობასა და პროცესის საქმიანობის შორის არის ის რომ პროექტის საქმიანობა არის ერთჯერადი ანუ არაციკლური, რაც უზრუნველყოფს პროექტის გადაწყვეტილებების ინოვაციურობას. დინამიურად ცვალებადი მოთხოვნების კონტექსტში, საქმიანობა იღებს პროექტის უწყვეტი განხორციელების პროცესს. ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ინოვაციის ყველაზე კომპლექსური პროცესი შედგება პროექტების პორტფელისგან, რომლებიც ითვალისწინებს ინოვაციის ყველა წყაროს. ინოვაციური პროექტების პორტფელში, ჩვენ ვგულისხმობთ ინოვაციური პროექტების ერთობლიობას, კოორდინირებული მიზნების თვალსაზრისით, რაც, ამ საფუძველზე, უზრუნველყოფს სინერგეტიკულ ეფექტს ორგანიზაციის განვითარებაში.

პროექტის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია არის ორგანიზაციების შექმნა, განვითარება, საქმიანობის შეცვლა და ზოგჯერ თვითონ მათი საქმიანობა შეიძლება წარმოდგეს, როგორც სხვადასხვა პროექტი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ზუსტად სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ასეთი ორგანიზაციები უფრო კონკურენტუნარიანი ხდებიან ვერტიკალურად ინტეგრირებულ საწარმოებთან მიმართებაში, მათი საქმიანობის ფუნქციონალური ორგანიზებით, ანუ ორიენტირებულია სტაბილურ სპეციალიზებულ პროცესებზე.

ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ ორგანიზაციაში მიღებული ინოვაციური გადაწყვეტილებები, რომლებიც ქვემოთ ჩამოთვლილია, დაწყებული ყველაზე ნაკლებად პროგრესულიდან ყველაზე რევოლუციურამდე:

- ინოვაციური პრობლემების გადაჭრა;
- პროცესის განახლება;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარება;
- ბიზნესის მოდელის ფუნდამენტური გარდაქმნების დანერგვა.

გადაწყვეტილების მიღების ინოვაციური პროცესები ხასიათდება

გარკვეული ნიშნებით, რომლითაც ჩვენ მათ იდენტიფიცირებას ვახდენთ. ეს მოიცავს რეფლექსიას, მოდელირებას და კვლევას, სირთულისა და გაურკვევლობის

დონის შეფასებას, სიახლის კონკრეტიზაციის აქტებს და შედარებებს.

წყაროებში გადაწყვეტილებების მიღების შესახებ პროცედურების მთელი რიგი ინტერპრეტირებულია სხვადასხვა ხარისხის დეტალებით. განასხვავებენ ორგანიზაციულ, ყველაზე განზოგადებულ, შემდეგ ინფორმაციულ და ბოლოს, ყველაზე დეტალურ - ტექნოლოგიურ დონეს.

დეტალების დონე განისაზღვრება კვლევის მიზნების მიხედვით. პროექტის მენეჯმენტისა და ინოვაციების მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ მრავალრიცხოვან სამუშაოზე დაყრდნობით, ჩვენ მივიღებთ ინოვაციური მენეჯმენტის გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმს დეტალების საკმარისი ხარისხით:

- მართვის სისტემის ფუნქციონირების ცვლილებების და მისი ელემენტების შინაგანი და გარეგანი ურთიერთობების ცვლილებების კონტროლი, ახალი ცოდნის შეგროვება, ინფორმაციის აღქმა ინოვაციების შესახებ;
- მიღებული ცოდნის შეფასება და სტრუქტურირება, სისტემის ფუნქციონირების შესაძლებლობების, საკუთარი ცოდნის წარმოქმნის შესახებ;
- ინოვაციების წყაროების მდგომარეობის ანალიზი (ახალი იდეები, ტექნოლოგიები, პრაქტიკა, შეცვლილი მოთხოვნები, მათი შესაბამისობა სისტემასთან მიმართებაში);
- მართვის სისტემის გაუმჯობესების ზონის იდენტიფიკაცია;
- ინოვაციის მიზნის განმარტება;
- ინოვაციის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება;
- შესაძლო ალტერნატივების კონცეპტუალურად სრული შერჩევის წარმოება;
- მართვის სისტემის ელემენტის ახალი მდგომარეობის მოდელირება, სიახლის გავლენის ხარისხი სისტემის სხვა ელემენტებზე და ასევე მთლიან სისტემაზე, სისტემის მომავალი თანმხლები და განვითარების ცვლილებების მიმართულებების განსაზღვრა;
- შედეგების ტესტირება, მოდელის მორგება;
- ინოვაციების შეფასება და შემოწმება;
- მიღება, ფორმალიზაცია, შემსრულებლებთან კომუნიკაცია,

გადაწყვეტილებების შესრულების კონტროლი;

- მიზნების კორექტირება.

სინამდვილეში, მართვის სისტემის თვისებები, რომლებიც ახასიათებს მას, როგორც ინოვაციურს, ემყარება ინოვაციური პოტენციალის რეგულარულ მართვას და ინოვაციური პროექტების პორტფელის მართვას.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის ერთ სისტემაში უნდა არსებობდეს ორი განსხვავებული გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი, ინოვაციური და რეგულარული, ან ერთი ობიექტი უნდა კონტროლდებოდეს მართვის ორი სისტემის მიერ, განსხვავებული გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმით, რომლებიც იმყოფებიან მესამე, ერთიანი მენეჯმენტის ქვეშ.

მრავალი ექსპერტის აზრით, მენეჯერული ინოვაციების განხორციელების დაბალი დონის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი არის მათი განხორციელების ორგანიზაციული და სტრუქტურული პირობების არარსებობა. საჭიროა გადაწყვეტილების მიღების ორი ალგორითმის დარეგულირება და ორგანიზაციის სტრუქტურაში ამ პროცედურების დაფიქსირება. (**Gerald E. K. Rollins 2004**)

ეს კონცეფცია აყენებს პროექტის მენეჯმენტის ოფისს საწარმოს მართვის სისტემაში ერთ – ერთ მთავარ ადგილას, რომელიც კოორდინაციას უწევს დეპარტამენტების მუშაობას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან პროექტების კრიტიკულ რესურსებზე მოწოდებაზე, ხელმძღვანელობენ კორპორატიული სტრატეგიითა და პოლიტიკით. ეს ოფისი შეიძლება იყოს ვირტუალური და არ ჰყავდეს მუდმივი თანამშრომლები ან ჰყავდეს მხოლოდ აღმასრულებელი მდივანი, ან ის შეიძლება იყოს მუდმივი დიზაინის ბიურო, რომელსაც აქვს სპეციალური უფლებამოსილებები. დადგენილი პრაქტიკაა, როდესაც ინოვაციების განსახორციელებლად მსხვილი ორგანიზაციები ქმნიან ცალკეულ განყოფილებებს გადაწყვეტილების მიღების განსხვავებული ალგორითმით. ყველაფერი განისაზღვრება ორგანიზაციის მიზნებით, რესურსებით, პოლიტიკით.

ორგანიზაციული დიზაინის მიუხედავად, ინოვაციური მენეჯმენტის მიზნებისათვის საჭიროა ოპერაციების გარკვეული ლოგიკური თანმიმდევრობა, რაც საშუალებას ეძლევა ინოვაციებს განვითარდეს და განხორციელდეს და მარტივად

მიღებული იქნას რეგულარული, რუტინული გადაწყვეტილებები. არც ისე დიდი ხნის წინ ითვლებოდა, რომ გადაწყვეტილების მიღება არის ხელოვნება, რომელიც ემყარება გამოცდილებას, ცოდნას და ინტუიციას. ეს ყველაფერი მართლაც მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის საგნისთვის, მაგრამ თანამედროვე პირობებში ეს არ არის საკმარისი რთული პრაქტიკული პრობლემებისათვის.

გარდა ამისა, რეგულარული მენეჯმენტი გულისხმობს მენეჯმენტის მუდმივ გამოყენებას გადაწყვეტილებების შემუშავების, მიღებისა და განხორციელების რეგულირებადი პროცედურებისთვის. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემებს განვიხილავთ, როგორც მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურებს, ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის რეგულარულად ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას ადგენს სპეციალური მოწყობილობა, გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი. ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავების ალგორითმი ორგანიზაციას უნდა მიაწოდოს ინოვაციური მგრძობიარობით, რაც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციის უნარი, აღმოაჩინოს ინოვაციები ინფორმაციულ სფეროში, გამოყოს და განსაზღვროს მათი ინდივიდუალური მახასიათებლები, გამოყოს მათში არსებული ინფორმაციული შინაარსი მოქმედების მიზნის შესაბამისი, ორგანიზაციის განვითარების ფორმირებული იმიჯი და მიიღონ ინოვაცია, მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ინოვაციებზე რეაგირებადი სისტემა განასხვავებს ინოვაციის შეფასებას, მისი ინიცირების დაწყებას, ინოვაციის დანერგვას და რუტინულობას (ინოვაციის ჩვევად გარდაქმნას, რომელიც ხასიათდება თანამშრომლის ქცევის პროგნოზირებადი სტრუქტურითა და საქმიანობის განმეორებადი ნიმუშებით).

ინოვაციური ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის გადაწყვეტილების შემუშავების პროცედურები გარკვეულწილად უფრო რთულია, ვიდრე ალგორითმი, რომელიც დანარჩენი ორის მარტივი კომბინაციის შედეგი იქნება. ეს განპირობებულია როგორც ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელის მენეჯმენტის დონის იერარქიით, ასევე თავად

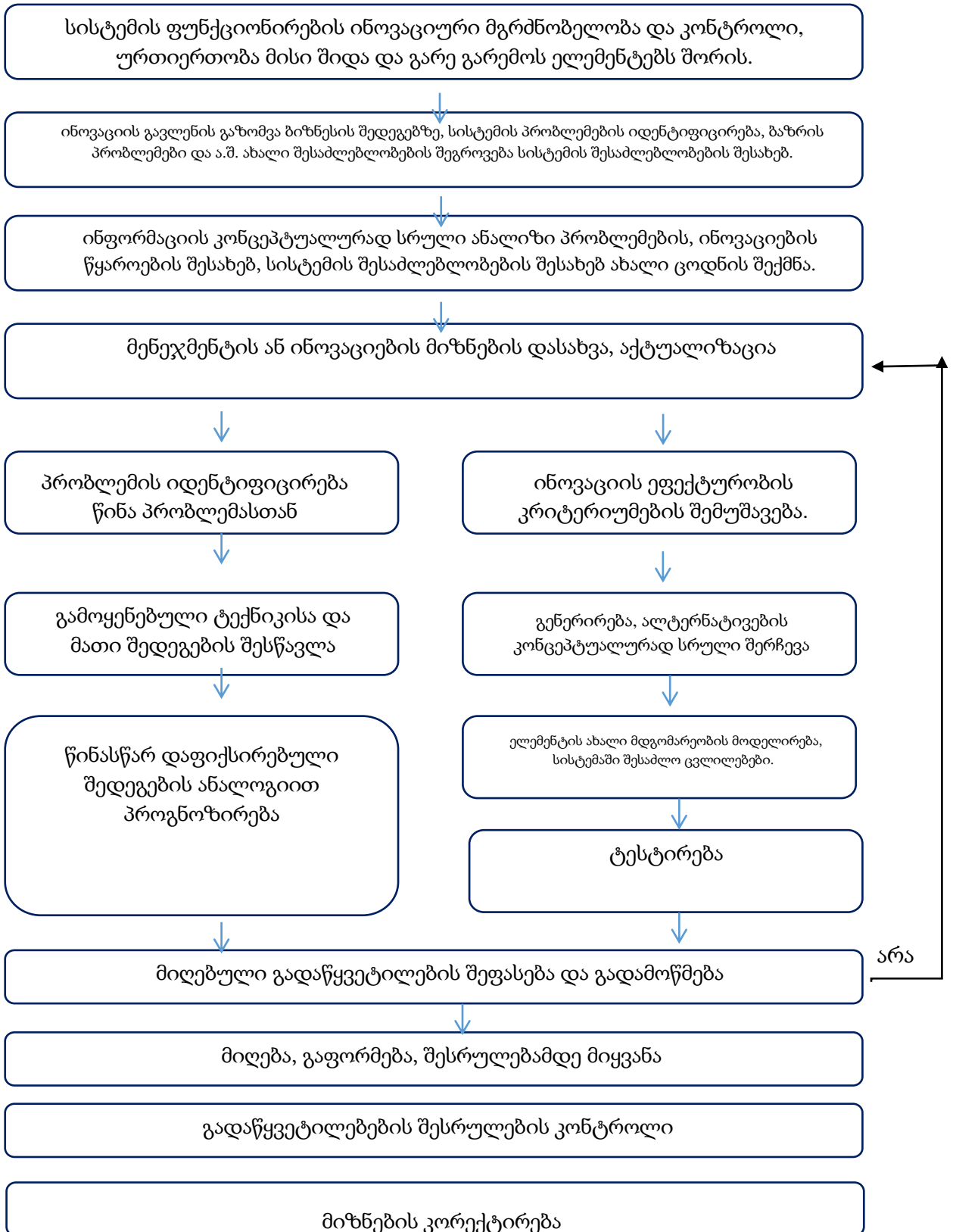
გადაწყვეტილებების იერარქიით, რაც დამოკიდებულია სირთულეზე. (Joe Tidd, John R. Bessant 2010)

კომპანიები, რომლებიც სწორ ბალანსს პოულობენ ინოვაციასა და სირთულეს შორის, ზრდიან ეფექტურობასა და მომგებიანობას და ხშირად მოიპოვებენ კონკურენტულ უპირატესობას ინდუსტრიაში. ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების შემუშავებული ალგორითმი საშუალებას გვაძლევს შევიმუშაოთ ინდივიდუალური პროცედურები ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით, აგრეთვე არსებული დეფექტებისა და განვითარების პოტენციური შესაძლებლობების შეფასების და ინოვაციების განხორციელების მიზნით.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, როგორც ჩანს, შესაძლებელია ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურების ყველაზე ზოგადი ლოგიკური თანმიმდევრობის მოდელირება.

3.1 ცხრილი: ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილების

მიღების ალგორითმი



წყარო: შემუშავებული ავტორის მიერ

განვიხილოთ ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების ეტაპობრივად. სისტემის ფუნქციონირების ინოვაციური მგრძობელობა და კონტროლი, მისი შიდა და გარე გარემოს ელემენტებს შორის ურთიერთობა - პირველი ეტაპია ინფორმაციის შეგროვება ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. ინოვაციური ორგანიზაციის სისტემის მგრძობელობა სპეციალური მეთოდით უნდა იქნეს დაზუსტებული ინფორმაციულ სფეროში ინოვაციების, სისტემის ფუნქციონირების ცვლილებებისა და პრობლემების დასადგენად, გადაწყვეტილებების მიღების და ინოვაციების შესაძლო წყაროების, ახალი საჭიროებების, გაყიდვების ბაზრების იდენტიფიცირებისთვის და ა.შ. .

მეორე ეტაპი არის მიღებული ინფორმაციის გაზომვა, ინოვაციის გავლენა ბიზნესის შედეგებზე, სისტემისა და ბაზრის პრობლემების იდენტიფიცირება და ა.შ. სისტემის შესაძლებლობების შესახებ ახალი ცოდნის შეგროვება და სისტემატიზაცია. ეს შეიძლება იყოს კვლევითი საქმიანობის, ბენჩმარკის, სამრეწველო ინტელექტის, ახალი ტექნოლოგიების ან არსებული ტექნოლოგიების, მეთოდების, ბაზრების, საქონლის, მომსახურების, პატენტის სახსრების მონაცემები და ა.შ. ამ ეტაპზე ვლინდება ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის, წინააღმდეგობაში არსებული პრობლემები.

სტრუქტურირებული ინფორმაცია საჭიროა ინფორმაციის პრობლემების, ინოვაციების წყაროების და სისტემის შესაძლებლობების შესახებ ახალი ცოდნის შესაქმნელად ანუ კონცეპტუალურად სრულყოფილი ანალიზისთვის. არსებული ვითარების დეტალური ანალიზი საშუალებას იძლევა, როგორც წესი, გამოავლინოს წინააღმდეგობებისა და შესაძლებლობების მთელი კომპლექსი. მათ შორის გამოირჩევა მთავარი, რაც წარმოადგენს პრობლემურ სიტუაციას, ანუ ისეთ სიტუაციას, როდესაც უკვე მოხდა არადადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობა, მაგრამ ჯერ გაურკვეველია რა უნდა გაკეთდეს მისი შეცვლისთვის.

ინოვაციის წყაროები - ცოდნა, ტექნოლოგიები, პროცესები, საჭიროებები - კონცეპტუალურად სრულად არის გაანალიზებული ახალი შესაძლებლობების ძიების მიზნით. ამ ეტაპზე, შესაძლო ხარვეზების აღმოსაფხვრელად, ასევე შესაძლებელია ახალი ცოდნის გენერირება, კვლევისა და განვითარების ჩატარება.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის გადაწყვეტილებების განვითარების მეოთხე ეტაპია - მენეჯმენტის მიზნებისა და ინოვაციების დასახვა და განახლება- ეს ხდება ჩამოყალიბებული პრობლემის, დადგენილი პრობლემის, გამოვლენილი შესაძლებლობის საფუძველზე, დამოკიდებულია პროექტზე მომუშავე პერსონალის კომპეტენციასა და პირად თვისებებზე. ამ ეტაპზე განისაზღვრება, თუ რა უნდა გაკეთდეს პრობლემის მოსაგვარებლად, შესაძლებლობების რეალიზაციისთვის, გადაწყვეტილების შემუშავების ყველა შემდგომი ეტაპი კი განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოხერხდეს ამ ყველაფრის განხორციელება.

