

სსიპ- ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტის და მარკეტინგის
დარგობრივი დეპარტამენტი

ლელა დევამე

**ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის
თავისებურებები საქართველოში და გლობალიზაციის
გამოწვევები**

(ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაცია)

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
ირმა ჩხაიძე,
ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,
ბსუ-ს ასოცირებული პროფესორი

ბათუმი - 2025

როგორც წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალას, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

ლელა დევაძე

ხელმოწერა:

თარიღი:

სარჩევი

შესავალი	4
თავი I ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თეორიული საფუძვლები.....	10
I.I. ინოვაციების არსი, სახეები და ფორმები.....	10
I.II. ინოვაციური პროცესი, როგორც ინოვაციური იდეის განვითარების ეტაპები....	15
I.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის კონცეფცია	18
თავი II ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის მეთოდები და მართვის ძირითადი თავისებურებები.....	23
II.I. ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის მეთოდები.....	23
II.II. კრიზისის მართვა: „Covid -19 მოთხოვნები“ და პროექტის Agile მეთოდის ეფექტიანობა	28
II.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის პრინციპები:.....	53
მიღწევები და გამოწვევები.....	53
თავი III ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სტრატეგია საქართველოში და მენეჯმენტის პრობლემები.....	70
III.I. ინოვაციური პროექტებისა და კომპანიის სტრატეგიის ინტეგრაცია	70
III. II.სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკა და საქართველოს რეიტინგი GII	78
III.III. პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები და მათი გადაჭრის.....	
შესაძლებლობები.....	90
III.IV. პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის როლი, როგორც უმთავრესი ფუნქცია ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში და გლობალიზაციის გამოწვევები	101
დასკვნები და რეკომენდაციები	114
გამოყენებული ლიტერატურა	124

შესავალი

თემის აქტუალობა. თანამედროვე გარემო მუდმივად ცვალებადია და ამ ცვლილებების სისწრაფის განმაპირობებელ პერიოდად ეკონომიკურ მეცნიერებასა და პრაქტიკაში სახელდება „თანამედროვე პროექტის მართვის ერა“, რომელიც დაიწყო მე-XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან და XXI საუკუნეში მნიშვნელოვანი განვითარება ჰპოვა. გლობალურმა ინოვაციურმა გამოწვევებმა, მომხმარებელთა სწრაფად ცვალებადმა მოთხოვნებმა, მსოფლიო ბაზარზე კომპანიების მიერ კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისა და ლიდერული უპირატესობის შენარჩუნებისათვის ბრძოლამ, მოულოდნელმა Covid-19 გამოწვევებმა ქვეყნები დააყენა იმ რთული გამოწვევების წინაშე, რამაც მოკლე დროში ინოვაციური ბიზნეს პროდუქტების განხორციელება აუცილებელ პირობად გადააქცია.

Covid პანდემიის და პოსტკოვიდურ პერიოდებში მსოფლიოს ქვეყნების მსგავსად საქართველოშიც წარმოებისა და მომსახურების სფეროში განხორციელებადი ინოვაციური ბიზნეს პროექტების რიცხვი მზარდია, რასაც განაპირობებს: ერთი მხრივ სახელმწიფოს სტრატეგიული ინოვაციური პოლიტიკის გააქტიურება ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიღწევისათვის, სტარტაპ ეკოსისტემის შექმნისა და გლობალურ ინოვაციურ ინდექსში საწყისი პოზიციების დაკავება, და მეორეს მხრივ, მსოფლიო ბაზარზე კომპანიების მიერ კონკურენტუნარიანობის მოპოვება, როგორც შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილებების შესაბამისად ასევე პროექტის მენეჯმენტის სირთულეების მიუხედავად.

Covid 19 პერიოდში სრული უმართაობის და მკაცრი რეგულაციების პირობებში მყოფმა ბიზნეს სექტორმა, გარემოსთან ადაპტირების მიზნით არა მხოლოდ გაზარდა მოთხოვნა თანამედროვე მართვის უნარების მქონე პროექტის პროფესიონალ მენეჯერებზე, არამე დაიწყო პროექტის მართვის მეთოდოლოგიის დახვეწა, რომელიც დაეფუძნა „ტრადიციული“ და „მოქნილი“ მართვის მეთოდების მნიშვნელოვანი ელემენტების კომბინაციას. მართვის ახალი მეთოდები ითვალისწინებს პროექტის დროითი და ფინანსური რესურსების ეფექტურ

მართვას, ხარისხზე ორიენტირებული პროექტების წარმოებას მოტივირებულ გუნდთან ერთად.

გასული საუკუნის მეორე ნახევრიდან დაწყებული დღემდე მზარდია პროექტის მენეჯმენტში წარმოქმნილი პრობლემები, როგორც განვითარებად ასევე განვითარებულ ქვეყნებში აშშ-ში, გერმანიაში, ჩინეთში, ინდოეთში, იაპონიაში, ბრაზილიაში, გაერთიანებული სამეფოში, კანადაში, ავსტრალიაში, საუდის არაბეთში და ა.შ. ქვეყნებში იქ, სადაც ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 30-40-იანი წლებიდან განახორციელებდნენ პროექტის მენეჯმენტს მეთოდოლოგი-ური პრინციპების პრაქტიკული რეალიზებით, თუმცა, მიუხედავად ამისა, დღესდღეობითაც არაერთი პრობლემაა პროექტის მენეჯმენტში.

პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებისას პროექტის არაეფექტური მენეჯმენტის უმთავრეს პრობლემად დასახელდა პროექტის არაპროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც არ ფლობენ ცვალებად გარემოში ფაქტორებზე სწრაფი რეაგირების, სტრესისა და ემოციების მართვის, კრეატიულობის, რესურსების ეფექტური მართვის, გუნდის წევრებს შორის ფუნქციების სწორად გადანაწილების, გადაწყვეტილებების მიღების, შედეგების გაანალიზების და ა.შ. უნარებს.

ამრიგად, ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვა თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა, რომელიც გვკარნახობს კომპანიის სტრატეგიასთან ინოვაციური სტრატეგიის ინტეგრირებას და მისი რეალიზების საფუძველზე რადიკალური და ეტაპობრივი ინოვაციის დანერგვას არა უბრალო ცვლილებებისათვის, არამედ იმ ახალი პროდუქტის, სერვისის, პროცესის შექმნისათვის ან გაუმჯობესებისთვის, რომელიც ქმნის ღირებულებას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს საქართველოში ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თავისებურებებისა და მენეჯმენტის პრობლემების დადგენა და მათი გადაჭრის გზების პოვნა.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის არსებული დონისა და განვითარების ტენდენციების ანალიზი საქართველოში;
- ინოვაციური ბიზნეს პროექტების შემუშავების პრინციპების, რეალიზების სიხშირის, მართვის თავისებურებებისა და მართვის სისტემაში არსებული პრობლემების დადგენა;
- პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის როლისა და მისი უნარ-ჩვევების განსაზღვრა გლობალიზაციის გამოწვევების შესაბამისად;
- ინოვაციური ბიზნეს პროექტების ეფექტური მართვის სისტემის/მოდელის შემუშავება.

კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემების და პროექტის მართვის მეთოდებით დაინტერესებული უცხოელი და ქართველი მეცნიერების სამეცნიერო ნაშრომები.

საკითხის პრაქტიკული გაანალიზებისათვის გამოყენებულია საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს (GITA) (2014-2023), ინოვაციური ბიზნეს ხელშეწყობის პროგრამის-„სტარტაპ საქართველოს“ (2014-2024), სახელმწიფო უწყების - სსიპ „აწარმოე საქართველოში“ სააგენტოს (2014-2024), საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (2019-2024), ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს (2019-2024) მონაცემები, „საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, დადგენილებები, ბრძანებულებები და ა.შ., სამთავრობო, არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევები.

კვლევის პროცესის სწორად წარმართვისათვის ნაშრომში გამოყენებულია ეკონომიკურ-სტატისტიკური, ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები. ნაშრომში ინდუქციისა და დედუქციის მეთოდოლოგიური პრინციპების გათვალისწინებით შესწავლილია საქართველოს მთავრობის მიერ რეალიზებადი ინოვაციური პოლიტიკა, რომელიც ხორციელდება და ვითარდება გლობალური ინოვაციური გარემოს განვითარების მოთხოვნების შესაბამისად და ეფუძნება ტრადიციულ, ინსტიტუციონალურ თეორიებსა და ნაშრომებს.

ნაშრომში ანალიზისა და სინთეზის მეთოდური პრინციპების გათვალისწინებით ცალკე-ცალკე შესწავლილია ინოვაციური ბიზნეს პროექტების

მართვის თავისებურებები; გაანალიზებულია პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, რაც სტარტაპების წარუმატებლობის მიზეზებად სახელდება. გაანალიზებულია პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, რაც სტარტაპების წარუმატებლობის მიზეზებად სახელდება. კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა Google-ის ელექტრონული ანკეტები, რომლის საშუალებით გამოკითხულნი იყვნენ სასტუმროების მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები. სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოიკითხა საქართველოს მასშტაბით მოქმედი ინოვაციური სტარტაპების ავტორები და მენეჯერები, რომლებიც მომსახურებისა და სტუმარმასპინძლობის სფეროში სხვადასხვა პროექტებს განახორციელებენ.

ემპირიული დაკვირვების მეთოდის გამოყენებით განხორციელდა ქართული სტარტაპების სასიცოცხლო ციკლის ფაზების შესწავლა გაანალიზება.

სტატისტიკური აღწერის მეთოდის გამოყენებით შეფასდა საქართველოს რეიტინგი ინოვაციების გლობალურ ინდექსში, დადგინდა სტარტაპ საქართველოს, „აწარმოე საქართველოს“, „EU4Business“ მიერ ინოვაციური ბიზნეს პროექტების დაფინანსებაზე გაცემული ჯამური სესხი და ინდუსტრიების მიხედვით დაფინანსებული ინოვაციური პროექტების რაოდენობა. განისაზღვრა საქართველოში GITA პროგრამის გრანტებით დაფინანსებული სტარტაპების რაოდენობა. შეფასდა ქართული სტარტაპების მიერ მიღებული გრანტებისა და მოძიებული დაფინანსებების შედეგიანობა. სტატისტიკური დაგეგმვისა და დასკვნის მეთოდის გამოყენებით დადგინდა ბიზნეს პროექტებში არსებული პრობლემები და მათი აღმოფხვრის მიზნით შემუშავდა პრობლემების გადაჭრის ღონისძიებები.

შედგა რამდენიმე ცხრილი და დიაგრამა, ჩამოყალიბდა დასკვნები და რეკომენდაციები.

კვლევის ობიექტი და საგანი: სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ობიექტია ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სფერო. კვლევის საგანია საქართველოში მომსახურების სექტორში განხორციელებული ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტის მონიტორინგი და კონკურენტუნარიანობის მოპოვების შესაძლებლობები.

სამეცნიერო სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

1. **დადგენილია** ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები და **გამოვლენილია** პრობლემების აღმოფხვრისათვის პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის როლის და უნარ-ჩვევების რეალიზების საჭიროება გლობალიზაციის გამოწვევების შესაბამისად;

2. საქართველოში სტუმარმასპინძლობის და მომსახურების სექტორში ინოვაციური ბიზნეს პროექტების:

- ❖ წარმატებით განხორციელებისათვის მთავარ მიმართულებად **განსაზღვრულია** ციფრული ტრანსფორმაციის, მდგრადობის და მომხმარებლის გამოცდილების გაძლიერება;

- ❖ მართვისა და მონიტორინგის გაუმჯობესებისათვის **დადგენილია** ხელოვნური ინტელექტის, ბლოკჩეინის, IoT, დიდი მონაცემების ანალიტიკის, პროგნოზირებადი მოდელირების და სხვა სამეცნიერო ინოვაციების დანერგვის საჭიროება;

- ❖ მართვის ეფექტიანობის დადგენისათვის გაანალიზებულია Agile მართვის მეთოდების თავისებურებები;

3. JD-R მოდელით **შეფასებულია** ხარისხობრივად სასტუმროს ინოვაციური მენეჯმენტის შედეგიანობა.

კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. შემოთავაზებული წინადადებები და რეკომენდაციები ხელს შეუწყობენ ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის მეთოდების პრაქტიკულ რეალიზებასა და სტიმულირებას საქართველოში სტუმარმასპინძლობის და მომსახურების სფეროში. ყოველივე ეს გაზრდის ბიზნეს პროექტების განმახორციელებელი კომპანიების საქმიანობის ხარისხს, დაეხმარება მათ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასა და გრძელვადიანი წარმატების მოპოვებაში. კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც ადგილობრივი კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციების ხელმძღვანელების, ასევე ეკონომიკის, ბიზნესისა თუ მენეჯმენტის სფეროში მოღვაწე მეცნიერებისა და მკვლევარების მიერ.

დისერტაციის სტრუქტურული და ენობრივი გამართულობა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 139 გვერდს, შედგება შესავლის, სამი თავისა და ათი ქვეთავისგან.

ნაშრომს თან ერთვის დასკვნები და რეკომენდაციები, 125 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

თავი I. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თეორიული საფუძვლები

I.I. ინოვაციების არსი, სახეები და ფორმები

გლობალურ გარემოში ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიღწევის, საზოგადოების ცხოვრების დონის ამაღლების და კომპანიების მიერ კონკურენტუნარიანობის მოპოვების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად სახელდება ინოვაცია. აღსანიშნავია ისიც, რომ ცივილიზებულ სამყაროს სიახლეებისადმი ინტერესი აქვს არა მხოლოდ დღეს, არამედ ჰქონდა წარსულშიც და ექნება მომავალშიც. აღნიშნულს შესაძლებელია საფუძვლად დავუდოთ ერთი მხრივ, სხვადასხვა ეტაპზე მოღვაწე მეცნიერ-ეკონომისტების მიერ ჩამოყალიბებული განსაზღვრებები ინოვაციაზე, და მეორეს მხრივ, კომპანიების მიერ წლების მანძილზე ინოვაციური პროდუქტისა და მომსახურების წარმოებისაკენ სწრაფვა და მათი განვითარებით ეკონომიკაში ინოვაციების დანერგვის მიზნით სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკის გააქტიურება.

საკითხის მეცნიერულ შესწავლას ეძღვნება სამეცნიერო ნაშრომები ქართველი და უცხოელი მეცნიერების: ი. შუმპეტერის (1927), ჯ. ფრიმენის (1979), პ. დრუკერის (1985), ბ. ტვისის (1989), რ. ლიონსის (1989), ბ. სანტოს (1992), ა. აფუას (1998), მ. პორტერის (2001), ტ. ბრაიანის (2002), ვ.ჯ. საზერლენდის (2006), ა. ბაკერის (2006), ს. ლ. კუპერის (2006), ს. მასლაჩის (2008), მ. პ. ლეიტერის (2008), ს. ჰოლლის (2015), ჯ. არონსონის (2015), ს. ჰ. ანტონის (2017), ი. შოპერის (2018), ა. უოლდის (2018), ტ. ვ. ფრიჯერსონის (2018), ვ. კარვოვსკის (2019), თ. ბერგმანის (2019), ი. შინის (2020), ვ. გეიცის (2020), ს. ჰამოუჩეს (2020). ქართველი მეცნიერებიდან თ. შენგელია (2008), რ. ასათიანი (1996), გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი (2019), ლ. ქოქიაური, ნ. ქოქიაური, ბ. გეჩბაია (2018), ი. ჩხაიძე (2023), მ. მახარაძე (2023) ი.გ. შიხაშვილი, მ. გედევანიშვილი, კ. რუსიძე (2012), ე. თურქია (2010), გ. ამყოლაძე, თ. ამყოლაძე, ნ. გიორგიშვილი (2009), მ. ლომსაძე-კუჭავა, გ. ტყეშელაშვილი, დ. ჩხაიძე (2014), და სხვა, რომლებიც ბიზნეს პროექტების მართვის თავისებურებებს განიხილავენ კონკრეტული კვლევის სფეროს შესაბამისობაში.

სამეცნიერო ეკონომიკურ ლიტერატურულ წყაროებზე დაყრდნობით შესაძლებელია ითქვას, რომ არ არსებებს ინოვაციის ერთი საყოველთაოდ აღიარებული განსაზღვრება. ჯერ კიდევ ინგლისელი ფილოსოფოსი და ეკონომისტი ბ. მანდევილი ნაწარმოებში „იგავი ფუტკრებზე“ ყურადღებას ამახვილებს ცვლილებებისადმი ადამიანების ძლიერ გატაცებაზე და სიახლეების მიღების დიდ სურვილზე (**Mandeville, 1732**). ავსტრიელი ეკონომისტი, სოციოლოგი ი. შუმპეტერი ინოვაციას განიხილავს, როგორც ტექნოლოგიურ ცვლილებებს საწარმოო პროცესების ეფექტურად წარმართვის მიზნით, რომელიც დაეფუძნება ბიზნესში არსებული პრობლემების გადაჭრას. ასევე ინოვაციას განსაზღვრავს, როგორც საწარმოო ფაქტორების ახალ კომბინაციას, რომელიც ორიენტირებულია მოგების მიღებაზე” (**Шумпетер, 1982**). მეცნიერი ბ. ტვისი (**Twiss, 1989**), ნაშრომში- „მეცნიერულ-ტექნიკური სიახლეების მართვა” ინოვაციას განიხილავს, როგორც პროცესს, რომლის დროსაც ინტელექტუალური საქონელი-გამოგონება, ინფორმაცია და იდეა იძენს ეკონომიკურ შინაარსს. მეცნიერი ა. აფუა განიხილავს ინოვაციას, როგორც ახალ ცოდნას, რომელიც რეალიზებულია პროდუქტებში, პროცესებსა და სერვისებში (**Afuah, 1998**). პ. დრუკერი აზრით ინოვაცია წარმოადგენს მეწარმეობის სპეციფიკურ ინსტრუმენტს, რომლის გამოყენებითაც განახორციელებენ ცვლილებებს, და მას იყენებენ ბიზნესში ახალი უპირატესობების მოსაპოვებლად (**Drucker, 2008**). მ. პორტერი განიხილავს ინოვაციას, როგორც კომპანიის შესაძლებლობას მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა ინოვაციურობაზე და ინოვაციური ბიზნეს პროექტების რეალიზაციის უნარზე (**Porter, 2001**).

ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტები: რ. ასათიანი ინოვაციაში განიხილავს შრომის ორგანიზაციისა და მართვის ახალი ფორმების დანერგვას როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტად საწარმოსა და დარგის განვითარებისათვის. ამასთან, იგი ხაზს უსვამს, რომ ინოვაციები არ შემოიფარგლებიან მხოლოდ ტექნოლოგიური ახალ პროდუქტებთან ან მომსახურებებთან, არამედ მათი შემადგენელი ნაწილია შრომის პროცესის და ორგანიზაციის ფორმების გარდაქმნა (**ასათიანი, 1998**). თ. შენგელია ინოვაციას მიიჩნევს შემოქმედებითი საქმიანობის შედეგად (**შენგელია, 2008**).

საკითხების მეცნიერული შესწავლა მოიცავს, ასევე მოიცავს Covid პანდემიის, პოსტკოვიდურ პერიოდებში და გლობალიზაციის გამოწვევების შესაბამისად მოაზროვნე არაერთი უცხოელი და ქართველი მეცნიერის მოსაზრებებს. მეცნიერი ი. შოპერი, ა. უოლდი, ტ. ვ. ფრიჯერსონი შეისწავლიან საპროექტო გუნდში პანდემიასთან დაკავშირებულ სტრესულ სიტუაციებს (**Schooper, et al., 2018**). ვ. გეიცის კვლევები გვიჩვენებს, რომ Covid პანდემია აჩქარებს ცვლილებებს სხვადასხვა დონეზე, რაც, შესაბამისად, გავლენას ახდენს საზოგადოებასა და ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციაზე მთელი მსოფლიოს მასშტაბით (**Gates, 2020**). მეცნიერების ს. ჰანგ, ვ.ური და ი.შინი შეფასებით, პანდემია კიდევ უფრო ამძაფრებს საქმიანობის პროცესში თანამშრომლების სტრესულ გარემოს (**Hwang, et al., 2020**). მეცნიერების თ. ბერგმანისა და ვ. კარვოვსკი სამეცნიერო კვლევის სფეროს წარმოადგენს პროექტის მართვის „მოქნილი“ მეთოდის პრაქტიკული რეალიზება, რაც მიზნად ისახავს ცვლილებებისადმი გუნდის ორგანიზებულ ადაპტაციას (**Bergmann, 2019**).

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ინიციატივებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს მიერ შემუშავებული „ინოვაციების შესახებ“ საქართველოს კანონში ჩამოყალიბებული განსაზღვრების თანახმად „ინოვაცია“ არის როგორც ეკონომიკური, ასევე სამეცნიერო ან სოციალური ღირებულების მქონე, გამოყენებადი, ახალი ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტი, პროცესი, მომსახურება (**საქართველოს კანონი, 2016**).

ჩვენი განსაზღვრებით ინოვაცია გულისხმობს ქართულ რეალობაში ახალი იდეების, მეთოდების, ტექნოლოგიების შემოტანას და მათ პრაქტიკაში ადაპტირებას იმგვარად, რომ აღმოფხვრას საზოგადოებასა და ეკონომიკაში არსებული პრობლემები.

ჩვენი აზრით ინოვაცია არ გულისხმობს მხოლოდ ტექნოლოგიურ მიღწევებს, არამედ გულისხმობს კულტურული, სოციალური და ორგანიზაციული ინოვაციების განვითარებას, რაც ხელს შეუწყობს როგორც ინდივიდის, ისე საზოგადოების კეთილდღეობის შექმნას. თუ ჩვენ გვინდა მოვახდინოთ ცვლილებები, ინოვაციის მომავალი უნდა დაემყაროს იმ აუცილებლობებზე, რაც ქართულ რეალობაში არსებობს. ჩვენთვის, როგორც ქართველებისთვის, ინოვაცია არ შემოიფარგლება მხოლოდ ახალ

პროდუქტებში, არამედ ახალ სერვისებში, გადახედვა და გაუმჯობესება იმ მენტალიტეტსა და სტრუქტურებში, რომლებიც უკვე არსებობს. ინოვაციამ უნდა შექმნას გრძელვადიანი ეფექტი. მხოლოდ წარსულში დაფუძნებული მოკლევადიანი სიახლეები არა მხოლოდ ვერ შეცვლის, არამედ შეიძლება გამოიწვიოს გაუგებრობა. საქართველოში ინოვაცია უნდა იყოს მიზანმიმართული და გრძელვადიანი, სუსტი ეკონომიკური განვითარების ფონზე.

„ინოვაცია“ ცნება რთული და მრავალფუნქციურია, რაც თავის, როგორც თეორიულ ასევე პრაქტიკულ ასახვას პოულობს ინოვაციის სახეებში, რომლებსაც მიეკუთვნება:

- ❖ ინოვაციური პროდუქტი, რაც ნიშნავს ახალი პროდუქტის შექმნას ან არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებას. პროდუქტი, რომელსაც გააჩნია ეკონომიკური ღირებულება და არ გულისხმობს სხვა პირის მიერ შემუშავებული ან წარმოებული ინოვაციური პროდუქტის მხოლოდ ესთეტიკური ბუნების ცვლილებას;

- ❖ ინოვაციური მომსახურება გულისხმობს პროცესს, რომელიც არის საწარმოს რესურსების სერვისად გარდაქმნის და მომხმარებლისთვის გაუმჯობესებული ახალი სერვისის მიწოდება;

- ❖ ინოვაციური პროცესი ანუ ორგანიზაციული ინოვაცია მენეჯმენტის სტრუქტურის, ან პროცესების, ან მეთოდის ახალი ან მნიშვნელოვანი ცვლილებაა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისკენ და ცოდნის გამოყენების გაუმჯობესებისკენ ან ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდისკენ;

- ❖ ინოვაციური ბიზნეს-მოდელი აუმჯობესებს კომპანიის შედეგებს ინოვაციებისა და მდგრადი განვითარების გზით. ეს, როგორც წესი, დიდი მასშტაბის ცვლილებებსა და ბიზნესის ზოგიერთი ნაწილის „ნგრევას“ იწვევს. „თამაშის წესების“ შეცვლით გავლენას ახდენს მთლიან ინდუსტრიაზე;

- ❖ ინოვაციური მარკეტინგი - მარკეტინგის ახალი მეთოდის გამოყენებაა, პროდუქტის დიზაინში, შეფუთვაში, პოპულარიზაციაში.

მეცნიერ რთი როტველის ინოვაციის განსაზღვრისათვის გამოყოფს ინოვაციის ორი ფორმას:

1) ეტაპობრივ, ანუ ინკრემენტულ ინოვაციას- გულისხმობს არსებული პროდუქტის, სერვისის, პროცესის გაუმჯობესებას ან მოდერნიზებას. ე.ი. ინკრემენტული ინოვაცია აუმჯობესებს ეტაპობრივად არსებულ: ბიზნეს პროცესს, პროდუქტს ან სერვისს მისი ხარისხის ან თვითღირებულების თვალსაზრისით, მაგრამ არ იწვევს წინამორბედი სერვისის გაქრობას. ბიზნესში ინოვაციების 80 % ინკრემენტული ინოვაციებია, რადგან შედარებით ნაკლებად სარისკოა, საჭიროებს ნაკლებ ფინანსურ და დროით დანახარჯებს.

2) რადიკალურ ინოვაციას- უარყოფს იმას, რაც უკვე იქნა მიღწეული წარსულში არსებული ბაზრის მოშლით და დარგში ახალი პროდუქტის, ან სერვისის, ან პროცესის შეთავაზებით.

რადიკალური ინოვაციების სეგმენტზე ძირითადად სტარტაპები ოპერირებენ, რომლებიც წარუმატებლობის შემთხვევაში ქრებიან ან დიდი კომპანიების ნაწილი ხდებიან. კორპორაციებისათვის რადიკალური ინოვაციების გამოგონება მნიშვნელოვანია, თუმცა შესაძლებელია გამოიწვიოს კორპორაციული სტრუქტურის და სტრატეგიის რადიკალური ცვლილება, რაც ძალიან სარისკოა კორპორაციული მდგრადობის შენარჩუნებისთვის.

რადიკალური არის „დამანგრეველი ინოვაცია“, რომელიც გლობალურ კონკურენციულ გარემოში მოქმედი კომპანიების ინტერესს ჯერ კიდევ 1995 წლიდან წარმოადგენდა. პრაქტიკაში დამანგრეველი ინოვაცია კონკრეტულ დარგს კი არ ცვლის, არამედ ყველა მიმართულებაზე ახდენს გავლენას და მთლიანად ცვლის არსებულ ბიზნეს კონიუნქტურას.

ამრიგად, ინოვაციის კონცეფცია ეკონომიკურ მეცნიერებაში განისაზღვრება სხვადასხვაგვარად და ფართო გაგებით გულისხმობს სიახლის შექმნას, ან უკვე არსებულის გაუმჯობესებას, რაც ქმნის ღირებულებას. ინოვაციების შექმნა მიზანშეწონილია დაეფუძნოს არა მხოლოდ „უწყვეტობას“, რომელიც გულისხმობს არსებული საქონლის ეტაპობრივ გაუმჯობესებას, არამედ უნდა დაეფუძნოს „მიღწევებს“, რომელიც ითვალისწინებს რადიკალური ინოვაციების შექმნას, რაც თანამედროვე ეტაპზე შესაძლებელია დასახელდეს „დამანგრეველი“ ინოვაციის სახელწოდებით, რასაც შეუძლია უმნიშვნელოვანესი როლი შეასრულოს ქვეყნის

ეკონომიკის ზრდის ტემპების მიღწევაში, ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში და მათთვის მომსახურების ხარისხის დონის ამაღლებაში.

I.II. ინოვაციური პროცესი, როგორც ინოვაციური იდეის განვითარების ეტაპები

ინოვაციის შექმნა და ინოვატორობა იწყება ბიზნეს იდეით. იდეის წარმოშობიდან მისი კომერციალიზაციის ჩათვლით მიმდინარე პროცესი ინოვაციური პროცესია. მეცნიერ ბ. ტვისის განსაზღვრებით, ინოვაცია არის პროცესი, რომელიც აერთიანებს მეცნიერებას, ტექნოლოგიას, ეკონომიკას და მენეჯმენტს. ინოვაციის მიზანია სიახლის შექმნა, ხოლო ინოვაციური პროცესი იწყება იდეის გაჩენიდან და გრძელდება მის რეალიზებამდე (Twiss, 1989). მეცნიერებასა და პრაქტიკაში ბიზნეს იდეის წარმატებით განხორციელებისათვის ინოვაციური პროცესი იყოფა ხუთ ეტაპად: 1) იდეების გენერაცია; 2) ადვოკატირება და სკრინინგი: იდეის გაანალიზება და შეფასება; 3) ექსპერიმენტი: განისაზღვროს რამდენად შესაძლებელია ბიზნეს იდეის პრაქტიკული რეალიზება; 4) კომერციალიზაცია: მზადება ბაზარზე გასასვლელად; 5) ინოვაციის გავრცელება ანუ დიფუზია (სქემა 1).