შემდეგი სამი ეტაპი პირდაპირ უკავშირდება რეგულარულად გადაწყვეტილებების შემუშავებასთან: პრობლემის იდენტიფიცირება წინა პრობლემებთან, ამ შემთხვევაში გამოყენებული ტექნიკის შესწავლა და მათი შედეგები, ანალოგიურად პროგნოზირება ადრე დაფიქსირებულ შედეგებთან. ვინაიდან ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში მიმდინარე პროცესები ციკლური ხასიათისაა, გადაწყვეტილებების უმეტესობა რეგულარულად მიიღება. ამ ეტაპების სრული ამკარაობის გათვალისწინებით, ჩვენ ამაზე არ გავამახვილებთ ყურადღებას.

ინოვაციის ეფექტურობის კრიტერიუმების შემუშავება ძალზე მნიშვნელოვანი ეტაპია, როდესაც ხორციელდება გადაწყვეტილების გაზომვადობის პრინციპის დანერგვა. როგორც ჩანს, ამ ეტაპზე მიზნების რაოდენობრივი კრიტერიუმებით ჩანაცვლება ხდება. კრიტერიუმები საჭიროა მიზნების მისაღწევად, მათთან მსგავსებისთვის. კრიტერიუმები, ფაქტობრივად, ასახავს ღირებულების სისტემებს. რეალური პრობლემების მრავალ კრიტერიუმთან ხასიათი განპირობებულია იმით, რომ ერთი მიზანი, როგორც წესი, ერთი კრიტერიუმით ვერ გამოიხატება. კრიტერიუმებს შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული ფარდობითი მნიშვნელობა. უფრო მეტიც, ხშირად კრიტერიუმებს შეუძლიათ საპირისპირო ურთიერთობების დადება.

ხშირად, სასურველია კრიტერიუმების კლასიფიკაცია სამ კომპონენტად:

- პროექტირებადი სისტემის მიზანი;
- მისი განხორციელების საშუალებები და მეთოდები;
- სისტემის ურთიერთობა გარემოსთან.

შესრულების კრიტერიუმები ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია ინოვაციების სფეროში. ინოვაციის კრიტერიუმის შერჩევა და განსაზღვრა მოითხოვს დეველოპერების გამოცდილებას და მაღალ კომპეტენციას.

გენერირება, ალტერნატივების კონცეპტუალურად სრული შერჩევა, მრავალი ალტერნატივის ჩამოთვლა (არადეტერმინისტული გადაწყვეტილების ალგორითმები) არის ინოვაციების გამოვლენის გზა. ეს არის ქცევითი ვარიანტების კონცეპტუალურად სრული ალტერნატივა და მენეჯერული გავლენის ინდიკატიურობა, რომელიც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილებების ორიგინალობას, ეფექტურობასა და შესაბამისობას.

მოდელი - ფართო გაგებით - ნებისმიერი სურათი, ანალოგი (გონებრივი ან პირობითი: სურათი, აღწერა, დიაგრამა, ნახაზი, გრაფიკი, გეგმა, რუკა და ა.შ.) ობიექტის, პროცესის ან ფენომენის.

მოდელირების ეტაპი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- მოდელის წარმოქმნა;
- ოპტიმიზაცია;
- არჩევანი.

მოდელირების სამი ძირითადი ფუნქცია არსებობს: შემეცნებითი, პროგნოზული და ნორმატიული.

შემეცნებითი ფუნქცია იმაში მდგომარეობს, რომ აბსტრაქციის გამო, მოდელები საშუალებას იძლევა მარტივად ახსნან პრაქტიკაში დაფიქსირებული მოვლენები და პროცესები.

მოდელირების პროგნოზული ფუნქცია ასახავს მის შესაძლებლობას პროგნოზირება მოახდინოს მომავალი თვისებებისა და იმიტირებული სისტემების მდგომარეობების შესახებ.

ნორმატიული ფუნქცია. თუ არსებობს მოდელის მდგომარეობის შეფასების კრიტერიუმები, შესაძლებელია არა მხოლოდ აღვწეროთ, არამედ შევქმნათ მისი ნორმატიული იმიჯი, რაც სასურველია სუბიექტის თვალსაზრისით, რომლის ინტერესები და პრეფერენციები აისახება გამოყენებული კრიტერიუმებით.

იმისათვის, რომ შექმნილი მოდელი დააკმაყოფილოს თავისი დანიშნულება,

აუცილებელია იგი აკმაყოფილებდეს მთელ რიგ მოთხოვნებს, რომლებიც უზრუნველყოფს მის ფუნქციონირებას.

პირველ რიგში, შექმნილი შესაბამისი მოდელის თანმიმდევრულობის საკმარისი ხარისხი იმ გარემოსთან, რომელშიც ის უნდა ფუნქციონირებდეს; გარდა ამისა, გარემომ თავად უნდა შექმნას წინაპირობები, რომლებიც უზრუნველყოფს მომავალი სისტემის ფუნქციონირებას. არა მხოლოდ მოდელმა უნდა მოერგოს გარემოს, არამედ გარემომ ასევე უნდა მოერგოს სამომავლო სისტემის მოდელს.

მეორე, მოდელის სიმარტივე. ერთი მხრივ, მოდელის სიმარტივე მისი გარდაუვალი თვისებაა: შეუძლებელია მოდელის ყველა მრავალფეროვანი სიტუაციის აღება. მეორეს მხრივ, არ არის აუცილებელი გახადო მოდელი უფრო რთული ვიდრე ეს მას საჭიროებს.

დაბოლოს, მესამე მოთხოვნა არის მოდელის ადეკვატურობა. მოდელის ადეკვატურობა ნიშნავს შესაძლებლობას მისი დახმარებით მიაღწიოს დასახული პროექტის მიზანს ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების შესაბამისად. მოდელის ადეკვატურობა ნიშნავს, რომ ის საკმარისად სრულყოფილი, ზუსტი და ჭეშმარიტია.

ამ მოთხოვნების შეუსრულებლობა მოდელს ართმევს მის თვისებებს. ზოგადად, მოდელირება არ არის მხოლოდ გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპი, არამედ ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემის აუცილებელი ფუნქცია.

გადაწყვეტილების მიღების შემდეგი ლოგიკური ეტაპია ბაზრის ტესტირება, რაც გულისხმობს მომხმარებლისთვის რეალური ინოვაციური პროდუქტის ან მომსახურების წარდგენას. ტესტირება ტარდება იმისთვის, რომ მომხმარებლებისგან მიიღონ სიახლე ინოვაციის შესახებ. მთავარი ამოცანაა მომხმარებლებისგან მიიღონ უკუკავშირი ახალი პროდუქტის ან მომსახურების გამოყენების შესახებ, რათა მაქსიმალურად გაითვალისწინონ ან გამორიცხონ პროდუქციის დიზაინთან ან მომსახურების მახასიათებლებთან და ვარიანტებთან დაკავშირებული საკითხები.

გადაწყვეტილების შეფასება და გადამოწმება. ამ ეტაპზე გადაწყვეტილება ფასდება კრიტერიუმების შესაბამისად. ფასდება მისი ეფექტურობა. დღესდღეობით შეიქმნა და ასევე ვითარდება უამრავი ინფორმაციული და ანალიტიკური ტექნოლოგიები რთული და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების ამოცანების

გასაანალიზებლად. მულტიკრიტერიუმული პრობლემების ანალიზის ყველაზე გავრცელებული მეთოდები ემყარება ერთიანი განზოგადებული საწყისი კრიტერიუმების შექმნას, მნიშვნელობის კოეფიციენტების გამოყენებით შეწონილი საწყისი კრიტერიუმების ჯამის სახით.

თუ გადაწყვეტილება შემუშავებულია და მიღებულია, მაშინ დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს იმ სუბიექტებს, რომლებმაც შემდგომში უნდა მიიღონ დამატები შემდგომი გადაწყვეტილებები.

გადაწყვეტილებების შესრულების მონიტორინგი. გადაწყვეტილების მიზანშეწონილობის პრინციპის განხორციელება, ე.ი. თუ კი ის არ განხორციელდა, მაშინ არ წარმოადგენს გადაწყვეტილებას.

მიზნების კორექტირება. ეს არის მიზანმიმართული სისტემის უკუკავშირი. ეს პროცესი საშუალებას აძლევს სისტემას, წინა დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე, გამოიმუშაოს ახალი, მანამდე მიუწვდომელი თვისება.

3.2 ინოვაციური მართვის სისტემების მოდელირება

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემების მოდელირებაზე, ჩნდება კითხვა, რამდენად სწორია ეს, ვინაიდან ორგანიზაციული მართვის სისტემების მრავალფეროვნების მოდელირება უბრალოდ შეუძლებელია.

ადრე უკვე მივაქციეთ ყურადღება "მოდელირების" კონცეფციას. მოდით მივცეთ კიდევ ერთი განმარტება: მოდელს შეიძლება ეწოდოს ხელოვნური შექმნილი სურათი კონკრეტული ობიექტის, მოწყობილობის, პროცესის, ფენომენის (და, საბოლოოდ, ნებისმიერი სისტემის) შესახებ. ჩვენს შემთხვევაში, მოდელი მოქმედებს როგორც სამომავლო სისტემის გამოსახულება - ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემა, ორგანიზაციული სისტემის მართვის პროცესი.

მოდელირების საგნის განსხვავებული მიზნები იწვევს მოდელირების განსხვავებულ მიდგომას. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის "არქიტექტურული" მოდელი არის განყოფილებების ჩამონათვალი, ნაჩვენებია კვადრატების სახით და განყოფილებების დაქვემდებარება - ისრებით. ორგანიზაციის კიდევ ერთი მოდელი შეიძლება იყოს დანახარჯების ცენტრის მოდელი. იგი გამოიყენება მაკონტროლებელი სისტემის შესაქმნელად. არსებობს საწარმოს თვითშეფასების სხვადასხვა მოდელი, რომელზეც განვიხილეთ პირველ თავში. ინფორმაციის (IT) მენეჯმენტის მოდელები ხელს უწყობს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების შემუშავებას დადგენილი პრინციპების შესაბამისად.

ბიზნეს მოდელი არის კომპანიაში ბიზნესის კეთების გზები (მისი სტრუქტურა, პროდუქტები, საქონლის მიწოდების და მომსახურების მეთოდები, საბაზრო ღირებულების გაზრდა), ბიზნესის წარმოების წესები, რომლებიც ემყარება კომპანიის სტრატეგიას, აგრეთვე ბიზნესის ინდიკატორების განსაზღვრული კრიტერიუმები. ეს მოიცავს კერძო სტრუქტურებს - ფინანსური მოდელი, გაყიდვების მოდელი, მომხმარებლის მოდელი, წარმოების მოდელი და ა.შ. ბიზნეს მოდელის პრეზენტაციის ფორმა და მისი დეტალების დონე განისაზღვრება მოდელირების მიზნებით. (Jeffrey A. Miles 2012)

ბიზნეს მოდელი გთავაზობთ სისტემურ ხედვას ორგანიზაციის მომავლის შესახებ. სხვა უპირატესობებთან ერთად, ბიზნეს მოდელი ქმნის საერთო ენას,

რომელიც ხელს უწყობს ტექნიკური და ბიზნესთან დაკავშირებული საქმიანობის ინოვაციურ პროცესში. **(Christoff Zott, Raphael Amitt 2009)**

ბიზნეს მოდელი არა მხოლოდ ეფექტური გზაა თანამედროვე ბიზნესის მზარდი სირთულისა და გაურკვევლობის მოსაგვარებლად, სტრატეგიული შეუსაბამობების აღმოფხვრაზე, არამედ ინოვაციის ყველა დეტალის ორგანიზაციისა და ურთიერთობის საიდუმლოდ შენახვის განსაკუთრებული ხედვაა. ბიზნეს მოდელის ეფექტურობა უზრუნველყოფილია კომპანიის გარე და შიდა შესაძლებლობებთან (რესურსებთან), კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობაში და ერთმანეთთან მუშაობის თანამიმდევრულობით და მისი ძირითადი კომპონენტების აგებით. **(Henry William Chesbrough 2006)**

არსებობს მოდელების გარკვეული იერარქია. ასე რომ, ბიზნეს მოდელი ინფორმაციის მოდელის ან ხარჯების ცენტრების მოდელთან მიმართებაში არის უფრო მაღალი დონის მოდელი და ადგენს ქვედა დონის მოდელების შექმნის საფუძვლებს, კრიტერიუმებს. ეს ამკარად ჩანს პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების მაგალითზე, როდესაც კონკრეტული პროგრამები მხოლოდ სხვა, უფრო გლობალური პროგრამული პროდუქტის ნაწილია, რომლის გამოყენებას, თავის მხრივ, კომპიუტერის გარკვეული შესაძლებლობები სჭირდება. **(Bruce R. Barringer 2015)**

ბუნებრივია, რომ არ შეიძლება არსებობდეს ერთი ინოვაციური ბიზნეს მოდელი ყველა ორგანიზაციისთვის. მაგრამ ასევე ბუნებრივია, რომ არსებობს ინოვაციური გადაწყვეტილებების და ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების შემუშავების პრინციპები, რომელთა განხორციელება განსაზღვრავს უნიკალური ორგანიზაციული სისტემების მახასიათებლებს.

ინდივიდუალური მახასიათებლები განსაზღვრავს კონკრეტული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების უნიკალურ მახასიათებლებს. ამავე დროს, ისინი ვერ ეწინააღმდეგებიან უმაღლესი დონის მოდელს, ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ემყარება კონცეპტუალურ მოდელს, რომელიც უზრუნველყოფს სისტემების ინოვაციას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჩვენ ვსაუბრობთ იმაზე, რომ ბევრი ინოვაციური ბიზნეს მოდელი წარმოადგენს უფრო დაბალი დონის მოდელს იმ

მოდელთან მიმართებაში, რომელიც განსაზღვრავს მათ გამაერთიანებელ მახასიათებელს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ჩამოვაცალიოთ გარკვეული შეზღუდვები ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების განვითარებისათვის:

- ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემა უნიკალურია თითოეული ორგანიზაციისთვის და სისტემაში ინოვაციების მოდელირების საკითხის განხილვისას, ხოლო ჩვენს ყურადღების ქვეშ არის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც უზრუნველყოფს მოდელირების შედეგად ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების მშენებლობას;

- ორგანიზაციული მართვის სისტემა არის სოციალურ-ეკონომიკური ორგანიზაციული სისტემის ქვესისტემა, რომელიც პასუხისმგებელია მიზნების მისაღწევად. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესები წარმოადგენს სისტემის ბირთვს, მისი ინოვაციების პროცესი წარმოადგენს ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის დამატებით კონტროლს, რომელიც პასუხისმგებელია მენეჯმენტის ახალი, უფრო ეფექტური გადაწყვეტილების შემუშავებაზე;

- სისტემის ინოვაციურობის შეფასება უნდა განხორციელდეს მენეჯმენტის საგნის მიზნების მიღწევით და ამ თვალსაზრისით შეფასების სისტემა ინდივიდუალურია თითოეული ორგანიზაციისთვის;

- სისტემის ინოვაციური პროცესის ფუნქციონირების შედეგის უზრუნველყოფა განპირობებულია ე.წ "შესვლით", რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის ინოვაციურ პოტენციალს და საჭირო ინფორმაციას, აგრეთვე პროცესის გარდაქმნის პროცესში, რომელიც დგინდება გარკვეული გადაწყვეტილებით -სამზადების ალგორითმით;

- ოპერაციების დაკვირვების თანმიმდევრობა, რომელიც უზრუნველყოფს მიღებული გადაწყვეტილების საჭირო თვისებებს, დადგენილია ორგანიზაციის სამუშაო პროცედურებში და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში სპეციალური მმართველი ორგანოების სახით, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილებაზე და მის შედეგებზე.

სისტემის გარემოს კონცეფცია, რომელშიც პროცესები მოქმედებს, ფუნდამენტურია. ამასთან, ამ გარემოს ძირითადი მახასიათებლების ამოცნობა და ინტერპრეტაცია რთულია, რადგან ისინი ხშირად შეუმჩნეველია. კორპორაციულ ორგანიზაციას შეიძლება ახასიათებდეს ე.წ. მეტაპროცესები, რომლებიც არსებობს პროცესების გარეთ, მაგრამ გაჟღენთილია მთელ გარემოში, რომელშიც პროცესები ვითარდება. ისინი უფრო მეტია ვიდრე შესაძლებლობები ან კრიტიკული ფაქტორები მისიების წარმატებით განხორციელებისთვის, ისინი ზუსტად ის მახასიათებლებია, რომლებიც განსაზღვრავენ სისტემის სახეს. (Conti Tito 1999)

ჩვენი მიზანია კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემა, რომელიც ინოვაციური სისტემების გადაწყვეტილებების შემუშავების ალგორითმთან ერთად საშუალებას მოგვცემს შევქმნათ ორგანიზაციული მენეჯმენტის უნიკალური სისტემები, რომლებსაც აქვთ ინოვაციური გადაწყვეტილებების გამომუშავების შესაძლებლობა.

ჩვენი კვლევის მიზნებისათვის ყველაზე შესაფერისია პროცესის მოდელირების ტექნოლოგია, შემდგომი პროცესის კონტროლით. პროცესის მიდგომა ეტაპობრივად გარდაიქმნება არა მხოლოდ ყველაზე პოპულარულ, არამედ ყველაზე სრულყოფილ იარაღად ორგანიზაციის მოდელირებისთვის. ორგანიზაციული განვითარების და ინოვაციური გარდაქმნების მრავალი ტექნოლოგია ემყარება პროცესების მართვის ტექნოლოგიებზე.

პროცესის მენეჯმენტის თვალსაზრისით, მართვის პროცესის საგანია ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელსაც წარმოადგენს გენერალური დირექტორი. მენეჯმენტის თითოეულ ქვე პროცესს ჰყავს საკუთარი "მფლობელი", რომლის მთლიანობა სხვადასხვა დონეზე ქმნის მართვის აპარატს.

ბიზნესის მართვის პროცესების „შესვლაში“ წარმოდგენილი ინფორმაცია მოცემულია დოკუმენტების, ინსტრუქციების, დებულებების, მონაცემთა ელექტრონული ფორმით (ფაილებით), ზეპირი ინფორმაციის სახით.

„გასვლაზე“ იქმნება ორი ტიპის "პროდუქტი": ინფორმაცია და მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები. გამავალი ინფორმაცია ტიპების მიხედვით შემომავალი ინფორმაციის მსგავსია, მაგრამ შინაარსობრივად განსხვავდება.

მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების, როგორც საქმიანი პროცესის "პროდუქტის" სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯმენტის გადაწყვეტილების უშუალო "კლიენტი და შემსრულებელი" შეიძლება არ "აფასებდეს" "პროდუქტს", მაგრამ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები საკმაოდ დიდ "ღირებულებას" წარმოადგენენ საწარმოსთვის მთლიანობაში .

მენეჯმენტის ინოვაციის მთავარი მიზანი არის ცვალებად გარემოში მართვის პროცესის ეფექტურობის გაუმჯობესება. ტრადიციული კონცეფციების, კიბერნეტიკის ფარგლებში, ვსაუბრობთ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სპეციალურ კონტურზე მრავალდონიანი მენეჯმენტის დროს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, დაინტერესებული მხარეების მიზნები და ა.შ. შეიძლება წარმოდგენილი იქნას როგორც მართვის სხვა კონტურები. რა თქმა უნდა, როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ ინოვაციაზე ან სტრატეგიულ მენეჯმენტზე, როგორც ადაპტაციური მენეჯმენტის კონტურზე, ჩვენ ვიყენებთ მხოლოდ საერთო ტერმინს უკუკავშირის ციკლის აღსაწერად, ვინაიდან ადაპტაცია და ინოვაცია არსებითად განსხვავებული ფენომენია.

კონკრეტული ორგანიზაციული მახასიათებლების მიუხედავად, ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციების პრობლემა სტრატეგიული და რეგულარული მენეჯმენტის გადაკვეთაზე დგას.

სტრატეგიული მენეჯმენტი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მიზნების, სტრატეგიების, პოლიტიკის შემუშავებაზე, აყალიბებს მოთხოვნებს ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემისთვის და პასუხისმგებელია ამ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმზე (H. Igor Ansoff 1999). ამ თვალსაზრისით, ჩვენი კვლევა მთლიანად ეთმობა სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემების მოგვარებას. შეგვიძლია ვთქვათ: სტრატეგიული მენეჯმენტი ადგენს ეკონომიკური განვითარების ვექტორის მიმართულებას.

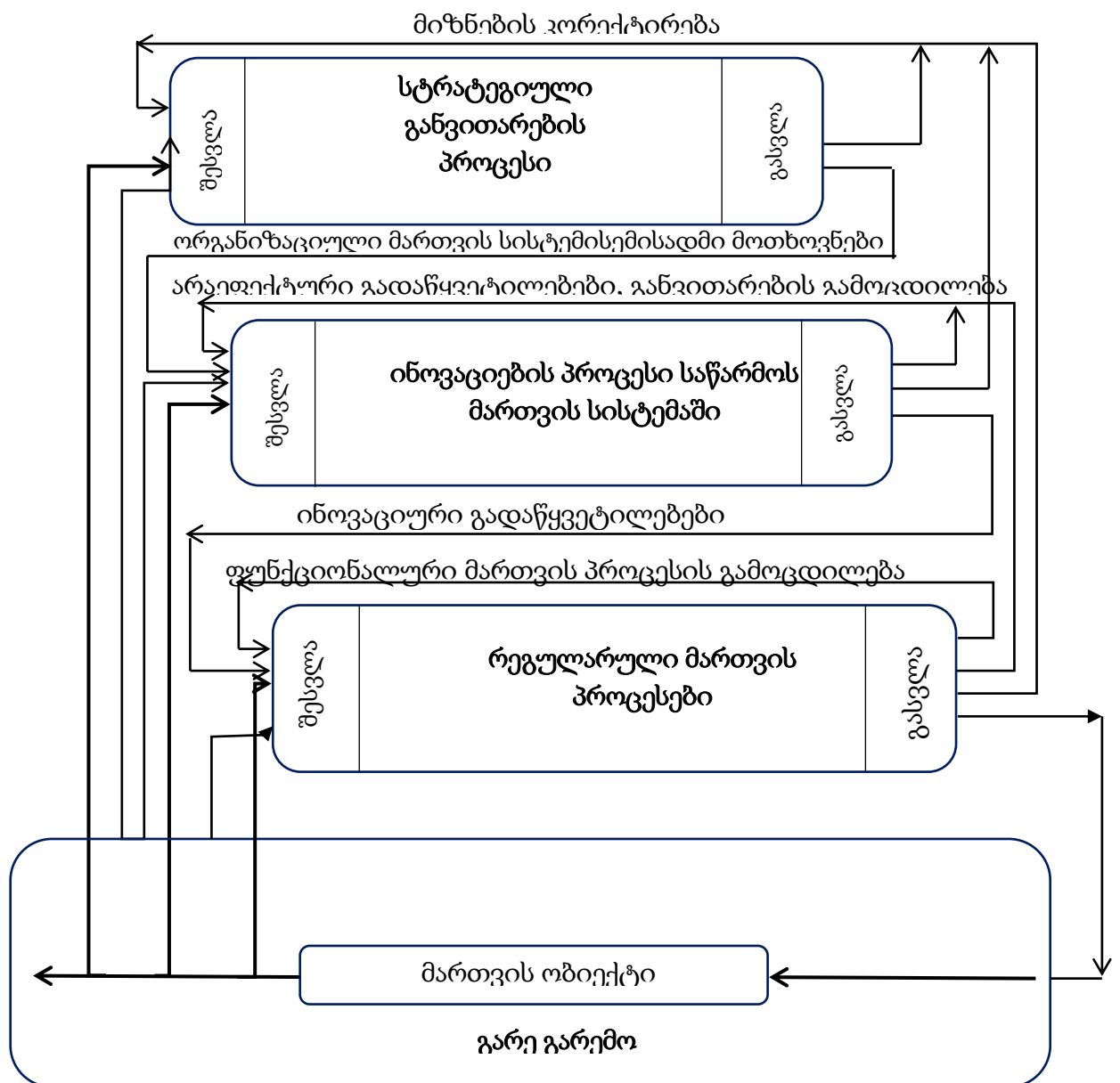
რეგულარული მენეჯმენტი - ახორციელებს სისტემაში მიმდინარე პროცესების მუდმივ ფუნქციონირებას, პასუხისმგებელია ტირაჟირებაზე, გამოშვებაზე, განვითარებულ საქონელზე, მომსახურებაზე და ა.შ. მის გარეშე ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირება არამარტო კარგავს აზრს, არამედ შეუძლებელია. ინოვაცია

არ არის მხოლოდ ახალი იდეა, ის არის ის, რაც იძლევა ეკონომიკურ ეფექტს, მოაქვს სხვა სარგებელი, ანუ მუშაობს რეგულარულად.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციები პასუხისმგებელია მიზნების მიღწევის ეფექტურობაზე და მიზნად ისახავს ეკონომიკური სისტემის განვითარებას სწორი მიმართულებით, საჭირო ინტენსივობით.

საბოლოო ჯამში, კონცეპტუალური პროექტირების ტექნოლოგიების შესაბამისად, ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის ფუნდამენტური მოდელი გამოიყურება, როგორც ეს ნაჩვენებია სქემა 3.2-ში.

სქემა 3.2 საწარმოს მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური სქემა



წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული

ეს მოდელი, ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმებთან ერთად, საშუალებას გაძლევთ შეიმუშაოთ ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემა, რომელსაც აქვს ინოვაციური გადაწყვეტილებების რეგულარულად შემუშავების შესაძლებლობა.

რეგულარული კონტროლის პროცესის მრავალი კონფიგურაცია ხორციელდება კონტროლირებული სისტემის, შეკვეთების, დოკუმენტების, ინსტრუქციების და ა.შ. რეგულარული ფუნქციონირებისა და ურთიერთქმედების შედეგების აღსაქმელად, პროცესში გარდაქმნების შეცვლის, რეგულირების ან უზრუნველყოფის მიზნით. შედეგი არის მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები, ოპერაციული გამოცდილება და სხვა ინფორმაცია. ჩვეულებრივ, პრაქტიკაში, ეს პროცესი შედგება რამდენიმე ქვეპროცესისგან, განსხვავებული მნიშვნელობით და ინდივიდუალურია თითოეული ორგანიზაციისთვის. ეს შეიძლება მოიცავდეს ფინანსურ მენეჯმენტს, წარმოების მენეჯმენტს, ლოგისტიკას, ადამიანური რესურსების მართვას და ა.შ. პროცესის დიზაინი, ისევე როგორც ოპერატიული გამოცდილება, შეიძლება იყოს ინოვაციის წყარო.

ინოვაციის პროცესში ინოვაციისადმი მგრძობელობა აუცილებელი შინაგანი თვისებაა. ეს მონაცემები კონფიგურირებულია, რათა აღიქვან ინფორმაცია ინოვაციების, კონტროლირებადი სისტემის შიდა და გარე გარემოში ცვლილებების შესახებ, რაც გამოწვეულია სისტემის ელემენტების ურთიერთქმედების ამ ახალი პრობლემებით. დაინტერესებული მხარეების მოლოდინის, ახალი იდეების, ცოდნის, ტექნოლოგიებისა და მოთხოვნების ცვლილებები ორგანიზაციული მართვის სისტემისთვის შეიძლება გახდეს ინოვაციის წყარო. საბოლოო ჯამში, ჩვენ ვიღებთ ინოვაციებს ფორმალურ სახით რეგულარული მენეჯმენტის პროცესისთვის, აგრეთვე გამოცდილებას, რომელიც შეიძლება ემსახურებოდეს არა მხოლოდ თავად ინოვაციური პროცესის მიზნებს, არამედ სტრატეგიული მიზნების კორექტირებას ორგანიზაციაში და მოთხოვნებს ორგანიზაციული მართვის სისტემის მიმართ. პრაქტიკაში, ეს პროცესი შეიძლება შედგებოდეს სხვადასხვა ქვეპროცესებისგან, როგორცაა: ცოდნის მენეჯმენტი, ინოვაციური პოტენციალის მართვა, ხარისხის მენეჯმენტი და ა.შ., ისევე როგორც მთელი რიგი სპეციფიკური ინოვაციური

პროექტებისგან.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დაწყება მიზნად ისახავს სტრატეგიული ინფორმაციის აღქმას სისტემის ფუნქციონირებისა და გარე გარემოს შესახებ, გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის ეფექტურობასა და ორგანიზაციული სისტემის მნიშვნელოვან შედეგებზე. შედეგად, ჩვენ ვიღებთ სტრატეგიულ მიზნებს, მისიას, ორგანიზაციას, პოლიტიკას, მოთხოვნებს ორგანიზაციული მართვის სისტემის მიმართ, როგორც გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის მიმართ (**Russell L. Ackoff 1991**). ზოგადად, ჩვენ ვსაუბრობთ მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე, რომელიც პრაქტიკაში, ორგანიზაციული სისტემის განვითარების დონიდან გამომდინარე, შეიძლება წარმოდგენილი იყოს როგორც მთელი რიგი ქვეპროცესებით, ასევე მენეჯმენტის საგნით, რომელსაც წარმოადგენს გენერალური დირექტორი.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენ ვსაუბრობთ მენეჯმენტის ფუნდამენტურ ბლოკებზე, რომლებიც ორგანიზაციული მართვის სისტემების ინოვაციურობის საშუალებას იძლევა. მართვის კონტურების რეალური რაოდენობა, მათი კომბინაციები განისაზღვრება პროცესის დიზაინით და უნიკალურია თითოეული კონკრეტული სისტემისთვის.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემების კონცეპტუალური მოდელის გათვალისწინებით, ჩვენ ვუპასუხებთ კითხვას „რა“ უნდა იყოს მოდელში. როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ ინოვაციური ბიზნეს მოდელების მოდელირებაზე, ასევე აუცილებელია პასუხის გაცემა კითხვაზე "რა გზით?". საწარმოს მენეჯმენტში ბიზნეს პროცესების მოდელირების ყველაზე გავრცელებული ტექნოლოგიის გამოყენებისას დღეს დომინირებს პროცესის სისტემები, რომლებიც არ ასახავენ ორგანიზაციის საქმიანობის რეალობას და არ წყვეტენ მენეჯმენტის პრობლემებს.

ორგანიზაციის პროგრესული მენეჯმენტის ზოგადი მეთოდოლოგიის მკაფიოობისა და სიცხადის მიუხედავად, პრაქტიკა ავლენს სერიოზულ სირთულეებს, რომლებსაც აწყდებიან მენეჯერები, როდესაც ახორციელებენ მათ ჩანაფიქრს ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემების პრაქტიკულ მოდელირებაზე გადასვლის მიზნით.

ჩვენ მოვახდინეთ ამ პრობლემების გამოვლენა და იდენტიფიცირება. არსებობს პრაქტიკული მოდელირების ექვსი ყველაზე რთული პრობლემა:

- საწარმოს უმაღლესი დონის მოდელში შეტანილი პროცესების კლასიფიკაციის მახასიათებლების განსაზღვრა;
- უმაღლესი დონის მოდელის პროცესების რაოდენობის განსაზღვრა;
- მოდელის მთლიანობა;
- მოდელის ადაპტაცია;
- ორგანიზაციის პროცესის მოდელის ოპტიმალური სირთულის განსაზღვრა;
- ორგანიზაციის პროცესის მოდელის შემუშავება, ადეკვატური ნამდვილი ბიზნესის შესაბამისად;

მათი გათვალისწინებით ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების პროექტირებისა და მენეჯმენტის მიერ ჩვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ოპტიმალური ვარიანტების შემუშავებისას, ბიზნეს პროცესების პროექტირების და რედაქტირების პრაქტიკის საფუძველზე, ჩვენს მიერ შემუშავდა რეკომენდაციები პრაქტიკული მოდელირების პრობლემების გადასაჭრელად.

1. საწარმოს ზედა დონის მოდელში შეტანილი პროცესების კლასიფიკაციის მახასიათებლების დასადგენად მნიშვნელოვანია მკაფიოდ წარმოდგენილი იქნან პროდუქციის გამოშვებასთან დაკავშირებული პროცესები (ისინი ყველაზე ხშირად აღიარებულია, როგორც "ძირითადი") და "ყველა დანარჩენი" ამ შემთხვევაში, პროდუქციის გამოშვებასთან დაკავშირებული პროცესების ჯაჭვი ხაზოვანია.

პროდუქტიულობისა და ხარისხის ამერიკული ცენტრის APQC პროცესების კლასიფიკაცია ხელს უწყობს ამ პრობლემის მოგვარებას, რომლის მიხედვითაც შემოთავაზებულია "ძირითადი პროცესებისა" და "ქვეპროცესების" გამოყოფა. "ძირითადი პროცესები წარმოადგენს თითქმის" სრულ ბიზნესის ციკლს ", ქვეპროცესები კი - მენეჯმენტისა და მხარდაჭერის პროცესებს."

2. მენეჯმენტის ძალიან რთული ამოცანაა უმაღლესი დონის მოდელში პროცესების რაოდენობის დადგენა.

როგორც ჩანს, ამ პრობლემის გადაჭრა მოიცავს ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენებას, როგორცაა:

- პროცესის სამიზნე ფუნქციის, პროცესის შედეგისა და კონტროლირებადი ინდიკატორების მკაფიო დაფიქსირება;

- „დაწყების“ პროცესში ”შედეგად“ გადაქცევა ურთიერთდამოკიდებულების ტიპის საქმიანობის თანმიმდევრული შესრულებით;

- მენეჯმენტის თითოეული დავალების მინიჭების შესაძლებლობის გამოყენება მფლობელების ერთ-ერთი უმაღლესი მენეჯერის კომპეტენციისთვის;

- მართვის პროცესის სტრატეგიულ წინასწარ განსაზღვრაზე დამოკიდებულება, როგორც სტრატეგიის განხორციელების მექანიზმი.