I- „იდეების გენერაციის“ ეტაპი ითვალისწინებს განსაზღვრულ დროში ახალი იდეების წარმოშობას და განვითარებას: თანამშრომელთა მოტივირებით, ინოვაციური იდეის ავტორთა აღიარებით, განმახორციელებელი გუნდის წახალისებითა და მხარდაჭერით;

სქემა N1. ინოვაციური პროცესი



წყარო: მდგრადი ორგანიზაციის აგება: ინოვაციის პროცესის 5 ნაბიჯი ბრაიან ნეზის მიერ.
რივიერ უნივერსიტეტი - <https://www.rivier.edu/academics/blog-posts/cultivating-a-robust-organization-5-stages-of-the-innovation-process/>

II- „ადვოკატირება და სკრინინგის“ ეტაპზე განიხილება ღირებულების შემქმნელი ინოვაცია, განისაზღვრება იდეის სასიცოცხლო ციკლი, ფასდება ინოვაციური იდეის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. აღნიშნულ ეტაპზე გაანალიზდება ტენდენციის მონიტორინგი, რომელიც ინოვატორს ეხმარება: განვითარებადი ტენდენციების იდენტიფიცირებაში და ბიზნესზე ტენდენციების გავლენის შეფასებაში; ეფექტური ინოვაციური მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებაში; რისკის დონის შემცირებისათვის დროული გადაწყვეტილებების მიღებაში;

III - „ექსპერიმენტის“ ეტაპზე ხორციელდება ბიზნეს იდეის კორექტირება, მოქმედებაში მოყვანა, ადაპტირება და დგინდება იდეის ეფექტიანობა;

IV - „კომერციალიზაციის“ ეტაპი ითვალისწინებს ინოვაციური პროდუქტის, სერვისის მიწოდებას სამიზნე აუდიტორიისთვის და მათ დარწმუნებას პროდუქტის უნიკალურობაში;

V - „ინოვაციის გავრცელების“ ეტაპის რეალიზებას საფუძვლად ედება ოპაიოს უნივერსიტეტის პროფესორის ევერეტ როჯერსის „ინოვაციური დიფუზიის თეორია“, რომელიც ითვალისწინებს ინოვაციების დანერგვის დროს ადამიანების და ჯგუფების დაყოფას შემდეგ კატეგორიებად:

- ❖ ინოვატორებად, რომლებიც შეადგენს მოსახლეობის მხოლოდ 2,5 %. ისინი არიან ცნობისმოყვარეები, რისკიანები, დაინტერესებულები არიან მიგნებებით და მათი გამოცდით;

- ❖ სიახლის ან წამოწყების ადრეულ საფეხურზე მიმღებ ადამიანებად, რომელთა წილი შეადგენს მოსახლეობის 13,5 %. ამ ტიპის ადამიანები სწრაფად იღებენ მონაწილეობას სიახლეების მიღება-დანერგვაში, წარმოადგენენ აზრის ლიდერებს, შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ საზოგადოებაზე, აქვთ განათლების მაღალი დონე და სოციალური სტატუსი, მათი დათანხმებისათვის მნიშვნელოვანია აუხსნათ როგორ შეუწყობთ ხელი პროცესს;

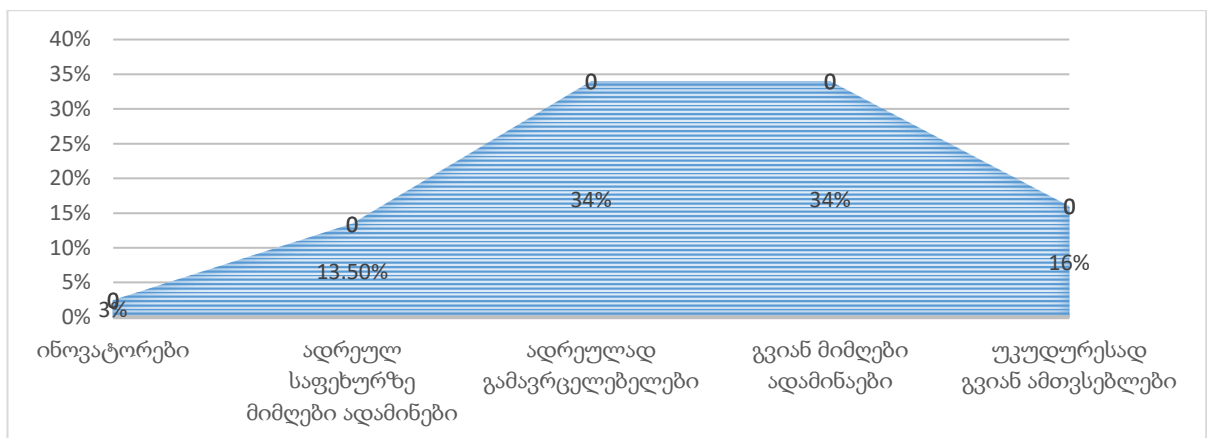
- ❖ წამოწყების ან სიახლის მიღწევების ადრეულად გამავრცელებელი ადამიანები, რომლებიც შეადგენს მოსახლეობის 34 %. მათ გადაწყვეტილების მისაღებად სჭირდებათ დრო და მტკიცებულება, რომ ინოვაცია მართლაც იქნება

ღირებულების შემქმნელი. მათი მხარდაჭერის მოსაპოვებლად მნიშვნელოვანია წარმატებული მაგალითები. ადრეული უმრავლესობის ჯგუფი მოსახლეობის - 34 %-ია;

❖ წამოწყების ან სიახლის გვიან მიმღები ადამიანებს არ უყვართ ცვლილებები, და მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ იდეა უკვე გამოცდილია უმრავლესობის მიერ, ამ ჯგუფის ადამიანების წილი მოსახლეობის 34 % შეადგენს;

❖ წამოწყების ან სიახლის უკიდურესად რთულად ამთვისებელი ადამიანები, ეწინააღმდეგებიან სიახლეებს, მისდევენ ტრადიციული ცხოვრების წესებს. ამ ჯგუფის ადამიანების ნაწილი ბოლოს ეზიარებიან ინოვაციებს ნაწილისთვის კი სიახლე ბოლომდე მიუღებელია. მათი წილი მოსახლეობის -16 %-ს შეადგენს (როჯერს, 1962) (იხ. დიაგრამა 1).

დიაგრამა 1. სიახლეების დანერგვისადმი ადამიანების და ჯგუფების კატეგორიები



წყარო: <https://www.facebook.com/EFAgeorgia/videos/1039617766583931/>

ინოვაციების დანერგვისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იყოს ინოვაციის მიღებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებიდან: 1. უპირატესობა - რა სარგებელი მოაქვს ინოვაციას; 2. შესატყვისობა - რამდენად შეესაბამება ინოვაცია მიმღების ღირებულებებს, გამოცდილებებსა და საჭიროებებს; 3. სირთულე, რამდენად რთულია ინოვაციის გაგება ან გამოყენება; 4. შემოწმება-გავლილი აქვს თუ არა ინოვაციას ექსპერიმენტული ტესტირება; 5. დაკვირვების შესაძლებლობა - ინფორმაციის საფუძველზე შეიქმნა თუ არა ღირებულება.

ამრიგად, ინოვაციური იდეა სრულყოფისათვის და ინოვაციურ პროდუქტად გარდაქმნისათვის დიდ დროს, შრომას, ძალისხმევას, ნებისყოფას საჭიროებს. ინოვაციის წარმატებით განხორციელება მოითხოვს რამდენიმე ძირითადი ფაქტორის შეფასებას, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის მიღებაზე. ინოვაციამ უნდა შესთავაზოს მკაფიო უპირატესობები, შეესაბამებოდეს მისი მიზნობრივი მომხმარებლების ღირებულებებსა და საჭიროებებს და იყოს ადვილად გასაგები და გამოყენებადი. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ინოვაციამ გაიაროს ტესტირება მისი ეფექტურობის დასადგენად.

I.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის კონცეფცია

კომპანიის საქმიანობაში ინოვაციები ითვლება ფუნდამენტურ, გადამწყვეტ ფაქტორად, რადგან ინოვაცია ნიშნავს პროცესს იდეის წარმოშობიდან მის რეალიზაციამდე, ამიტომ ინოვაცია როგორც თეორიულად ასევე პრაქტიკაში შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც პროექტი. მეცნიერული კვლევის შედეგებით თეორიულად დადგინდა, რომ „ინოვაციური მენეჯმენტი“ და „პროექტის მენეჯმენტი“ დროთა განმავლობაში განვითარდა, როგორც ორი დამოუკიდებელი მეცნიერული და პრაქტიკული მიმართულება.

ბიზნეს პროექტების მსგავსად ინოვაციები ფორმულირდება დოკუმენტალურად გაფორმებულ ბიზნეს გეგმასთან; ბიზნეს იდეასთან, რომელიც ჯერ კიდევ ადამიანის გონებაშია ჩაფიქრებული და იგეგმება. პროექტსა და ინოვაციის არს შორის თანხვედრა ვლინდება ასევე პროექტის თანამედროვე განსაზღვრებაში, რომ „პროექტი ისაა, რაც ცვლის ჩვენს სამყაროს“. ასევე ინოვაციური პროექტი ბიზნეს პროექტის მსგავსად განიხილება ღონისძიებათა ერთობლიობის სახით მიმდინარე პროცესად, რომელიც თანამედროვე მართვის მეთოდების რეალიზებით უზრუნველყოფს დასახული მიზნის ანუ სიახლის შექმნას, კომერციალიზაციასა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

ამრიგად, ინოვაციები ვითარდება პროექტის მართვის კონცეფციის გამოყენებით, რადგან იდეებიდან ღირებულების შექმნაზე გადასვლის სირთულეების

დაძლევა შეიძლება მიღწეული იყოს პროექტის მართვის პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენებით.

ჩვენი აზრით ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვა ითვალისწინებს ცოდნის, უნარების, დროითი, ფინანსური და შრომითი რესურსების; ხარისხის, კომუნიკაციების, რისკების, კონტრაქტებისა და შეკვეთების მართვას ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით რომელიც დაეფუძნება ინოვაციური პროექტის მართვის პროცესში, როგორც კომპანიისათვის, ასევე ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის განვითარების ზრდის ტემპების მიღწევას. კვლევებით დადგენილია, რომ განვითარებულ ქვეყნებში 70-80 % მშპ ზრდა განპირობებულია ახალი ცოდნით, რაც მეცნიერებას აძლევს შესაძლებლობას პრიორიტეტად დაასახელოს ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების ჩამოყალიბება.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის საკითხებზე მოსაზრებებს წლების მანძილზე აყალიბებენ ქართველი მეცნიერებიდან: მეცნიერი ე. თურქია წიგნში „ბიზნეს-პროექტების მართვის ტექნოლოგიური პროცესის ავტომატიზაცია“ ბიზნეს-პროექტს განიხილავს, როგორც გლობალური კონკურენციისა და დინამიკური ბიზნეს გარემო პირობების ცვლილებებზე სწრაფი და სწორი რეაგირების მოდელს და აყალიბებს აზრს იმის შესახებ, რომ „ბიზნეს-პროექტი ფაქტობრივად, ორგანიზებას უკეთებს მოქმედებას, რომელიც შეუძლებელია შესრულდეს ორგანიზაციის საოპერაციო მუშაობის ფარგლებში. როგორც წესი, პროექტების შესრულების მოთხოვნა წამოჭრილია ისეთი სტრატეგიული მოსაზრებით, როგორიცაა: ორგანიზაციული საჭიროება; ტექნოლოგიური წინსვლა; საბაზრო, მომხმარებლების, საკანონმდებლო და სხვა მოთხოვნები“ (თურქია, 2010). მაშასადამე, მეცნიერი ე.თურქია სამეცნიერო კვლევის სფეროს შესაბამისობაში ყურადღებას ამახვილებს შინაარსის მიხედვით IT პროექტებზე.

გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი სახელმძღვანელოში „პროექტის მენეჯმენტი“ განსაზღვრავენ, რომ „პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით, რომელიც წარმართება ორგანიზებულად გარკვეული მიზნის მისაღწევად. პროექტი წარმატებული მართვა საჭიროებს ეფექტური

გადაწყვეტილებების მიღებას მოთხოვნილი სტანდარტების, მკაცრად განსაზღვრული დროისა და წინასწარ დადგენილი ბიუჯეტის ფარგლებში.

მეცნიერები ასევე ყურადღებას ამახვილებენ პროექტის მიზანზე, რომელიც უნდა განხორციელდეს კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად. ასევე გასათვალისწინებელია სხვადასხვა პროექტებს შორის კავშირების აუცილებლობა, რაც კომპანიის სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვან ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს (ქეშელაშვილი & ფარესაშვილი 2019).

გ. შიხაშვილი, მ. გედევანიშვილი, კ. რუსიძე, სახელმძღვანელოში „პროექტის მენეჯმენტი“ განსაზღვრავენ, რომ „პროექტი ეს არის ეფექტური საშუალება, რომლის დახმარებით ხდება ნებისმიერი ჩანაფიქრისა და ინიციატივის პრაქტიკული რეალიზება. დიდი ცვლილებები=მეტი ინიციატივა=მეტი პროექტი“ (შიხაშვილი, გედევანიშვილი, რუსიძე, 2012).

ლინდა ა. ჰილი სამეცნიერო ნაშრომებში ყურადღებას ამახვილებს ლიდერულ უნარ-ჩვევებზე რომლის რეალიზებითაც ახერხებენ გუნდებში ინიციატივის განვითარებას. მისი კვლევები ფოკუსირებულია ისეთი წამახალისებელი გარემოს შექმნაზე, რომელიც გუნდში მრავალფეროვანი იდეების შექმნის და პრობლემების თანამშრომლობით გადაჭრის ერთ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად სახელდება (Linda, 2014).

მეცნიერი ჰენრი ჩესბრო შეისწავლის ღია ინიციატივის როლს ციფრულ ტრანსფორმაციაში. მეცნიერს მიაჩნია, რომ დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ინიციატივის ეფექტური მართვისათვის კომპანიებმა აუცილებელია მოიცვას გარე თანამშრომლობა და ქსელები (Chesbrough, 2020). მაგ.: Procter & Gamble's Connect + Develop Program P&G-მ წარმატებით განახორციელა ღია ინიციატივის სტრატეგია Connect + Develop პროგრამის მეშვეობით. აღნიშნული ინიციატივა კომპანიებს ხელს უწყობს გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობას, მ.შ. სტარტაპებთან, აკადემიურ ინსტიტუტებთან, გამომგონებლებთან რათა ერთობლივად შექმნან ახალი პროდუქტები, სერვისები, ტექნოლოგიები, განავითარონ პროცესები და ა.შ.

ინიციატიური ბიზნეს პროექტის მართვა ექვემდებარება მიმდინარე პროცესებს, რომლებიც ეკონომიკურ მეცნიერებაში წოდებულია პროექტის სასიცოცხლო ციკლის-

მომზადების, შემუშავების და რეალიზაციის ფაზებად. მ.შ. ინოვაციური პროექტის სასიცოცხლო ციკლის: 1) მომზადების ფაზა-ითვალისწინებს ინოვაციური პროექტის არსის, „დედაარსის“ სრულყოფილ შესწავლას; წინასწარ ტექნიკურ-ეკონომიკურ ანალიზის შედგენა-დასაბუთებას; განსახორციელებელი დავალებების შემუშავებას;

2) შემუშავების ფაზა- საჭიროებს პროექტის შემუშავებას; ალტერნატიული ვარიანტის სამუშაო პროექტის დამუშავებას; ბიზნეს გეგმის შედგენას ყველა სტრუქტურული ერთეულის გათვალისწინებით; 3) რეალიზაციის ფაზაზე - ხორციელდება შემუშავებული საბაზისო ბიზნეს გეგმის შესაბამისად პროექტის განხორციელება, დასრულება ანუ საბოლოო უნიკალური შედეგის მიღება და დახურვა, რომელშიც მონაწილეობს პროექტით დაინტერესებული პირები (მენეჯერი, ლიდერი, გუნდის წევრები, დამკვეთი, სხვა დაინტერესებული პირები).

ამრიგად, ინოვაციური პროექტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული ფაზა არის იდეის შექმნიდან-დასაწყისიდან დასასრულამდე-უნიკალური შედეგის შეფასების ჩათვლით დროის პერიოდის გამომხატველი.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვა ითვალისწინებს: ა) საბაზისო და ცვლილებების გეგმის შესაბამისად მიმდინარე პროცესების მართვას მუდმივი კონტროლით. ბ) ვადების მართვას -განსახორციელებელ მიზნებსა და ამოცანებს შორის ურთიერთკავშირის განსაზღვრას, მიმდინარე პროცესების დროის ხანგრძლივობის შეფასებას, სამუშაო გრაფიკის შემუშავებას და მართვას; გ) ღირებულების მართვა ითვალისწინებს დამტკიცებული ბიუჯეტის შესაბამისად პროცესების განხორციელებას და კონტროლს; დ) რისკების მართვა- საჭიროებს რისკების იდენტიფიცირებას, რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენას, ალბათობის განსაზღვრას, მოსალოდნელი დანაკარგების შეფასებას და ალტერნატიული ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებას; ე) პერსონალის მართვა- გულისხმობს გუნდის მოტივირებას, განვითარებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას; ვ) კომუნიკაციების მართვა- მიზანშეწონილია ექვემდებარებოდეს ინფორმაციის, როგორც მნიშვნელოვანი რესურსის დროულად მიღებას, დამუშავებას, დაჯგუფებას, გავრცელებას და ა.შ. ზ) კონტრაქტების მართვა- ითვალისწინებს პროცესების ერთობლიობას, რომელიც უკავშირდება როგორც რესურსების მოწოდების, ასევე

მომხმარებელთა მოთხოვნების დაგეგმვას, ხელშეკრულებების მომზადებას და პროცესების მართვას; თ) ხარისხის მართვა -გულისხმობს პროცესების ერთობლიობას: ხარისხის დაგეგმვას, დამტკიცებას და მართვას.

ამრიგად, ინოვაციური ბიზნეს პროექტის დამუშავებისათვის საჭიროა ჩამოყალიბდეს კრეატიულად მოაზროვნე, მიზანმიმართული, კომუნიკაბელური, მოტივირებული, ანალიტიკური, პროგნოზირებადი და სხვა უნარების მქონე პირებისაგან შემდგარი გუნდი. გუნდი, რომელიც შესძლებს ინოვაციური პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ფაზების თანმიმდევრულ განხორციელებას, დაგეგმილი დროის შუალედში, განსაზღვრული დანახარჯებით და ხარისხით და ა.შ.

თავი II ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის მეთოდები და მართვის ძირითადი თავისებურებები

II.I. ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის მეთოდები

პროექტის მართვის მეთოდოლოგია არის პრინციპებისა და პრაქტიკის ერთობლიობა, რომელიც პროექტის მენეჯერს ეხმარება პროექტების ორგანიზებასა და მართვაში. ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის საკითხებით დაინტერესებული პრაქტიკოსი მეცნიერებისა და ექსპერტების მიერ შემუშავებულია პროექტის ეფექტური მართვის მიდგომებიდან:

1. „მოქნილი“ ანუ „სწრაფი“ (Agile) მიდგომა, რომელიც გულისხმობს პროექტის მართვის პროცესში დასახული ამოცანების შესრულებისას სწრაფ და მოქნილ ქმედებას შედეგების სწრაფად მიღწევისათვის;

2. „ტრადიციული“ ანუ „კასკადური“ (waterfall) მიდგომა წარმოადგენს მართვის სტანდარტულ მეთოდს და ითვალისწინებს დასახული მიზნის მიღწევისათვის განსაზღვრული ამოცანების ეტაპობრივ განხორციელებას იმ ჯგუფების მიერ, რომლებიც მოქმედებენ დამოუკიდებლად მიზნის მისაღწევად.

3. „ჩანჩქერის“ მიდგომა „ტრადიციული“ მიდგომისაგან განსხვავებით ითვალისწინებს განსაზღვრული მიზნის მიღწევისათვის დასახული ამოცანების ეტაპობრივ განხორციელებას იმ ჯგუფების მიერ, რომლებიც ამოცანებს განხორციელებენ ერთმანეთთან კავშირურთიერთობებით. „ჩანჩქერის“ მართვის მეთოდის დროს უპირატესობა ენიჭება პროექტის ჯგუფების შექმნას, მათზე კონკრეტული განსახორციელებელი ამოცანების გადანაწილებას და თანმიმდევრულ განხორციელებას. „ჩანჩქერის“ მეთოდი გულისხმობს მართვის პროცესის წარმართვას: კონკრეტული ბიზნესის მოთხოვნების შესაბამისად; დროის განსაზღვრულ მომენტში კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ე.ი. აღნიშნული მეთოდი ითვალისწინებს მუდმივად იმ ვითარებაზე მორგებას, რომელიც შეიძლება ნებისმიერ დროს შეიცვალოს.

4. „კრიტიკული გზის“ მიდგომა გულისხმობს პროექტის მართვის პროცესში მიზნის მიღწევისათვის პროექტის მართვის თითოეულ ეტაპზე განსახორციელებელი ამოცანების მოქმედებების თანმიმდევრული გეგმის შემუშავებას და მათ შორის კავშირურთიერთობების დამყარებას.

5. „პროგრამების გადასინჯვის და შეფასების“-„PERT,, მიდგომა ითვალისწინებს პროექტის მართვის: მომზადების, დაგეგმვის, განხორციელების და დასრულების ეტაპების გაანალიზებას და შეფასებას, რომლის საფუძველზე მკვეთრად განისაზღვრება დრო ყველა იმ შესასრულებელი ღონისძიებების მიმდინარეობისა და განსახორციელებელი ამოცანებისა, რაც საჭიროა მიზნის მისაღწევად.

6. „რაციონალური ერთიანი პროცესის“- (RUP) მიდგომა ითვალისწინებს, პროექტის მიზნის მიღწევისათვის პროექტში მონაწილე პირებმა დამკვეთთან და მომხმარებლებთან უკუკავშირით შესძლონ მომხმარებელთა მოთხოვნების გათვალისწინება.

7. „ექსტრემალური პროგრამირების“- (XP) მეთოდის უმთავრესი დანიშნულებაა ეტაპობრივად განახორციელოს პროექტის სასიცოცხლო ციკლის წინასაინვესტიციო, საინვესტიციო და სარეალიზაციო ფაზებზე განსახორციელებელი შედეგების გადახედვა და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების შეტანა პროექტით დაინტერესებული პირების ინიცირებით.

8. „მჭლე“ (Lean) მეთოდი გამოიყენება წარმოების პროცესში და ითვალისწინებს ფიზიკური ნარჩენების შემცირებით ეფექტური სამუშაო ნაკადების შექმნას.

9. „ექსი სიგმას“ მეთოდი ეფუძნება DMAIC, DMADV და IDOV კომპონენტს, რომლის თანმიმდევრულ პრაქტიკულ განხორციელებას პროექტი მიყავს დასახულ მიზნამდე. I-კომპონენტია-DMAIC: განსაზღვრა, გაზომვა, ანალიზი, გაუმჯობესება, კონტროლი. II-კომპონენტია-DMADV: განსაზღვრა, შეაფასება, ანალიზი, დიზაინი, გადამოწმება. III-კომპონენტია-IDOV: იდენტიფიცირება, დიზაინი, ოპტიმიზაცია, შემოწმება;

10. „კრისტალის” მეთოდი მიზნად ისახავს პროექტის განხორციელებაში მონაწილე პირების ნიჭის, გამოცდილებების, შესაძლებლობების ოპტიმალურად გამოყენებას და მათ შორის ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებას;

11. „ერთობლივი განაცხადის შემუშავების” მეთოდით ხორციელდება კლიენტების და სამიზნე ჯგუფების ჩართულობა პროექტში მონაწილე პირების მიერ პროექტის მართვის თითოეულ ეტაპზე გადაწყვეტილებების მიღების დროს ირიბი ზემოქმედებით;

12. „სკრიმის” (Scrum) მეთოდის რეალიზებისათვის პროექტის მენეჯერის მიერ კონკრეტული ამოცანების განსახორციელებლად იქმნება მცირე საპროექტო ჯგუფები, რომლებიც მიმდინარე პროცესებზე განახორციელებენ მუდმივ კონტროლს.

13. „კანბანის” (Kanban) მეთოდი პროექტში მონაწილე პირებს აძლევს ვიზუალურ (სქემატურ) მიმოხილვას: ეტაპობრივად განხორციელებულ და განსახორციელებელ ამოცანებზე; მიღებულ და მისაღებ საბოლოო შედეგებზე; მოსალოდნელ საფრთხეებზე და ა.შ.

Kanban მეთოდი უფრო მეტად ორიენტირებულია ამოცანების ვიზუალიზაციაზე და სამუშაო პროცესზე, ხოლო Scrum მეთოდი უფრო მეტად ორიენტირებულია გუნდურ მუშაობაზე და თანამშრომლობაზე. გარდა ამისა, Kanban უფრო მოქნილი და ადაპტირებადია, Scrum უფრო სტრუქტურირებული. Agile და Scrum მეთოდების კომბინირება გულისხმობს პროექტის მართვის პროცესში მაქსიმალური პროდუქტიულობის შექმნას გუნდური მუშაობის საფუძველზე კრეატიულობის გზით.

14. „ადაპტირებული პროექტის ჩარჩოს” (APF) მეთოდი რეალიზდება გუნდის წევრების მიერ როგორც წინასწარ განსაზღვრულ მოსალოდნელ რისკებზე ასევე მოულოდნელობებით გამოწვეულ ცვლილებებზე რეაგირებისათვის; აღნიშნული მეთოდი ითვალისწინებს ცვლილებების მართვით მიღებული შედეგების შეფასებას და გადაწყვეტილებების მიღებას ერთობლივად ან საჭიროების შემთხვევაში კომპეტენციების ფარგლებში.

აღსანიშნავია, რომ თუ როგორ იყენებენ პროექტის მენეჯერები პროექტის მართვის ზემოთ განხილულ მეთოდებს, ამის შესახებ კონკრეტული კვლევა არ

ჩატარებულა, თუმცა ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგებით დადგინდა, რომ გამოკითხული პროექტის მენეჯერების 85 %-ის უცნობია პროექტის მართვის აღნიშნული მეთოდები, თუმცა, პროექტის მენეჯერების 12 % თავისი ნიჭისა და შესაძლებლობების რეალიზებით მართლაც ახერხებენ მათთვის უცნობი ბიზნეს პროექტის მართვის მეთოდების ძირითადი ელემენტების რეალიზებას პროექტის მიზნის მიღწევისათვის.

გამოკითხულ მენეჯერთა 80 % კომბინირებულად იყენებს „მოქნილ“ და „ტრადიციულ“ მეთოდებს, 65 % იყენებს „ჩანჩქერის“ და „კრიტიკული გზის“ მეთოდებს პროექტის მიზნის მისაღწევად და დასახული ამოცანების განსახორციელებლად, რადგან დღეს გარე ფაქტორების სწრაფი ცვლილებების და ასევე შიდა ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად წარმოქმნილი პრობლემები საჭიროებს დროულ რეაგირებას და სიტუაციის შესაბამისად ქმედებების განხორციელებას.