3. მენეჯმენტის მოდელის მთლიანობის (სისრულის) შესამოწმებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას კონსტრუქცია „სრული ბიზნეს ციკლი“. ამ შემთხვევაში, უნდა შემოწმდეს ყველა ძირითადი ბიზნეს ფუნქციის არსებობა, როგორცაა: მარკეტინგი; სტრატეგიული დაგეგმვა, დაგეგმვა, ფინანსების შეგროვება, რესურსების შექმნა, შენახვა, წარმოება, გაყიდვები.

4. მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანაა მართვის მოდელის ადაპტაციის უზრუნველყოფა. მისი განხორციელება შესაძლებელია პროცესების საშუალებით, რომლებიც პასუხობენ ორი ტიპის ცვლილებების მოთხოვნებს (მცირე და მნიშვნელოვანი ცვლილებები), თუმცა, მართვის ობიექტების თანამედროვე გართულების პირობებში, ინსტრუქციების გამოგონება ყველა შესაძლო სიტუაციისთვის სრულიად შეუძლებელია.

მენეჯერს ან უნდა ჰქონდეს მითითებების კომპლექტი, რომელიც აღწერს კონტროლის ყველა შესაძლო მოქმედებას, ან უფლებამოსილება შექმნას კონტროლის აუცილებელი მოქმედებები, როგორც თვითორგანიზების სისტემა. ინოვაციური ცვლილებების მართვისას, ცვლილების სამი მიმართულება არსებობს (**John P. Kotter 2012**):

- ზემოდან ქვევით - ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის გადაცემა პროექტებსა და საქმიანობაში გასაუმჯობესებლად;

- ქვემოდან ზემოთ - პრობლემების გადასაჭრელად სხვადასხვა ფუნქციონალური გუნდების ორგანიზების პროცესი, ე.ი. ფუნქციონალურ კომპეტენციასა და ფუნქციონალურ ეფექტურობას შორის ეფექტური ბალანსის

ამოცანა;

- ჰორიზონტალურად - ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესების გაუმჯობესება და პროცესთაშორისი ურთიერთქმედება.

5. ეფექტური მენეჯმენტის ერთ-ერთი პირობაა ორგანიზაციის პროცესის მოდელის ოპტიმალური სირთულის განსაზღვრა. ნებისმიერი მოდელის კონცეპტუალური სიმარტივე მისი უდავო უპირატესობაა, მაგრამ ამ სიმარტივის ფასი შეიძლება იყოს მისი სიზუსტის, დიაგნოსტიკური ეფექტურობის და, საბოლოოდ, პრაქტიკული სარგებლობის შემცირება, მოდელის სირთულის ხარისხი გარკვეულწილად უნდა შეესაბამებოდეს სირთულეს მოდელირებული ობიექტის.

დადგენილი პრაქტიკის შესაბამისად, ვერტიკალური სირთულე რეკომენდირებულია საწარმოს იერარქიულ სტრუქტურაში მენეჯმენტის დონის რაოდენობის შესაბამისად, ჰორიზონტალური სირთულე - ორგანიზაციაში არსებული ერთი სტრუქტურული ჰორიზონტალური განყოფილებების რაოდენობის შესაბამისად. და ბოლოს, სივრცითი სირთულე - გეოგრაფიულად დაშორებული დანაყოფების რაოდენობის შესაბამისად.

6. სამომავლო ბიზნესის ზოგადი ხედვის შესაქმნელად, პირველ რიგში უნდა გვესმოდეს არსებული კომპანიის საქმიანობა. უმჯობესია ორგანიზაციის პროცესის მოდელის პირველადი დიზაინით დაწყება, რომელიც ადეკვატურია რეალური ბიზნესისთვის, ორგანიზაციის მთავარ პროცესებში ინფორმაციის გარდაქმნის პროცესის შესწავლით. ანუ "ინფორმაციის მოძრაობის მოდელის" აღწერიდან, ინფორმაციის მოძიებიდან და მიღებიდან, ორგანიზაციის პროცესების შეტანიდან და ძირითადი შედეგების გაზომვიდან, მენეჯმენტის შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებიდან, ოფიციალური დოკუმენტების ან ოპერაციების მკაფიო მითითებით მენეჯმენტის პროგრამებში. ეს საშუალებას მოგცემთ დეტალურად გაიგოთ და პერსონალურად მოახდინოთ ინფორმაციის ტრანსფორმაციის პროცესის პერსონალიზაცია, ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის საჭირო და საკმარისი ოდენობით.

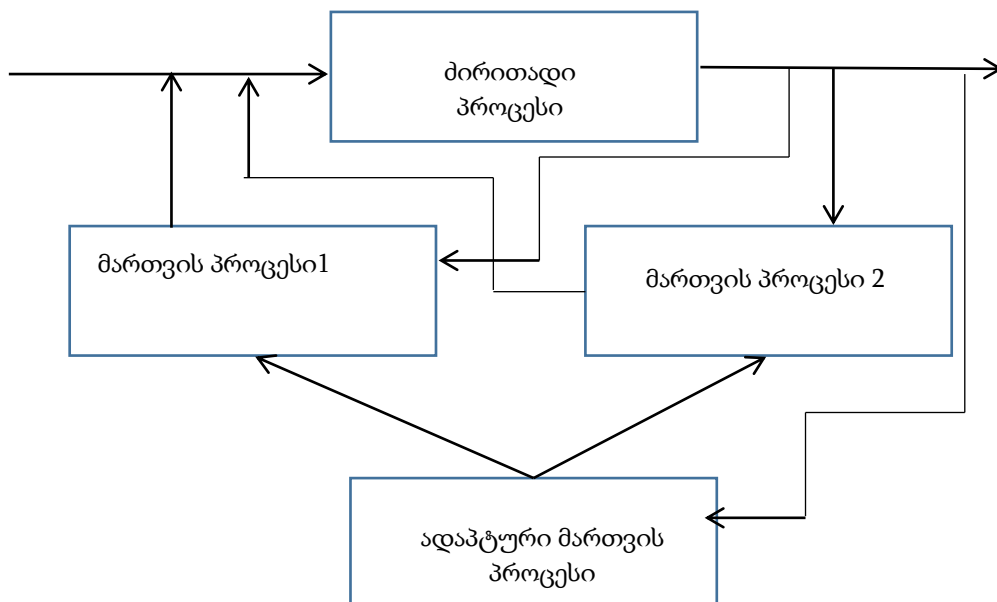
"ინფორმაციის ნაკადის მოდელი" საფუძვლად დაედო ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელის პროცესების აღწერას, საწარმოს ინფორმაციის პოლიტიკის შემუშავებას,

პროგრამული პროდუქტებისა და საწარმოს მართვის სხვა ინსტრუმენტების გამოყენების მიზანშეწონილობისა და საკმარისობის განსაზღვრას. ეს აჩვენებს ორგანიზაციის მიერ გარკვეულ სფეროებში ხარჯების გადაჭარბებას და შესაძლებელს გახდის სწრაფად და მკაფიოდ ოფიციალური ცვლილებების გაკეთებას საწარმოს სტანდარტში, სამუშაოს აღწერილობაში, ე.ი. გააკონტროლოს მენეჯმენტის ინოვაცია ხარისხის სტანდარტების შესაბამისად EFQM.

ზოგადად, მენეჯერული ინოვაცია, რომელიც გამოიხატება პროცესის დიზაინში, უნდა იყოს ადეკვატური ორგანიზაციის ფუნქციონირების რეალურ პროცესებთან მიმართებაში და უზრუნველყოს მისი მართვის შესაძლებლობები.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის მოდელირების დროს არ შეიძლება შეუმჩნეველი დარჩეს მოდელირების პრინციპები წინააღმდეგობების მართვისას. წინააღმდეგობების მართვა შეისწავლება ჰომეოსტატიკის მიერ და უკავშირდება კონტროლის სისტემის სტრუქტურის აღმოჩენას, რომელიც ინარჩუნებს პარამეტრების, ფუნქციების, რიტმებისა და განვითარების ტენდენციებს მმართველობითი კონტურების შეერთებით, რაც უჩვეულოა ტრადიციული წარმოდგენებისთვის . ერთსა და იმავე ობიექტს აკონტროლებს ორი სისტემა, რომელსაც თავის მხრივ აკონტროლებს მესამე, რომელიც ქმნის ზედა კონტროლის დონეს, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახაზზე:

სქემა 3.3 ჰომეოსტატიკური მართვის მოდელი



განსხვავება ჰომეოსტატიკურ სისტემებსა და სხვა ადაპტაციურ კონტროლთა სისტემებს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი განასახიერებენ ობიექტებს, რომლებშიც ძირითადი პროცესები მუდმივი რჩება გარე გარემოში ცვლილებების ფართო სპექტრში. ეს თვისება ჩვენთვის მიმზიდველია ინოვაციური ორგანიზაციული მართვის სისტემის შემუშავებისას.

დაგროვილი ჰომეოსტატიკური და თეორიული მასალა მთელი რიგი რთული მოვლენების ასახსნელად საცხოვრებელ, სოციალურ, ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ სისტემებში საშუალებას იძლევა შეიქმნას ხელოვნური სისტემები როგორც ჰომეოსტატები.

ჰომეოსტატიკური სისტემების თეორიის ძირითადი განცხადებები შემდეგია:

ჰომეოსტაზის სტრუქტურული საფუძველია ინფორმაციის ნაკადების სპეციალური ორგანიზაცია საკონტროლო ობიექტში პროცესების მართვისას. უმარტივესი ჰომეოსტატიკური სტრუქტურა იქმნება სამი საკონტროლო კონტურისგან, ქმნის ასეთ მთლიანობას, სადაც ერთი კონტური აკონტროლებს სხვა ფუძის საკონტროლო კონტურების მიზნებს და მათ აქვთ საერთო მართვის ობიექტი.

ქვედა დონის კონტურებში კონტროლის მიზნები საპირისპიროდ არის დაკავშირებული. საკონტროლო ობიექტის დინამიური თვისებების ჰომეოსტაზის შენარჩუნება უზრუნველყოფილია საკონტროლო "სამკუთხედში" პროცესების კოორდინაციით.

ამ დებულებებით ყალიბდება გარკვეული იერარქიული სტრუქტურა. ჰომეოსტატიკაში ის განიხილება, როგორც ჰომეოსტატიკური სისტემის ბირთვი.

ზოგიერთი მსხვილი კომპანია ინოვაციური განვითარების მიზნით ქმნის ცალკეულ, ინოვაციურ ინტეგრირებულ ორგანიზაციებს. ამ შემთხვევაში, ის პრინციპი ხორციელდება, როდესაც ერთ ობიექტს აკონტროლებს კონტროლის ორი სისტემა, სხვადასხვა გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმით, რომლებიც იმყოფებიან მესამე, ერთიანი კონტროლის ქვეშ. რესურსების არსებობა საშუალებას აძლევს მენეჯმენტის სუბიექტისთვის შექმნას განსხვავებული მენეჯმენტის სისტემა, განსხვავებული გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმით, მისთვის გამოყოფილი მართვის ობიექტთან დაკავშირებით, ხოლო არსებული მენეჯმენტის სისტემა

შენარჩუნდეს მნიშვნელოვანი ცვლილებების გარეშე.

ჰომეოსტატიკური მენეჯმენტის პრინციპების გააზრება ხსნის ორგანიზაციული მენეჯმენტის დინამიური, ინოვაციური სისტემების შექმნის კიდევ ერთ დონეს, რომელშიც აუცილებელია თვითგანვითარების ბუნებრივი მამოძრავებლის დაყენება, როგორცაა წინააღმდეგობების მართვა, ხელმძღვანელობა, მოტივაცია.

ინოვაციური მენეჯმენტის სისტემების გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი, ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის მოდელთან ერთად ქმნის კონცეპტუალურ საფუძველს ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემების მდიდარი მრავალფეროვნების შესაქმნელად, ასევე არსებული სისტემების ინოვაციური შესაძლებლობების შეფასების მიზნით.

ინოვაციური მენეჯმენტის პროცედურის სირთულე განპირობებულია მენეჯმენტის საგნის მიზნებიდან და უზრუნველყოფს პერსონალის, ლიდერების სათანადო პოტენციალს, ცოდნის მენეჯმენტის დამხმარე პროცესების ორგანიზაციაში ყოფნას, თვითშეფასებას და ა.შ. ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემის, აგრეთვე ინოვაციური მენეჯმენტის ალგორითმის კონცეპტუალური მოდელის მიზანშეწონილობა მთლიანად ემყარება ორგანიზაციის ინოვაციურ შესაძლებლობებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალი ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემების შექმნის წინაპირობაა და განსაზღვრავს ინოვაციური გადაწყვეტილებების ხარისხსა და რაოდენობას, ხოლო ინოვაციური პოტენციალის მართვა ორგანიზაციის სამომავლო ინოვაციურობას.

3.3 ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვა

მენეჯმენტი გულისხმობს არა მხოლოდ პირდაპირ ჩარევას გადაწყვეტილების მიღების, წარმოების, მომსახურების ლოგიკურ თანმიმდევრობაში. აუცილებელია ორგანიზაციული სისტემის პარამეტრების მართვა. ამავდროულად, ინოვაციური მენეჯმენტის პროცესში უნდა შეიცვალოს აღქმის აქცენტი, შეცვალოს ჩვეულებრივად აღქმული შედეგები რომლებიც გამოწვეულია გუშინდელი შესაძლებლობებით, მეორეთი - ორგანიზაციის სისტემის ამჟამინდელი ფუნქციონირება განსაზღვრავს მომავალ შედეგებს.

სისტემის ანალიზი კლასიკური ფორმით გულისხმობს ორგანიზაციული მართვის სისტემის, როგორც მიზანმიმართული სისტემის ინოვაციური პოტენციალისადმი ჩვენი დამოკიდებულების ფორმირების მეთოდს. ამავდროულად, თუკი დასმულია კითხვა სისტემის გარკვეული თვისების, სისტემის მახასიათებლების, ჩვენს შემთხვევაში ინოვაციური პოტენციალის მიცემის შესახებ, მაშინ აუცილებელია მთელი სისტემის შეცვლა, ინოვაციური პოტენციალისთვის დამახასიათებელი კონკრეტული ფუნქციების განსახორციელებლად.

ორგანიზაციული სისტემის მოდელს ადგენს შემადგენლობის, სტრუქტურის, მიზნების, მონაწილეთა პრეფერენციების, ინფორმირებულობის და ფუნქციონირების წესი (Jeffrey A. Miles 2012).

ორგანიზაციული მართვის სისტემის შემადგენლობაში შედიან ლიდერები, პერსონალი, განყოფილებები და სისტემის სხვა ელემენტები. სისტემის სტრუქტურა განისაზღვრება ინფორმაციის, კონტროლისა და მის მონაწილეთა სხვა კავშირებით.

მიზნები განსაზღვრავს მისაღებ სტრატეგიებს, ორგანიზაციულ პოლიტიკას, შეზღუდვებსა და ნორმებს ორგანიზაციულ მენეჯმენტულ სისტემაში მონაწილეთა საქმიანობისთვის, რომელიც ასახავს ერთობლივი საქმიანობის ინსტიტუციონალურ, კულტურულ, ტექნოლოგიურ ნორმებს.

სისტემის ცოდნა განისაზღვრება სისტემური ცოდნით, საჭირო ინფორმაციის აღქმის უნარით, შესაბამისი პროცესების არსებობით და ორგანიზაციის მართვის

სისტემაში მონაწილეობის მიერ ამ ცოდნისა და ინფორმაციის ფლობით გადაწყვეტილების მიღების დროს.

ორგანიზაციული მართვის სისტემის ფუნქციონირების წესი განისაზღვრება გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმებით. ორგანიზაციული მართვის სისტემაში მონაწილეთა უპირატესობები ორგანიზაციული სისტემის "რბილი" ელემენტებია, როგორცაა მოტივაცია და კულტურა.

სისტემაში მონაწილეთა სუბიექტური პრეფერენციები კონტროლდება ორგანიზაციისა და მისი ცალკეული მონაწილეების მიზნების კოორდინაციის სამოტივაციო მექანიზმებით.

აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ როდესაც სისტემის ინოვაციურ პოტენციალზე ვსაუბრობთ, ვგულისხმობთ სისტემის გარკვეულ განუყოფელ თვისებას, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტური მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შემუშავებას, რაც შეიძლება ხასიათდებოდეს შემადგენლობის შემადგენელი თვისებებით, როგორებიცაა ორგანიზაციის მართვის სისტემის სტრუქტურა, ფუნქციონირების წესი, ინფორმირებულობა და მიზნები, აგრეთვე მისი მონაწილეების სუბიექტური პრეფერენციები.

ამრიგად, სისტემის ინოვაციური პოტენციალი გაგებულია, როგორც ორგანიზაციის შესაძლებლობა ინოვაციური განვითარებისათვის, რაც გამოიხატება ინოვაციური მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში, რომელიც დაფუძნებულია ახალ ცოდნაზე და ამ პროცესებში პერსონალის ჩართვაში.