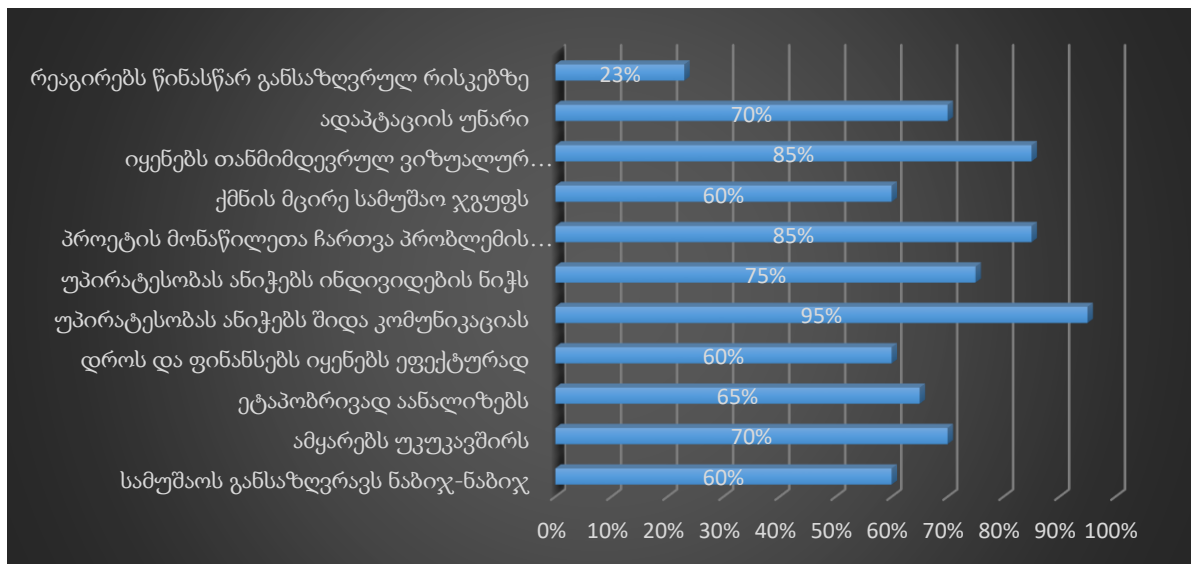
პროექტის მართვის პროცესში 95 % უპირატესობას ანიჭებს საპროექტო ჯგუფების შექმნას, მათზე კონკრეტული განსახორციელებელი ამოცანების გადანაწილებას თანმიმდევრული განხორციელებისათვის. რადგან სწორედ არაპროფესიონალებისაგან ჩამოყალიბებული გუნდი და მათ შორის ფუნქციების არასწორი გადანაწილება წარმოქმნის პრობლემებს, რომელიც კავშირშია არა მხოლოდ დროისა და ფინანსური რესურსების არაეფექტურ ხარჯვასთან, არამედ ზემოქმედებას ახდენს პროექტის საბოლოო შედეგის ხარისხზე.

პროექტის მიზნის მიღწევისათვის პროექტის მენეჯერთა 60 % საქმის განსაზღვრას განახორციელებს ნაბიჯ-ნაბიჯ. მენეჯერთა 70 % ამყარებს უკუკავშირს პროექტით დაინტერესებულ პირებთან. მენეჯერთა 65 % განახორციელებს მიმდინარე შედეგების ეტაპობრივ გაანალიზებას შეფასებას და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების განხორციელებას მასზე კონტროლის დაწესებით. 60 % ეფექტურად იყენებს დროსა და ფინანსებს; 95 % უპირატესობას ანიჭებს მომუშავეთა შორის კომუნიკაციას. 75 % უპირატესობას ანიჭებს ინდივიდების ნიჭის, შესაძლებლობების ოპტიმალურად გამოყენებას, რომლებიც მონაწილეობენ პროექტის განხორციელებაში, თუმცა აღსანიშნავია, რომ ნიჭიერი განმახორციელებელი სუბიექტების მიერ

შესრულებული შრომა არ ექვემდებარება შესაბამის ანაზღაურებას, რაც ზემოქმედებას ახდენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე და ა.შ.

გამოკითხულ მენეჯერთა 85 % მიზანშეწონილად მიიჩნევს პრობლემების განხილვის პროცესში ჩართოს და გაითვალისწინოს პროექტში მონაწილე პირები, თუმცა გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის მიღების უფლებას იძლევა მენეჯერთა - 2 %. მენეჯერთა 60 % მიზანშეწონილად მიიჩნევს საჭიროების შემთხვევაში ჩამოაყალიბოს მცირე სამუშაო ჯგუფები, რომელიც სამუშაოს სწრაფად, ან ხარისხიანად განახორციელებს. ყოველივე ეს ექვემდებარება დამკვეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. 85 % პროექტის მართვის პროცესში იყენებს პროექტის მიზნების და ამოცანების თანმიმდევრულ ვიზუალურ წარმოდგენას სქემატურად. 70 % გააჩნია მოულოდნელობებით გამოწვეულ ცვლილებებზე ადაპტირების უნარი; 23 % წინასწარ განსაზღვრულ რისკებზე განახორციელებს რეაგირებას (დიაგრამა 2).

დიაგრამა 2. პროექტის მართვის პროცესში პროექტის მენეჯერების მიერ გამოყენებული ამოცანები და მიზნები



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ამრიგად, მიღებული მონაცემები ხაზს უსვამენ ძლიერ მიდრეკილებას სტრუქტურირებული პროექტის მართვის პრაქტიკის, ეფექტური კომუნიკაციისა და რესურსების ოპტიმიზაციისკენ. მიუხედავად იმისა, რომ დიდი აქცენტი კეთდება

უკუკავშირსა და ადაპტირებაზე, მონაცემები ასევე მიუთითებს გამოწვევებზე, რომლებიც დაკავშირებულია ნიჭის კომპენსაციასთან, დროის და ფინანსების ნაკლებად ეფექტურად გამოყენებასთან . ამ ფაქტორების დაბალანსებამ შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის უფრო ეფექტური შედეგები და დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილების გაზრდა.

II.II. კრიზისის მართვა: „COVID-19 მოთხოვნები“ და პროექტის Agile მეთოდის ეფექტიანობა

XX საუკუნის 50-იანი წლებიდან დღემდე მსოფლიოში მზარდია პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, რომლებიც ვლინდება დროითი, ფინანსური, შრომითი რესურსების; ცოდნის, უნარების, ხარისხის, კომუნიკაციების, რისკების, პროექტით დაინტერესებული მხარეების მენეჯმენტში. პრობლემის აქტუალობიდან გამომდინარე პროექტის მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერებისათვის უდიდეს მნიშვნელობას იძენს ბიზნეს პროექტების მართვის თავისებურებების შესწავლა და იგი გაანალიზებულია კოვიდ პანდემიამდე, COVID-19 პერიოდში და პოსტ კოვიდურ პერიოდში და გლობალური გამოწვევების შესაბამისობაში.

ბიზნეს პროექტების მართვაში არსებულ პრობლემებს და მართვის მეთოდოლოგიურ პრინციპებს უცხოელი მეცნიერები: ი. ჩოპერი, ა. უოლდი, ჰ.ტ. ინგასონი, ტ.ვ. ფრიჯიერსონი (Schoper, et al., 2018). ვ.ჯ. საზერლენდი, კ.ლ. კუპერი (Sutherland, & Cooper, 2006). ტ. ბერგმანი, ვ. კარვოვსკი (Bergmann, & Karwowski, 2019), ჰ. ჰვანგი, ვ. ჰური, ი. შინი (Chong, et al., 2020), ს. მასლაჩი, მ.პ. ლეითერი (Maslach, & Leiter, 2008), ჯ. არონსონი, თ. თეორელი, თ. გრეიფი, ა. ჰამარსტორმი, ს. ჰოგსტედტი, ი. მართეინადოტირი, ი. სკუგი, ლ. თრასკმან-ბენცი, ს. პოლლი (Aronsson, et al., 2017), ს. შირეკი, ო. ვეიგელტი, ს. პეიფერი, ც.პ. ანტონი შეისწავლიდნენ ჯერ კიდევ COVID პანდემიამდე (Syrek, et al., 2017).

მეცნიერები ი. ჩოპერი, ა. უოლდი, ჰ. ინგასონი, თ. რიდგეირსონი შეისწავლიან საპროექტო გუნდში სტრესულ რეაქციებს. მათივე შეფასებით პროექტების წარმატებას განაპირობებს პროექტის ეფექტური გუნდი (Schoper, et al., 2018). მეცნიერებს ვ.ჯ. სუზერლანდი, ს.ლ. კუპერი მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციულ გარემოში ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ცვლილება სტრესულია გუნდისათვის და ინდივიდისათვის ნებისმიერ დროს (Sutherland, & Cooper, 2006). მეცნიერების თ. ბერგმანი, ვ. კარვოვსკი სამეცნიერო კვლევის სფეროს წარმოადგენს პროექტის მართვისადმი ისეთი მიდგომა, რომელიც მიზნად ისახავს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციული ადაპტაციის მხარდაჭერას პროექტის „მოქნილი“ მართვის მეთოდის გამოყენებით (Bergmann, & Karwowski, 2019).

ვანგი, ვ. ჰური, ი. შინი (2020) და ს. მასლაჩი, მ.პ. ლეიტერი, გ. არონსონი, ტ. ტეორელი, ტ.გრეიფი, ა. ჰამარსტორმი, ს. ჰოგშტედტი, ი. მარტინსდოტირი, ი. სკუგი, ლ. ტრასკმენ-ბენცი, ს. ჰალლი. მეცნიერების თავდაპირველი მტკიცებულება მიუთითებს დავალების შეუსრულებლობაზე, რომელიც, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომლებში ემოციურ გამოფიტვას და, მეორე მხრივ, სამუშაო პროცესში მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ეფექტების (სამუშაო დატვირთვა, დაუმთავრებელი ამოცანები, სამუშაო დრო, კონტროლი) განსაზღვრას (Hwang, et. al., 2020), (Maslach, & Leiter, 2008), (Aronsson, et. al., 2017) მეცნიერთა ს. სირეკი, ო. ვეიგელტი, ს. პეიფერი, ს.პ. ანტონი აზრით დაუმთავრებელი ამოცანები (მნიშვნელოვანი ცვლილებები; მუშაობის შეწყვეტა) უნდა იყოს სამუშაო დატვირთვის გლობალური საზომი. დაუსრულებელი ამოცანის შესახებ ინფორმაციის გამოყენება პროექტის მენეჯერს ეხმარებოდა გადაღლილი, ემოციურად გამოფიტული თანამშრომლების იდენტიფიცირებაში (Syrek, et. al., 2017).

მეცნიერების ვ.ჯ. საზარლენდი, ც.ლ. კუპერი (2006) კვლევებით დადგინდა, რომ სამუშაო გარემოში ცვლილებები სტრესის წყაროა თითქმის ყველა თანამშრომლისთვის (Sutherland, & Cooper, 2006). ს.ა. ლოურენსი და ვ.ჯ. კალანი შეფასებით, ზოგიერთი თანამშრომელი შეიძლება უკეთესად იყოს მომზადებული ცვლილებებთან გამკლავებისთვის, ვიდრე სხვები (Lawrence, & Callan, 2011). მეცნიერები ტ. ბერგმანი, ვ. კარვოვსკი აღიარებენ, რომ პროექტის მართვის Agile

მეთოდი მიზნად ისახავს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციული ადაპტაციის მხარდაჭერას (Bergmann, & Karwowski, 2019).

პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემების მკვლევარმა მეცნიერებმა კომპანიაში თანამშრომლების ჩართულობისა და გადაღლის პროგნოზირებისთვის გამოიყენეს მკვლევარების ა.ბ. ბაკერისა და ე. დემერუტის მიერ შეიმუშავებული JD-R - „პროფესიული სტრესის“ მოდელი, ანუ „სამუშაოს მოთხოვნების-რესურსების“ მოდელი, რომელიც ვარაუდობს, რომ დამაბულობა არის პასუხი დისბალანსზე ინდივიდის მოთხოვნებსა და რესურსებს შორის, რომლებიც მას აქვს ამ მოთხოვნების დასაძლევად (Bakker, & Demerouti, 2007), (Demerouti, et al., 2001).

JD-R მოდელის საფუძველზე სამუშაო პირობები იყოფა ორ ჯგუფად: 1) სამუშაო მოთხოვნები, რომელიც არის ფიზიკური ან ემოციური სტრესორი ადამიანის როლში. მ.შ. მცირე სამუშაო დრო (ზეწოლა), მძიმე დატვირთვა, სტრესული სამუშაო გარემო, როლების გაურკვევლობა, ემოციური შრომა და ცუდი ურთიერთობები. 2) სამუშაო რესურსები (სამუშაო დადებითი) არის ფიზიკური, სოციალური ან ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც ადამიანს ეხმარება მიზნების მიღწევაში და სტრესის შემცირებაში. ისინი მოიცავს ავტონომიას, ძლიერ სამუშაო ურთიერთობებს, წინსვლის შესაძლებლობებს, ქოუჩინგს, სწავლებას, სწავლასა და განვითარებას.

JD-R მოდელის გამოყენების დროს მიზანშეწონილია დადგინდეს: 1) სამუშაოს მოთხოვნები; 2) სამუშაო რესურსები (მაღალი მხარდაჭერა/მოტივაცია) შედეგად „მაღალი სამუშაო მოთხოვნები“ + „მაღალი სამუშაო რესურსები“ = აქტიური სამუშაო. ეს არის ძალიან ძლიერი კომბინაცია სამუშაო ადგილზე და იდეალური სიტუაცია პროექტში მონაწილე ყველა წევრისათვის და მ.შ. საპროექტო გუნდისათვის. თანამშრომლები, რომლებიც არიან ჩართულობისა და სამუშაო კმაყოფილების აღნიშნულ დონეზე – მათი შესრულება საშუალებას აძლევს მათ შექმნან პირადი რესურსები (თვითშეფასება, ოპტიმიზმი, მდგრადობა, თვითეფექტურობა, მულტიუნარიანობა), რაც წარმოქმნის დადებით შედეგს.

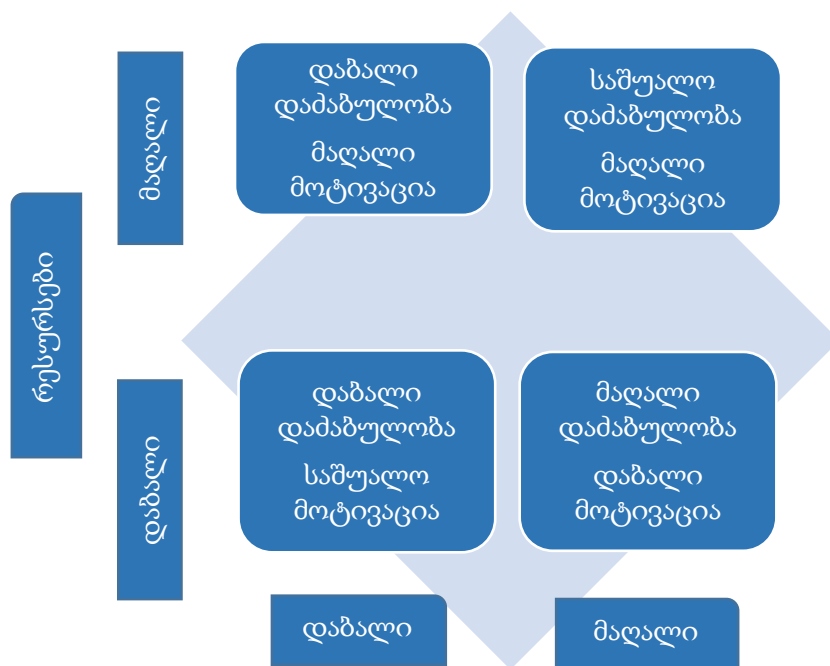
ამრიგად, JD-R მოდელის თანახმად, თუ სამუშაოს მოთხოვნები მაღალია და სამუშაო რესურსები დაბალია (ე.ი. მაღალი დატვირთვა და დაბალი მოტივაცია), მაშინ

იზრდება-სტრესი და ეცემა სამუშაოს შესრულების დონე/ხარისხი. ხოლო, როდესაც (მაღალი მოტივაცია) სამუშაოზე მოთხოვნა მაღალია და სამუშაო რესურსები მაღალია, გაუმჯობესდება ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა - სამუშაო ჩართულობა და შესრულების დონე/ხარისხი (იხ. სქემა 2). მაშასადამე, პროექტის მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ კომფორტული სამუშაო გარემო, მისცეს თანამშრომელს ხშირი სწავლების და განვითარების შესაძლებლობები, ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების გაღრმავებას. ე.ი. ორგანიზაციამ უნდა შექმნას რესურსები ორგანიზაციის მხარდასაჭერად.

საქართველოში სასტუმრო ინდუსტრიაში რეალიზებულ ბიზნეს პროექტებში არსებული პრობლემების გამოსავლენად ჩვენ გამოვიყენეთ სამუშაოს აღწერითი ინდექსი-JDI. საქართველოში სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ბოლო 10 წლის პერიოდებში სამუშაო ასპექტზე გავლენა იქონია სამუშაო მოთხოვნებმა, რომლებიც საჭიროებს მუდმივ ძალისხმევას და სწორად მართვას რომ არ გამოიწვიოს სტრესი, გადაღლილობა ან თანამშრომლების გათიშვა. დღეს სტუმრებს უფრო მაღალი მოლოდინები აქვთ ონლაინ მიმოხილვების, პერსონალიზირებული გამოცდილების და ციფრული ურთიერთქმედების გავლენის ქვეშ. თანამშრომლები გრძნობდნენ ზეწოლას, როცა უხდებოდათ უზრუნველყოთ განსაკუთრებული სერვისი ნებისმიერ დროს, რაც იწვევს სტრესს. თანამშრომლებს მოუხდათ ტექნოლოგიებთან ადაპტაცია ჯავშნების მართვისთვის.

სქემა 2. JD-R მოდელი

მოთხოვნა



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

მომხმარებელთა მომსახურებისთვის, ვირტუალური კონსიერჟისთვის და ა.შ. მუდმივად განვითარებად სისტემებსა თუ პლატფორმებს შეუძლიათ შემეცნებითი დამაბულობა და პოტენციური გათიშვა. გლობალური მოვლენების არაპროგნოზირებადების გამო (როგორიცაა პანდემიები, ეკონომიკური ცვლილებები) თანამშრომლები იყვნენ გაურკვეველები თავიანთი მომავლის, სამუშაო სტაბილურობის ან სასტუმროს მუშაობის შესახებ, რაც იწვევს დაბალ მოტივაციას და ნაკლებ ჩართულობას. საჩივრების განხილვა, მომხმარებელთან რთული კომუნიკაცია და მეტი ძალისხმევა სიტუაციების მოგვარების დროს მათებს ემოციურ დატვირთულობას, რაც იწვევს თანამშრომლების პოტენციურ „გადაწვას“.

გამოწვევების ფონზე, ლიდერობა, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობასთან, მკაფიო კომუნიკაციას და ემოციურ მხარდაჭერას, მოქმედებს როგორც ძლიერი რესურსი. ინოვაციური და ადაპტირებული მენეჯერების გაძლიერება ეხმარება თანამშრომლებს ცვლილებების დროს თავდაჯერებულად ნავიგაციაში. ტრენინგი და განვითარების შესაძლებლობები, წვდომა უწყვეტ სწავლაზე, ახალ ტექნოლოგიებში ტრენინგზე ან სტუმარ მასპინძლობის

ტენდენციებზე (როგორცაა მდგრადობა ან კეთილდღეობაზე ორიენტირებული შეთავაზებები) თანამშრომლები თავს გრძნობენ მომზადებულად თავიანთი როლების შესასრულებლად. ეს ზრდის მოტივაციას, კომპეტენციას და ჩართულობას. ინოვაციური მენეჯმენტი ხშირად მოიცავს თანამშრომლებისთვის გადაწყვეტილების მიღების მეტი ძალაუფლების მინიჭებას, იდეების წვლილის მინიჭებას და გადაწყვეტილებების განხორციელებაში მათ ნდობას. ეს ავტონომია ხელს უწყობს საკუთრებას და ერთგულებას ორგანიზაციის მიზნებისადმი. მოწინავე, ადვილად გამოსაყენებელი ტექნოლოგიის არსებობა, რომელიც ზრდის პროდუქტიულობას და აუმჯობესებს სტუმრების გამოცდილებას, შესანიშნავი რესურსია. ეს მოიცავს დაჯავშნის სისტემებს, მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტს (CRM) ან სტუმრების წინაშე მყოფ აპებს, რომლებიც ამარტივებს ამოცანებს.

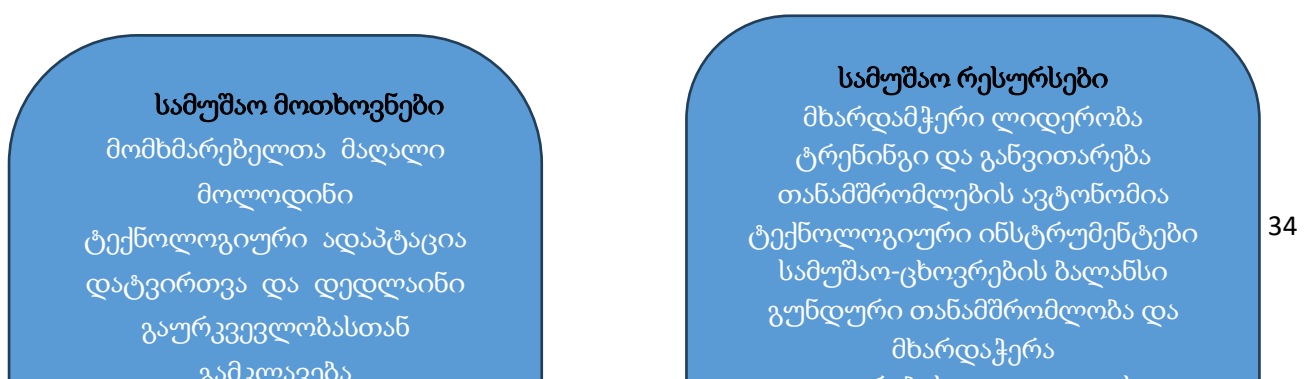
სამუშაო - პირადი ცხოვრების ჯანსაღი ბალანსის წახალისება მოქნილი განრიგის შეთავაზებით ან დისტანციური სამუშაოს შეთავაზებით (სადაც ეს შესაძლებელია, მაგალითად, ადმინისტრაციულ როლებში) ხელს უწყობს გადაღლის შემცირებას, რაც თანამშრომლებს უფრო ჩართულს და ლოიალურს ხდის. პოზიტიური მუშაობის კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს გუნდურ მუშაობას და თანამშრომლობას, ამცირებს სამუშაო დაძაბულობას და გააუმჯობესოს სამუშაო გარემო. თანამშრომლები, რომლებიც გრძნობენ კოლეგების მხარდაჭერას, ნაკლებად განიცდიან თავს იზოლირებულად ან გადატვირთულად. ინოვაციური მენეჯმენტი ცნობს თანამშრომლების წვლილს, იქნება ეს წარმადობის წახალისებით, საჯარო აღიარებით თუ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებით. ეს აყალიბებს ჩართულობას თანამშრომლებისთვის მათი ღირებულების ჩვენებით. ინოვაციურ, მდგრად პრაქტიკაში ჩართვა არის როგორც რესურსი, ასევე მოტივატორი. თანამშრომლები, რომლებიც ხედავენ, რომ მათი სასტუმროს ბრენდი მდგრადი პრაქტიკის დანერგვასა და ინოვაციებს ითვალისწინებს, უფრო მეტად ამაყობენ თავიანთი მუშაობით და ინვესტიციას განახორციელებენ სასტუმროს წარმატებაში.

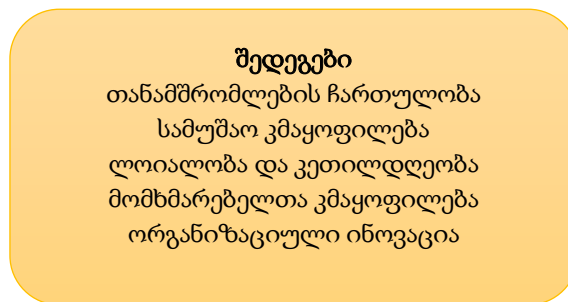
ზემოთ ხსენებული რესურსებიდან გამომდინარე მივიღეთ შედეგები: თანამშრომლების ჩართულობის გაზრდა - თანამშრომლები უფრო მაღლა დგანან თავიანთ როლებში და თავს ერთგულად გრძნობენ სტუმრებისთვის

განსაკუთრებული გამოცდილების მიწოდებაში. თუ სამუშაო მოთხოვნები დაბალანსებულია შესაბამისი რესურსებით, თანამშრომლები განიცდიან უფრო მაღალ სამუშაო კმაყოფილებას, რაც იწვევს თანამშრომლების ნაკლებად გადინებას კომპანიიდან და მეტ პროდუქტიულობას. მეორეს მხრივ, როდესაც მოთხოვნები აღემატება რესურსებს, თანამშრომლებმა განიცდიან გადაწვას, ემოციურ გადაღლას და ჩართულობას. რესურსების ეფექტური მართვით (ტრენინგები, მხარდამჭერი ლიდერობა და ა.შ.) შეიძლება თავიდან აიცილოს ეს შედეგი. ჩართული თანამშრომლები უკეთესად მუშაობენ, უზრუნველყოფენ მაღალი ხარისხის მომხმარებელთა მომსახურებას, რაც, თავის მხრივ, აუმჯობესებს სტუმრების კმაყოფილებას და აღძრავს ლოიალობას. სამუშაო გარემოს ხელშეწყობით, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ ძალაუფლებას და წახალისებულნი არიან ინოვაციებისკენ, სასტუმროები მარტივად ერგებიან ბაზრის ცვალეზად ტენდენციებს და სთავაზობენ უნიკალურ სერვისებს, რაც აძლიერებს მათ კონკურენტულ უპირატესობას. სწორედ აღნიშნულის შესწავლის მიზნით ჩვენ გამოვიყენეთ მკვლევარების ა. ბაკერისა და ე. დემერუტის მიერ (2006) შემუშავებული JD-R - „პროფესიული სტრესის“ მოდელი, ანუ „სამუშაოს მოთხოვნების-რესურსების“ მოდელი, რომლის გამოყენებითაც სასტუმრო ინდუსტრიაში შევისწავლეთ სამუშაო პირობებიდან სამუშაო მოთხოვნები, რესურსები და გავედით შედეგებზე (სქემა 3).

ზემოთ აღნიშნული ასპექტის გარდა შევეცადეთ უპირატესობა მიგვენიჭებინა იმ დამატებითი პროცესუალური ასპექტებისათვის, როგორიცაა: „გრძელვადიანი პროექტის პროცესების“ ჩართვა სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში - განსაკუთრებით პოსტ-პანდემიის „გამოჯანმრთელების“ კონტექსტში - გადამწყვეტ როლს თამაშობს როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის, ასევე ოპერაციული განვითარების ფორმირებაში.

სქემა 3. JD-R მოდელი სასტუმროს ინოვაციური მენეჯმენტისა და თანამშრომლების ჩართულობისთვის





წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე

სტუმარმასპინძლობის გრძელვადიანი პროექტები, როგორც წესი, მოიცავს ფართომასშტაბიან როგორიცაა სასტუმროს რემონტი, გაფართოების პროექტები, ტექნოლოგიის განახლება და ბრენდის შეცვლა. ეს პროექტები ხშირად მოითხოვს დროის, ფინანსური რესურსების მნიშვნელოვან ინვესტიციას, საბოლოო მიზნის მისაღწევად სასტუმროს ან სტუმარმასპინძლობის ბრენდის პოზიციონირება მომავალი ზრდისთვის, გაზრდილი კონკურენტუნარიანობისა და მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებისთვის. სასტუმრო ინდუსტრიაზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია პოსტ-პანდემიურმა პირობებმა და ეს ტრანსფორმაცია განსაკუთრებით შესამჩნევია მუშაობის სხვადასხვა ასპექტში. საბოლოო ჯამში, ამ ცვლილებებმა საშუალება მისცა ინდუსტრიას გაძლიერებულიყო მათი ოპერაციების სამომავლო მტკიცებით და როგორც სტუმრების, ასევე თანამშრომლების ახალ მოლოდინებთან შესაბამისობაში.

მოკლევადიანი გადარჩენიდან გრძელვადიან აღდგენასა და ზრდაზე ფოკუსის გადატანით, ინდუსტრიას შეუძლია გამოიყენოს პანდემიის დროს მიღებული გაკვეთილები, რაც უზრუნველყოფს, რომ გრძელვადიანი პროექტები

დააკმაყოფილოს არა მხოლოდ დღევანდელი მოთხოვნილებებით, არამედ განავითაროს სასტუმროები საქართველოში პოსტპანდემიურ ეპოქაში.

გავანალიზეთ და შევადარეთ მუშაობის ძირითადი ასპექტები პანდემიამდე და მის შემდეგ. სამუშაო ადგილის მოქნილობა და დისტანციური მუშაობა საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში პანდემიამდე ისევე როგორც ბევრი საერთაშორისო სასტუმროების ქსელი საქართველოში, Radisson Blu ფუნქციონირებდა ტრადიციული სამუშაო მოდელების მიხედვით, სადაც მოსალოდნელი იყო, რომ პერსონალი ადგილზე იმყოფებოდა სამუშაოების უმეტესობისთვის (ფრონტ-ოფისის ადმინისტრატორი, დიასახლისი, კვების მომსახურება). პოსტ-პანდემია: Radisson Blu Tbilisi და სხვა ქსელები საქართველოში გადავიდნენ თავიანთი კორპორატიული ოფისებისთვის ჰიბრიდული სამუშაო მოდელისკენ. მარკეტინგის, შემოსავლების მენეჯმენტისა და გაყიდვების გუნდებმა დაიწყეს მუშაობა დისტანციურად ან მოქნილი გრაფიკით, განსაკუთრებით მაღალი დატვირთულობის თვეებში, როდესაც საოფისე დავალებები უფრო დაბალი იყო. ზოგიერთი როლი, როგორიცაა სტუმრების გამოცდილების მენეჯერი, ადაპტირებული იყო ციფრული პლატფორმების გაზრდილ გამოყენებასთან მუშაობისთვის, რითაც შეამცირა ადგილზე მუდმივი ყოფნის საჭიროება. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა სპეციფიკური ცვლილება, თანამშრომლებს, რომლებიც არ არიან სტუმრებთან პირდაპირ კონტაქტში, როგორიცაა მარკეტინგის ან ფინანსების თანამშრომლები, შესთავაზეს მეტი მოქნილობა. ეს დაეხმარა სასტუმროს დაეკმაყოფილებინა თანამშრომლების კეთილდღეობის ცვალებად მოლოდინი, განსაკუთრებით საქართველოში სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსზე მზარდი მოთხოვნილების გათვალისწინებით.

თანამშრომლების ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პროტოკოლები საქართველოს სასტუმროებში როგორიცაა Stamba Hotel, პრემიუმ კლასის სასტუმრო თბილისში, მიყვებოდა სტანდარტულ საერთაშორისო ჯანმრთელობის პროტოკოლს, რომლიც გავრცელებულია მაღალი კლასის სასტუმროებში, ძირითადად აქცენტირებულია სურსათის უვნებლობასა და სისუფთავეზე. პანდემიის შემდეგ სასტუმრომ დაწერა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საერთაშორისო სტანდარტები, საქართველოს მთავრობისა და გლობალური ორგანიზაციების მიერ

ინიცირებული სუფთა და უსაფრთხო პროტოკოლების შესაბამისად. ეს მოიცავდა საზოგადოებრივი ტერიტორიების, სასტუმრო ოთახების მკაცრ დეზინფექციას, ჰიგიენას და საკვების მოვლას. პერსონალი რეგულარულად გადის ჯანმრთელობის შემოწმებას და უტარდებათ ტრენინგი, რათა უზრუნველყოფილიყო უსაფრთხოების გაძლიერებული ზომების დაცვა, მათ შორის პირადი დამცავი აღჭურვილობის (PPE) ტარება და ფიზიკური დისტანციის დაცვა სამსახურის დროს. გარდა ფიზიკური ჯანმრთელობის ზომებისა, სტამბამ ასევე დაიწყო თანამშრომლებისთვის ფსიქიკური ჯანმრთელობის მხარდაჭერის პროგრამების შეთავაზება, იმ გამოწვევებს აღმოსაფხვრელად, რომლებსაც თანამშრომლები აწყდებიან პანდემიის დროს. სპეციფიკური ცვლილება არის ის, რომ რეგულარული სწავლება ჰიგიენის პრაქტიკის შესახებ, უკონტაქტო შემოწმების გამოყენება და PPE გახდა ახალი ნორმა, თუნდაც ტრადიციულად სტუმრებთან მიმართებაში, როგორიცაა კონსიერჟი და დიასახლისი.

ტექნოლოგია და ავტომატიზაცია სასტუმროს ინდუსტრიაში საქართველოში მაგალითად სასტუმრო შერატონ გრანდ თბილისი მეტეხი პალასი პანდემიამდე ეყრდნობოდა სტუმრების რეგისტრაციის ტრადიციულ მეთოდებს სტუმრებთან პირდაპირი კომუნიკაციით „ფრონტ დესქის“ რეგისტრატორთან (Front Office), კონსიერჟისა და სტუმრების მომსახურე პერსონალთან (Guest Relations).

პანდემიის შემდეგ ადამიანებთან კონტაქტის შესამცირებლად, Sheraton Grand Tbilisi-მა სტუმრებისთვის მობილური აპლიკაციების მეშვეობით უკონტაქტო რეგისტრაციის სერვისები დანერგა. სასტუმროში ასევე დანერგეს რობოტული სისტემები ოთახის სერვისის მიწოდებისთვის, რათა მინიმუმამდე დავიდეს კონტაქტი პერსონალსა და სტუმრებს შორის.

პერსონალისა და დასაქმების გამოწვევები საქართველოს სტუმარმასპინძლობის სექტორში პანდემიამდე Radisson Blu Batumi-ს ჰყავდა სტაბილური მუშახელი, პერსონალი მუშაობდა სხვადასხვა განყოფილებებში, როგორიცაა ფრონტ დესქი, დასუფთავება და კვების მომსახურება. პერსონალზე მოთხოვნა იყო პროგნოზირებადი და სტაბილური მთელი წლის განმავლობაში, სეზონური რყევებით ტურისტული პიკების მიხედვით. საქართველოში ბევრი სასტუმროს მსგავსად, Radisson Blu Batumi პანდემიის გამო მუშახელის

მნიშვნელოვანი დეფიციტს განიცდიდა. ბევრმა მომსახურე პერსონალმა დატოვა სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია და სასტუმროს უჭირდა როლების დაკავება საოჯახო მეურნეობაში, რესტორნების მომსახურებასა და ღონისძიებების მენეჯმენტში. სასტუმროს უფრო მეტად დაეყრდნო დროებით პერსონალს ან გარკვეული სერვისების აუთსორსს, როგორიცაა დასუფთავების დეპარტამენტის პერსონალი გარე სააგენტოებისთვის. აქედან გამომდინარე Radisson Blu Batumi ადაპტირებულია უფრო მაღალი ხელფასების და უკეთესი ბენეფიტების შეთავაზებით, რათა მოიზიდოს პერსონალი ინდუსტრიაში. მათ ასევე დაიწყეს ისეთი ამოცანების გადაცემა, როგორიცაა სასტუმროს მოვლა/დასუფთავება სპეციალიზებული მესამე მხარის სააგენტოებისთვის, რათა უზრუნველყონ მომსახურების ხარისხის თანმიმდევრული ხარისხი პერსონალის დეფიციტის მიუხედავად.

სტუმრების გამოცდილება და თანამშრომლების როლები საქართველოს სასტუმროებში, გამორჩეულად Rooms Hotel Tbilisi ცნობილი იყო სტუმრების პერსონალიზებული გამოცდილებით, სადაც თანამშრომლები დიდ როლს ასრულებდნენ მაღალი შეხების სერვისების მიწოდებაში, როგორიცაა კონსიერჟი, ტურის დახმარება და სადილის სერვისი ოთახში ადაპტირდა თვითმომსახურების ჯიხურების დანერგვით რეგისტრაციისთვის, უკონტაქტო გადახდის სისტემებისა და ციფრული კონსიერჟის სერვისების მობილური აპლიკაციების საშუალებით. სასტუმროში ასევე ინვესტიციაა ჩადებული უსაფრთხოების გაუმჯობესებული მახასიათებლების უზრუნველყოფაში, როგორიცაა ჰაერის ფილტრაციის სისტემები და სანიტარული სადგურები მთელ შენობაში. პანდემიის შემდეგ სასტუმროს პერსონალის როლი განვითარდა, რათა მეტი ყურადღება გამახვილდეს ციფრულ კონსიერჟის სერვისებზე. მაგალითად, პერსონალი გაწვრთნილი იყო, რათა დაეხმარონ სტუმრებს აპლიკაციის საშუალებით ისეთი მოთხოვნებისთვის, როგორიცაა რესტორნის დაჯავშნა, სპა დანიშვნები და ქალაქის ვირტუალური ტურებიც კი, რამაც მინიმუმამდე დაიყვანოს პერსონალური ურთიერთქმედება, თუმცა კვლავ სთავაზობდა მომსახურების მაღალ დონეს.

სამუშაო ძალის მოლოდინები და მენეჯმენტი საქართველოს სასტუმროებში ტრადიციულად, Biltmore Hotel ინარჩუნებდა იერარქიულ სტრუქტურას ზემოდან ქვევით მენეჯმენტით, სადაც მოსალოდნელი იყო, რომ თანამშრომლები მკაცრად იცავდნენ დადგენილ პროცესებს და უშუალოდ აცნობებდნენ ხელმძღვანელებს. პანდემიის შემდეგ კი სასტუმროს მენეჯმენტის სტილი გადავიდა უფრო თანამშრომლობითი ლიდერობისკენ. უფრო დიდი აქცენტი გაკეთდა თანამშრომლების გაძლიერებაზე და მენტალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფაზე. ხორციელდება რეგულარული შეხვედრები მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის და ხელმძღვანელობამ ახლა უფრო მეტი ყურადღება გაამახვილა გამჭვირვალე კომუნიკაციაზე, რაც უფრო მეტ მოქნილობას გვთავაზობს ცვლის გრაფიკებში და მხარს უჭერს სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსს. შედეგად Biltmore Hotel-მა მიიღო პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას აძლევდა თანამშრომლებს გამოეთქვათ შემოფოთება მათი ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის შესახებ, რამაც გამოიწვია გაზრდილი ჩართულობა და საკუთრების გრძნობა სასტუმროს აღდგენის პროცესში.

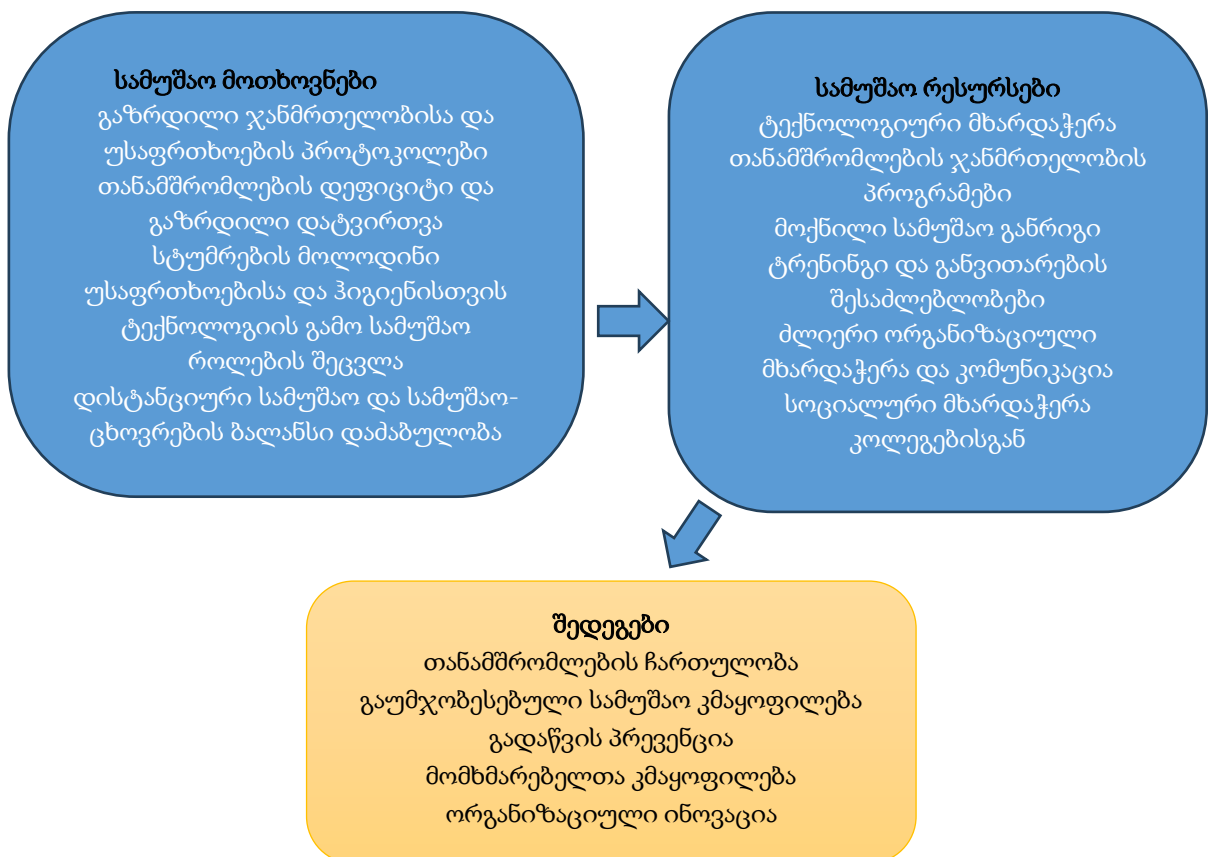
ამრიგად, საქართველოში სასტუმრო ინდუსტრიაზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია პოსტ-პანდემიურმა პირობებმა, სამუშაო ადგილის მოქნილობის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პროტოკოლების, ტექნოლოგიების და პერსონალის მოდელებში მნიშვნელოვანი ცვლილებებით. ინდუსტრიას მოუწია სწრაფად ადაპტირება ბაზრის ცვალებად პირობებთან, ადმინისტრაციული პერსონალის ჰიბრიდულ და დისტანციური მუშაობის მოდელებზე გადასვლიდან ციფრული ინსტრუმენტების გაძლიერებამდე როგორც პერსონალისთვის, ასევე სტუმრებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გამოწვევები, როგორიცაა მუშახელის დეფიციტი, ბევრმა სასტუმრომ დანერგა ინოვაციური გადაწყვეტილებები, როგორიცაა აუტოსორსინგი და ავტომატიზაცია, ამ პრობლემების შესამსუბუქებლად და სტუმრების კმაყოფილებისა და თანამშრომლების კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად.

საქართველოში სასტუმროების ინდუსტრიაში განვითარებული პოსტპანდემიური ცვლილებების გათვალისწინებით, ჩვენ ჩამოვაყალიბეთ სამუშაოს

მოთხოვნები და სამუშაო რესურსები, რომლებიც აქტუალურია ამ სექტორისთვის. ეს შეიძლება დაფიქსირდეს სტუმარმასპინძლობის სამუშაო გარემოს კონტექსტში, რომელზეც ახლა გავლენას ახდენს ახალი ჯანმრთელობის პროტოკოლები, ტექნოლოგიების მიღება, თანამშრომლების ჯანმრთელობის პრობლემები და პერსონალის გამოწვევები (სქემა 4).

პოსტპანდემიურმა ეპოქამ მნიშვნელოვნად შეცვალა სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრია საქართველოში, წარმოადგინა როგორც გამოწვევები, ასევე შესაძლებლობები სასტუმროებისთვის ახალ მოთხოვნებთან ადაპტაციისა და თანამშრომლების კეთილდღეობის შესანარჩუნებლად. სამუშაოს მოთხოვნილება-რესურსების მოდელი (JD-R) დაამტკიცა, რომ არის ღირებული ჩარჩო რათა გააცნობიეროს ბალანსი თანამშრომლებზე მზარდ ზეწოლასა და მათ ხელმისაწვდომ რესურსებს შორის ამ ცვალებად გარემოში.

სქემა 4. სამუშაოს მოთხოვნები (JD-R) სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში საქართველოში პოსტპანდემიური პერიდში



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში არსებულ პრობლემებს COVID-19-ის პირობებში შეისწავლიან უცხოელი მეცნიერები: ბ. გეითსი (2020), ს. ჰამოუჩე (2020), ს.ჰ. ჰონგი, ი.ჰუანგი, ს.ჰ. ჩანგი (2020), მეცნიერ კ. პაკი, მ. კუჯი, ა.დე. ლანჟი, მ. ვან ველდჰოფენი (2019), ლ.ყ. ზანგი, ტ.ვ. იუ (2020), რომლებიც იზიარებენ კოვიდ პანდემიამდე ჩამოყალიბებულ მეცნიერულ მოსაზრებებს. ბ. გეითსის კვლევებით COVID-19-ის პანდემია აჩქარებს ცვლილებებს სხვადასხვა დონეზე, რაც შესაბამისად გავლენას ახდენს კომპანიებზე, საზოგადოებაზე და კოლექტიურ სტრესზე. ს. ჰამოუჩე თავდაპირველი მტკიცებულება მიუთითებს პანდემიასთან დაკავშირებული დავალების შეუსრულებლობაზე. მას მიაჩნია, რომ „პანდემია კიდევ უფრო ამძაფრებს და დამატებით ზიანს აყენებს თანამშრომლების ფსიქიკურ ჯანმრთელობას” (Hamouche, 2020). ს.ჰ. ჰონგი, ი. ჰუანგი, ს.ჰ. ჩანგი აღნიშნავენ, რომ COVID-19-ის პანდემის პირობებში ბევრი კომპანია განახორციელებს სრულ განაკვეთზე დისტანციურ მუშაობას, მინიმუმამდეა დაყვანილი რეგულარული პირისპირ ურთიერთქმედება (Chong, et al., 2020). მეცნიერების კ. პაკი, მ. კუიჯი, ა. დელანჟი, მ. ვან ველდჰოფენი შეფასებით დისტანციური სამუშაოს მოთხოვნები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მოთხოვნები სოციალურ და ორგანიზაციულ კონტექსტში, რომელშიც ხდება სამუშაო (Pak, et al., 2019). მეცნიერთა მტკიცებით, გამიჯნვა სამუშაოს უშუალო მოთხოვნებსა და შორეულ სამუშაოს მოთხოვნებს შორის, არის JD-R მოდელის მნიშვნელოვანი გაფართოება ორი განსხვავებული გზით.

პირველ რიგში, ის საშუალებას აძლევს მომავალ კვლევას განასხვავოს, თუ როგორ მოქმედებს გარემო და მაკროორგანიზაციული ფაქტორები თანამშრომლების გამოცდილებაზე სამუშაო მოთხოვნების მეშვეობით. მეორე, მეორეხარისხოვანი სამუშაოს მოთხოვნების იდენტიფიცირება, როგორც ჩანს, მომგებიანია სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის თავიდან ასაცილებლად და უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების მოსაგვარებლად: სტრესის პირველადი პრევენცია (მაგ. ინტერვენცია მიმართული ორგანიზაციულ დონეზე) ზოგადად უფრო ეფექტურია, ვიდრე მეორადი

სტრესის პრევენცია (მაგ. ინტერვენცია მიმართულია ინდივიდზე), რადგან პირველი მიზნად ისახავს სტრესული ფაქტორის საერთოდ მოხსნას (**Lamontagne, et al., 2007**).

კოვიდ-19 პირობებში საკითხის მიმართ კ. პაკი, მ. კუიჯი, ა. დე ლანჯი, მ. ვანი, ლ. ი. ზანგია და ტ. ვ. იუ-ს გაზრდილი მეცნიერული ინტერესით მეცნიერები ორგანიზაციაში თანამშრომლების ჩართულობისა და თანამშრომლების გადაღლის/სტრესის პროგნოზირებისათვის იყენებენ JD-R-„სამუშაოს მოთხოვნების“ და „სამუშაოს რესურსების“ მოდელს (**Pak, et al., 2019**). მათ მიერ JD-R მოდელიდან - „სამუშაოს მოთხოვნები“ შეიცვალა ტერმინით „COVID-19-ის მოთხოვნები“. COVID-19 სამუშაოს მოთხოვნები განიხილება დისტალური მოთხოვნებით, რომლებიც შესაძლებელია შეფასდეს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით. COVID-19 სამუშაოს მოთხოვნებად დასახელდა: ა) სამუშაო დატვირთვა; ბ) დაუსრულებელი დავალებები/ამოცანები, გ) სამუშაო კონტროლი (**Aronsson, et al., 2017**). ხოლო ლ. ი. ზანგის, ტ. ვ. იუ-ის შეფასებით COVID-19 სამუშაოს დაუყოვნებლივი მოთხოვნები, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია შესრულებულ ამოცანებთან, მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანამშრომლების გამოცდილებასთან და ორგანიზაციის მიერ „მოქნილი“ პროექტის მართვის მეთოდის რეალიზებასთან (**Zhang, et al., 2020**).

JD-R მოდელიდან „სამუშაო რესურსად“ დასახელდა პროექტის მართვის Agile მეთოდი. კერძოდ მეცნიერების ც. ვ. რუდოლფი, ალლანი, მ. კლარკი, გ. ჰერთელი, ა. ჰირში, ფ. კუნზე აზრით COVID-19 მუშაობის პროცესში პროექტების მართვის „მოქნილი“ მეთოდი შეიძლება ფუნქციონირდეს, როგორც სამუშაოს რესურსი, რომელიც ჩართული იქნება JD-R მოდელის აგებაში COVID-19 პანდემიის პირობებში (**Rudolph, et al., 2020**).

COVID-19-ის მოთხოვნების დასადგენად, მკვლევარ მეცნიერთა პ. ც. სმიტის, ლ.მ კენდალის, ლ.მ ჰულინის მიერ გამოყენებულ იქნა სამუშაოს აღწერითი ინდექსი (Job Descriptive_Index). თავდაპირველად, JDI შეიქმნა სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტების გასაზომად, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაო კმაყოფილებასთან. იგი შედგება ხუთი კომპონენტისგან: 1)მენეჯერთან თანამშრომლობა, 2)კოლეგებთან თანამშრომლობა, 3)დაწინაურება, 4)ანაზღაურება და 5)ზოგადი სამუშაო შინაარსი (**Smith, et al., 1969**).

მეცნიერების რ.ვ. რისი, დ.ა. გენთილი, დ.ბ. მაკფარლინ მიერ აღნიშნულია, რომ, ზოგადად, სამუშაო ასპექტები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ინდივიდუალური კომპონენტები, რომლებიც ქმნიან ადამიანის გამოცდილებას სამუშაოზე და ისინი ითვალისწინებენ სამუშაო ადგილის აღქმის მრავალგანზომილებიან სირთულეს. მეცნიერები ამტკიცებენ, რომ ეს ასპექტები არ შეიძლება იყოს მხოლოდ სამუშაო კმაყოფილების წყარო, ისინი ასევე უკმაყოფილების წყაროცაა. უფრო კონკრეტულად, შეიძლება იყოს დაკავშირებული ისეთ ასპექტებთან, რომლებსაც საერთოდ კავშირი არ აქვს მოცემულ დავალებასთან, რომლებშიც შეიძლება განვითარდეს დამატებითი მოთხოვნები (Rice, et al., 1991).

მეცნიერთა მიერ შესწავლილია, თუ როგორ გადააქცია კოვიდ პანდემიამ ეს კრიტიკული სამუშაო ასპექტები სამუშაო მოთხოვნებად.

1) მეცნიერებს ს.კ. ბრუკსი, რ.კ. ვებსტერი, ლ.ი. სმიტი, ლ. ვუდლენდი, ს. ვესელი, ნ. გრინბერგი, ფ. კუნზე, კ. ჰამპელი, ს. ზიმმერმენი მიაჩნიათ, რომ სამუშაო ასპექტზე „მენეჯერთან თანამშრომლობამ“ შეიძლება გავლენა იქონიოს რამდენიმე გზით (Kunze, et al., 2020). კერძოდ, პანდემიის დროს გახანგრძლივებული საკარანტინო პერიოდების გამო პროექტის გუნდის წევრებს განუვითარდათ იზოლაციის აღქმა, როდესაც განიცდიან ზედამხედველების მხრიდან მხარდაჭერის არარსებობას. გარდა ამისა, დადასტურებულია, რომ დისტანციური მუშაობა ქმნის დისტანციას გუნდის წევრებსა და მათ პროექტის მენეჯერებს შორის (Sewell, & Taskin, 2015).

2) „კოლეგებთან თანამშრომლობა“ უფრო რთულია პროექტის გუნდურობის თვალსაზრისით. ვინაიდან კომუნიკაციის ძირითადი რეჟიმი ელექტრონულია (მაგ. საკონფერენციო ზარები, ელ. წერილი, ვიდეო ზარები), პროექტის გუნდური თანამშრომლობა პანდემიის დროს მოკლებული იყო რეგულარული პირისპირ ურთიერთობის ემოციურ სიმდიდრეს ჯ. მულკი, ფ. ბჰარდი, ფ. ლასსკი, ჯ. ნანავარტი-დალი (Mulki, et al., 2009) საპროექტო გუნდებში კოვიდ პანდემიამდე მუშაობა თანამშრომლობითი ხასიათის იყო და მეცნიერთა მიერ ეს ურთიერთობები (სპონტანური დისკუსიები, არაფორმალური საუბრები და შეხვედრები) დადებით შეფასებას ექვემდებარებოდა ს.დ. კუპერი, ნ.ბ. კურლანდი

მეცნიერთა მიერ ეს ურთიერთობები დადებითად ფასდებოდა (Cooper, & Kurland, 2002).

3) კოვიდ პანდემიამ შესაძლოა გავლენა იქონიოს „დაწინაურების“ შესაძლებლობებზე: ს. ბაერთი, ლ.ლ. ლიპენსი, ი. მოენსი, ჯ. ვეიტჯენსი, პ.სტერკენსი პანდემიურ პროცესში ჩატარებული კვლევებით ეთანხმება მეცნიერთა ნ.ბ. კურლანდი, დ.ე აილეი დასკვნებს და აღიარებენ, რომ დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლებს პროექტის გუნდებში ქონდათ შიში, რომ „არ არიან მხედველობის ქვეშ“ აღიარებასთან და ჯილდოებთან დაკავშირებით და, რომ სრულ განაკვეთზე დისტანციური მუშაობა ამცირებს დაწინაურების შანსებს (Baert, et al., 2020), (Kurland, & Bailey, 1999).

4) პროექტის გუნდის წევრებს ქონდათ შიში მათი „ანაზღაურების“ შესახებ: ზოგიერთი პროექტი, რომელიც მოითხოვს მოგზაურობას ან სპეციფიკურ ინფრასტრუქტურას, როგორიცაა ლაბორატორიები, შესაძლოა გაუჭიანურდეთ ან დაკარგონ დაფინანსება. თუმცა, მაშინაც კი, როდესაც კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება მხოლოდ პროექტების დასრულების ვადა, პროექტის გუნდებში თანამშრომლები შეიძლება შემფოთებულნი იყვნენ მათი ანაზღაურებით.

5) ზოგად დონეზე - გავლენას ახდენს სამუშაო ასპექტზე "ზოგადი სამუშაო შინაარსის" - პანდემიამ შეიძლება შეცვალოს სამუშაო შინაარსი პროექტის გუნდებში თანამშრომლებისთვის. მაგალითად, ს.მ. ვან დერ ფელც-კომელის, დ.ვარლეი, ვ. ლ. ალგარ, ი. ბეურსი და სხვა მეცნიერებმა დააფიქსირეს დიდი ცვლილებები უნივერსიტეტის პერსონალის სამუშაო პროცესში (Van Der Feltz-Cornelis, et al., 2020).

აღნიშნული ხუთი ასპექტის გარდა მეცნიერები უპირატესობას ანიჭებენ იმ დამატებით პროცესუალურ ასპექტებს, როგორიცაა:

6) გრძელვადიანი პროექტის პროცესები და პროცედურები - მართალია პანდემიამ უამრავი მიზეზის გამო შეცვალა „სამუშაო პროცესები და პროცედურები“: რასაც შესაძლოა გამოეწვია პროექტის გეგმების შეფერხება ან ვადების გადაწევა.