ეს განმარტება იძლევა ინოვაციური პოტენციალის შეფასების კრიტერიუმების იდენტიფიცირების საფუძველს, რომელთა გარეშე შეუძლებელია მისი გაზომვა და, შესაბამისად, მართვა. ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალია მენეჯმენტის პროცესში "შესვლა", რომელიც პასუხისმგებელია ახალი, ყველაზე ეფექტური გადაწყვეტის შემუშავებაზე. პროცესის მენეჯმენტის თვალსაზრისით, ჩვენ უნდა შევადგინოთ ისეთი მნიშვნელობები "შესვლის" პროცესში, რომელიც მოგვცემს სასურველ შედეგს კონტროლირებადი "პროცესიდან" ე.წ. "გასასვლელში", რაც გვიქმნის ამოცანას ინოვაციური პოტენციალის მართვის სახით, ეფექტური მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შემუშავება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ინოვაციური პოტენციალი არ არის ერთადერთი "შესასვლელი" სისტემის ინოვაციების პროცესში. კიდევ ერთი "შესასვლელი" იქნება რეგულარული ინფორმაცია ორგანიზაციის შიდა და გარემოს ფაქტორების შესახებ. თავად ინოვაციური პოტენციალი ორგანიზაციის პოტენციალის ნაწილია, რაც ახასიათებს ინოვაციების მის ასპექტს.

ინოვაციური პოტენციალის მართვა არის ორგანიზაციული მართვის სისტემის პოტენციალის კორექტირების პროცესი ინოვაციური გადაწყვეტილებების ეფექტური შემუშავების მიზნით.

მართვის სისტემაში ინოვაციების მართვა შეუძლებელია ინოვაციური პოტენციალის მართვის გარეშე. ამავდროულად, არ უნდა აღვიქვამთ ინოვაციური პოტენციალი, როგორც ის, რამაც შეიძლება არაპირდაპირი გავლენა მოახდინოს შედეგებზე განუსაზღვრელ მომავალში, არა ის განსაზღვრავს ახლანდელ მოვლენებს, ლოგიკურად თანმიმდევრული ოპერაციების შედეგად, იგი ხორციელდება ინოვაციური გადაწყვეტილებების ფორმით.

ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვის პროცესი, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა პროცესები, მიმართულია მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების შემუშავებისკენ. მოცემული ალგორითმის შესაბამისად ამ პროცესის მიერ შემუშავებული ახალი გადაწყვეტილებები რუტინულია, რომ მათი მიღების რეგულარულად რეპროდუცირება შესაძლებელი გახდეს.

გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმის შესაბამისად, მიღების საწყის ეტაპზე აუცილებელია ინოვაციური პოტენციალის შესახებ მიღებული მონაცემების შეფასება. თანამედროვე ორგანიზაციის მენეჯმენტი ემყარება გაზომვებს, რომლებიც განისაზღვრება დასახული მიზნებით. მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების პრობლემის გადასაჭრელად საჭიროა განვსაზღვროთ კრიტერიუმები, შევადგინოთ მისი შეფასების პარამეტრების სისტემა და გავზომოთ ისინი. აუცილებელია ხაზი გაესვას ეკონომიკური სისტემის, როგორც საკონტროლო ელემენტის ფუნქციონირების კრიტერიუმის არჩევის მნიშვნელობას, რომელიც განსაზღვრავს სისტემის ნაწილებს შორის ურთიერთქმედების წესებს და, საბოლოოდ შეცვლის მის ხარისხს.

ჩვენი აზრით, ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების პრაქტიკულ პრობლემებში შედის:

- ზოგადად მიღებული შეფასების პრინციპების ნაკლებობა;
- შეფასების კრიტერიუმების საკითხის შემუშავების დაბალი ხარისხი;
- არასაკმარისი ინფორმაცია შეფასების შედეგების შესახებ;
- ინოვაციურ პოტენციალში განხორციელების პერიოდის გაურკვეველობა და ეფექტის პროგნოზირების სირთულე;

-სირთულეები ინდიკატორების ზღვრული მნიშვნელობების განსაზღვრისას, რაც დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა კონკრეტული მენეჯერული ინოვაციის ეფექტურობის დონის შესახებ.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ობიექტური კანონის შესაბამისად, შიდა ინტეგრაციაზე ორიენტირება მოითხოვს გაზომვის რამდენიმე კრიტერიუმის გაერთიანებას ერთ სისტემაში. გაზომვის ასეთი სისტემა საკმარისად ზოგადი უნდა იყოს, იმისთვის, რომ ნიშნულის დადგენა მოხდეს. ამავე დროს, იგი უნდა აკმაყოფილებდეს თითოეული ორგანიზაციის მოთხოვნებს, ე.ი. იყოს ადაპტაციური.

ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის გაგების მიდგომების ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი მოთხოვნები მისი შეფასების კრიტერიუმებისთვის:

- კრიტერიუმები უნდა იყოს გაზომვადი, მაგრამ ამავე დროს ისინი არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ფინანსური, რადგან მენეჯერულ ინოვაციებს აქვთ სოციალურ-ეკონომიკური, თვისებრივი ხასიათი და მათ ყოველთვის არ აქვთ ღირებულებითი გამოხატულება;

- შეფასების კრიტერიუმები უნდა იყოს გასაგები და ლოგიკური ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეზე. ინოვაციური ინდიკატორები, რომლებიც გამოიყენება ცალკეული დეპარტამენტების მუშაობის შესაფასებლად, უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის კორპორატიული მუშაობის სისტემას და იყოს პრიორიტეტი საწარმოს უმაღლესი მენეჯმენტისთვის;

- მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების მიღებული შედეგები გამოყენებული უნდა იქნეს ორგანიზაციული მენეჯმენტის სხვადასხვა

ეტაპზე გადაწყვეტილების მისაღებად, ანუ შესაბამისობაში იყოს მენეჯმენტის სხვა ტექნოლოგიებთან;

- მენეჯმენტის სხვა ტექნოლოგიებთან შესაბამისობა არა მხოლოდ აუცილებელი, არამედ საკმარისი პირობაა მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების კრიტერიუმების უმეტესი ნაწილის მიზანშეწონილობისთვის. მენეჯმენტის ტექნოლოგიების მიერ გამოყენებული შეფასების კრიტერიუმები, რომლებიც ფართოდ გავრცელდა ინოვაციურ კომპანიებში, შეიძლება ჩაითვალოს დადასტურებული მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკად;

- კრიტერიუმების შესრულებაზე, მონიტორინგზე და ინტერპრეტაციაზე მუშაობამ არ უნდა გამოიწვიოს სამუშაო დროის დაუსაბუთებლად დიდი ხარჯვა. ჩამოთვლილი პირობების უმეტესობის დასაკმაყოფილებლად, ინოვაციური პოტენციალის გაზომვის კრიტერიუმების შემუშავებისას, ჩვენ დავიწყებთ მენეჯმენტის არსებული ტექნოლოგიებით, რომლებიც ფართოდ გავრცელდა მოწინავე, ინოვაციურ კომპანიებში.

ჩვენ უკვე განვიხილეთ EFQM მოდელის "შესაძლებლობის" კრიტერიუმები, როგორც პოტენციური შესაძლებლობები, მათ შორისაა: "ხელმძღვანელობა", "პერსონალი", "პოლიტიკა და სტრატეგია", "პარტნიორობა და რესურსები", "პროცესები"

რ. კაპლანი და დ. ნორტონი თვლიან, რომ კომპანია მზად არის ცვლილებებისთვის და აქვს შესაძლებლობა მოახდინოს ძალების მობილიზება სტრატეგიის განსახორციელებლად, როდესაც ადამიანური, ინფორმაციული და ორგანიზაციული კაპიტალი შეესაბამება სტრატეგიას. ამით ისინი თვლიან (**Robert S. Kaplan, David P. Norton 2004**):

- ადამიანური კაპიტალი, როგორცაა უნარები, ნიჭი, თანამშრომელთა ცოდნა;
- საინფორმაციო კაპიტალი, როგორცაა მონაცემთა ბაზები, საინფორმაციო სისტემები, ქსელები, ტექნოლოგიები;
- ორგანიზაციული კაპიტალი, როგორცაა კულტურა, ხელმძღვანელობა, მასთან დაკავშირებული პერსონალი, გუნდური მუშაობა და ცოდნის მენეჯმენტი.

სტრატეგიული რუკები, რ. კაპლანისა და დ. ნორტონის მიერ შემოთავაზებული დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემა, აგრეთვე ორგანიზაციული წარმატების დემინგისა და ბალდრიჯის მოდელები, EFQM მოდელი, შეფასების სასარგებლო მოდელებია, რომლებმაც მიიღეს საერთაშორისო აღიარება და ინოვაციური სისტემების გამოყენების მაღალი პოტენციალი . ეს მოდელები მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მენეჯმენტის ტექნოლოგიებს, პერიოდულად ახლდება ეკონომიკური თეორიისა და პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზე.

ტენდენციებისა და მენეჯმენტის თანამედროვე ცნებების შესწავლის საფუძველზე, ინოვაციური პოტენციალის შეფასების კრიტერიუმების არჩევისას, მიზანშეწონილი იქნება გავითვალისწინოთ:

-პირველ რიგში, გაზომვის შედეგების შემდგომი გამოყენების შესაძლებლობა კონტროლის სხვა მოდელებში, რაც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის პრაქტიკაში შედეგების ლოგიკურად თანმიმდევრული დინამიკის ხილვას;

- მეორე, ის ტენდენცია, რომელიც კრიტერიუმების რაოდენობის არჩევისას გამოვავლინეთ. მნიშვნელოვანი ფაქტორების ყველაზე სრულყოფილად გათვალისწინება, მათი მინიმალური რაოდენობის გათვალისწინებით. ამავდროულად, სისრულის შემოწმება ხორციელდება სისტემის ანალიზის მეთოდების გამოყენებით და კრიტერიუმების ჩვეულებრივი რაოდენობა მერყეობს 5-დან 7-მდე.

იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ვსწავლობთ ინოვაციებს, შემოთავაზებულია სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების ხუთი პარამეტრის გამოყოფა: მიზნის დასახვა, ლიდერის ინოვაციური პოტენციალი, პერსონალის ინოვაციური პოტენციალი, ინფორმაცია, კონცეპტუალობა.

1. **მიზნის განსაზღვრა.** მიზანშეწონილია, განისაზღვროს მიზნის დასახვის კრიტერიუმი, როგორც მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების დამოუკიდებელი კრიტერიუმი. ამ კრიტერიუმის ფარგლებში შეფასებულია ორგანიზაციის ინოვაციური სამიზნე სურათის არსებობა მისი შედარებისას

"საუკეთესო პრაქტიკასთან". ამ კრიტერიუმმა უნდა წარმოაჩინოს მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალი მისი მანიფესტაციის თვალსაზრისით, მაგალითად: კონკურენტუნარიანობა, პროდუქტიულობა, კაპიტალიზაცია, ბიზნეს რეპუტაცია, პატენტების რაოდენობა და ა.შ.

ეს პარამეტრი განსაზღვრავს სისტემის მოთხოვნებს, რომლებიც მიიღწევა "მენეჯმენტის პროცესების" საშუალებით და აქვს გავლენა "ცოდნაზე" და "ტექნოლოგიაზე". ამ პარამეტრმა უნდა წარმოადგინოს ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის შესახებ, რაც გამოიხატება მენეჯმენტის სისტემის ორიენტირებაში საწარმოს ინოვაციური განვითარებისკენ, მისი კონკურენტუნარიანობის, პატენტის აქტივობის, პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის, შრომის პროდუქტიულობის ზრდისკენ, მომგებიანობა, ბიზნესის რეპუტაცია და ა.შ.

1.1. მიზნების ნამდვილობა და შესაბამისობა, მათი ფოკუსირება ინოვაციურ განვითარებაზე. ვინაიდან ჩვენ ვზომავთ ინოვაციურ პოტენციალს, პირველ რიგში "მიზნების" თვალსაზრისით, ჩვენ გვინტერესებს მათი ინოვაციური ორიენტაცია. გარდა ამისა, ორგანიზაციის მიზნები უნდა იყოს მიღწევადი, დაეყრდნონ მატერიალური რესურსების ხელმისაწვდომობას ან შესაძლებლობას, მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიასა და პრაქტიკას, აგრეთვე ინფორმაციის ანალიზის შედეგებს, რომლებიც საჭიროა მენეჯმენტის გადაწყვეტილების მისაღებად ორგანიზაციის ტექნოლოგიებისა და მენეჯმენტის მოდელების გამოყენებისთვის და ა.შ.

მენეჯმენტის მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს დინამიურად ცვალებად პირობებს, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის განვითარების მდგრადობის გაზრდას, ბაზარზე მისი პოზიციების განმტკიცებას, მოგების (შემოსავლის) გაზრდას, რისკების შემცირებას და კონკურენტული უპირატესობების გაზრდას.

1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, სისრულის ხარისხი და ინტეგრაცია ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემაში, (სქემა 2.1) შეფასებული პროცესების მართვის ტექნოლოგიების თვალსაზრისით. ზემოთ, ჩვენ განვიხილეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელში. ფასდენა ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისობის ხარისხი, ურთიერთობა მენეჯმენტის სხვა

პროცესებთან, მესაკუთრის, რეგულარულად მოქმედი ორგანოს ყოფნა, ფორმალიზება, სისტემის ფუნქციონირებისა და გარე გარემოს შესახებ სტრატეგიული ინფორმაციის აღქმის შესაქმნელად. რათა მიღებული იქნას ოფიციალური გადაწყვეტილება, მათ შორის საწარმოს ინოვაციური განვითარების სტრატეგიის სახით.

1.3. მიზნების შესაბამისობა დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებთან. მენეჯმენტის მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის პრიორიტეტებსა და განვითარების პერსპექტივებს, დაკავშირებული იყოს დაინტერესებული მხარეების (გავლენის ჯგუფების) საჭიროებებსა და ინტერესებთან, მათ შორის მომხმარებლებთან, ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, აქციონერებთან, საზოგადოებასთან, ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს ბაზრისა და კონკურენტების განვითარების პროგნოზები.

2. **ლიდერის ინოვაციური პოტენციალი** მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მართვის სისტემაში ინოვაციური გარდაქმნების განხორციელებაში, ესენია მისი ხელმძღვანელობის პოზიცია, შემოქმედება, სხვა პიროვნული თვისებები და პროფესიონალიზმი. ამ მხრივ საჭიროა ხაზგასმით აღინიშნოს არა მხოლოდ ხელმძღვანელი ლიდერის როლის პრიორიტეტი, არამედ მის მიერ შექმნილი ინოვაციური გარდაქმნების კონტექსტი. სრულყოფილი ლიდერები ავითარებენ მისიას და ხედვას და უზრუნველყოფენ მათ განხორციელებას. ისინი ავითარებენ ორგანიზაციის ღირებულებებს და სისტემებს, რომლებიც საჭიროა მდგრადი წარმატების მისაღწევად, ამას ახორციელებენ თავიანთი საქმიანობითა და ქცევით.

2.1. ხელმძღვანელის ლიდერობის პოტენციალი გაგებულია, როგორც მისი პირადი თვისებები, ლიდერობის შესაძლებლობები. ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ კომპეტენტური და ქარიზმატული ლიდერები, შეძლონ დარწმუნება და ხელმძღვანელობა, ინდივიდუალური ლიდერობის სტილის ეფექტურობის გაუმჯობესება, სარისკო ინოვაციური პროექტების დაწყება და ადვილად უნდა გაუმკლავდნენ სერიოზულ სირთულეებს მათი შესრულების დროს. ეფექტური ლიდერები კომპანიებს აძლიერებენ ქაოსის პირას, ინოვაციისა და კრეატიულობის შთაგონებით, რაც სჭირდებათ ახალი პროდუქტების, ახალი ტექნოლოგიებისა და

ბიზნესის მართვის ახალი მოდელების შესაქმნელად, რაც უზრუნველყოფს მდგრად უპირატესობას ახალ კონკურენტულ ეკონომიკაში. შესაძლებელია ამ გზით ხელმძღვანელობა ფანტასტიკური განჭვრეტით და ყველას მოჯადოვებით წარმატებული მენეჯმენტის საიდუმლოების მკაფიო ფორმულირებით. ამავდროულად, ხელმძღვანელობის ეს სტილი აუცილებლად ითვალისწინებს თანამშრომლების ძვირფას შემოთავაზებებს, შთაგონებული სურვილით აჩვენონ მაქსიმალური ენერჯია წარმატების მისაღწევად და ემსახურებოდეს კომპანიის და მომხმარებლების საკეთილდღეოდ.

2.2. ლიდერის პროფესიონალიზმი და ინოვაცია. ინოვატორების პოვნა და ტრენინგი - ყველა კომპანიის მთავარი თავის ტკივილია. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციების დაგეგმვისა და დანერგვის წარმატება დამოკიდებულია ლიდერის კვალიფიკაციაზე და ინოვაციებთან დაკავშირებით მის პოზიციაზე. უმეტეს ინოვაციურ ფირმაში, ხელმძღვანელები არ დელეგირებენ შემოქმედებით სამუშაოს სხვებზე. ინოვაციურ მეწარმეებს აქვთ შემოქმედებითი ინტელექტი. თავად ლიდერს უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციის, როგორც ბიზნეს მოდელის, კონცეპტუალური ხედვა, მენეჯმენტის სისტემის წინაშე მდგომი ამოცანები, მათი გადაჭრის ალტერნატივები და ალგორითმები. ლიდერის განსაკუთრებული როლი არის ის, რომ იგი პასუხისმგებელია განვითარების სტრატეგიის, აგრეთვე ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და კულტურის შემუშავებაზე, ე.ი. ის პასუხისმგებელია კომპანიის ინოვაციური გარემო. თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაში ცვლილებების უპრეცედენტო სიჩქარე მოითხოვს მენეჯერს ჰქონდეს მაღალი დონის პროფესიონალიზმი, ცოდნა, მაღალი გაურკვევლობის პირობებში ორგანიზაციული სისტემის მართვის უნარი და მრავალი სხვა, რაც ნიშნავს ეფექტურ ხელმძღვანელობას.