7) მოკლევადიანი ყოველდღიური სამუშაო პროცესი, რომლებზეც შეიძლება წარმოიშვას მოთხოვნები. პროექტის თანამშრომლებს შეიძლება ჰქონდეთ დამატებითი მოთხოვნები თავიანთ „დღიურ სამუშაო პროცესზე“: ყოველდღიურად,

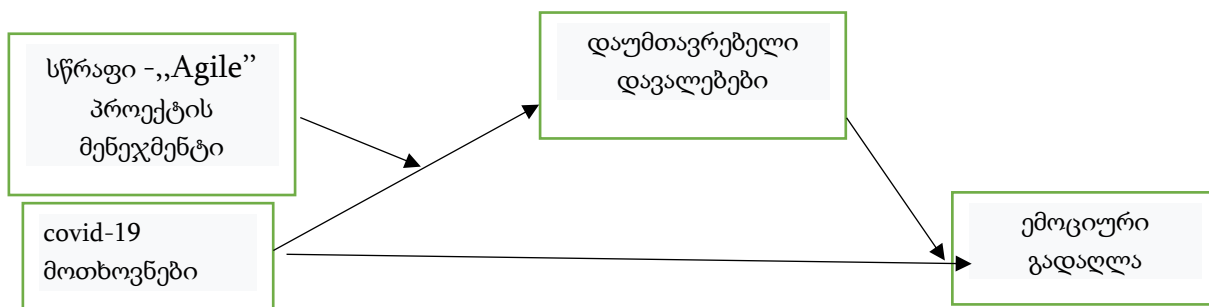
გუნდებში სინქრონული სამუშაო საათების შემცირებამ შეიძლება დააყენოს დამატებითი მოთხოვნები ცალკეული პირებისთვის, როდესაც ელოდება გუნდის სხვა წევრების მოქმედებას ან პასუხს. გარდა ამისა, ყოველდღიური რუტინა, როგორცაა ყოველდღიური საოფისე შეხვედრები, შესაძლოა შეიცვალოს კოლეგების სივრცითი განცალკევების გამო.

ამრიგად, COVID-19 შექმნა მაკროორგანიზაციული გამოწვევები, რომელიც ვლინდება დისტანსურ სამუშაო მოთხოვნებში, რამაც მეცნიერებაში გამოავლინა ახალი ტერმინი „COVID-19 მოთხოვნები“, რომლის ყოვლისმომცველი ბუნება იწვევს სამუშაოს შეფერხებას სამუშაოს შვიდივე ასპექტში. ამ შეფერხებების დაგროვება იწვევს უფრო მეტ დაუმთავრებელ ამოცანებს, რაც თავის მხრივ იწვევს ემოციური გამოფიტულობის და გადაღლილობის მაღალ დონეს .

მკვლევართა საერთო მოსაზრებით COVID-19-ით გამოწვეულმა დისტანციურმა დაუყოვნებელმა დამატებითმა სამუშაოს მოთხოვნებმა (შემდგომში „COVID-19 მოთხოვნებმა“) იმოქმედა საპროექტო გუნდის თითოეულ თანამშრომლებზე, რომლებსაც ევალებოდათ კონკრეტულ დონეზე მათზე დაკისრებული ფუნქციების რეალიზებისათვის კონკრეტული ამოცანების განხორციელება. კერძოდ პროექტის თანამშრომლებმა უპირატესობა მიანიჭეს COVID-19 მოთხოვნებთან გამკლავებას, ვიდრე მათ მიერ განსახორციელებელი პროექტის ძირითად ამოცანებს. ე.ი. დაუმთავრებელი ამოცანების განხორციელებამ მოითხოვა თავდაპირველად (ემოციურ გამოფიტულობის ფონზე) დაკარგული კავშირების დისტალური აღდგენა და ნაკლებ საყურადღებო დარჩა სამუშაოს ზოგადი მოთხოვნების (მიმდინარე ამოცანები, ფუნქციების) გაურკვევლობა და ა.შ. რამაც პროექტის გუნდის წევრებს შორის წარმოქმნა ემოციური დაღლილობა და სტრესი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე მკვლევარების შეფასებით COVID-19-ის მოთხოვნები ტოვებს დაუმთავრებელ დავალებებს (ამოცანებს) და წარმოქმნის ემოციურ გადაღლას (სქემა 5). ამ პროცესის ეფექტური მართვა შესაძლებელია მენეჯერის მიერ პროექტის მართვის Agile მეთოდის პრაქტიკული რეალიზებით.

სქემა 5. კრიზისის მართვა: „COVID-19 მოთხოვნები“ Agile პროექტის
მენეჯმენტი. კონცეპტუალური კვლევის მოდელი



წყარო: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>

პანდემიის პირობებში გერმანიაში (კვლევა N1, 168-თანამშრომელი) და აშშ (კვლევა N2, 292-თანამშრომელი) საპროექტო გუნდების 460 თანამშრომლებში ჩატარებული ორტალღოვანი კვლევით პასუხი გაეცა კითხვებს: თუ როგორ იმოქმედა COVID-19 პანდემიის დროს წამოყენებულმა მოთხოვნებმა საპროექტო გუნდებში თანამშრომლებზე? ასევე უზრუნველყოფს თუ არა „მოქნილი“ პროექტის მენეჯმენტი პროექტის თანამშრომლებს ორგანიზაციული რესურსებით? როგორ მოქმედებდა პროექტის სწრაფი მენეჯმენტის, დაუმთავრებელი დავალებებისა და ემოციური გამოფიტულობა არსებულ დონეზე? აშშ-ში, როგორც მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დაზარალებულ ქვეყანაში (მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია) (2020), დამატებით შეგროვდა და გაანალიზდა პროექტის 292 თანამშრომლის ჯვარედინი კვლევის მონაცემები იმავე ცვლადებთან დაკავშირებით (კვლევა 2) (World Health Organization, 2020). COVID-19 პირობებში პროექტის ეფექტური მართვისათვის პროფესიონალი პროექტის მენეჯერები იყენებენ Agile პროექტის მენეჯმენტს, რაც ითვალისწინებდა COVID-19 მოთხოვნების რეჟიმში დაუმთავრებელი დავალებების შესრულებას ემოციური გადაღლის პირობებში (British J of Management, 2021) ამრიგად, პროექტის მართვის Agile მეთოდით მოქმედი კომპანიის თანამშრომლები უკეთესად ადიპურვენ და სწრაფად შეცვალეს პროცესები COVID-19 მოთხოვნების შესაბამისად,

რადგან ისინი დამოუკიდებლად და მრავალმხრივ ადაპტირდნენ აუცილებელ ცვლილებებთან. თავის მხრივ, ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარმა მათ მისცათ შესაძლებლობა დროულად დაესრულებინათ პირველადი ამოცანები.

ჯ. კოჩი, ს.ს. შერმული, მ. ჯანსენი, ვან დერ ვურთი, ე. ფერნანდესი, მეცნიერულ კვლევებზე დაყრდნობით აღიარებენ, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ პროექტის მართვის „მოქნილი“ მეთოდოლოგიით, მაშინ პროექტის გუნდის წევრები განიცდიან დამოუკიდებლობას-ავტონომიურობას, რომელიც ითვალისწინებს, რომ ცენტრალურ/საკვანძო გადაწყვეტილებების შესაბამისობაში საპროექტო გუნდმა საკუთარი შეხედულებისამებრ მიიღოს გადაწყვეტილებები და განახორციელოს თავისი სამუშაო (Koch, & Carsten Schermuly, 2021), (Janssen, & van der Voort, 2020). პროექტის გუნდის მუშაობის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერების მოსაზრებები გვამცნობს საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ საპროექტო გუნდის დამოუკიდებლობა (ავტონომია) წარმოადგენს სამუშაო (მუშა) რესურსს, რომელიც არბილებს COVID-19 მოთხოვნების გავლენას უახლეს დაუსრულებელ ამოცანებზე.

კონცეპტუალურად გუნდის დამოუკიდებლობა მოიცავს: 1) კონტროლს გადაწყვეტილებების მიღებაზე (ანუ გუნდის წევრები ითვალისწინებენ ცენტრალურ გადაწყვეტილებებს) და 2) კონტროლს პროცესის მიმდინარეობაზე (ანუ გუნდის წევრების რეკომენდაციების გავლენის დონე და ხარისხი პროცესის მიმდინარეობაზე) ლ. ჰანდკე, ფ.ე. კლონეკი, ს.კ. პარკერი, ს. კაუფფილდი ამოცანის სირთულის და გუნდის სისწრაფის გათვალისწინებით (ანუ შედეგების რაოდენობა, რომელიც შეიძლება დამუშავებული იქნას მოცემულ განმეორებით შემთხვევაში) (Handke, et al., 2020).

საპროექტო გუნდი თვითონ ახორციელებს გუნდის წევრებს შორის ამოცანების განაწილებას ამოცანების სირთულისა და სისწრაფის გათვალისწინებით. და, აქედან გამომდინარე, დამოუკიდებლად აბალანსებს ინდივიდუალურ სამუშაო დატვირთვას ჯ. ლინი, ჰ.იუ, ზ.შენი, ს.მიაო (Lin, et al., 2014).

1) მაღალი კოლექტიური დამოუკიდებლობის მქონე მოქნილ გუნდებში დავალებების განაწილებაზე გადაწყვეტილებების მიღების დროს (კონტროლი

გადაწყვეტილებებზე) კავშირი COVID-19-ის მოთხოვნებსა და დაუსრულებელ დავალებებს შორის უნდა იყოს გაცილებით სუსტი. ამავე დროს, Agile - გუნდები უნდა იყვნენ უკეთ მომზადებულნი სწრაფი ადაპტაციისათვის პროცესების მიმართ COVID-19-ის მოთხოვნების შესაბამისად, ვინაიდან ისინი მიჩვეულნი არიან გაანალიზონ თავიანთი კოლექტიური ძალისხმევა და დამოუკიდებლად მოახდინონ ადაპტირება აუცილებელი ცვლილებების პირობებში.

2) თანასწორობა გულისხმობს გუნდის წევრების თანაბარ პირობებში მუშაობას. Agile (მოქნილი) პროექტების მენეჯმენტის მეთოდოლოგიასთან შესაბამისობაში შეიძლება განვიხილოთ ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარული მიდგომა „Daily stand-ups“ „ყოველდღიური სტენდი“, რომლის თანახმადაც ყველა მონაწილეს აქვს თანაბარი საუბრის დრო. გუნდის წევრები აზიარებენ ინფორმაციას წინა და მიმდინარე ამოცანების შესახებ, რითაც საშუალებას აძლევს ლიდერს და სხვა გუნდის წევრებს წარმოდგენა იქონიონ, რას აკეთებს თითოეული გუნდის წევრი (Stray, et al., 2020). ე.ი. შეხვედრები შეიძლება დაეხმაროს გუნდის ყველა წევრს COVID-19 მოთხოვნების იდენტიფიცირებაში და გადაჭრაში პირისპირ შეხვედრის დროს. ამრიგად, მეცნიერთა ვარაუდით ასეთი შესაძლებლობები დაეხმარებიან თანამშრომლებს გაუმკლავდნენ COVID-19 მოთხოვნებს და, შესაბამისად, შეამსუბუქონ მათი გავლენა დაუსრულებელ ამოცანებზე.

3) დავალების შესრულებისადმი განმეორებითი მიდგომას: პროექტის დასაწყისში დასახული ხისტი მიზნების გარეშე, ნაწილობრივი მიზნები რეგულარულად განისაზღვრება და ფასდება პროექტის მოკლე ინტერვალებით/ განმეორებით, ხოლო მომხმარებლის გამოხმაურება ინტეგრირებულია.

„მოქნილი“ პროექტების მენეჯმენტის მეთოდოლოგიებში, პროექტები სტრუქტურირებულია გამეორებების სერიებად, რომელიც ჩვეულებრივ გრძელდება 1-დან 4 კვირამდე ს. გრაპენსინი, ს. პოგელი, მ. ბუკი, ვ. გრუნი (Grapenthin, et al., 2015) დავალების შესრულების განმეორებითი მიდგომა განსაკუთრებით გამოსადეგია იმ დროს, როდესაც COVID-19 პანდემია დამატებით მოთხოვნებს უყენებს საპროექტო გუნდს. დავალების შესრულების განმეორებითი მიდგომის დროს განსაზღვრავენ ქცევებს და განხორციელების გზებს სად, როდის და როგორ განხორციელდება

ქცევითი მიზანი (პ.მ. გოლვიტზერი (Gollwitzer) (Gollwitzer, 1999). COVID-19-ის მოთხოვნებისა და ფუნქციური მოთხოვნების კონკრეტულ ამოცანებად დაყოფით, ინდივიდებმა შეიძლება მიიღონ შეგნებული გადაწყვეტილებები, რომლებსაც შეუძლიათ თავიდან რამაც შეიძლება შეეწინააღმდეგოს დაუმთავრებელ მიზნებზე ფოკუსირებას (ბ.ვ. სმიტი, ლ.კ. ბარბერ (Smit, & Barber, 2016).

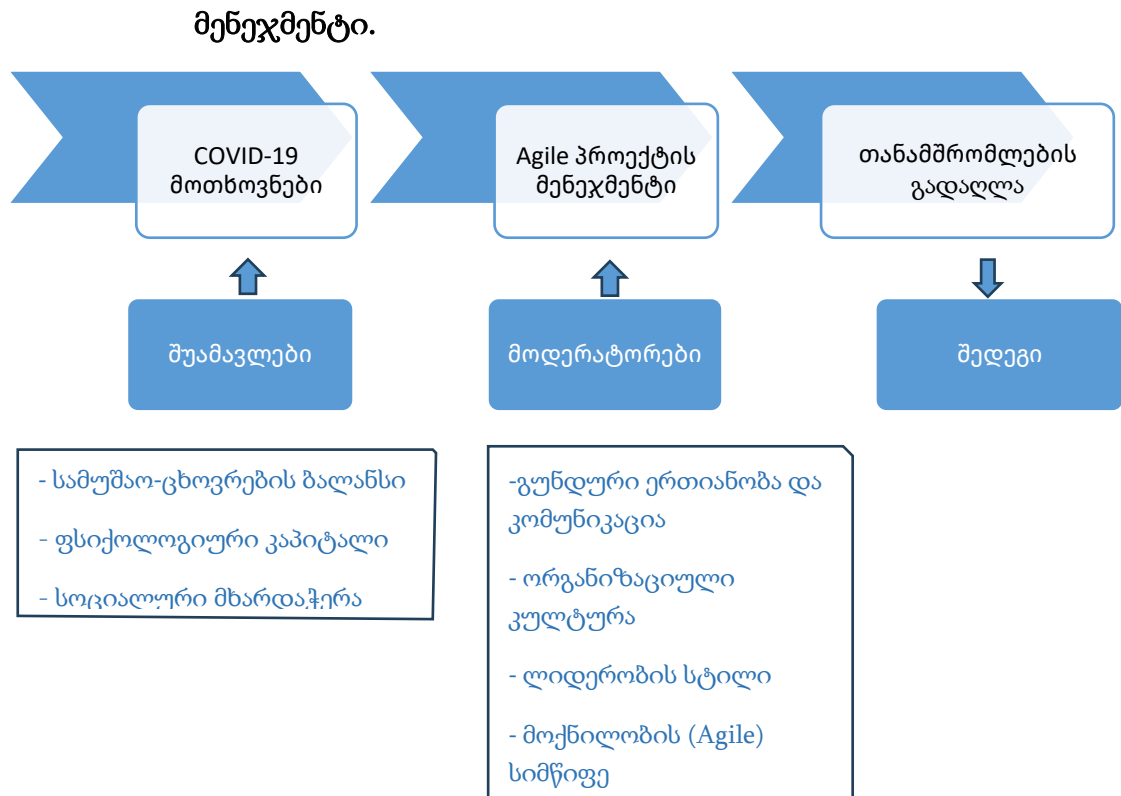
ყოველი დავალების შესრულების განმეორებითი მიდგომის გამოყენების დასაწყისში, პროექტის გუნდის წევრები გადაწყვეტენ, თუ რომელი ფუნქციონალური მოთხოვნები უნდა განხორციელდეს საბოლოო პროდუქტის შესაქმნელად. განსაზღვრავენ ყველა დავალებას, რომელიც უნდა შესრულდეს ამ შერჩეული ფუნქციონალური მოთხოვნების შესაქმნელად და შესამოწმებლად (ს.ს. გრაფენსინი, პოგელი, მ. ბუკი, ვ. გრუნი (Grapenthin, et al., 2015).

ამრიგად, მეცნიერთა შეფასებით მოქნილი პროექტის მენეჯმენტის მეთოდის ერთად აღებულმა პრინციპებმა: საპროექტო გუნდის დამოუკიდებლობამ, ავტონომიურობამ, თანასწორობამ და დავალების შესრულების განმეორებითმა მიდგომამ უნდა შეასუსტოს COVID-19 მოთხოვნების გავლენა დაუსრულებელ ამოცანებზე. შედეგად, ნაკლები დაუმთავრებელი დავალება გამოიწვევს ემოციური დადლილობის დაბალ დონეს.

მსოფლიო მნიშვნელოვნად შეიცვალა ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში - განსაკუთრებით პანდემიის, დიგიტალიზაციის ან კლიმატის ცვლილების გამო რაც ასე გავლენას ახდენს ჩვენს პროფესიულ სამყაროზე.

ჩვენი კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ პანდემიის შემდეგ უპირველეს ყოვლისა, რესპონდენტებმა მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს როგორც პრობლემის გადაჭრის უნარი, ასევე სამეწარმეო ქცევა, ინიციატივა, გამძლეობა და კრეატიულობა სწორედ ეს უნარები შეიძენს მნიშვნელობას კვლევის მიხედვით მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში. ძირითადი ციფრული უნარები, როგორიცაა ციფრული თანამშრომლობა და Agile მეთოდები, სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება (სქემა 6).

სქემა 6. კრიზისის მართვა: „Covid-19 მოთხოვნები“ Agile პროექტის



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

COVID-19 მოთხოვნები → თანამშრომლების გადაღლა: COVID-19-ით გამოწვეულმა კრიზისმა გამოიწვია სხვადასხვა გარე და შიდა სტრესები. ეს სტრესორები ხელს უწყობს თანამშრომლების დადლილობას, როგორც ფიზიკურად, ასევე ემოციურად. მუდმივმა სწრაფვამ ადაპტაციისა და ეფექტურობისკენ, COVID-19-ის უფრო მაღალმა მოთხოვნებმა (როგორიცაა გაურკვევლობა და სამუშაო დატვირთვის გაზრდა) და გლობალურ კრიზისში მუშაობის სტრესმა, გამოიწვია თანამშრომლების გამოფიტვა. ორგანიზაციების შეექმნათ საჭიროება, დააბალანსონ Agile-ის სარგებელი და მათი თანამშრომლების კეთილდღეობა,

Agile პროექტის მენეჯმენტი, როგორც მოდერატორი აფერხებს COVID-19 მოთხოვნების უარყოფითი ეფექტებს. Agile პრაქტიკის მოქნილობა, გუნდური მუშაობა და განმეორებითი ბუნება ეხმარება თანამშრომლებს მართონ დატვირთვა, უზრუნველყონ სოციალური მხარდაჭერა თანამშრომლობით და შექმნან უფრო ადაპტირებული სამუშაო გარემო, რითაც ამცირებს დადლილობას.

შუამავალი ფაქტორები: სამუშაოს და პირადი ცხოვრების ბალანსი, ფსიქოლოგიური კაპიტალი (გამძლეობა, იმედი, ოპტიმიზმი) და სოციალური მხარდაჭერა შუამავალია COVID-19-ის მოთხოვნებსა და თანამშრომლების დადლილობას შორის. მაგალითად, ძლიერი სოციალური მხარდაჭერა შეუძლია თანამშრომლებს გაუმკლავდეს პანდემიის გაზრდილ სტრესს. ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა გუნდის ერთიანობა, ორგანიზაციული კულტურა, ლიდერობის სტილი და მოქნილობის სიმწიფე, აფერხებს სტრესს და გადადლილობას გამოწვეულს COVID-19 მოთხოვნებისა და გაურკვევლობისაგან. ძლიერი ლიდერობა ან კარგად ჩამოყალიბებული Agile კულტურა ეხმარება პანდემიის და მის შემდგომ სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის უარყოფითი შედეგების ადვილად გადალახვაში.

დღევანდელი ტენდენციით მეტი ხელოვნური ინტელექტი გამოიყენება პროექტების მენეჯმენტში. რაც პროექტის მენეჯერებს და თანამშრომლებს უადვილებს სამუშაო პროცესს და სწრაფ გადაწყვეტილებებში ეხმარება. ხელოვნური ინტელექტის ტალღა ჩათ ბოტმა ChatGPT-მა გამოიწვია 2022 წლის ბოლოს. 2023 წლის ბოლოს Microsoft-მა გამოუშვა Microsoft Copilot. ის ეტაპობრივად გავრცელდება და მიზნად ისახავს ასისტენტის ფუნქციას. ის ხელს შეუწყობს ყოველდღიურ მუშაობას Microsoft Office-ის და სხვა ინსტრუმენტების გარემოში Copilot შთააგონებს და შესაძლებელს ხდის უფრო ეფექტურად იმუშაოს მთლიანობაში.

ბევრი ინსტრუმენტი ახლა გვთავაზობს მსგავს AI მხარდაჭერას. პროექტის მართვის ინსტრუმენტებში (მაგ. Planisware) უკვე არსებობს AI-ის გამოყენების შესაძლებლობა რაც საშუალებას იძლევა საკუთარ მონაცემებზე დაყრდნობით გაკეთდეს საფუძვლიანი ანალიზი. AI აპლიკაციებში მონაცემთა დაცვა უახლოესი მომავლის ერთ-ერთი მთავარი თემაა.

AI მხარდაჭერით, პროექტის გეგმები უფრო მკაფიო იქნება, გაუმჯობესდება მომავალში - განსაკუთრებით გამოუცდელი პროექტის მენეჯერებისთვის წარსულიდან საკუთარი პროექტის მონაცემების საფუძველზე პრაქტიკული გაკვეთილი მიიღონ და შეცდომები მინიმუმამდე დაიყვანოს.

გამოიკვეთა ასევე ტენდენცია PM (Project Management) ინსტრუმენტების და მონაცემთა ავტომატური გამოყენების დაწყება უკვე ბევრად უფრო ადვილია, ვიდრე

ადრე. ეს შესაძლებელი გახდა ქლაუდ სისტემებში Agile მეთოდის გამოყენების გზით. ეს ინსტრუმენტები უფრო ადვილი გამოსაყენებელია დღესდღეობით, რადგან ინსტალაცია არ არის საჭირო, ყოველთვიური ლიცენზირების გამო მარტივია გადახდის მექანიზმი რაც ამარტივებს კომპანიებთან თანამშრომლობას.

კომუნიკაცია სულ უფრო მეტად არის ინტეგრირებული პროექტის გეგმებში. პროექტის კონტექსტში კომუნიკაცია ყოველთვის იყო პროექტის წარმატების მთავარი კომპონენტი. ამავდროულად, საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები დღესდღეობით ყველაზე აქტუალური Microsoft Teams ხელს უწყობს, უფრო და უფრო მეტი მომხმარებლისთვის გახდა მთავარი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი პროექტში, რომელიც ნაწილობრივ ცვლის Outlook-ს. ეს აუმჯობესებს პროექტის დაგეგმვას, გეგმაში მოცემული დავალების ჩატზე წვდომას, შესაძლებელია უშუალოდ ამოცანიდან, ყველა ინფორმაციის მყისიერად ნახვა. ეს მიღებული იქნას როგორც გაკვეთილი მომავალი პროექტებისთვის რადგან ინფორმაცია ინახება ბაზაში. კვლევაში გამოვლინდა, რომ ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება პრობლემაა თანამშრომლებში. თანამშრომლები, რომლებსაც გააჩნიათ ცოდნა რომლის გაზიარება სხვადასხვა მიზეზის გამო არ სურთ ქმნის პრობლემას რესურსების დაგეგმვის დროს განსაკუთრებით პატარა კოლექტივში. აქედან გამომდინარე რაც უფრო ახლოს იქნება თანამშრომლების უნარები ერთმანეთთან, მით უფრო ადვილი იქნება მათი მინიჭება. თუმცა, ეს იმუშავებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ რეალურად მოხდება ცოდნის გაზიარება. მაშასადამე, პრობლემა არის არა თანამშრომელთა რაოდენობა, არამედ გარკვეული უნარების შეფერხება.

მოკლევადიან პერსპექტივაში შეიძლება დამოუკიდებლად უფრო სწრაფი იყოს. თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში კიდევ უფრო საჭიროებს უნარების და ცოდნის გაზიარებას. ცოდნის გაზიარების ტენდენცია სულ უფრო და უფრო გავრცელებული ხდება ინდუსტრიის მიუხედავად. როგორც პროექტის მენეჯმენტის ტენდენცია, ის სულ უფრო მეტად არის აპრობირებული ახალგაზრდა თაობებში.

Agile მეთოდისა და JD-R მოდელის ერთობლიობამ სასტუმროებს საშუალება მისცა ინოვაციების შეექმნა და ნავიგაცია COVID-19 კრიზისის გამო გამოწვევებში. ამ სინერგიამ არა მხოლოდ უზრუნველყო ოპერაციული და თანამშრომლების

საჭიროებების დაკმაყოფილება, არამედ ხელი შეუწყო მდგრად ბიზნეს მოდელის ჩამოყალიბებას გაურკვეველ გარემოში. მომავალში, ამ მიდგომების ინტეგრირება გადამწყვეტი იქნება სასტუმროს მართვის უფრო მდგრადი და მოქნილი სტრატეგიების შესაქმნელად, რომელსაც შეუძლია წარმატებით გადალახოს მომავალი კრიზისები ან ბაზრის ცვლილებები.

II.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის პრინციპები:

მიღწევები და გამოწვევები

ინოვაციური ბიზნეს-პროექტების მართვა მოითხოვს უნიკალურ მიდგომას, რადგან არსებობს თანდაყოლილი გაურკვეველობა, სირთულე და პროცესში ხშირად კრეატიულობის ჩართვის საჭიროება.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს სხვადასხვა პრინციპი და საუკეთესო პრაქტიკა ამ პროექტების მართვისთვის, შედეგებზე - როგორც პოზიტიურ ასევე უარყოფითი გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ რამდენად კარგად არის გამოყენებული ეს პრინციპები. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის რამდენიმე ძირითად პრინციპის დადებითი და უარყოფითი შედეგები მიმდინარე ტენდენციებზე დაყრდნობით.

კომპანიაში ინოვაციების კულტურის წახალისების პრინციპით უმჯობესდება გარემო, რომელიც ასტიმულირებს შემოქმედებითობას, რისკების მართვას და ექსპერიმენტების ჩატარებას. ინოვაციური ბიზნეს პროექტები ექვემდებარება ეფექტურობას, როდესაც გუნდის წევრები გრძნობენ უფლებამოსილებას გამოიკვლიონ ახალი იდეები წარუმატებლობის შიშის გარეშე. ინოვაციების კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომლებს იფიქრონ „ჩარჩოებს“ მიღმა, რაც იწვევს ახალ გადაწყვეტილებებს და ნოვაციებს პროდუქტებსა თუ სერვისებზე. კომპანიები, რომლებიც პრიორიტეტს ანიჭებენ ინოვაციებს, იზიდავენ უმაღლესი დონის, კვალიფიციურ ნიჭიერ კადრებს, რომელთაც სურთ იმუშაონ დინამიურ,

პროგრესულად მოაზროვნე გარემოში. ინოვაცია ხშირად არის გამორჩეულობის გასაღები კონკურენტულ ბაზარზე, რაც იწვევს მდგრად ზრდას. თუმცა აქაც ბალანსია საჭირო რადგან ინოვაციებისკენ მუდმივმა სწრაფვამ შესაძლებელია გამოიწვიოს თანამშრომლების გადაღლა, და საფუძვლად ახალი იდეებისადმი ენთუზიაზმის ნაკლებობა. მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაციური პროექტები ხშირად იღებს მნიშვნელოვან ჯილდოს, მათ აქვთ წარუმატებლობის მაღალი მაჩვენებელი. რისკების იდენტიფიცირებისა და რისკის გამომწვევი მიზეზების შესწავლის გარეშე რისკები გადავა უმართავ პროცესში რაც უარყოფითად აისახება კომპანიის მომგებიანობაზე. ინოვაციებზე და კრეატიულობაზე ზედმეტმა ფოკუსირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ქაოსი და არაეფექტურობა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იდეებს არ აქვთ სტრუქტურა ან არ შეესაბამება ბიზნეს მიზნებს.