2.3. ლიდერის ერთგულება ინოვაციური განვითარებისათვის ახასიათებს მის ერთგულებას ამ კომპანიის მიმართ, პირად შეღავათებსა და ინტერესს, მათ შორის მატერიალურ ინტერესს. ინოვაციის წარმატება ხშირად განპირობებულია იმით, რომ მენეჯერი პირადად იძლევა ინოვაციის განვითარებასა და განხორციელებას, და ეს შეუძლებელია, თუ ის თავად ვერ ხედავს ინოვაციური გარდაქმნების მიზანს, თუ არ

ურჩევნია ინოვაციური განვითარების გზას ალტერნატივების არჩევისას ან არ არის დაინტერესებული.

3. პერსონალის ინოვაციური პოტენციალი. ეს პარამეტრი ახასიათებს კვალიფიკაციას, ინოვაციისადმი მგრძობელობას, ორგანიზაციის თანამშრომლების მზადყოფნას ინოვაციური ცვლილებების მისაღებად, ინოვაციების განხორციელებაში აქტიური მონაწილეობისთვის.

3.1. "ადამიანის პოტენციალი გაგებულია როგორც ადამიანის სასიცოცხლო ძალებისა და პროფესიული უნარების გარკვეული მიზნებისთვის გამოყენების შესაძლებლობები".

ამ კრიტერიუმის შეფასებისას, საჭიროა გავითვალისწინოთ პერსონალის რაოდენობის საჭიროება ინოვაციური ცვლილებების განსახორციელებლად, ასევე ცოდნა, ნიჭი, უნარ-ჩვევები, თანამშრომელთა კომპეტენცია.

3.2. ორგანიზაციის მართვის სისტემის მონაწილეების მოტივაცია, პრეფერენციები. თანამედროვე კომპანიის, როგორც სოციალური სისტემის, მართვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია პროდუქტიული კომპრომისის უწყვეტი ძიება "საწარმოს ინტერესებსა" და "პირის ინტერესებს" შორის. მაგალითად, ეს მიზნები წარმოადგენს დაძაბულობის ორგანიზაციულ მოდელს, რომელიც საშუალებას გაძლევთ ააწყოთ ყველა ორგანიზაციული აქტივობა ისე, რომ ყველა იერარქიულ დონეზე არსებობდეს მეწარმეობის შიდა მექანიზმი, რომელიც ხალხს აკისრებს პასუხისმგებლობას გადაწყვეტილებების მიღებაში და რესურსებს ამ გადაწყვეტილებების განსახორციელებლად. დაძაბულობის პერსონალური მოდელი უზრუნველყოფს პერსონალის ინოვაციური პოტენციალის ინიციატივისა და ეფექტური გამოყენების სტიმულირებას პიროვნების ინდივიდუალური მიზნების მისაღწევად, როგორცაა პროფესიული და პიროვნული განვითარება, კარიერული ზრდა და ა.შ.

3.3. პერსონალის ვალდებულება და ჩართულობა. თავდაპირველი მიზანი და გარე პირობები შეიძლება შეიცვალოს, მაგრამ ორგანიზაცია არ იშლება და წინ მიიწევს იმის გამო, რომ ადამიანები მოქმედებენ შენახული არამატერიალური ფასეულობებისა და ადამიანური ურთიერთობების სტანდარტების საფუძველზე.

პერსონალის ვალდებულების გაზომვა შესაძლებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემით: რამდენად ადვილია აქ მუშაობა? არსებობს თუ არა ურთიერთქმედება? ესმით თუ არა ადამიანთა უმეტესობას ორგანიზაციის კულტურა და მუშაობენ თუ არა მის ფარგლებში? (Jac Fitz-enz 2000)

რიგი კვლევების დროს სწორად არის ხაზგასმული თანამშრომელთა ინოვაციური საქმიანობის დამოკიდებულება ლიდერების პოზიციაზე, ინოვაციური მართვის პროცესებში პერსონალის ჩართულობასთან დაკავშირებით. ქვემოთ მოცემული (ცხრილი 3.2) შეგვეცადა აგვესახა აღნიშნული მოქმედება.

ცხრილი 3.2 პერსონალის ჩართულობის დამოკიდებულება მენეჯმენტის პოზიციაზე

ხელმძღვანელობის პოზიცია პერსონალის როლთან მიმართებაში ("პერსონალი - პოზიციონირება")	ორგანიზაციული მართვის სისტემის სიმწიფე, რაც გამოიხატება პერსონალის ქცევაში	პერსონალისა და ორგანიზაციის რეაგირება ინოვაციებზე
პერსონალი - ხარჯები	პერსონალი მოქმედებს ოფიციალური პროცედურების ფარგლებში	მტკიცებულება არ არსებობს
პერსონალი-რესურსი	პერსონალი უფლებამოსილი და პასუხისმგებელია პრობლემების გადასაჭრელად	ზოგიერთი მტკიცებულება
პერსონალი-ადამიანური კაპიტალი	პერსონალი ინოვაციების მიმღებია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად	მტკიცებულება არსებობს
პერსონალი - ქონება და უნიკალურობა (სოციალური პარტნიორი)	პერსონალი შემოქმედებითი და აქტიურია ინოვაციების განხორციელებაში	აშკარა მტკიცებულება
პერსონალი- „თავისუფალი ადამიანი“	პერსონალს აქვს შესაძლებლობა იმოქმედოს და ღიად გააზიაროს ცოდნა და გამოცდილება	ყოველმომცველი მტკიცებულება

წყარო: ადაპტირებული ავტორის მიერ

ცხრილი გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო აქტიურად არიან ორგანიზაციის თანამშრომლები ჩართულნი მენეჯერულ ინოვაციებში, მით მეტია "ინოვაცია" ამ სიახლეებიდან, რაც გამოიხატება თანამშრომლების ინიციატივით და კრეატიულობით, ამით უფრო მაღალია ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალი. ჩართულობა გულისხმობს პერსონალის გუნდურ მუშაობას, ორგანიზაციის საქმეებში მათ ჩართვას, შემოქმედების შესაძლებლობებს, ინოვაციების მხარდაჭერას.

ჩვენ უკვე საკმარისი ყურადღება მივაქციეთ ზემოთ მოცემულ პარამეტრებს "ინფორმაცია" და "კონცეპტუალობა".

4. **მენეჯმენტის პროცესში გამოყენებული ცოდნა** (მისი სიახლე, სისრულე, ხელმისაწვდომობა) წარმოადგენს მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რესურსს. ინფორმაციულობა, როგორც ეკონომიკური სისტემის პარამეტრი, განსაზღვრავს მის მთლიან მდგომარეობას და ინდივიდუალურ ელემენტებს. მისი შინაარსი ასახავს არა მხოლოდ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში დასაქმებული თანამშრომლების კვალიფიკაციას, კომპეტენციას და კრეატიულობას, მათ მართვის ახალი მეთოდებისა და ტექნოლოგიების გამოყენებას, არამედ ზოგადი კორპორატიული მონაცემთა ბაზების, ცოდნისა და კომპეტენციების ფლობის შესაძლებლობას. შემოთავაზებულია ინფორმაციის შეფასების სამი კრიტერიუმის გამიჯვნა, პირველი ორი კრიტერიუმი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მართვის სისტემის შემუშავებული ინოვაციური გადაწყვეტილებების ხარისხს გარკვეულ ეტაპებზე, **(ცხრილი 3.1)** მესამე არის ორგანიზაციაში ცოდნის განვითარება.

4.1. სისტემის ფართო ხელმისაწვდომობა და ინფორმაციის ინოვაციური მგრძობელობა ახასიათებს ინფორმაციული სისტემის შინაარსს, გაზომვისა და ანალიზისთვის საჭირო ყველა ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, მონაცემთა ბაზებზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას, სხვა ცოდნას ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ, ახალი ცოდნის აღქმას ინფორმაციის ველში.

4.2. ინფორმაციის გამოყენება ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღებისას. ეს კრიტერიუმი ახასიათებს

პრაქტიკულ გამოყენებას, ახალი ცოდნის გამოყენებას ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავებაში სხვადასხვა ორგანიზაციულ პროცესებში, ტექნოლოგიებში, რეგულაციებში და ა.შ.

4.3 ცოდნის მართვა, ახალი ცოდნის შექმნა. ცოდნის მენეჯმენტი გულისხმობს კორპორატიული მონაცემთა ბაზებისა და მათ ხელშემწყობი ინფორმაციული ტექნოლოგიების არსებობას და მიზანმიმართულ განვითარებას, შექმნილი ახალი ცოდნის სტრუქტურული ინფორმაციის სახით მონაცემთა ბაზაში შენახვას შემდგომი გამოყენებისათვის. ახალი ცოდნის შექმნა გულისხმობს ინოვაციის გავლენის გაზომვას და ანალიზს ბიზნესის შედეგებზე, მიღებული გამოცდილების დაფიქსირებასა და ფორმალიზებას, ცალკეული თანამშრომლებისა და დეპარტამენტების ცოდნის ზრდის სტიმულირებას, R&D და ა.შ. (Ikujiro Nonaka 2003)

5. კონცეპტუალურობა ახასიათებს სტრუქტურასა და წესრიგს ორგანიზაციული მართვის სისტემის ფუნქციონირებაში, მენეჯმენტის მიდგომის მთლიანობას, მენეჯმენტის შერჩეული სტრატეგიის შესაბამისობას ორგანიზაციის განვითარების მიზნებთან და ამოცანებთან, განვითარების პრიორიტეტების არსებობას. კონცეპტუალურობა, ერთი მხრივ, ეხმარება მრავალრიცხოვან ვარიანტებში და ინფორმაციის ზღვაში გამოიყოს მთავარი, ხოლო მეორეს მხრივ, პრობლემის გადაჭრის მიდგომების უკმარისობის ან სისრულის დადგენაში. შემოთავაზებულია მენეჯმენტის სისტემაში ინოვაციის მიდგომის კონცეპტუალურობის შეფასება ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციის პროცესისათვის დამახასიათებელი კრიტერიუმების მიხედვით სამი მხრიდან: ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურების ეფექტურობა, ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელის მართვის სისტემის ინოვაციური პროცესის ფუნქციონირება და ინოვაციების ტიპების კონცეპტუალური სისრულე.

5.1. ალგორითმის ეფექტურობა ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური გადაწყვეტილებების მისაღებად. ეს კრიტერიუმი აფასებს არსებული მართვის სისტემის გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებს ეფექტურობის (2.1), დეფექტებისა და ინოვაციების განვითარების და განხორციელების პოტენციური შესაძლებლობების დასადგენად. (ცხრილი 3.1)

5.2 ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციების პროგრესის ფუნქციონირება ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელში ფასდება პროცესების მართვის ტექნოლოგიების თვალსაზრისით. მენეჯმენტის სისტემაში მათი ინტეგრაციის ხარისხი და ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელის სხვა მენეჯმენტულ პროცესებთან შესაბამისობა, მესაკუთრის, რეგულარულად მოქმედი ორგანოს ყოფნა, ფორმალიზაცია, ინოვაციური პროცესის ინოვაციური მიდრეკილების შექმნა რეგულარული მენეჯმენტის პროცესის ოფიციალური გადაწყვეტილების სახით და ა.შ. .დ

5.3. ინოვაციების სასიცოცხლო ციკლის გათვალისწინებით, მართვის სისტემაში ინოვაციური საქმიანობის ტიპების კონცეპტუალური სისრულე. ინოვაციების მენეჯმენტი ფასდება ცხოვრების ციკლის ყველა ეტაპის, შესაძლო შედეგების და ინოვაციური საქმიანობის შესაძლო სახეობების შესაძლო სისრულეების გათვალისწინებით ინოვაციების წყაროებთან დაკავშირებით. უკვე გაჩენილი ინოვაცია წარმოადგენს ე.წ ბიძგს სხვა შემდგომი ინოვაციური საქმიანობებისათვის. ეს ეფექტი უნდა იქნას გათვალისწინებული და გამოყენებული ინოვაციების დიზაინისა და მენეჯმენტის დროს, ორგანიზაციული მართვის სისტემის ფარგლებში ინოვაციური საქმიანობის შესაძლო ტიპების მაქსიმალურად სრულყოფილად დასადგენად.

ასე რომ, ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალი წარმოადგენს შესაძლებლობების ერთობლიობას, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მენეჯმენტში ინოვაციური გარდაქმნების პოზიტიური შედეგების რეალიზებას.

მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შესაფასებლად, ჩვენ გთავაზობთ მისი ძირითადი პარამეტრების შეფასებას (მიზნის დასახვა, მენეჯერის ინოვაციური პოტენციალი, პერსონალის ინოვაციური პოტენციალი, ინფორმაცია, კონცეპტუალობა) იდეალური მდგომარეობის პროცენტული თვალსაზრისით, ქვეკრიტერიუმების წინასწარი შეფასების საფუძველზე.

**ცხრილი 3.4 ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის
შეფასების მატრიცა**

შეფასებული კრიტერიუმები	მცირე შესაბამისობა			შესაბამისობა			სრული შესაბამისობა		
	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. მიზნის დასახვა. 1.1. მიზნების აქტუალობა და შესაბამისობა. ფოკუსირება ინოვაციურ განვითარებაზე.									
1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, ორგანიზაციის მართვის სისტემაში სისრულისა და ინტეგრაციის ხარისხი.									
1.3. დაინტერესებული მხარის საჭიროებებთან შესაბამისობა.									
კრიტერიუმის შეფასება. მიზნის დასახვა.									
2. ლიდერის ინოვაციური პოტენციალი. 2.1. ლიდერის ხელმძღვანელის ლიდერობის პოტენციალი.									
2.2. ლიდერის პროფესიონალიზმი და ინოვაცია.									
2.3. ლიდერის ერთგულება ინოვაციური განვითარებისთვის									
კრიტერიუმის შეფასება. ლიდერის ინოვაციური პოტენციალი.									
3. პერსონალის ინოვაციური პოტენციალი. 3.1. ადამიანის პოტენციალი.									
3.2. მოტივაცია.									
3.3. პერსონალის ვალდებულება და ჩართულობა.									
კრიტერიუმის შეფასება. პერსონალის ინოვაციური პოტენციალი.									
4. ორგანიზაციის მართვის სისტემის ინფორმირებულობა. 4.1. სისტემის ხელმისაწვდომობა და ინფორმაციის ინოვაციური მიმღებლობა.									
	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

4.2. ინფორმაციის გამოყენება ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების დროს									
4.3. ცოდნის მართვა და ახალი ცოდნის შექმნა, ცოდნის ზრდის სტიმულირება.									
ინფორმირებულობის კრიტერიუმის შეფასება.									
5. კონცეპტუალობა. 5.1 ალგორითმების ეფექტურობა ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების დროს.									
5.2 ორგანიზაციის მართვის სისტემის ინოვაციური პროცესის ფუნქციონირება ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელში									
5.3. მართვის სისტემის ინოვაციური საქმიანობის ტიპების კონცეპტუალური სისრულე									
კრიტერიუმის შეფასება. კონცეპტუალობა.									
საერთო შეფასება									

წყარო: შემუშავებული ავტორის მიერ

ამ მატრიცის მიხედვით ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის თვითშეფასება მიზნად ისახავს ორგანიზაციის საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენას და დასახულ ამოცანებთან დაკავშირებით, საჭირო გაუმჯობესებების დაგეგმვას და მართვის სისტემის ინოვაციებს. მისი შესაძლებლობების შესაბამისად, მიღებული შეფასებების გამოყენებით ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის მართვის პროცესში.

თვითშეფასების რეგულარობისთვის საწარმოები იყენებენ დაკვირვების სხვადასხვა პერიოდს. ეს პერიოდები განისაზღვრება მრავალი ფაქტორით, რომლებიც მოიცავს:

- გარე გარემოში ცვლილების სიჩქარე;
- საწარმოს ზომა;
- ინდუსტრიული ბაზრის მახასიათებლები და ა.შ.

საექსპერტო შეფასების ობიექტურობის ასამაღლებლად რეკომენდებულია,

პირველ რიგში, ჩავთვით კვალიფიციური სპეციალისტები, რომლებიც არ არიან დაინტერესებული შეფასების შედეგების დამახინჯებით, და მეორე, აქტიური გამოკვლევების მექანიზმების გამოყენება (თანხმობის მექანიზმები, გამოკვლევების ავტონომიური მექანიზმები, და ა.შ.).

სასურველია გამოიყენოს ექსპერტების "სამეული", რომლებშიც თითოეული დამოუკიდებლად აფასებს, შემდეგ კი ყველა შეთანხმდება კრიტერიუმის შეფასების შესახებ კოლექტიურ გადაწყვეტილებაზე, რომელიც გამოცხადდება (ექსპერტების პირადი მოსაზრებები რჩება კონფიდენციალურად).

მნიშვნელობები ფასდება EFQM-ში გამოყენებული „საბაზისო“ შეფასებებთან შედარებით „შესაძლებლობების“ კრიტერიუმებისთვის, თითოეული კრიტერიუმი გამართლებულია, მხარს უჭერს პოლიტიკას, სტრატეგიას, უკავშირდება სხვა კრიტერიუმებს, სტრუქტურულად არის ჩასმული ორგანიზაციული მართვის სისტემაში, იზომება, შესწავლილია, გაუმჯობესებები კი იგეგმება და ხორციელდება.

შეფასება ენიჭება:

- 0-დან 10% -ის ფარგლებში - არ არსებობს მტკიცებულება ან ისინი შემთხვევითია;

- 15-35% - ზოგიერთი მტკიცებულება;

- 40-60% - მტკიცებულებები;

- 65-85% - ნათელი მტკიცებულებები;

- 90-100% - ყოვლისმომცველი მტკიცებულებები.

ამ რეკომენდაციების გამოყენება უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის გაზომვის შედეგების მანიპულირებას.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენ ვაფასებთ მართვის სისტემის ინოვაციურ პოტენციალს, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღების პროცედურად მივიჩნევთ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჩვენ ვაფასებთ ორგანიზაციულ რესურსებს, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია ხარისხიანი ინოვაციური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ჩვენ ვზომავთ რესურსებს, რომლებიც პასუხობენ კითხვაზე „როგორ“ უნდა განახლდეს მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციის

ეფექტურობაზე.

საერთო შეფასება, ისევე როგორც კრიტერიუმების შეფასება მნიშვნელოვანია იმ პირობით, რომ არ იქნება მიღწეული კრიტიკული მნიშვნელობები ცალკეული ქვეკრიტერიუმებისთვის. მაგალითად, თუ კრიტერიუმი "მიზნების ნამდვილობა" არის მინიმალური მნიშვნელობა ბუნების, ეკონომიკისა და საზოგადოების კანონების დარღვევის, ან მატერიალური რესურსების მიღების შეუძლებლობის გამო, საერთო შეფასებას მნიშვნელობა არ აქვს.

კონცეპტუალურად, ჩვენი პოზიცია ემთხვევა ცნობილ გამოთქმას: "ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტის ამოცანაა არა გადაწყვეტილებების შემუშავება, არამედ გადაწყვეტილების პროცესის შემუშავება და მისი მოქმედების მონიტორინგი". თუ ამოცანაა ინოვაციური განვითარების გზაზე გადასვლა, როგორც ყველაზე ეფექტურ გზაზე, მაშინ აუცილებელია მენეჯმენტის დაწყება. საჭიროა შეიცვალოს მართვის სისტემის მუშაობის პრინციპი, სპეციალური გზით მისი ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავების მიზნით. ამ პრობლემის გადასაჭრელად, ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ ჩვენი პოზიცია, გვესმოდეს რა არის ინოვაციური გამოსავალი, რა არის მისი განვითარების მახასიათებლები, მუშაობის ალგორითმი და ინოვაციური მართვის სისტემების ბიზნეს მოდელის სქემა.

მენეჯმენტის ინოვაციები უნდა ჩაითვალოს ინოვაციური პოტენციალის ტრანსფორმაციის შედეგად ორგანიზაციული მართვის სისტემის გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმებისა და პროცედურების საშუალებით. მენეჯმენტის ინოვაციების სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათი განსაზღვრავს მათ არაპირდაპირი გავლენას ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე.

ინოვაციური გადაწყვეტილება ინოვაციური კონტროლის სისტემის ბირთვია. მისი შესაფასებლად შემოთავაზებულია კრიტერიუმების გამოყენება, როგორცაა გაზომვა, მიღწევა, შესაძლებლობა, რეალიზება, პირობითობა, უწყვეტობა, ინფორმაციის შინაარსი, სიახლე. თუ ინოვაციური გადაწყვეტილება არ აკმაყოფილებს მინიმუმ ერთ კრიტერიუმს, ესეიგი ის არ წარმოადგენს ინოვაციურ გადაწყვეტილებას.

ინოვაციები, ფაქტობრივად, არის პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს

სისტემის მთლიანად შეცვლას და მისი ცალკეული ელემენტების შეცვლას. ამავე დროს, ინოვაცია არ არის ინდივიდუალური პროექტების კრებული, არამედ ინოვაციური იდეების ინიცირების, განვითარების და შერჩევის უწყვეტი პროცესია, რის შედეგადაც იქმნება მენეჯმენტის ახალი გადაწყვეტილებები. ამასთან, ინოვაციური მართვის სისტემებით მიღებული გადაწყვეტილებების უმეტესობა რუტინული ხასიათისაა. პროექტისა და პროცესის მართვის პრინციპები, ერთი სისტემის ფარგლებში, ავსებენ ერთმანეთს.

მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური გადაწყვეტილებების რეგულარული შემუშავების შესაძლებლობა განპირობებულია გადაწყვეტილების მიღების სპეციალური ალგორითმით და ფიქსირდება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. სისტემაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების შემუშავებული ალგორითმი საშუალებას გაძლევთ შეიმუშაოთ გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური პროცედურები, ასევე შეაფასოთ არსებული დეფექტების არსებობა და ინოვაციების განვითარების და განხორციელების პოტენციური შესაძლებლობა.

ინოვაციური მართვის სისტემების გადაწყვეტილებების პორტფელის ოპტიმალური სტრუქტურის საკითხები, რომელიც მოიცავს ინოვაციურ დოზას და რუტინული გადაწყვეტილებების დოზას, რეალური კონკურენციის ბაზრის მდგომარეობიდან გამომდინარე, შეიძლება გახდეს ცალკე კვლევის საგანი.

ინდივიდუალური მახასიათებლები განსაზღვრავს კონკრეტული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების უნიკალურ მახასიათებლებს. ამავე დროს, მათი ბიზნეს მოდელები ემყარება კონცეპტუალურ მოდელს, რომელიც ადგენს ინოვაციური მართვის სისტემების განსაკუთრებულ თვისებებს. ნიშნები, რომლითაც ჩვენ მათ იდენტიფიცირებას ვახდენთ, მოიცავს რეფლექსიას, მოდელირებას და კვლევას, სირთულისა და გაურკვევლობის დონის შეფასებას, სიახლის კონკრეტიზაციის აქტებს და შედარებებს. ინოვაციური სისტემის ხაზგასმული კონცეპტუალური სქემა ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმებთან ერთად საშუალებას გვაძლევს შევქმნათ რეალური ორგანიზაციული მართვის სისტემა, რომელსაც რეგულარულად აქვს ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავების შესაძლებლობა.

ორგანიზაციის პროცესების მენეჯმენტის ზოგადი მეთოდოლოგიის

მკაფიოობისა და სიცხადის მიუხედავად, პრაქტიკა ავლენს სერიოზულ სირთულეებს, რომლებსაც აწყდებიან მენეჯერები, ინოვაციური მენეჯმენტის სისტემების პრაქტიკულ მოდელირებაზე გადასვლის დროს. მათი გათვალისწინება ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების პროექტირებისას და მიღებული მენეჯმენტისთვის მიღებული გადაწყვეტილებების ოპტიმალური ვარიანტების შემუშავებისას, რომელიც დაფუძნებულია ბიზნეს პროცესების დიზაინისა და გადაკეთების პრაქტიკაზე, შემუშავებულია რეკომენდაციები პრაქტიკული მოდელირების პრობლემების გადასაჭრელად.

ზოგადად, მენეჯერული ინოვაცია, რომელიც გამოიხატება პროცესის დიზაინში, უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების რეალურ პროცესებს და უზრუნველყოს მისი მართვის მოთხოვნები.

სისტემის ანალიზის პოზიციის ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური განვითარების პრობლემის გათვალისწინებით, მივალთ იმ დასკვნამდე, რომ აუცილებელია ორგანიზაციის გარემოს, ინოვაციური პოტენციალის მართვა. ამ მიზნით, სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შესაფასებლად შემოთავაზებულია ხუთი პარამეტრი: მიზნები, ხელმძღვანელობა, პერსონალი, ცოდნა, კონცეპტუალობა და შემუშავებულია მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების მატრიცა.

სისტემის პარამეტრების ხარისხობრივი ცვლილება მიიღება ფუნქციონირების გარემოს განვითარების ტენდენციების ანალიზის საფუძველზე. ეს არის ჯვარედინი დიაგნოზი, რომლის ძირითადი მიზნებია გამოვლენილი ხარვეზების ძირითადი მიზეზების ძიება, მათი აღმოფხვრის გზების ფორმულირება, ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის განვითარების ახალი სტრატეგიული შარვლის შემუშავება და შედეგის მიღწევის ალბათობის პროგნოზირება.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის ინოვაციური სისტემა, რომელიც პასუხისმგებელია ეკონომიკური სისტემის ვექტორებსა და განვითარების სიჩქარეზე, მოქმედებს ძირითადი პრინციპებით. ამაში შედის გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმები, ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი და ინოვაციური პოტენციალი. სასურველი შედეგების მისაღწევად საჭიროა არა მხოლოდ მართვის

მექანიზმების, არამედ მართვის სისტემის შიდა გარემოს მორგება, რომელსაც უნდა ჰქონდეს საჭირო ინოვაციური თვისებები და ინოვაციური გადაწყვეტილების შემუშავების გარანტია.

დასკვნები თავიდან

ორგანიზაციის მიერ მენეჯმენტის ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისა და მათი განხორციელებისათვის გატარებული დრო, მისი მოქმედებების ეფექტურობასთან ერთად, ახასიათებს ორგანიზაციის ადაპტაციას. ორგანიზაციის რეალურ პირობებთან ეფექტური ადაპტაციის თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მექანიზმს.

ინოვაციური გადაწყვეტილებოს განსაკუთრებული მახასიათებელია ის, რომ სიახლეს უზრუნველყოფს სპეციალური ალგორითმი ასეთი გადაწყვეტილების შემუშავებისათვის. მენეჯმენტის ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების შემუშავებული ალგორითმი მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ინოვაციური რეცეპტურობის ამაღლებას, ინოვაციური და რეგულარული გადაწყვეტილებების ეფექტურად შემუშავებას და ინოვაციების პრაქტიკაში დანერგვას.

სპეციალური კრიტერიუმებისა და გადაწყვეტილების მიღების საინფორმაციო სისტემები გამოიყენება მულტიკრიტერიული პრობლემების სწრაფად გადასაჭრელად, საჭირო ექსპერტების ჩართულობით. მათი განვითარების და მენეჯმენტ პრაქტიკაში სათანადო გამოყენების მიზნით, დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ადეკვატურ და ეფექტურ გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმებს.

შემოთავაზებულია ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც შემუშავებულია პროცესის მიდგომის საფუძველზე. მოდელი შეიცავს რეგულარული და სტრატეგიული მენეჯმენტის ბლოკებს, რომლებიც ურთიერთქმედებენ მართვის სისტემის ინოვაციების პროცესებთან. ეს მოდელი საშუალებას გაძლევთ გააძლიეროთ ორგანიზაციის მგრძობელობა ინოვაციების მიმართ, სისტემის ხარისხის გაუმჯობესებისა და სისტემის ფუნქციონირების კონტროლისა და გარე გარემოზე მისი ურთიერთქმედების გზით.

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე ინოვაციური მენეჯმენტის სისტემის მოდელის გავლენა ხორციელდება ინოვაციურ გარემოში ინოვაციების აღქმისა და გენერირების უნარით, დაწყებული ინოვაციური პრობლემების გადაჭრით, პროცესების რეინჟინერით, ახალი პროდუქტებისა და მომსახურებების განვითარებით და ა.შ. ახალი ბიზნეს მოდელის შემუშავებით.

ინდივიდუალური მახასიათებლები განსაზღვრავს კონკრეტული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების უნიკალურ მახასიათებლებს. ამავე დროს, ისინი ვერ ეწინააღმდეგებიან უმაღლესი დონის მოდელს, ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ემყარებიან კონცეპტუალურ მოდელს, რომელიც უზრუნველყოფს მათ გამაერთიანებელ თვისებას, ჩვენს შემთხვევაში, ორგანიზაციული მართვის ინოვაციურ სისტემებს.

გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი მართვის ინოვაციური სისტემების ჩარჩოებში, ინოვაციური მართვის სისტემის მოდელთან ერთად ქმნის კონცეპტუალურ საფუძველს ინოვაციური მართვის ინოვაციური სისტემების შესაქმნელად, ასევე არსებული სისტემების ინოვაციური შესაძლებლობების არსებობის შესაფასებლად.

თავში ასევე შემოთავაზებულია ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შესაფასებლად ისეთი მოდელი, რომელიც საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის თვითშეფასების პროცესების მიზანმიმართულად ორგანიზებას, მისი ძლიერი და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებას და ინოვაციური ცვლილებების პორტფელის ფორმირებას მართვის სისტემაში.

ორგანიზაციული მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მოდელს მხარს უჭერს მენეჯმენტის შესაბამისი სტილი, პერსონალისა და ორგანიზაციის კომპეტენცია, რაც ექვემდებარება კონცეპტუალურად სწორ მიდგომას ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. შეფასების კრიტერიუმების შერჩევა განხორციელდა სისტემის ანალიზის, არსებული მოდელების და მენეჯმენტის პრაქტიკის საფუძველზე. ხარისხიანი კრიტერიუმების სტანდარტიზაცია ძნელია, მაგრამ ამავე დროს ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას, განსხვავებით სტანდარტული ინდიკატორებისაგან, როგორცაა ფულადი სახსრების

მომრავობა, მოგება და ა.შ.

მიზანშეწონილია გამოიყენოს მართვის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის პარამეტრები ინოვაციების პროექტირებისას როგორც ვექტორი, რომელიც მიმართულია რეალურ მდგომარეობაში, საქმიანობის კონკრეტულ შედეგზე სამიზნე მნიშვნელობის სახით. ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების შედეგები გადაწყვეტილების მიღების ლოგიკის შესაბამისად წარმოადგენს რეალური სიტუაციის, ინოვაციების წყაროების, სისტემის შესაძლებლობების შესახებ ახალი ცოდნის შექმნის საფუძველს.

ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმი, ინოვაციური მართვის სისტემის კონცეპტუალური მოდელი და სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მოდელი მიზნად ისახავს ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციების ინტეგრირებული მენეჯმენტის დანერგვას ამ პრობლემის ჰოლისტიკური ხედვის საფუძველზე.

დასკვნები და წინადადებები

სადისერტაციო ნაშრომში განხილული თეორიული და პრაქტიკული მასალების შესწავლის საფუძველზე ჩვენს მიერ შემუშავებულია კონკრეტული დასკვნები და წინადადებები (რეკომენდაციები). კერძოდ:

- იმისათვის რომ შევქმნათ პირობები საწარმოების ინოვაციური აქტივობისათვის, ინოვაციური პროექტების წარმატებული განხორციელებისათვის, საჭიროა საწარმოების მიმართ ურთიერთდაკავშირებული სახელმწიფო (საკრედიტო, საბიუჯეტო, საგადასახადო და ა.შ.) პოლიტიკის ჩატარება, საწარმოს ამ კრიტერიუმების განხორციელების სტიმულირების მიზნით: ინოვაციების შექმნა და დანერგვა, საკუთარი ინოვაციური პროექტების განხორციელება.
- საჭიროა სახელმწიფოს ფისკალური ურთიერთობიდან საწარმოებთან და გადამხდელებთან გადასვლა პარტნიორულ ურთიერთობაზე, როდესაც დაბეგვრა ინტეგრირდება ერთიან ეკონომიკურ, საინვესტიციო, ინოვაციურ სახელმწიფო პოლიტიკის სისტემაში სამეწარმეო სუბიექტებთან მიმართებაში.
- სახელმწიფო მნიშვნელოვან ფუნქციად უნდა იქცეს განვითარებად ქვეყნებში ხელსაყრელი გარემოს შექმნა სამეწარმეო სექტორის საინოვაციო მოღვაწეობისთვის.