მოქნილი, ადაპტირებული პროექტის მენეჯმენტის პრინციპების გამოყენება, როგორცაა Agile იძლევა განვითარების შესაძლებლობას უკუკავშირის საფუძველზე. ეს გადამწყვეტია ცვალებად ინოვაციურ გარემოში. სწრაფი მეთოდები საშუალებას აძლევს გუნდებს დაშალონ პროექტები უფრო მცირე, უფრო მართვად ფაზებად, რაც გამოიწვევს სწრაფ და ადეკვატურ რეაგირებას. ეს პრინციპი ეხმარება ბიზნესს სწრაფად უპასუხონ ბაზრის ცვლილებებს, მომხმარებელთა გამოხმაურებას ან გაუთვალისწინებელ გამოწვევებს, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროექტებისთვის. ხელს უწყობს რეგულარულ კომუნიკაციას, რაც აუმჯობესებს დელეგირებას და გუნდურობას. ამ სიკეთეებთან ერთად არის უარყოფითი გამოწვევები. მაგალითად სწრაფად განვითარებად, ინოვაციურ პროექტებში, ადვილია პროექტის ფარგლები უკონტროლოდ გაფართოვდეს მიმართულების ხშირი ცვლილებების გამო. რამაც შეიძლება გამოიწვიოს შეფერხება და რესურსების დამაბვა. ხშირი გამეორებებით და მუდმივი ცვლილებებით, შეიძლება იყოს გრძელვადიანი ხედვის ან სტრატეგიული გეგმის აცდენა, რაც გამოიწვევს პროექტს მიმართულების დაკარგვას. რესურსების ამოწურვა კიდევ ერთი უარყოფითი შედეგია: მოქნილი მეთოდი მოითხოვს ხშირ შეხვედრებს და მიმდინარე შედეგების გადასინჯვას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გუნდის გადაღლა და ინტერესის ნაკლებობა.

სხვადასხვა დისციპლინებს შორის თანამშრომლობის პრინციპს მოაქვს გუნდებს შორის სხვადასხვა პერსპექტივების, ცოდნისა და გამოცდილების შესაძლებლობა. ინოვაცია ხშირად მოითხოვს წვლილს სხვადასხვა სფეროდან (მაგ., მარკეტინგი, R&D, ინჟინერია, დიზაინი). მულტიდისციპლინარული მიდგომა იწვევს უფრო მდიდარ იდეებს და უფრო მამატაბურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ითვალისწინებენ ბიზნესის სხვადასხვა ასპექტს. როდესაც მრავალი გუნდი თანამშრომლობს, ეს ქმნის საერთო საკუთრების გრძნობას, რამაც შეიძლება გაზარდოს ვალდებულება და მოტივაცია. ჯვარედინი ფუნქციონალური გუნდები ხელს უწყობენ პოტენციური რისკების ადრეულ ეტაპზე იდენტიფიცირებას და მოგვარებას, მრავალფეროვანი ექსპერტიზის გამოყენებით. თუმცა აქაც გამოიკვეთა უარყოფითი შედეგი ის, რომ ჯვარედინი ფუნქციური თანამშრომლობა შეიძლება შეფერხდეს საკომუნიკაციო ბარიერებით, განსაკუთრებით თუ სხვადასხვა გუნდს განსხვავებული პრიორიტეტები ან ტერმინოლოგია აქვს. მრავალი დეპარტამენტის საჭიროებების დაბალანსებამ შეიძლება გამოიწვიოს რესურსების კონკურენცია ან არასწორი განაწილება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც რესურსები შეზღუდულია. ასევე ექსპერტიზისა და მოსაზრებების განსხვავებამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, რამაც შეიძლება შეანელოს გადაწყვეტილების მიღება ან გამოიწვიოს კომპრომისული შედეგები.

ინოვაცია უნდა იყოს განპირობებული მომხმარებლის საჭიროებებითა და გამოხმაურებით. მომხმარებელთა წუხილი და სურვილების გაგება გადამწყვეტია იმ გადაწყვეტილებების შესაქმნელად, რომლებიც რეალურ ღირებულებას უზრუნველყოფენ ბაზარზე. პროექტები, რომლებიც ფოკუსირებულია მომხმარებელთა რეალური პრობლემების გადაჭრაზე, უფრო მეტად აღწევს წარმატებას და მოიპოვებს ბაზრის მიმზიდველობას. ხელს უწყობს უფრო ღრმა ლოიალობას და უკეთესი მომხმარებლის შენარჩუნებას. მომხმარებელთა წუხილის გაგება საშუალებას იძლევა ბიზნესს განასხვავოს თავი კონკურენტებისგან და შექმნან უნიკალური ღირებულების წინადადებები. თუმცა მომხმარებელთა ამჟამინდელ საჭიროებებზე ზედმეტად აქცენტირებამ ჩაახშოს ინოვაცია. ხშირად ყველაზე წარმატებული ინოვაცია მოდის სამომავლო საჭიროებების წინასწარ განჭვრეტიდან ან

სრულიად ახალი ბაზრების შექმნით. გადაჭარბებული პერსონალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს ჰიპერმორგებული პროდუქტები, რომელთა მასშტაბირება ან შენარჩუნება რთული იყოს. ასევე უარყოფითი შედეგი შეიძლება მივიღოთ როცა მომხმარებელთა გამოხმაურება შეიძლება იყოს მიკერძოებული ან არასწორად ინტერპრეტირებული, რაც გუნდს უბიძგებს შექმნას გადაწყვეტილებები, რომლებიც რეალურად არ ეხება ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემებს.

მნიშვნელოვანია მჭლე აზროვნების (Lean Thinking) და რესურსების ეფექტურობა ნარჩენების აღმოსაფხვრელად, მაქსიმალური ღირებულების გასაუმჯობესებლად და ფოკუსირება მაღალი ხარისხის შედეგების მიწოდებაზე მინიმალური რესურსებით. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროექტებისთვის, სადაც რესურსები (დრო, ფული, ხალხი) ხშირად შეზღუდულია. მჭლე პრინციპები ხელს უწყობს პროცესების გამარტივებას, ნარჩენების შემცირებას და ეფექტურობის გაუმჯობესებას, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია შეზღუდული რესურსების მართვისთვის, განსაკუთრებით ინოვაციების ადრეულ ეტაპზე. ციკლი „ავაშენე-გაზომე-ისწავლე“ მჭლე აზროვნებიდან წაახალისებს სწრაფ ექსპერიმენტებს და განმეორებით სწავლებას, ეხმარება გუნდებს სწრაფად გადაიტანონ ან დახვეწონ იდეები. მჭლე აზროვნება ხაზს უსვამს მომხმარებლისთვის ღირებულების მიწოდებას, რაც უზრუნველყოფს, რომ ინოვაცია წყვეტს რეალურ პრობლემებს ზედმეტი ინვესტიციის გარეშე არსებით მახასიათებლებში. არის რისკი არასაკმარისი ინვესტირების. მჭლე პრინციპებზე მკაცრმა ფოკუსმა შეიძლება გამოიწვიოს ინვესტიციის ნაკლებობა ისეთ სფეროებში, რომლებიც მნიშვნელოვანია გრძელვადიანი ზრდისთვის (მაგ., კვლევა, მარკეტინგი ან ნიჭის განვითარება). გადაჭარბებული ოპტიმიზაციის დროს მჭლე პრაქტიკამ ზოგჯერ შეიძლება გამოიწვიოს შესწორება ან იდეის მასშტაბის შემცირება განვითარების პროცესში ძალიან ადრე, რაც პოტენციურად ახშობს ინოვაციას.

ინოვაციური პროექტები უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებსა და ხედვას. ბიზნეს მიზნების მკაფიო გაგება ეხმარება გუნდებს თავიანთი შემოქმედებითი ენერგიის ფოკუსირება მოახდინოს იმ მიმართულებით, რომელიც გამოიღებს მნიშვნელოვან შედეგებს. ფოკუსირებული ინოვაცია უზრუნველყოფს

ინოვაციური ძალისხმევის მიმართულებას იმ პროექტებისკენ, რომლებიც ხელს უწყობენ კომპანიის გრძელვადიან ხედვას, ამცირებენ უაზრო ძალისხმევას. რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, როდესაც ინოვაცია შეესაბამება სტრატეგიულ პრიორიტეტებს, რესურსები (დრო, ბიუჯეტი, ნიჭი) უფრო სავარაუდოა, რომ ინვესტიცია განხორციელდეს პროექტებში, რომლებიც განაპირობებენ ზრდას ან კონკურენტულ უპირატესობას. მკაფიო მიზნები აადვილებს ხელმძღვანელობისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მხრიდან თანხმობის მიღებას, რადგან პროექტის ღირებულება აშკარაა. თუმცა თუ სტრატეგიული მიზნები ძალიან ხისტი ან ვიწრო განსაზღვრულია, ამან შეიძლება ჩაახშოს კრეატიულობა, რაც გუნდებს უბიძგებს ფოკუსირება მოახდინონ მხოლოდ ინკრემენტულ ინოვაციებზე, რომლებიც ჯდება დადგენილ პარამეტრებში. ასევე სწრაფად ცვალებად ინდუსტრიებში, გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნები შეიძლება სწრაფად მოძველდეს და ინოვაციური პროექტები ბაზრის რეალობასთან შეუსაბამო იყოს. სტრატეგიულ გასწორებაზე ზედმეტად ფოკუსირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ზეწოლა გარკვეული ბიზნეს შედეგების მისაღწევად, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ბაზარზე ჩაქრობა ან ხარისხზე ყურადღების ნაკლებობა.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების წარმატებით მართვა გულისხმობს კრეატიულობის ხელშეწყობის, მოქნილობის შენარჩუნების და კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან ძალისხმევის გათანაბრებას. ამ პრინციპების პოზიტიურმა შედეგებმა შეიძლება გამოიწვიოს სრულიად ახალი პროდუქტებისა და სერვისების შექმნა, კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება და გრძელვადიანი ზრდა. თუმცა, თუ საგულდაგულოდ არ იმართება, ამ პრინციპებმა შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი გამოწვევები, როგორიცაა გადაღლა, რესურსების ამოწურვა და არასწორი მიზნები.

ნეგატიური ზემოქმედების მინიმიზაციის მიზნით, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა მუდმივად შეაფასონ და ადაპტირდნენ თავიანთი მენეჯმენტის პრაქტიკაზე, რაც უზრუნველყოფს ინოვაციის მდგრად და ეფექტურ განხორციელებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი პროვაიდერი ახლა იყენებს და მხარს უჭერს მოქნილ და ტრადიციულ მეთოდებს ჯერ არცერთ კომპანიას არ უპოვია უნივერსალური კომბინაცია პროექტის მენეჯმენტში. თუმცა, თუ გამოიყენება

სხვადასხვა ხელსაწყოები (რომელთაგან თითოეული ითვლება ოპტიმალურად მისი გამოყენებისთვის), აუცილებელია ინსტრუმენტებს შორის მონაცემების გაცვლა. ხშირ შემთხვევაში ეს ჯერ კიდევ ხელით კეთდება.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევაში მონაწილეობდა 357 რესპოდენტი, სტარტაპერთა უმრავლესობა, საქართველოს მასშტაბით, მომსახურების და სტუმარმასპინძლობის სფეროს წარმოადგენდნენ. კვლევისათვის გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. რესპოდენტთა შერჩევა განხორციელდა GITA-ს რეკომენდაციით შემთხვევითი პრინციპის გამოყენებით. კვლევაში ჩართვის კრიტერიუმი და სამიზნე აუდიტორია იყო 2022-2023 წელს განხორციელებული ინოვაციური პროექტების ავტორები და პროექტების მენეჯერები.

გამოკითხვა ჩატარდა სპეციალურად შემუშავებული სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების შემუშავების პრინციპების, მართვის თავისებურებების და მართვის სისტემაში არსებული პრობლემების გამოსაკვლევად, კითხვარი შედგენილი იყო ინოვაციური მენეჯმენტის შესახებ სტუმარმასპინძლობის და მომსახურების სფეროში საქართველოში. ინტერვიუს დაწყებამდე რესპოდენტებს მიეწოდათ ინფორმაცია კვლევის ანონიმურობის შესახებ.

გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ ინოვაციების დანერგვას კომპანიაში ხშირად თან ახლავს სირთულეები, რომლებიც განსხვავდება ინდუსტრიის, ინოვაციის ხასიათისა და ორგანიზაციის სპეციფიკური კონტექსტის მიხედვით. აქ მოცემულია გამოკვეთილი რამდენიმე საერთო გამოწვევა, რომელიც დაკავშირებულია ინოვაციების დანერგვასთან:

გამოკითხულ რესპოდენტთა 63 %-ს აქვს გაწერილი სამოქმედო სტრატეგია, თუმცა, პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ხშირად ითხოვს ცვლილებების შეტანას და ლავირებას პროდუქტის სპეციფიკის და ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად.

გამოკითხვის შედეგად ნათლად გამოჩნდა, რომ ქართული კომპანიები მნიშვნელოვან ნაბიჯებს დგამენ სხვადასხვა ტიპის ინოვაციებში და გამოიყო:

ინოვაციური პროდუქტები: გამოკითხულ რესპოდენტების 35 %-ს შეადგენს. მაგ.: დისტანციურად (დისტანციური სამუშაო პლატფორმა), ეკოლოგიური

გადაწყვეტილებები (მდგრადი პროდუქტები), Elenium (კიბერუსაფრთხოების პროდუქტები).

ინოვაციური სერვისები: გამოკითხულ რესპონდენტთა 30%-ის ინოვაციური საქმიანობის სფეროს წარმოადგენს სხვადასხვა სახის მომსახურება. მაგ.: Doctor S (ტელემედიცინის სერვისები), Medius (ციფრული ფინანსური სერვისები), Kiva (ელექტრონული კომერციის სერვისები).

ინოვაციური პროცესები: რესპონდენტთა 20%-ის ინოვაციური საქმიანობის ძირითად მიმართულებას წარმოადგენს ბიზნესის წარმოების ხელშეწყობი პროცესების მართვა. მაგ.: Green Energy Georgia (განახლებადი ენერგიის პროცესები), Tech Park Tbilisi (სტარტაპის მხარდაჭერის პროცესები), LearnHub (ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიები).

ბიზნეს მოდელის ინოვაციები: რესპონდენტთა 15 %-ის საქმიანობა მიმართულია ბიზნეს მოდელების ინოვაციების შემუშავებაზე. მაგ.: თიბისი ბანკის Fintech ინკუბატორი (ფინტექ ბიზნეს მოდელები), Georgia Travel (მორგებადი მოგზაურობის გამოცდილება), Zuba (ელექტრონული კომერცია ლოგისტიკური ოპტიმიზაციით).

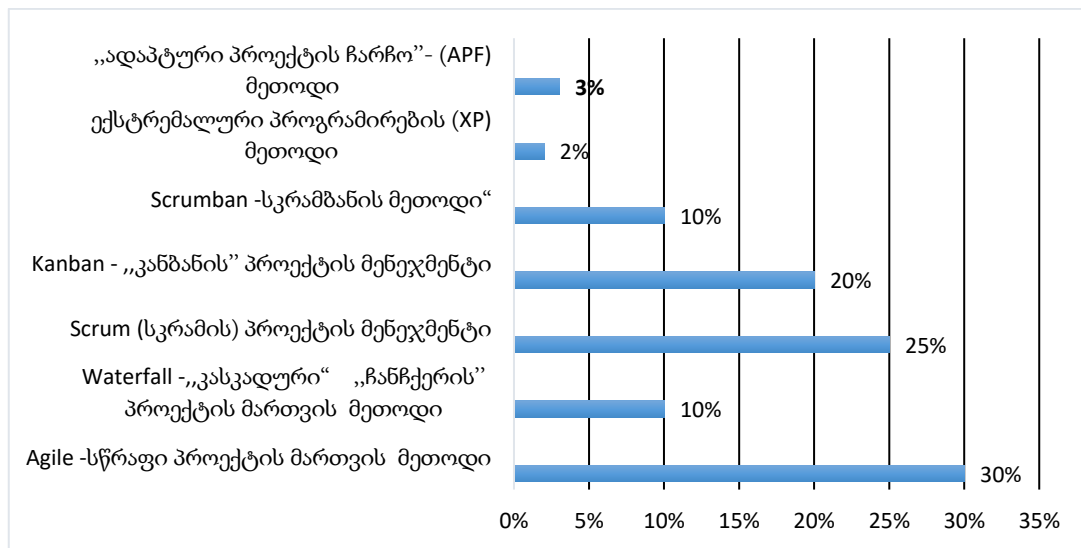
ეს კატეგორიები ასახავს იმ მრავალფეროვან გზებს, რომლითაც ქართული სტარტაპები სცილდებიან საზღვრებს და ქმნიან ღირებულებას ინოვაციების მეშვეობით.

როგორც დადგინდა, ინოვაციური პროექტის მართვის მეთოდებიდან, ქართული სტარტაპები იყენებენ ერთდროულად რამდენიმეს. მაგ. ერთ-ერთი რესპოდენტი Skillwill – მონაცემთა მართვის, რისკების მართვის ავტომატიზაციისთვის, მომგებიანობის გამოთვლისა და მარეგულირებელი ანგარიშების მომზადების მიზნით; ბანკებისთვის შექმნილი SaaS-პლატფორმა, რომელიც იყენებს: Agile მეთოდს, რათა ხელი შეუწყოს პროექტის ადაპტირებულ მენეჯმენტს და კლიენტის რეაგირებას, ასევე Scrum მეთოდს, რათა უზრუნველყოს პროექტის მკაფიო მიზნების და პროგრესის რეგულარული მიმოხილვა; Kanban იყენებს სამუშაო ნაკადის მართვისა და პროცესის ეფექტურობის

გასაუმჯობესებლად და Lean მეთოდი: ინტეგრირებული პროცესის ოპტიმიზაციისთვის.

დიაგრამა 3-ზე წარმოდგენილია რესპოდენტების მიერ ყველაზე გამოყენებადი და ადაპტირებული პროექტის მართვის მეთოდები. როგორც ირკვევა Agile მეთოდი ყველაზე ეფექტური და გავრცელებული მართვის მეთოდებიდან. ამ მეთოდს გამოკითხულთა 30 % იყენებს, არანაკლები ეფექტურობით შემდეგია სქრამის მეთოდი 25 % და 20 %-ით კანბანის მეთოდი, ასევე გამოიკვეთა რესპოდენტებში კასკადური და სკრამბანის მეთოდი როელიც 10-10 % გამოიყენება ქართულ სტარტაპ კომპანიებში და ნაკლებად პოპულარული და პრაქტიკაში არსებული ადაპტური პროექტის ჩარჩო (APF) – 3 % და ექსტრემალური პროგრამირების (XP) – 2% მეთოდები.

დიაგრამა 3. ინოვაციური პროექტის მართვის მეთოდებიდან ყველაზე ეფექტური და გამოყენებადი მეთოდები ქართულ სტარტაპ კომპანიებში

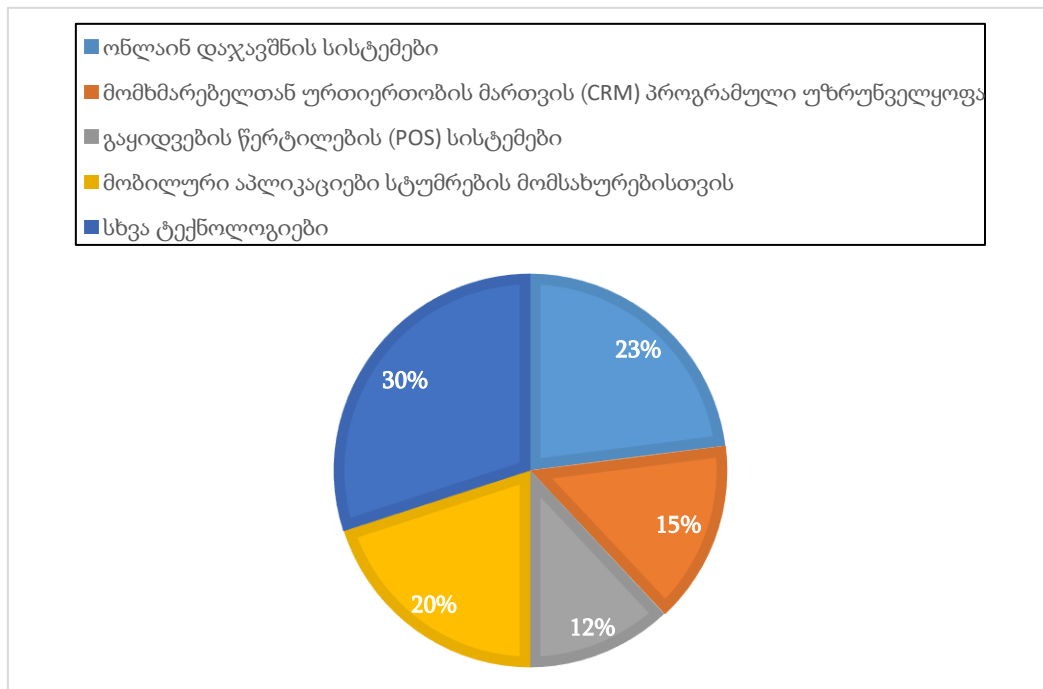


წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ინოვაციური სტარტაპები ხშირად იყენებენ სხვადასხვა ტექნოლოგიურ პლატფორმებსა და სხვა სისტემებს თავიანთი ოპერაციების გამარტივებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ გამოყენების კონკრეტული სისტემები შეიძლება განსხვავდებოდეს. დიაგრამა 4-ზე წარმოდგენილია რესპოდენტების მიერ ყველაზე ხშირად გამოყენებული ტექნოლოგიები.

ონლაინ დაჯავშნის სისტემები (23 %): ბევრი სტარტაპი, განსაკუთრებით მასპინძლობისა და ღონისძიებების სექტორში, იყენებს ონლაინ დაჯავშნის სისტემებს ჯავშნების სამართავად. პლატფორმები, როგორიცაა Area.ly, Booksy ან მორგებული გადაწყვეტილებები, პოპულარულია ინტეგრაციის სიმარტივისა და მომხმარებელთა მართვის მახასიათებლების გამო.

დიაგრამა 4. გამოყენებული პლატფორმები ან სისტემები ოპერირებისთვის



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის (CRM) პროგრამული უზრუნველყოფა (15 %): CRM სისტემები, როგორიცაა ZOHO CRM ,Microsoft Dynamics, Bitrix24, AmoCRM, Hubspot HubSpot, Salesforce, RIPPLE ან ადგილობრივი გადაწყვეტილებები, ჩვეულებრივ გამოიყენება მომხმარებელთა ურთიერთქმედების სამართავად, მენეჯერების თვალყურის დევნებისთვის და მარკეტინგული ძალისხმევის გასაძლიერებლად. ეს ინსტრუმენტები ეხმარება სტარტაპებს შეინარჩუნონ კლიენტებთან ურთიერთობა და განავითარონ ზრდა.

გაყიდვების წერტილების (POS) სისტემები (12 %): სტარტაპები საცალო და კვების სერვისებში ხშირად იყენებენ POS სისტემებს ტრანზაქციების

დასამუშავებლად, ინვენტარის მართვისა და გაყიდვების მონაცემების გასაანალიზებლად. სისტემები, როგორიცაა Square, GNS, BITNET, და სხვა ადგილობრივი პროვაიდერები, მომხმარებლებს თავაზობენ ყოვლისმომცველ ფუნქციებს, რომლებიც შესაფერისია სხვადასხვა ბიზნეს ზომისთვის.

მობილური აპლიკაციები სტუმრების სერვისებისთვის (10 %): მობილური აპლიკაციები სულ უფრო ხშირად გამოიყენება მომხმარებლის გამოცდილების გასაუმჯობესებლად, განსაკუთრებით ისეთ სექტორებში, როგორიცაა სტუმართმოყვარეობა და სერვისი. ეს აპები უზრუნველყოფენ ისეთ სერვისებს, როგორიცაა დაჯავშნა, შეკვეთა და გამოხმაურების შეგროვება, რაც აუმჯობესებს მომხმარებლის კომფორტს. SAIT, WENROLL, Biliki.

სხვა ტექნოლოგიები (30 %): ეს კატეგორია მოიცავს სხვადასხვა ტექნიკურ გადაწყვეტილებებს, როგორიცაა: საწარმოთა რესურსების დაგეგმვის (ERP) სისტემები: შიდა პროცესების მართვისთვის, როგორიცაა აღრიცხვა, ინვენტარი და მიწოდების ჯაჭვი.

დრუბლოვანი შენახვისა და თანამშრომლობის ინსტრუმენტები: სერვისები, როგორიცაა Google Workspace ან Microsoft 365 დოკუმენტების მართვისა და გუნდური თანამშრომლობისთვის.

ანალიტიკის ინსტრუმენტები: პლატფორმები, როგორიცაა Google Analytics ან ადგილობრივი ანალიტიკის პროვაიდერები მომხმარებლის ქცევისა და ბიზნესის ეფექტურობის თვალყურის დევნებისთვის.

ზუსტი პროცენტები შეიძლება მერყეობდეს თითოეული სტარტაპის სპეციფიკურ საჭიროებებზე და ინდუსტრიის ფოკუსზე დაყრდნობით. თუმცა, ეს კატეგორიები სარწმუნო შედეგს იძლევა იმ ძირითადი ტექნოლოგიების შესახებ, რომლებიც გამოიყენება საქართველოს ინოვაციურ სტარტაპ ეკოსისტემაში.

კვლევის შედეგად შევაჯამეთ და გამოვკვეთეთ ძირითადი წინააღმდეგობები, რასაც აწყდება სტარტაპი კომპანიები ახალი ტექნოლოგიების თუ ინოვაციური მენეჯმენტის დანერგვის დროს.

რესპონდენტები ტურბულენტურ გარემოდ ახასიათებენ სტარტაპული პროექტის სასიცოცხლო ციკლს იდეის ჩასახვიდან, დამუშავების პროცესს, შემდგომ

პროდუქტად ჩამოყალიბებას, უკვე ბაზარზე გატანას და რეალიზაციას. აქედან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი წინააღმდეგობები:

❖ ცვლილებების წინააღმდეგობა. თანამშრომლებმა შეიძლება წინააღმდეგობა გაუწიონ ახალ ტექნოლოგიებს ან პროცესებს კომფორტის ზონის დარღვევის, უცნობის/სიახლის შიშის, სამუშაო გარემოს უსაფრთხოების მიმართ შფოთვის ან უპირატესობების გაუაზრებლობის გამო. მომხმარებლებმა შეიძლება უფრო მეტი დრო მოანდომონ გადაწყვეტილების მიღებას ახალი პროდუქტების, ან სერვისების მიღებაზე, თუ ისინი უცნობია ან მიჩნევენ ნაკლებად საჭიროდ.

❖ მაღალი ხარჯები. კვლევისა და განვითარების ფაზა ხშირ შემთხვევაში ძვირია, განსაკუთრებით, თუ ინოვაცია მოიცავს ახალ ტექნოლოგიებს ან ინტენსიურ ტესტირებას. ახალი ინოვაციების ინტეგრირება არსებულ სისტემებში ან პროცესებში ხშირ შემთხვევაში მოითხოვს დამატებითი ინვესტიციებს ინფრასტრუქტურაში, ტრენინგსა და მხარდაჭერაში. მეტწილად არის გაურკვევლობა იმის შესახებ, თუ როგორ მიიღებს ბაზარი ახალ ინოვაციას, რაც ართულებს ინვესტიციის დაბრუნების (ROI) პროგნოზირებას. ზოგიერთ ინოვაციებს შეიძლება წლები დასჭირდეს მომგებიანობის მისაღწევად, რაც შეიძლება რთული იყოს მოკლევადიანი ფინანსური წნეხის მქონე კომპანიებისთვის.

❖ ტექნიკური გამოწვევები. შესაძლოა საჭირო გახდეს ახალი ინოვაციების ინტეგრირება არსებულ სისტემებთან, რაც შეიძლება იყოს რთული და პრობლემური. იმის უზრუნველყოფა, რომ ინოვაცია სანდოა და მოთხოვნის ზრდასთან ერთად შეიძლება ეფექტურად გაფართოვდეს, კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საზრუნავია.

❖ ბაზრის კონკურენცია. კონკურენტებს შეუძლიათ სწრაფად დააკოპირონ ან გააუმჯობესონ ახალი ინოვაციები, რაც ამცირებს ორიგინალური ინოვატორის კონკურენტულ უპირატესობას. ინოვაციების დანერგვა გაჯერებულ ბაზარზე შეიძლება იყოს რთული, რადგან ახალი პროდუქტის ან სერვისის დიფერენცირება უფრო რთული ხდება.

❖ კულტურული და ორგანიზაციული ბარიერები. კულტურა, რომელიც არ არის ხელშემწყობი ინოვაციებისთვის, შესაძლოა ხელი შეუშალოს ახალი იდეების მიღებას. ლიდერობის მხარდაჭერა და ექსპერიმენტების კულტურა გადამწყვეტია.

თანამშრომლებს შეიძლება დასჭირდეთ ახალი უნარები ან ტრენინგი, რათა ეფექტურად გამოიყენონ ან განახორციელონ ინოვაცია, რაც შეიძლება იყოს ბარიერი.

❖ ვადები და ბაზრის მზადყოფნა. ინოვაციის ძალიან ადრე ან გვიან გაშვებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს მის წარმატებაზე. დრო უნდა შეესაბამებოდეს ბაზრის მზადყოფნას და მომხმარებელთა საჭიროებებს. ეკონომიკურმა ვარდნამ, ან ბაზრის პირობების ცვლილებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ახალი ინოვაციების წარმატებაზე.

❖ უნარების ხარვეზები. გამოკითხის შედეგად გამოიკვეთა, რომ არის ადგილობრივი ნიჭის დეფიციტი სპეციალიზებული უნარებით, რომლებიც საჭიროა ახალი ტექნოლოგიების ან ინოვაციური პრაქტიკისთვის.

რესპოდენტთა აზრით გამოსავალი პარტნიორობაა ადგილობრივ უნივერსიტეტებთან და ტექნიკურ დაწესებულებებთან სასწავლო გეგმების დარგის საჭიროებებთან შესაბამისობის მიზნით, სტაჟირების ან სპეციალიზირებული სასწავლო პროგრამების დანერგვა კვალიფიციური სამუშაო ძალის შესაქმნელად. ასევე სასურველია საერთაშორისო ექსპერტების ჩართვა ტრენინგების ან სემინარების ჩატარებისათვის

ამ მხრივ საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA) გადამწყვეტ როლს ასრულებს განათლების გაღრმავებაში და ინოვაციების ხელშეწყობაში. როგორც სამთავრობო ორგანო, რომელიც ეძღვნება ტექნოლოგიური წინსვლისა და ინოვაციური პრაქტიკის ხელშეწყობას, GITA-ს ინიციატივები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ განათლების განვითარებაზე სხვადასხვა სექტორში. ორგანიზებას უწევს ტრენინგებს განვითარებად ტექნოლოგიებსა და მეწარმეობაში, თანამშრომლობს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, რათა მოხდეს ტექნოლოგიების და ინოვაციების ინტეგრირება სასწავლო გეგმებში. ასევე მხარს უჭერს ინოვაციების ლაბორატორიების და სტარტაპ ინკუბატორების შექმნას, უზრუნველყოფს ფინანსურ მხარდაჭერას საგანმანათლებლო პროგრამებისა და R&D პროექტებისთვის, ხელს უწყობს ციფრული წიგნიერების განვითარებას და აწყობს უნარების განვითარების სემინარებს.

GITA-ს ინიციატივები განათლებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს ტექნოლოგიური ცოდნის წინსვლის, ინოვაციების ხელშეწყობისა და ახალი თაობის ტექნიკური პროფესიონალების მომზადებაში საქართველოში. სხვადასხვა პროგრამებითა და პარტნიორობით, GITA მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს გამოცდილი და ინოვაციური სამუშაო ძალის განვითარებაში.

ჩამოთვლილი გამოწვევების მოგვარება ხშირად მოითხოვს ფრთხილ დაგეგმვას, სტრატეგიულ მენეჯმენტს და ადაპტაციის სურვილს ახალი ინფორმაციისა და გამოხმაურების გაჩენისას. წარმატებული ინოვატორები, როგორც წესი, წინასწარ თვლიან ამ სირთულეებს და ახორციელებენ სტრატეგიებს მათი გავლენის შესამცირებლად.

პროექტის ინოვაციური მენეჯმენტი იყენებს სტუმრების გამოხმაურებას, როგორც გადამწყვეტ ინსტრუმენტს სერვისების გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. უკუკავშირის სისტემატური შეგროვებით, ანალიზით და მოქმედებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები, რომლებიც განაპირობებენ მათ მუდმივ გაუმჯობესებას. აი, როგორ იყენებს ინოვაციური პროექტის მენეჯმენტი სტუმრების გამოხმაურებას ინოვაციებისა და სერვისების გასაუმჯობესებლად:

❖ უკუკავშირის სისტემატური შეგროვება. აწვდიან ადვილად მისაწვდომი გამოხმაურების ფორმებს სხვადასხვა შეხების წერტილებზე, როგორიცაა სერვისის გამოცდილების დასასრულს ან მობილური აპებში;

თვალყურს ადევნებენ სოციალური მედიის პლატფორმებს და ონლაინ მიმოხილვის საიტებს, სადაც სტუმრები ხშირად უზიარებენ თავიანთ გამოცდილებას და მოსაზრებებს;

❖ მონაცემთა ანალიზი და შეხედულებები. აანალიზებენ უკუკავშირის საერთო თემების, ტენდენციების და განმეორებადი საკითხების შესახებ. ეს ხელს უწყობს შაბლონებისა და სფეროების იდენტიფიცირებას, რომლებიც საჭიროებენ გაუმჯობესებას;

იყენებენ სენტიმენტების ანალიზის ინსტრუმენტებს სტუმრების გამოხმაურების საერთო განწყობის შესაფასებლად, რაც ეხმარებათ პრიორიტეტულ საკითხების გამოკვეთაში მათი ემოციური გავლენის საფუძველზე.

სეგმენტური გამოხმაურება დემოგრაფიულ მონაცემებზე, სერვისის ტიპებზე ან მომხმარებელთა სეგმენტებზე დაყრდნობით, რათა გაიგონ სხვადასხვა საჭიროებები და პრეფერენციები.

❖ პროტოტიპირება და ტესტირება. ქმნიან პროტოტიპებს ან ახალ სერვისებს, ან გაუმჯობესებების საპილოტე ვერსიებს გამოხმაურების საფუძველზე. ეს საშუალებას აძლევთ შეამოწმონ კონცეფციები სრულმასშტაბიან განხორციელებამდე; რთავენ სტუმრებს პროტოტიპების ტესტირებაში რეალურ დროში გამოხმაურების შესაგროვებლად და საჭიროებისამებრ შესწორებების შესასრულებლად.

❖ უწყვეტი გაუმჯობესება. ახორციელებენ ცვლილებებს თანდათანობით, უკუკავშირის საფუძველზე. ეს განმეორებითი მიდგომა იძლევა უწყვეტი დახვეწისა და ადაპტაციის საშუალებას; აყალიბებენ უკუკავშირის მარყუჟებს, სადაც სტუმრები დაინახავენ, რომ მათი ჩართულობა იწვევს ხელშესახებ ცვლილებებს. ეს ხელს უწყობს რეაგირებისა და ჩართულობის კულტურას.

რესპოდენტებთან ინტერვიუს დროს არა ერთხელ აღნიშნა და გამოიკვეთა, რომ სტუმარმოყვარეობის ინდუსტრია საქართველოში, განსაკუთრებით თბილისში და სხვა ძირითად ტურისტულ რეგიონებში, მზად არის მნიშვნელოვანი ინოვაციებისთვის მომდევნო 3-5 წლის განმავლობაში. ამ განვითარებას, მათი აღნიშვნით, რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს, მათ შორის ტექნოლოგიური წინსვლა, მომხმარებელთა მოლოდინების განვითარება და უფრო ფართო ეკონომიკური გარემო. არსებობენ პროდუქტები, რომლებიც მომხმარებლის ქცევის შესაბამისად იქმნება და არსებობენ პროდუქტები, რომლებიც ცვლიან მომხმარებლის ქცევას.

გამოკითხვის შედეგებით გაანალიზებულია, თუ როგორ შეიძლება ინოვაციამ შექმნას ინდუსტრია:

❖ ტექნოლოგიური ინტეგრაცია. ჰკვიანთ ტექნოლოგიების გამოყენება, როგორცაა IoT-ზე ჩართული ოთახები, ჰკვიანთ თერმოსტატები და

ავტომატიზირებული შემოწმების/გამოწერის პროცესები, გააუმჯობესებს სტუმრების გამოცდილებას მოხერხებულობისა და პერსონალიზაციის შეთავაზებით.

AI ითამაშებს გადამწყვეტ როლს ოპერაციების გამარტივებაში და სტუმრებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებაში. მოსალოდნელია, რომ ჩეთბოტები მომხმარებელთა მომსახურებისთვის, AI-ზე ორიენტირებული სარეკომენდაციო სისტემები და მონაცემთა ანალიზი პერსონალიზებული მარკეტინგისთვის უფრო გავრცელებული გახდება. მობილური აპლიკაციები დაჯავშნისთვის, ოთახის სერვისისთვის და კონსიერჟის სერვისებისთვის განაგრძობს განვითარებას და შესთავაზებს სტუმრებს შეუფერხებელ და ინტერაქტიულ გამოცდილებას მათი სმარტფონებიდან.

❖ მდგრადობა და ეკოლოგიურად სუფთა პრაქტიკა. გარემოსდაცვითი საკითხების შესახებ გლობალური ცნობიერების ამაღლებასთან ერთად, ქართული სტუმარმოყვარეობის ბიზნესი უფრო მდგრად პრაქტიკას მიიღებს. ეს მოიცავს ენერგოეფექტურ შენობებს, ნარჩენების შემცირების პროგრამებს და ეკოლოგიურ კეთილმოწყობას. იქმნება ტენდენცია ადგილობრივი და ორგანული პროდუქტების მოპოვებისკენ, რაც მხარს უჭერს ადგილობრივ ეკონომიკას და ამცირებს ნახშირბადის კვალს.

❖ სტუმრების გამოცდილება. ინოვაციები ფოკუსირებული იქნება სტუმრების გამოცდილების მორგებაზე, რომელიც დაფუძნებულია მონაცემებზე ორიენტირებულ შეხედულებებზე. პერსონალიზებული რეკომენდაციები, ოთახზე მორგებული პარამეტრები და კლიენტზე, სტუმარზე მორგებული სერვისები გახდება სტანდარტული შეთავაზებები.

სასტუმროები და სხვა საცხოვრებლები სულ უფრო მეტად უნიკალურ, გამოცდილებაზე ორიენტირებულ პაკეტებს შესთავაზებენ, რომლებიც ხაზს უსვამს ადგილობრივ კულტურას, სამზარეულოსა და აქტივობებს.

❖ ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა. მზარდი აქცენტი გაკეთდება კეთილდღეობაზე და ჯანმრთელობაზე ორიენტირებულ სერვისებზე, მათ შორის ადგილზე ფიტნეს ცენტრებზე, გამაჯანსაღებელ ცენტრებსა და სპა სერვისებზე. ეს ტენდენცია განპირობებულია მომხმარებელთა მოთხოვნით ველნეს მოგზაურობის გამოცდილებაზე.

ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების გაძლიერებული პროტოკოლები, მოწინავე დასუფთავების ტექნოლოგიებისა და ჯანმრთელობის მონიტორინგის სისტემების ჩათვლით, დარჩება პრიორიტეტად სტუმრების ნდობისა და კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად.

❖ ადგილობრივი და კულტურული ინტეგრაცია. სასტუმროები და კურორტები სულ უფრო მეტად გაამახვილებენ ყურადღებას ადგილობრივი კულტურისა და ტრადიციების ინტეგრირებაზე თავიანთ შეთავაზებებში, რაც სტუმრებს მიაწვდის ავთენტურ გამოცდილებას, რომელიც ასახავს ქართულ მემკვიდრეობას.

იქნება ბიძგი უფრო მეტი სათემო ინიციატივებისკენ, მათ შორის პარტნიორობა ადგილობრივ ხელოსნებთან, ბიზნესებთან და კულტურულ დაწესებულებებთან, რათა სტუმრებს შესთავაზონ უფრო მდიდარი, უფრო ღრმა გამოცდილება.

❖ მონაცემების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება. დიდი მონაცემების გამოყენება სტუმრების პრეფერენციების გასაგებად, ფასების სტრატეგიების ოპტიმიზაციისა და ოპერაციული ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად უფრო დახვეწილი გახდება. მონაცემებზე ორიენტირებული შეხედულებები ბიზნესებს დაეხმარება მიიღონ უფრო ინფორმირებული გადაწყვეტილებები და იწინასწარმეტყველონ ტენდენციები.

მოწინავე CRM სისტემები საშუალებას მისცემს სტუმრებთან ურთიერთობის უკეთეს მართვას, პერსონალიზებულ კომუნიკაციას და ლოიალობის პროგრამებს.

❖ დივერსიფიკაცია და ნიშა ბაზრები. გაიზრდება ძვირადღირებული და ბუტიკი საცხოვრებლები, რომლებიც გვთავაზობენ უნიკალურ და პერსონალიზებულ გამოცდილებას, ემსახურებიან მაღალი კლასის მოგზაურებს, რომლებიც ეძებენ ექსკლუზიურ დარჩენას.

ალტერნატიული განთავსების ვარიანტების ზრდა, როგორცაა მაღალი კლასის გასაქირავებელი აპარტამენტები ან საერთო საცხოვრებელი, გააგრძელებს ბაზრის დივერსიფიკაციას, რაც მოგზაურთათვის მეტ არჩევანს უზრუნველყოფს.

❖ თანამშრომლობა და პარტნიორობა. სტუმარმასპინძლობის ბიზნესებს, ტექნოლოგიების პროვაიდერებსა და ადგილობრივ ტურისტულ კომპანიებს შორის გაზრდილი თანამშრომლობა ხელს შეუწყობს ინოვაციებს და შექმნის ინტეგრირებულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც აძლიერებს საერთო მოგზაურობის გამოცდილებას.

სამთავრობო ინიციატივებმა და ტურიზმის სექტორის მხარდაჭერამ შესაძლოა მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს ინოვაციების განვითარებაში, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების და სარეკლამო კამპანიების დაფინანსების ჩათვლით.

ამრიგად, საქართველოში სტუმარმოყვარეობის ინდუსტრია და მომსახურების სფერო განიცდის მნიშვნელოვან პროგრესს რაც დაკავშირებულია ინოვაციების დანერგვასთან, რომლებიც გამოწვეულია ტექნოლოგიური მიღწევებით, მდგრადობის ტენდენციებით და მომხმარებელთა პრეფერენციებით. კომპანიები, რომლებიც აითვისებენ ამ ცვლილებებს და ადაპტირდებიან განვითარებად ტენდენციებთან, კარგად იქნებიან ბაზარზე პოზიციონირებულნი, რათა გაამრავალფეროვნონ სტუმრების გამოცდილება, გააუმჯობესონ ოპერაციული ეფექტურობა და გამოიყენონ ახალი ბაზრის შესაძლებლობები.

თავი III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სტრატეგია საქართველოში და მენეჯმენტის პრობლემები

III.I. ინოვაციური პროექტებისა და კომპანიის სტრატეგიის ინტეგრაცია

დამანგრეველი ინოვაცია ხორციელდება გეოგრაფიული შეზღუდვების გარეშე გლობალურად და ექვემდებარებიან მნიშვნელოვან სწრაფ ცვლილებებს, წარმოქმნის ახალ გამოწვევებს საზოგადოების განვითარებაში. კომპანიები კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით განახორციელებენ ინოვაციურ პროექტებს, რომლის ეფექტური მართვა წარმოუდგენელია კომპანიის სტრატეგიასთან ინტეგრაციის გარეშე.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებები უნდა ქმნიდეს კომპანიის და გარემოში მიმდინარე ცვლილებების მართვის შესაძლებლობებს შორის ბალანსს გრძელვადიან პერსპექტივაში. ინოვაციური განვითარების სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის, მის მიერ წარმოებული პროდუქციის, გასაღების ბაზრების ტექნოლოგიებისა და წარმოების პროცესების ცვლილებას გლობალური ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად ე.ი. ინოვაციური სტრატეგიის მთავარი წინაპირობაა-ყველა მოძველებულისა და უსარგებლოს (პროდუქტის, სერვისის, პროცესის, გასაღების ბაზრების...) გეგმიური და სისტემური ლიკვიდაცია და ტექნოლოგიების განვითარების შესაბამისობაში ბიზნეს მოდელების შემუშავება პრაქტიკული რეალობისათვის. ზოგადად, ბიზნეს-მოდელის ცვლილებას განაპირობებს სამი ძირითადი სფერო: 1. ღირებული წინადადება, 2. მიწოდების ჯაჭვი და 3. სამიზნე კლიენტი - რომლის შესაბამისადაც განისაზღვრება, რაზეა მომხარებლის მოთხოვნა, რა უნდა მიეწოდოს ბაზარს; როგორ უნდა მიეწოდოს ბაზარს და ვინ იქნება ამ ინოვაციური პროდუქტის, სერვისის მომხმარებლები.

მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად კომპანიებმა მე-20 საუკუნის 80-იანი წლებიდან ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზება (ხშირად გადამწყვეტი ნაბიჯია ახალი კომპანიისთვის არსებულ ბაზარზე შესასვლელად) დაიწყანეს ყოველ 3-5 წელიწადზე, მაშინ როდესაც მე-19 საუკუნის მეორე ნახევარში

და მე-20 საუკუნის 20-იან წლებში ინოვაციები ხორციელდებოდა ყოველ ორმოც წელიწადში.

ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავების პროცესი უნდა დაექვემდებაროს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასთან დაკავშირებული კონკრეტული მიზნების მკაფიო გაგებას და ჩამოყალიბებას, რომელიც უნდა პასუხობდეს კითხვებს:

1. როგორ შეუქმნის ინოვაცია ღირებულებას პოტენციურ მომხმარებლებს? კითხვაზე პასუხის გაცემა მნიშვნელოვანია, რადგან თითოეული კომპანიის შესაძლებლობები განსხვავებულია და განვითარებისათვის დროს საჭიროებს. Apple მუდმივად ცდილობს გაამარტივოს თავისი პროდუქტები კონკურენტებთან შედარებით და კომპანია უზრუნველყოს უწყვეტი გამოცდილებით.

2. როგორ მოიპოვებს კომპანია წილს ინოვაციებით შექმნილ ღირებულებაში? მნიშვნელოვანია კომპანიებმა იფიქრონ დამატებით აქტივების ზრდაზე, შესაძლებლობების მოპოვებაზე, ინოვაციური პროდუქტებისა და სერვისების შექმნაზე, ინოვაციებში ინვესტიციების მუდმივ დაბანდებაზე და ა.შ. გლობალურ კონკურენტულ ბაზარზე ლიდერული პოზიციების მოპოვებისათვის და ძლიერი პოზიციების შენარჩუნებისათვის.

3. რა ტიპის ინოვაციების რეალიზება მისცემს კომპანიას შექმნას ღირებულება? თანამედროვე ეტაპზე ტექნოლოგიური ინოვაცია არის ეკონომიკური ღირებულების შექმნის და კონკურენტული უპირატესობის შექმნის შესაძლებლობა. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში „Netflix“, „Amazon“, „LinkedIn“, „Uber“ და სხვა კომპანიების მიერ განხორციელებული ბიზნეს მოდელები მნიშვნელოვან ინოვაციებადაა დასახელებული, რომლებმაც შესცვალეს „თამაშის წესები“. ჩვენ ვიზიარებთ კ. მარკიდეს აზრს, რომ კომპანიებს ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელებისათვის უნდა გააჩნდეთ „თამაშის წესების დარღვევის“ უნარი და გვთავაზობს თამაშის წესების დარღვევის გამოსავალს თამაშის აქტივობებით, რომელიც სრულდება მთელი ღირებულების ჯაჭვის სისტემაში. ასევე ვეთანხმებით მეცნიერ სორენ კაპლანს, რომელიც წიგნში „Leapfrogging“ საუბრობს „ახალი თამაშის წესების შეცვლის ანუ ნახტომის“ უნარის ფლობაზე. აღნიშნული უნარების ფლობა

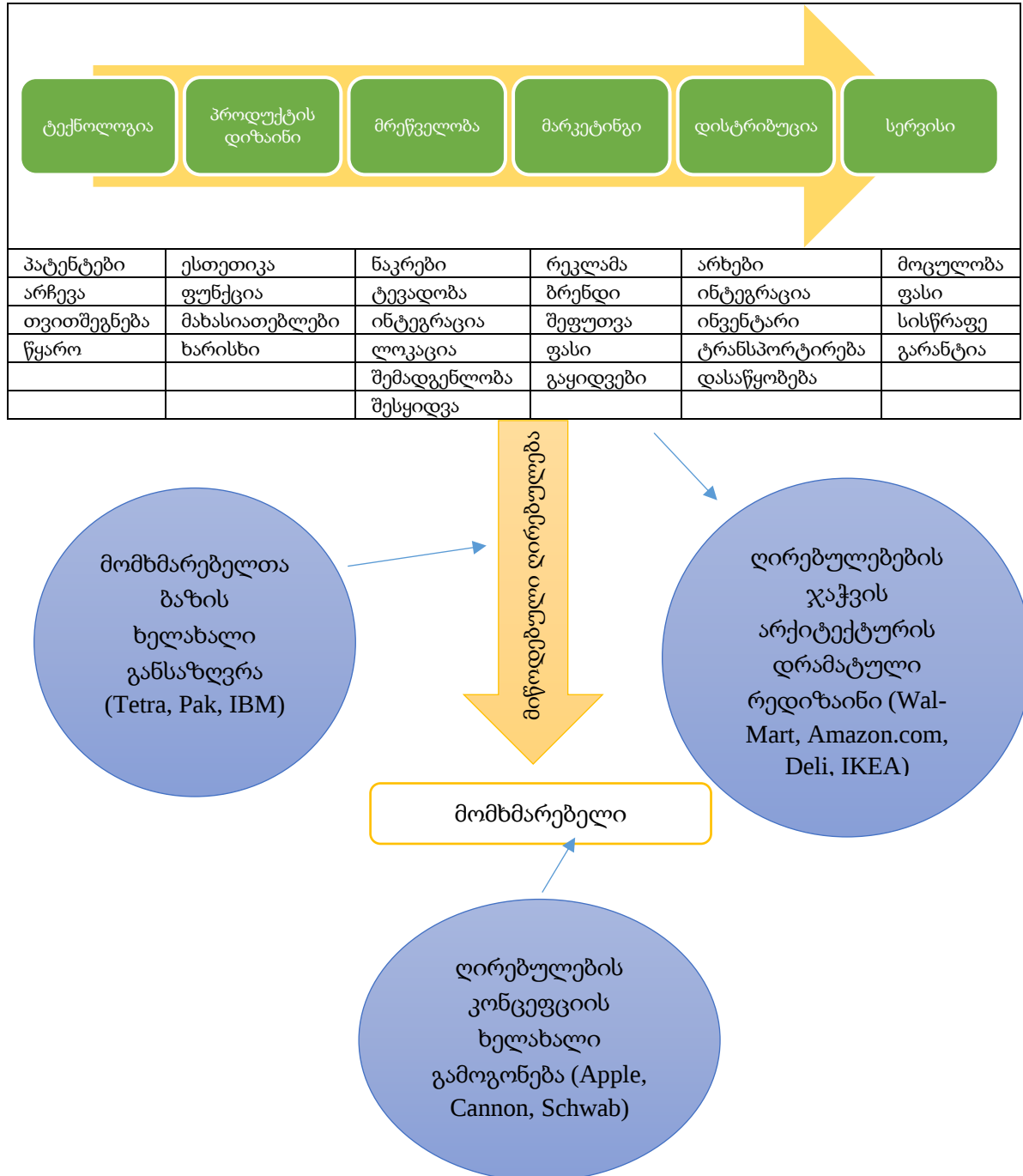
კომპანიებს ანიჭებს უპირატესობას ითამაშონ სრულიად განსხვავებული თამაში გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმატების მისაღწევად (Kaplan, 2012).

სქემაზე 10-ზე წარმოდგენილია თამაშის წესების შეცვლის სფეროების ღირებულების ჯაჭვის არქიტექტურის დრამატული რედიზაინი, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს ღირებულების ჯაჭვის ეფექტურობის გაუმჯობესების მიზნით ბოლომდე. მაგ., კომპანია „IKEA“ იყენებს სტანდარტიზაციას ერთი ტიპის პროდუქტის ავეჯს ბრტყელი პაკეტების (რომელიც მარტივად წყვება და იშლება სახლის პირობებში - Flat-Pack Design) შექმნით, რომელიც უზრუნველყოფს ეფექტურ ტრანსფორმირებას. მომხმარებლის ღირებულების კონცეფციის დრამატული ხელახალი გამოგონება დაკავშირებულია იმ ღირებულების შეცვლასთან, რომელსაც მომხმარებლები იღებენ. ტექნიკის გაყიდვის გარდა, „IBM“ გადავიდა მთლიანი ბიზნეს გადაწყვეტილებების მიწოდებაზე. მომხმარებელთა ბაზრის დრამატული ხელახალი განსაზღვრა დაკავშირებულია ბაზრის ზომის გაფართოებასთან. კერძოდ, იმ დროს, როდესაც კომპიუტერებს იყენებდნენ მხოლოდ კორპორაციებსა და სხვა დაწესებულებებში, „Apple“-მა შექმნა პერსონალური კომპიუტერები ფიზიკური პირებისთვის.

კომპანიისთვის საინოვაციო სტრატეგიის განსაზღვრისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი მისი კომპეტენციაა არსებული სტრუქტურისა და ცოდნის მიმართ. ემპირიული კვლევის შედეგებმა დაადასტურა, რომ ინოვაციურობის ხარისხი და ბუნება მჭიდრო კავშირშია ინოვაციის ლიდერის ან მიმდევრის სტრატეგიის არჩევასთან. კომპანიები, რომლებიც ირჩევენ პირველ სტრატეგიას, ძირითადად ავითარებენ პროდუქტის ინოვაციას, ხოლო სხვები ძირითადად ინიცირებენ პროცესის ინოვაციებს.

კომპანიები ფოკუსირებენ თავიანთ რესურსების შერჩეულ სეგმენტებზე და ამით ქმნიან ინვესტიციების პორტფელს. ინვესტიციის პოზიციიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ორი ტიპის ინოვაციური სტრატეგიის ამოცნობა, მათ შორის: 1) თამაში მოგებისთვის (Play To Win) - „ინოვაციის ლიდერის სტრატეგია“, რომლის

სქემა 10. თამაშის წესების შეცვლის სფეროები



წყარო: <https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>

პოზიცია მიიღწევა ინკრემენტული, ეტაპობრივი და რადიკალური ინოვაციების განხორციელების საფუძველზე. კომპანია Amazon-ის მთავარი მიზანია იყოს „დედამიწის ყველა მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია“. ეს მისწრაფება მას ეხმარება ინოვაციურ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელებით შეინარჩუნოს უპირობო ლიდერობა: ონლაინ საცალო ვაჭრობაში პროდუქციის ფართო არჩევანის შეთავაზებით და სწრაფი მიწოდებით; ღრუბლოვანი სერვისებში AWS-ის (Amazon Web Services) მეშვეობით; ორიგინალური კონტენტებით ციფრულ სტრიმინგში Amazon Prime Video-თი; დრონით მიწოდების სერვისით; ახალი მოწყობილობებით Alexa, Echo და ა.შ.

2) ითამაშე, რომ არ წააგოთ (Playing Not To Lose) - „ინოვაციის მიმდევრის სტრატეგია“ ითვალისწინებს ინოვაციების წარმოებას იმ მიზნით, რომ შეინარჩუნოს კომპანიამ პოზიციები არსებულ გარემოში დაბალი რისკის პირობებში. მაგა.: სამხრეთ კორეის მთავარი ავტომწარმოებელი კომპანია Hyundai ცნობილია თავისი სტაბილური და კონსერვატიული მიდგომით საავტომობილო ბაზრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა ინოვაციებში, მან ასევე აჩვენა ფრთხილი სტრატეგია კონკრეტულ სფეროებში. „Playing Not Lose“ სტრატეგია გვკარნახობს ეტაპობრივ ინოვაციაზე-პროდუქტის თანდათანობით განახლებაზე, კონსერვატიული ბაზრის გაფართოებით, სტრატეგიული ალიანსებით და აქცენტით ხარისხსა და საიმედოობაზე. ეს მიდგომა საშუალებას აძლევს Hyundai-ს ბაზარზე არსებული პოზიციების შენარჩუნებით ეფექტურად მართოს რისკები და აიცილოს გაურკვევლობა, რომელიც დაკავშირებულია უფრო აგრესიულ სტრატეგიებთან.

ამრიგად, ინოვაციის ლიდერის სტრატეგია, აღიქმება პროაქტიულ სტრატეგიად-როცა კომპანიები საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებით ცდილობენ იწინასწარმეტყველონ და განჭვრიტონ ბიზნეს გარემოში მოსალოდნელი ცვლილებები და ინოვაციური სტრატეგიის შესაბამისობაში აქტიურად ეძიოს ახალი იდეები. ინოვაციის მიმდევრის სტრატეგია, აღიქმება რეაქტიულ ანუ მოთხოვნაზე ორიენტირებული მიდგომის სტრატეგიად - რომლის დროსაც კომპანიები ცდილობენ უპასუხო იდეებს, რომელიც მოდის მომხმარებელთა მოთხოვნებიდან, ბიზნეს

საჭიროებებიდან, თანამშრომლების პრობლემებიდან, ტექნოლოგიის ცვლილებებიდან და სხვა.