ამ ფუნქციის შესასრულებლად უნდა იყოს გამოყენებული შემდეგი ეკონომიკური და საბიუჯეტო პოლიტიკის ღონისძიებები:

- კერძო სექტორში სამეცნიერო საკვლევ და დამუშავებაზე დანახარჯების გათვალისწინება პროდუქციის თვითღირებულებაში;
- საგადასახადო შეღავათების მიზნობრივ დაწესებას სამეცნიერო-კვლევების მოცემულობის გაზრდისთვის მსხვილ კომპანიებში და მცირე და საშუალო ბიზნესის დაინტერესებისთვის საინოვაციო საქმიანობით;
- სამეცნიერო-ტექნიკური დამუშავებათა შეღავათიანი დაკრედიტება და მსხვილი პროექტების წილობრივი დაფინანსება, ვენჩურული დაფინანსების განვითარება;
- სახელმწიფო ქონებისა ან მიწის უსასყიდლო ან შეღავათიან პირობებით

გადაცემა საინოვაციო საწარმოების შესაქმნელად და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად რეგიონებში;

- საქართველოს ეკონომიკაში, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების საწარმოების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია მხოლოდ სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების, განვითარების ინოვაციურ გზაზე გადასვლით, ინოვაციური პროექტების ინიცირებით, ინოვაციური ბაზრის ფორმირებით, ახალი ტიპის ბიზნეს სუბიექტების - ინოვაციური საწარმოების განვითარებით.
- ინოვაციური პროექტები წარმოადგენს საჯარო პროექტების სხვადასხვა სპეციფიკურ სახეებს. ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეს არის სპეციალური კლასის საინვესტიციო პროექტები. ინოვაციური პროექტების მიზანია რეალურ ეკონომიკაში ეფექტური სიახლეების შექმნა და განხორციელება. ინოვაციური პროექტები ხასიათდება მაღალი რისკით და მაღალი პოტენციური მომგებიანობით. ინოვაციური პროექტები ხშირად უსწრებენ ეკონომიკის ამჟამინდელ საჭიროებებს მათი რეკომენდაციებისა და გადაწყვეტილებების გათვალისწინებით, შესაბამისად” მუშაობენ მომავლისთვის”.
- ინოვაციის როლი საწარმოს კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში განისაზღვრება არსებული რაოდენობრივი დამოკიდებულებით, ინოვაციის დონის ინდიკატორებსა და კონკურენტუნარიანობას შორის. ამ დამოკიდებულებების განმარტება ქმნის ინოვაციის ეფექტური მართვის საფუძველს, როგორც კონკურენტუნარიანობის ზრდის ფაქტორს.
- ინოვაციური პროექტების ეფექტური მართვისთვის, აუცილებელია ტიპოლოგიური მიდგომის გამოყენება და კონკრეტული ტიპის ინოვაციური პროექტების გამოყოფა, ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბიდან, სხვადასხვა სახის საწარმოებიდან, რთული და განშტოებული ფუნქციონალური და ეკონომიკური მენეჯმენტის სტრუქტურის დონეებიდან გამომდინარე. თითოეული ინოვაციური პროექტისთვის უნდა განისაზღვროს მენეჯმენტისთვის აუცილებელი ყველა ტიპოლოგიური

მახასიათებელი.

- მიზანშეწონილია შეფასდეს ინოვაციების გავლენა საწარმოს საწარმოო საქმიანობაზე ინოვაციური დონის მაჩვენებლებს შორის ურთიერთობების დამყარების (ტექნოლოგიური ინოვაციების ხარჯების წილი, ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ხარჯების წილი, ინოვაციური პროდუქტების წონა) და წარმოების ინდექსისა და აქტივების დაბრუნების მაჩვენებლების საფუძველზე. ეს მაჩვენებლები შეჯამებულია სტატისტიკური მონაცემებით, სამრეწველო საწარმოების დარგობრივი ჯგუფების დონეზე, რაც საშუალებას იძლევა ეკონომეტრიული შედარების გაკეთებას.
- ინოვაციური პროექტების მართვა ყველაზე ეფექტურია, როდესაც ის ხორციელდება საწარმოს სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ფარგლებში, რაც საშუალებას იძლევა ინოვაციური პროექტების და საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვის საბუთების ჩართულობას ყველა ეტაპზე (გრძელვადიანი პროგნოზები, საწარმოს განვითარების სტრატეგია, სამეცნიერო და ტექნოლოგიური განვითარების პროგრამები და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, საშუალო და მოკლევადიანი გეგმები, საინვესტიციო ბიზნეს გეგმები) და ამით პროექტების სპეციფიკურობასა და მიზნობრიობის გაზრდას.
- ინოვაციური განვითარების მართვის მნიშვნელოვანი რგოლია საწარმოების ინოვაციური პროექტების რეგიონალური მხარდაჭერის სისტემა. იგი მოიცავს: ინოვაციებზე ორიენტირებულ და საწარმოზე ორიენტირებულ რეგიონულ დაგეგმვის სისტემას; რეგიონალური ეკონომიკური პოლიტიკას (საინვესტიციო, ფისკალური, საგარეო ეკონომიკა, პერსონალის, მცირე ბიზნესის სფეროში), საწარმოების ინოვაციური პროექტების განხორციელების სტიმულირებას; რეგიონალური ინოვაციური ინფრასტრუქტურას რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერას.
- განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საწარმოს ინოვაციური განვითარების

მართვის საპროექტო მიდგომას. პროექტზე დაფუძნებული მიდგომა ინოვაციის მენეჯმენტთან დაკავშირებით საშუალებას გვაძლევს გადავლახოთ დაბრკოლებები, რომლებიც შეიქმნა ეკონომიკის სახელმწიფო და კორპორატიული მართვის ინერციული სისტემის მიერ. პროექტის მიდგომა საშუალებას გაძლევთ უფრო ზუსტად დაადგინოთ საწარმოს სპეციფიკური საჭიროებები ინოვაციებში, აჩქარებს ინოვაციების შექმნისა და დანერგვის პროცესს და ბოლოს, ინოვაციებს აძლევს საშუალებას ფოკუსირება მოახდინონ მთავარი ამოცანის გადაჭრაზე - საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე.

- ინოვაციური გადაწყვეტილების განსაკუთრებული მახასიათებელია ის, რომ სიახლეს უზრუნველყოფს სპეციალური ალგორითმი ასეთი გადაწყვეტილების შემუშავებისათვის. მენეჯმენტის ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების შემუშავებული ალგორითმი მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ინოვაციური რეცეპტურობის ამაღლებას, ინოვაციური და რეგულარული გადაწყვეტილებების ეფექტურად შემუშავებას და ინოვაციების პრაქტიკაში დანერგვას.
- შემოთავაზებულია ორგანიზაციული მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც შემუშავებულია პროცესის მიდგომის საფუძველზე. მოდელი შეიცავს რეგულარული და სტრატეგიული მენეჯმენტის ბლოკებს, რომლებიც ურთიერთქმედებენ მართვის სისტემის ინოვაციების პროცესებთან. ეს მოდელი საშუალებას გაძლევთ გააძლიეროთ ორგანიზაციის მგრძობელობა ინოვაციების მიმართ, სისტემის ხარისხის გაუმჯობესებისა და სისტემის ფუნქციონირების კონტროლისა და გარე გარემოზე მისი ურთიერთქმედების გზით.
- ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე ინოვაციური მენეჯმენტის სისტემის მოდელის გავლენა ხორციელდება ინოვაციურ გარემოში ინოვაციების აღქმისა და გენერირების უნარით, დაწყებული ინოვაციური პრობლემების გადაჭრით, პროცესების რეინჟინერით, ახალი

პროდუქტებისა და მომსახურებების განვითარებით და ა.შ. ახალი ბიზნეს მოდელის შემუშავებით.

- გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი მართვის ინოვაციური სისტემების ჩარჩოებში, ინოვაციური მართვის სისტემის მოდელთან ერთად ქმნის კონცეპტუალურ საფუძველს ინოვაციური მართვის ინოვაციური სისტემების შესაქმნელად, ასევე არსებული სისტემების ინოვაციური შესაძლებლობების არსებობის შესაფასებლად.
- შემოთავაზებულია ორგანიზაციული მენეჯმენტის სისტემის ინოვაციური პოტენციალის შესაფასებლად ისეთი მოდელი, რომელიც საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის თვითშეფასების პროცესების მიზანმიმართულად ორგანიზებას, მისი ძლიერი და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებას და ინოვაციური ცვლილებების პორტფელის ფორმირებას მართვის სისტემაში.
- ხარისხიანი კრიტერიუმების სტანდარტიზაცია ძნელია, მაგრამ ამავე დროს ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას, განსხვავებით სტანდარტული ინდიკატორებისაგან, როგორცაა ფულადი სახსრების მოძრაობა, მოგება და ა.შ.
- ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის შეფასების შედეგები გადაწყვეტილების მიღების ლოგიკის შესაბამისად წარმოადგენს რეალური სიტუაციის, ინოვაციების წყაროების, სისტემის შესაძლებლობების შესახებ ახალი ცოდნის შექმნის საფუძველს.
- ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმი, ინოვაციური მართვის სისტემის კონცეპტუალური მოდელი და სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მოდელი მიზნად ისახავს ორგანიზაციული მართვის სისტემაში ინოვაციების ინტეგრირებული მენეჯმენტის დანერგვას ამ პრობლემის ჰოლისტიკური ხედვის საფუძველზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბრალავა ა., გვაჯაია., ქუთათელაძე., - საინოვაციო მენეჯმენტი თბ. 2015. გვ., 15-31, გვ 101-115., გვ., 130-131. გვ.,235
2. აბრალავა ა., ეკონომიკის გლობალურ - ინოვაციური პრობლემები, გამომც. გრაალი, თბ., 2012. გვ., 8-17, გვ.,104-111, გვ., 117-125
3. აბრალავა ა., ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები. გამომც., უნივერსალი. თბ., 2014. გვ., 11-70; გვ., 162-210
4. ასათიანი რ., ეკონომიკის განმარტებითი ლექსიკონი. თბ.1996, გვ. 76;
5. ასათიანი რ., გლობალიზაცია, ეკონომიკური თეორია და საქართველო, 2010 წ.
6. ადეიშვილი ი. გეგზაია ბ., ფირმის ინოვაციური მარკეტინგი. ბათ., 2008
7. ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ვ., ნაკაიძე გ., ქუთათელაძე რ., თბ. 2008
8. ბარათაშვილი ე., გეგზაია ბ., ღლონტი ვ., საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა: თანამედროვე გამოწვევები. გამომც. უნივერსალი. თბ., 2012
9. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., გრძელიშვილი ნ., ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება. თბ., 2010.
10. დუმუაშვილი თ., გლობალური ინოვაციის ინდექსი და საქართველო, ჟურნალი ფორბსი;
11. მარგველაშვილი ქ.; „სამთავრობო ინოვაცია და ინოვაციების დიფუზია“, ლექსიკონი-ცნობარი სოციალურ მეცნიერებებში, 2016.
12. მახარაძე ნ., ინოვაციური პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები სამამულო წარმოებაში (დისერტაცია). ბათუმი, 2008.
13. პაპავა ვლ., საქართველოს ეკონომიკა. რეფორმები და ფსევდორეფორმები. თბ., 2015
14. ჩიქავა ლ., ინოვაციური ეკონომიკა, თბილისი, 2006.
15. ქოქიაური ლ. ქოქიაური ნ. ინოვაციები - თბილისი 2015 გვ.206
16. ქოქიაური ლ., ინოვაციები. თბ.2016;
17. ქოქიაური ლ., ქოქიაური ნ., გეგზაია ბ., „ინოვაციური ეკონომიკა“, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი- ბათუმი, 2018;

18. შენგელია თეიმურაზი, ინვაციური პროცესები: პოლიტიკა, რეგულირება, ეფექტიანობა. თბ. 1997, გვ-205;
19. პარმენ ლემონჯავა, ანზორ აბრალავა ეკონომიკის პრინციპები , 2009 წ.
20. დისერტაცია - ელენე ფიცხელაური / მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების თანამედროვე ტენდენციების სტატისტიკური კვლევა
21. დისერტაცია - მირზა ბახტაძე / ინვაციური მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში
22. საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ, მიღების თარიღი 2016, ოფიციალური ვებგვერდი
23. საქართველოს კანონი მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ, მიღების თარიღი 1994, 142 ოფიციალური ვებგვერდი: <https://matsne.gov.ge/>
24. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2020
25. სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024 „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“
26. საქართველოს რეგიონალური განვითარების 2010-2017 წწ. სახელმწიფო სტრატეგია თბ. .,2010; მთავრობის დადგენილება# 172, 25.06.10
27. მრავალდონიანი საინოვაციო პოლიტიკა და ევროინტეგრაცია. რედაქტორები: ო. შატბერაშვილი, ი. გოგოძე. ასოციაცია ეგსიგ, თბილისი, 2010. 310 გვ., ლიტ. 300. (www.inovdev.ge).
28. ევროგაერთიანების აღმოსავლეთის პარტნირობის პროგრამა და საქართველოს ინოვაციური განვითარების პერსპექტივები. რედაქტორი: ი. გოგოძე, ასოციაცია ეგსიგ, თბილისი, 2011. 240 გვ., ლიტ. 220. (www.inovdev.ge).
29. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური „საქსტატი“ Geostat.ge - საწარმოთა ინოვაციური აქტივობა
30. მსოფლიო ბანკი - www.worldbank.org
31. “ჰორიზონტი 2020” – europa.eu / www.horizon2020.ge
<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020>
32. Инновационные технологии управления конкурентоспособностью персонала (монография). Сотникова С.И., Маслов Е.В., Глазырин С.Ю. - Saarbrücken: LAP

- Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012.. - https://www.lap-publishing.com/extern/list_projects
33. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.. Директмедиа Паблишинг Москва 2008
 34. Экономические и статистические работы / В. Петти – М.: Книга по Требованию, 2012.
 35. Dirk Meissner, Leonid Gokhberg, Alexander Sokolov / Science, Technology and Innovation Policy for the Future - 2013
 36. Harris R. G., Globalization, Trade, and Income, Canadian Journal of Economics, November 1993, p. 755
 37. Georgia Rising, Sustaining Rapid Economic Growth”, The World Bank,
 38. Д. Макализ – *Экономика бизнеса – конкуренция, макростабильность и глобализация; М. 2007;*
 39. Kaplan R.S, Norton D.P. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001
 40. Project Management Body of Knowledge/ Project Management Institute, USA. 1987
 41. Matthew Hill. Financing corporate real estate: The impact of corporate real estate in the shareholder value equation. - Henry Stewart publications., 2005
 42. Management and Organization Theory 2012 Jeffrey A. Miles
 43. Henry William Chesbrough / Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (2006)
 44. Bruce R. / Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach 2015
 45. Conti Tito / Barringerorganizational self-evaluation - 1999
 46. H. Igor Ansoff The New Corporate Strategy 1999
 47. Russell L. Ackoff Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For
 48. Arthur & Andersen / Process Classification Framework: APQC International Benchmarking Clearinghouse and, 1995.
 49. Jac Fitz-enz The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee 2000
 50. Robert S. Kaplan, David P. / The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

- Norton 2004
51. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes 2004
 52. John P. Kotter Leading Change, With a New Preface (2012)
 53. Arthur & Andersen / Process Classification Framework: APQC International Benchmarking Clearinghouse and, 1995.
 54. Christoff Zott, Raphael Amitt. Designing your future business model: an activity system perspective/ IESE Business School, University of Navarra. Working paper WP-781. February 2009
 55. Segal S., Risk Identification: A Critical First Step in Enterprise Risk Management, Risk Management, Issue No 13, August 2008
 56. Chapman Ch., Ward S., Project risk management: processes, techniques and insights, Chichester, UK, John Wiley, 1996.
 57. Harvey a. Levine / Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits v 2008.
 58. Gerald E. K. Rollins 2004 Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI 2004
 59. Joe Tidd, John R. Bessant / Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 2010
 60. Christoff Zott, Raphael Amitt. Designing your future business model: an activity system perspective/ IESE Business School, University of Navarra. Working paper WP-781. February 2009
 61. Kliem R.L., Ludin L.S., Reducing Project Risk, Gower, Aldershot 1997
 62. Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models // European Management Journal Vol. 23 2005
 63. Recognised for Excellence: Assessor Modules for Recognised for Excellence // EFQM Publications - 2010.
 64. Christoff Zott, Raphael Amitt. Designing your future business model: an activity system perspective/ IESE Business School, University of Navarra. Working paper WP-781. February 2009. p. 11.
 65. Cooke B. Construction planning, programming and control / Cooke

- B., Williams P. - Oxford, 2009.
66. Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models // European Management Journal Vol. 23, No. 1, February 2005., pp.37-49.
 67. Frascati Manual. Proposed Standard Practice For Surveys on Research And Experimental Development, OECD Publications, Printed in France, 2002.
 68. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. A Joint Publication of OECD and Eurostat. OECD/EC, 2005
 69. Process Classification Framework: APQC International Benchmarking Clearinghouse and Arthur & Andersen. - 1995.
 70. Recognised for Excellence: Assessor Modules for Recognised for Excellence // EFQM Publications - 2002.
 71. Recognised for Excellence: Assessor Modules for Recognised for Excellence // EFQM Publications - 2010.
 72. <https://idfi.ge/ge>
 73. <http://gov.ge>
 74. <https://gita.gov.ge/>
 75. <https://www.tsu.ge>
 76. <http://www.Projects.org.ge>
 77. <https://knowledge4all.org>
 78. <https://www.undp.org/>
 79. <http://www.wipo.int>
 80. <http://www.economy.ge>
 81. <https://ec.europa.eu>
 82. <https://digitaltonto.com/>
 83. <https://tradingeconomics.com>
 84. <https://networkreadinessindex.org>

ელექტრონული ლინკები

http://www.economy.ge/uploads/publications/economy_6079862260fa6b33358960.32473667.pdf

https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/list->

3rd-country-participation_horizon-euratom_en.pdf

<https://digitaltonto.com/2013/4-government-programs-that-drive-innovation/>

<https://tradingeconomics.com/georgia/competitiveness-rank>

https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf

http://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/2020/saqartvelo_2020.pdf

http://gov.ge/files/68_78117_645287_govprogramme2021-2024.pdf

https://www.tsu.ge/assets/media/files/48/disertaciebi5/Elene_Pitskhelauri.pdf