საინოვაციო სტრატეგიების ტიპოლოგიების შედეგად შეიძლება დავასკვნათ, რომ ინოვაციური ლიდერებისთვის დამახასიათებელია PTW (Play To Win) სტრატეგიისა და პროაქტიული სტრატეგიის ჩართვა, ხოლო ინოვაციის მიმდევრები უნდა ჩაერთონ PNTL (Playing-Not-To-Lose) სტრატეგიასა და რეაქტიულ სტრატეგიაზე.

ინოვაციების მნიშვნელობა მართალია აღიარებულია კომპანიების უმეტესობის მიერ, რისთვისაც დიდ დანახარჯებს განახორციელებენ, თუმცა ინოვაციების უმეტესობა არ იძლევა მოგებას ან არ უქმნის კომპანიას კონკურენტულ უპირატესობას. კვლევებით დადგენილია, რომ ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზების დროს მთავარი პრობლემა არ არის გამოგონებაში ან ინოვაციური იდეების გენერირებაში, არამედ უმნიშვნელოვანესი პრობლემა ვლინდება ინოვაციური პროცესების მართვაში. ინოვაციის პროცესის წარმატებული მართვა მოითხოვს ეტაპობრივი პროცესების დისციპლინარულ წარმართვას და მნიშვნელოვანი ფაქტორების (დროის, ფინანსების, ადამიანური რესურსების, ხარისხის და ა.შ. მართვას) ეფექტურ მართვას.

კომპანიის ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავება ექვემდებარება: მწარმოებლისა და მომხმარებლის მიერ შექმნილი ინოვაციების რეალიზებას. 1. მწარმოებლის ინიციატივით ინოვაციების დანერგვისას კომპანია ძალისხმევის კონცენტრირებას ახდენს ბაზრის კვლევის ანალიზზე. კვლევის პროცესში უდიდესი ყურადღება ექცევა: მიზნობრივი ჯგუფების შერჩევას, მათი მოთხოვნილებებისა და გემოვნების შესწავლას, ახალი პროდუქციის უარყოფითი მხარეების აღმოფხვრისათვის ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღებას და მის შესაბამისობაში იდეების დამუშავებას, ლაბორატორიულ შემოწმებას და სხვა. 2. მომხმარებლის ინიციატივით ინოვაციების წარმოებას ბიზნესი განახორციელებს ფინანსური სტიმულირების მიზნით, რადგან მათ კარგად ესმით, რომ მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება არის მათი შემოსავლების მნიშვნელოვანი წყარო.

კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ საქართველოში, როგორც მწარმოებლის, ასევე მომხმარებლის ინიციატივით განხორციელებული ინოვაციური სტრატეგიით

მოქმედ კომპანიებად სასტუმრო სექტორში სახელდება სასტუმრო Rooms-ი, სასტუმრო Radisson Blu Iveria, სასტუმრო Biltmore Tbilisi, სასტუმრო სტამბა და Pullman Tbilisi Axis Towers, მათ შორის მწარმოებლის ინიციატივით განხორციელებული ინივაციებია როგორიცაა: ჭკვიანი ოთახის ტექნოლოგიები: ინივაციები, როგორიცაა ჭკვიანი განათება, კლიმატის კონტროლი და ხმით გააქტიურებული ასისტენტები სტუმრების კომფორტის გასაუმჯობესებლად. მდგრადი პრაქტიკა: წყლის დაზოგვის მოწყობილობების განხორციელება, ნარჩენების შემცირების პროგრამები და ადგილობრივი პროდუქტების მოპოვება გარემოზე ზემოქმედების მინიმუმამდე შესამცირებლად. მობილური აპლიკაციების ინტეგრაცია: მობილური აპლიკაციების შემუშავება, რომლებიც სტუმრებს საშუალებას აძლევს მართონ თავიანთი ყოფნის, დაჯავშნის სერვისები და ინფორმაციის შეუფერხებლად წვდომა. უკონტაქტო სერვისები: უკონტაქტო გადახდის ვარიანტებისა და თვითმომსახურების კიოსკების დანერგვა. სტუმრების პერსონალიზებული გამოცდილება: მონაცემთა ანალიტიკის გამოყენება სერვისებისა და რეკომენდაციების მოსარგებლად, სტუმრების პრეფერენციებსა და ქცევებზე დაყრდნობით. გაძლიერებული Wi-Fi და კავშირი: ინტერნეტ ინფრასტრუქტურის განახლება სასტუმროს მასშტაბით მაღალსიჩქარიანი კავშირის უზრუნველსაყოფად.

თემატური დეკორი და გამოცდილება: ადგილობრივ ხელოვანებთან თანამშრომლობა უნიკალური სივრცეების ან თემატური ოთახების შესაქმნელად, რომლებიც ასახავს ადგილობრივ კულტურას, რაც შედეგად ამარტივებს ოპერაციულ პროცესებს და აუმჯობესებს სტუმრების კმაყოფილების საერთო შედეგებს. მარტივდება შესვლისა და გასვლის (check-in and check-out) პროცესები შედეგად აუმჯობესებს სერვისის მიწოდების ეფექტურობას, ამარტივებს კომუნიკაციის პროცესებს და აუმჯობესებს სტუმრების ჩართულობის შედეგებს. ასევე დაჯავშნის პროცესებს რაც აუმჯობესებს სასტუმრო დატვირთულობას, მომსახურების მიწოდების პროცესებს და აუმჯობესებს შემოსავლების მართვის შედეგებს, ხოლო მომხმარებლის ინიციატივით განხორციელებული ინივაციები მოიცავს სერვისების გაუმჯობესებას, სტუმრების პერსონალიზებულ გამოცდილებას და ლოიალობის პროგრამებს, წარმოადგენს სტუმრებსა და სასტუმროს მენეჯმენტს შორის

მომხმარებელთა აქტიური ჩართულობისა და თანამშრომლობის შედეგს. ხოლო მომხმარებლის ინიციატივით განხორციელებული ინიციატივები მოიცავს:

მაგალითად, სასტუმროები, როგორიცაა Rooms Hotel თბილისში, ხშირად აყალიბებენ თავიანთ მომსახურებას სტუმრების გამოხმაურების საფუძველზე, რაც ვიზიტორებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ ყოფნის პერსონალიზირება მორგებული სტუმრის პრეფერენციებზე, როგორიცაა ოთახების კონკრეტული ავეჯი ან ადგილობრივი სამზარეულოს პაკეტი. ასევე Biltmore Hotel Tbilisi, დანერგა ადგილობრივი მენიუები თავიანთ რესტორნებში, რაც პასუხობს სტუმრების მოთხოვნას ავთენტური ქართული სამზარეულოსა და დიეტური პრეფერენციების შესახებ. სასტუმრო Radisson Blu Iveria-ის მსგავსმა საკუთრებებმა განახორციელეს ეკოლოგიურად სუფთა პრაქტიკა, მათ შორის ენერგოეფექტური განათება და ნარჩენების შემცირების პროგრამები, სტუმრების მზარდი ინფორმირებულობისა და მდგრადობის მოთხოვნის საპასუხოდ. სასტუმროები, როგორიცაა Stamba Hotel, გვთავაზობენ სემინარებს ტრადიციული ხელნაკეთობების ან კულინარიის კლასებში, სტუმრების წინადადებების საფუძველზე, უფრო ღრმა კულტურული გამოცდილებისთვის. ჯანმრთელობის პრობლემების საპასუხოდ, ბევრმა სასტუმროებმა მთელი საქართველოს მასშტაბით განახორციელეს ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა უკონტაქტო რეგისტრაცია და საფუძვლიანი დასუფთავების პროტოკოლები, რაც გამოწვეულია სტუმრების გამოხმაურებით მათი ყოფნისას.

ამრიგად, საქართველოში სასტუმროების სექტორის კვლევის შედეგად ნათლად ჩანს დინამიური ლანდშაფტი, სადაც ინიციატივები გადამწყვეტ როლს თამაშობს სტუმრების განვითარებადი მოლოდინების დაკმაყოფილებაში. კომპანიები, რომლებიც იღებენ როგორც მწარმოებლის მიერ ინიცირებულ, ასევე მომხმარებელზე ორიენტირებულ ინიციატივებს, არა მხოლოდ აძლიერებენ საოპერაციო ეფექტურობას, არამედ მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ მომხმარებლის კმაყოფილებას. პერსონალიზებული სერვისებიდან და მდგრადი პრაქტიკიდან დაწყებული ტექნოლოგიების ინტეგრირებით დამთავრებული, სასტუმროები საქართველოში პროაქტიულად პასუხობენ თავიანთი კლიენტების საჭიროებებსა და სურვილებს.

III. II. სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკა და

საქართველოს რეიტინგი GII

თანამედროვე ეტაპზე ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიღწევის და კომპანიების მიერ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად სახელდება ინოვაცია. ანალიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ ინოვაციის ეპოქა დაიწყო XX საუკუნიდან და განსაკუთრებით მისი პირველი ნახევარი წარმოადგენს ეპოქას, რომელმაც ცოდნა გარდაქმნა, როგორც ეკონომიკის, ასევე მთლიანად ცივილიზაციის ინოვაციური განვითარების ფუნდამენტად. ანუ აღნიშნულ ეპოქას შესაძლებელია ეწოდოს მეცნიერული ცოდნის ინოვაციებად გარდაქმნის პროცესი, რომელიც მსოფლიო მასშტაბით კიდევ უფრო დაჩქარდა კოვიდ-19 პირობებში და შექმნა მოვლენათა თანმიმდევრულობის ჯაჭვი: „მეცნიერება-ტექნიკა-წარმოება“. სწორედ დინამიურმა და სწრაფად ცვალებადმა ყოველდღიურობამ კიდევ ერთხელ დააჩქარა მსოფლიო, რომ ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის სწრაფი განვითარების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა ეფექტიანი ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავება და რეალიზება.

ინოვაციების მიმართულებით მსოფლიო ტენდენციების შესწავლა - გაანალიზება ხორციელდება 2012 წლიდან, ყოველწლიურად გამოქვეყნებული ინოვაციების გლობალური ინდექსით (GII), რომლის გამოყენებითაც შესაძლებელია გაანალიზდეს გრძელვადიანი ზრდის, პროდუქტიულობისა და სამუშაო ადგილების ზრდის მიღწევის მაჩვენებლები. ინოვაციის გლობალური ინდექსის განსაზღვრის მიზანია ინოვაციის მრავალგანზომილებიანი მხარეების ხაზგასმა და იმ ინსტრუმენტების დადგენა, რაც ხელს უწყობს მდგრად განვითარებასა და სამუშაო ადგილების ზრდას. GII-ში ქვეყნები 80 ინდიკატორისგან შემდგარ, შვიდ ჯგუფში გაერთიანებული ძირითადი კომპონენტის მიხედვით ფასდება და მისი მიზანია: აჩვენოს ინოვაციების მიმართულებით თითოეული ქვეყნის განვითარების მსოფლიო ტენდენციები; წარმოაჩინოს გრძელვადიანი ზრდის, პროდუქტიულობის და სამუშაო ადგილების ზრდის მიღწევის მექანიზმები; დაეხმაროს და რჩევები მისცეს ქვეყნებს ინოვაციების განსანვითარებლად და აუცილებელი გარემოს შესაქმნელად. GII-წარმოადგენს მნიშვნელოვან ბერკეტს ინვესტორებისათვის, რათა

მათ მიიღონ გონივრული გადაწყვეტილებები ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკაში ახალი დაბანდების განხორციელებაზე.

მსოფლიო გლობალურ ინოვაციურ სივრცეში გააქტიურება და პოზიციების შენარჩუნება დიდი გამოწვევაა არა მხოლოდ GII საწყის პოზიციებზე მყოფი ქვეყნებისათვის, არამედ ისეთი განვითარებადი ქვეყნისთვის, როგორც საქართველო, რომელიც 2007 წლიდან უერთდება მსოფლიო ინოვაციურ გამოწვევებს. GII ანგარიში, კორნელის ინსტიტუტის, მსოფლიოს ბიზნესის სკოლის (INSEAD) და მსოფლიოს ინტელექტუალური საკუთრების ორგანიზაციის (WIPO) ერთობლივი კვლევის შედეგებით საქართველო 2007-2015 წლებში დასახელებულია, როგორც სწრაფად პროგრესირებადი ქვეყანა, რომელიც სწავლობს გახდეს ინოვაციური, რაც არქიტექტურული ინოვაციური ბიზნეს პროექტების დაფინანსებისათვის ინვესტიციების მოზიდვის მნიშვნელოვან ბერკეტად ითვლება.

GII გაანალიზებული წლების შესაბამისად საქართველოს პოზიციების შენარჩუნებას და პოზიციების გაუმჯობესებას განაპირობებდა 2013 წელიდან სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკის ამოქმედება 2013-2030 წლებისთვის სახელმწიფო ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავებითა და მისი რეალიზებისათვის სამთავრობო პროგრამის განხორციელებით, ინოვაციური სისტემის ინფრასტრუქტურის-ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს GITA (2014) ჩამოყალიბებით. სააგენტოს ძირითადი ამოცანაა, ხელი შეუწყოს ქვეყნის მასშტაბით ინოვაციების კომერციალიზაციას და ინოვაციების გამოყენების სტიმულირებას. სააგენტოს მისიას წარმოადგენს საქართველოში ინოვაციების და ტექნოლოგიების განვითარებისთვის საჭირო გარემოს ფორმირება, ცოდნისა და ინოვაციის კომერციალიზაციის ხელშეწყობა, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების გამოყენების სტიმულირება, პროდუქტების ექსპორტის საჭირო გარემოს შექმნა და ქვეყნის მასშტაბით მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტის განვითარება. ასევე სახელმწიფოსა და სააგენტოს მჭიდრო ურთიერთობით საფუძველი ჩაეყარა ინოვაციებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარებას. კერძოდ, ჩამოყალიბდა რეგიონალური ინოვაციების ცენტრები, ინოვაციების ლაბორატორიები - FabLab, აქსელერატორები, ბიზნეს-ინკუბატორები, რეგულირების საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზა -

„ინოვაციების შესახებ“ საქართველოს კანონი (2016 წელი), რომლის მიზანსაც წარმოადგენს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისათვის აუცილებელი ეროვნული ინოვაციების ეკოსისტემის შექმნა და სრულყოფა, ქვეყანაში ცოდნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის მშენებლობა და სხვა სახელმწიფოებში შექმნილი ტექნოლოგიების საქართველოში ათვისების ხელშეწყობა, ასევე, საქართველოში შექმნილი ინტელექტუალური საკუთრებისა და ტექნოლოგიების დანერგვისა და ექსპორტის ხელშეწყობა, მოწინავე ტექნოლოგიების მეცნიერებისა და ეკონომიკის ყველა სფეროში შედწევა ამ სფეროთა კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით. ხსენებული კანონმდებლობა ვრცელდება ინოვაციური საქმიანობების სუბიექტებზე, ინოვაციური საქმიანობების ხელშემწყობ ინფრასტრუქტურაზე, ასევე, ინოვაციური საქმიანობების დაფინანსებასა და ინოვაციების კომერციალიზაციაზე.

2013-2015 წლებში ინოვაციების გლობალურ ინდექსში საქართველოს პოზიციების (რეიტინგით - 73 ადგილი; 33,83 ქულა) შენარჩუნებას განაპირობებდა ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის, სერვისის შექმნა. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ ჩატარებული სპეციალური ინოვაციების კვლევებით დადგინდა, რომ 2013-2015 წლებში გამოკითხულ საწარმოთა - 48,8 %-მა შექმნა ახალი და მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული პროდუქტი; 51,2 %-მა - ახალი, ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული მომსახურება. განხორციელებულ მარკეტინგულ ინოვაციებს მიეკუთვნებოდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები პროდუქციის ესთეტიკურ დიზაინსა და შეფუთვაში, რამაც შეადგინა - 26,5 %; ახალი მედიის ან ტექნიკის შემოტანა პროდუქციის პოპულარიზაციისთვის (მაგ. ახალი სარეკლამო მედია, ახალი ბრენდის იმიჯი, დაგროვებითი ბარათები და ა.შ.) - 24,6 %; პროდუქციის განთავსების ან გასაღების ახალი არხების შემოტანა (მაგ.: ახალი ფრანჩიზები ან დისტრიბუციის ლიცენზიები, პირდაპირი გაყიდვები, ექსკლუზიური საცალო გაყიდვები, ახალი კონცეფციები პროდუქციის პრეზენტაციისთვის და ა.შ.) - 19,5 %; საქონლის /მომსახურების ფასდადების ახალი სისტემა (მაგ. პირველადი გამოყენება მოთხოვნის მიხედვით ფასის ცვლილების სისტემის, დისკონტირების სისტემის და ა.შ.) - 29,6 %.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით 2013 წელთან შედარებით 2015 წელს საქონლის საერთო ბრუნვა გაიზარდა 10,6 % - დან 11,4 %-მდე, პროდუქციის

გამოშვება - 11,8 %-დან 14,3 %-მდე. დასაქმებულთა რაოდენობა - 28,7 %-დან 31,5 % - მდე. ინვესტირების მოცულობა 2,9 %-დან 10,5 %-მდე. ბიზნეს საქმიანობის მთლიანი ბრუნვა გაიზარდა - 24 %-ით (2,068 მლრდ ლარი) და შეადგინა მთლიანი ბიზნესბრუნვის 3.6 %. ზრდა იყო: პროფესიულ, სამეცნიერო და ტექნიკურ საქმიანობაში-258 %; კომპიუტერული პროგრამირება, საკონსულტაციო და მასთან დაკავშირებული საქმიანობაში - 144 %; კომპიუტერული, ელექტრონული და ოპტიკური პროდუქტების წარმოებაში - 135 %. 2013-2015 წლების მიხედვით საინოვაციო საქმიანობის 23,1% დასრულებამდე შეჩერდა; ჯერ არ დასრულებულა - 76,9 % (საქსტატი, 2013-2015).

2016 წელს ინოვაციების გლობალურ ინდექსში, ინოვაციების განვითარების მიმართულებით საქართველოს მაჩვენებელი 128 ქვეყანას შორის რეიტინგში 64-ე ადგილს იკავებდა (33,86 ქულა). ბიზნესის კეთების სიმარტივის ინდექსით 189 ქვეყანას შორის 24-ე პოზიციაზე იმყოფება. ბიზნესის დაწყების პოზიციაზე მე-4 ადგილზე გადაინაცვლა. ასეთი დადებითი ტენდენციები გამოწვეულია ხელსაყრელი ბიზნეს გარემოს შექმნითა და კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციების შესაძლებლობების ამაღლებით. ეს ქმნის წინაპირობას ეკონომიკის ინკლუზიური და მდგრადი განვითარებისათვის წინაპირობების შესაქმნელად.

GII 2017 წლისათვის რეიტინგით - 68 ადგილი დაიკავა (34,39 ქულა). ქართველ ექსპერტთა შეფასებით 2017 წელს - „გლობალურ ინოვაციის ინდექსში პოზიციების გაუარესება ქვეყნის შიდა პროცესებს არ უკავშირდება, რადგან GII საწყის პოზიციებზე მყოფმა ქვეყნებმა: შვეიცარია (1-ადგილი; 68,4 ქულა), ნიდერლანდების სამეფო (2-ადგილი; 63,32 ქულა), შვედეთი (3-ადგილი; 63,08 ქულა), დიდი ბრიტანეთი (4-ადგილი; 60,13 ქულა), სინგაპური (5-ადგილი; 59,83 ქულა), ამერიკის შეერთებული შტატები (6-ადგილი; 59,81 ქულა), ფინეთი (7-ადგილი; 59,63 ქულა), დანია (8-ადგილი; 58,39 ქულა), გერმანია (9-ადგილი; 58,03 ქულა), ირლანდია (10-ადგილი; 57,19 ქულა) და ა.შ. [119]. ბევრად გააუმჯობესეს ამ ინდექსის შემადგენელი კომპონენტები. მათივე შეფასებით-ეს სფერო საქართველოსთვის ახალი სტარტაპია, რომლის ეკოსისტემის გაუმჯობესება მოითხოვს კერძო სექტორის გააქტიურებას მაღალტექნოლოგიური ინოვაციური ბიზნეს იდეებით.

2019 წელს აღნიშნულ მაჩვენებელში საქართველომ რეიტინგით 48-ე ადგილი დაიკავა (36,98 ქულა). მსოფლიო ბანკის Doing Business 2019 წლის ანგარიშით საქართველო ბიზნესის კეთების სიმარტივით რეიტინგით 190 ქვეყანას შორის მე-6 ადგილზე იყო და პირველი პოზიცია დაიკავა ევროპისა და ცენტრალური აზიის რეგიონში (23 ქვეყანას შორის) გატარებული რეფორმების (50-რეფორმა) მიმართულებით და მარეგულირებელი გარემოს დახვეწით.

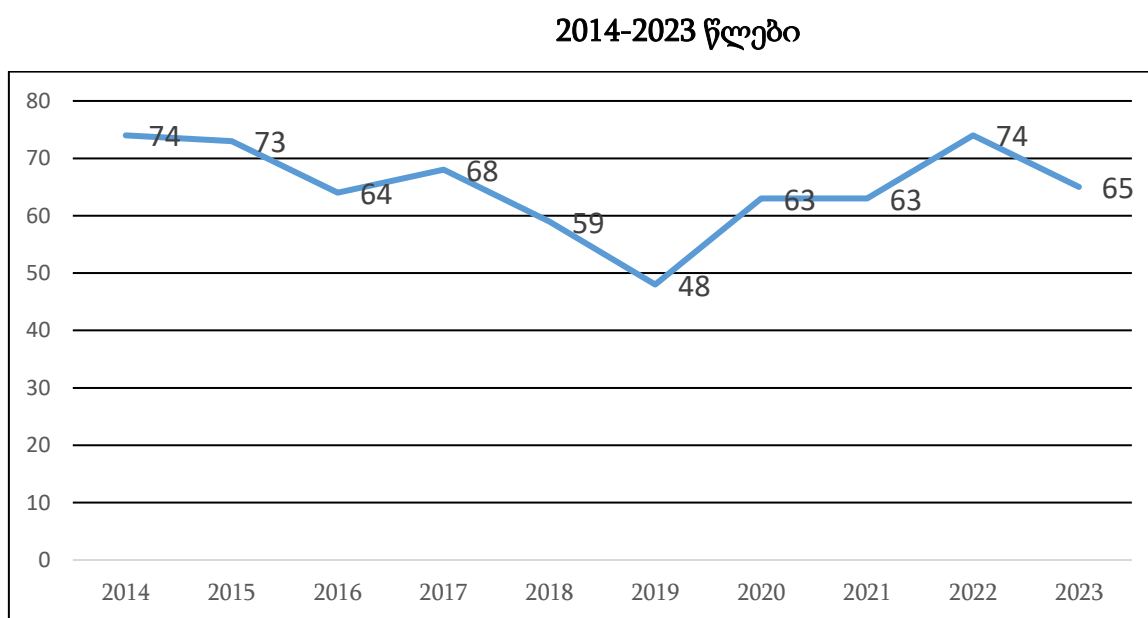
ინოვაციების გლობალურ ინდექსში საქართველო 2019 წელთან შედარებით 2020-2021 წლებში რეიტინგით დაქვეითდა და 63-ე ადგილი დაიკავა (2020 წელი-31,78 ქულა; 2021 წელი-32,4 ქულა), რასაც განაპირობებდა COVID პანდემიური პროცესი. GII ინდიკატორების მეშვეობით გამოიყო საქართველოში ინოვაციური განვითარების ძლიერი და სუსტი მხარეები. ძლიერი მხარეების ინდიკატორებიდან რეიტინგით მე-2 ადგილი ეკავა ბიზნესის დაწყების სიმარტივეს, თუმცა ბიზნეს განვითარების დონის თვალსაზრისით შეინიშნებოდა უმაღლეს სასწავლებლებსა და კერძო სექტორს შორის კვლევითი თანამშრომლობის სიმწირე და კლასტერული განვითარების დაბალი დონე, რაც სუსტი მხარეების ინდიკატორებიდან 113 ადგილზეა ექსპერტთა შეფასებით 2020 წლისათვის ინოვაციების დანერგვის შედეგად ქვეყანაში გამოშვებული პროდუქციის საშუალო წლიურმა ზრდამ შეადგინა 10 %-ი, დასაქმებულთა რაოდენობა გაიზარდა 15 %-ით, ხოლო მწარმოებლურობა-7 %-ით.

GII საქართველო 2020-2021 წლებში 2019 წელთან შედარებით COVID პანდემიური პროცესების გააქტიურებით 15 პოზიციით დაქვეითდა და 2020-2021 წლებში გადაინაცვლა 63-ე ადგილზე. მიუხედავად არსებულისა, ექსპერტთა შეფასებით, 2020 წლისათვის ინოვაციების დანერგვის შედეგად ქვეყანაში გამოშვებული პროდუქციის საშუალო წლიურმა ზრდამ შეადგინა 10 %-ი, დასაქმებულთა რაოდენობა გაიზარდა 15 %-ით, ხოლო მწარმოებლურობა -7 %-ით. 2022 წლის შედეგებით GII საქართველოს რეიტინგი შეადგენდა 74-ე ადგილს, რაც 2021 წელთან შედარებით 11 პოზიციით გაუარესდა. ექსპერტთა შეფასებით, 2022 წელს ქვეყნის რეიტინგის გაუარესება განპირობებულია COVID პანდემიური და პოსტკოვიდური პერიოდში წარმოქმნილი და მიმდინარე პრობლემებით, რომელიც დასახელებულია პროდუქტიულობის ზრდის შენელება-სტაგნაციის პერიოდად და

რომლის გააქტიურება საჭიროებს ახალ - ციფრულ, ღრმა მეცნიერულ ეპოქაში გადასვლას (დიაგრამა 11). 2023 წლის შედეგებით, საქართველოს რეიტინგი 2022 წელთან შედარებით 9 პოზიციით გაუმჯობესდა, 74-ე ადგილიდან 65-ე ადგილზე გადაინაცვლა.

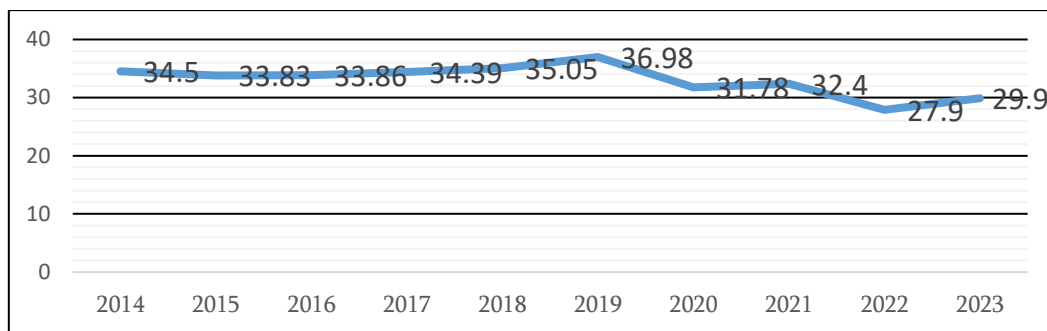
GII საქართველოს ქულა 2014-2018 წლებში უმნიშვნელოვანესი ცვლილებებით არის წარმოდგენილი, კერძოდ 2014 და 2017 წლებში შეადგენდა თითქმის თანაბარ - 34,53 და 34.39 ქულას, ხოლო 2015 და 2016 წლებში 33.83 და 33.86 ქულას. 2018 (35.05 ქულა) და 2019 (36.98 ქულა) წლებში ეს მაჩვენებელი ხასიათდებოდა ზრდის ტენდენციით. 2020-2022 წლებში, ე.ი. კოვიდ 19 პანდემიისა და პოსტკოვიდურ პერიოდებში, GII-ში საქართველოს რეიტინგის ვარდნის პარალელურად შეინიშნება ქულათა კლების ტენდენციებიც, რომელიც შეადგენდა - 31,7 ქულას 2020 წელს; 32,4 ქულას-2021 წლისათვის, 27,9 ქულას - 2022 წლისათვის, ხოლო 2023 წლისათვის 29,90 ქულას. (დიაგრამა 12).

დიაგრამა 11. საქართველოს რეიტინგი გლობალურ ინოვაციურ ინდექსში.



წყარო: [https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_\(gii\)_2023_results_of_georgia](https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_(gii)_2023_results_of_georgia)

დიაგრამა 12. GII საქართველოს ქულა 2014-2023 წლებში

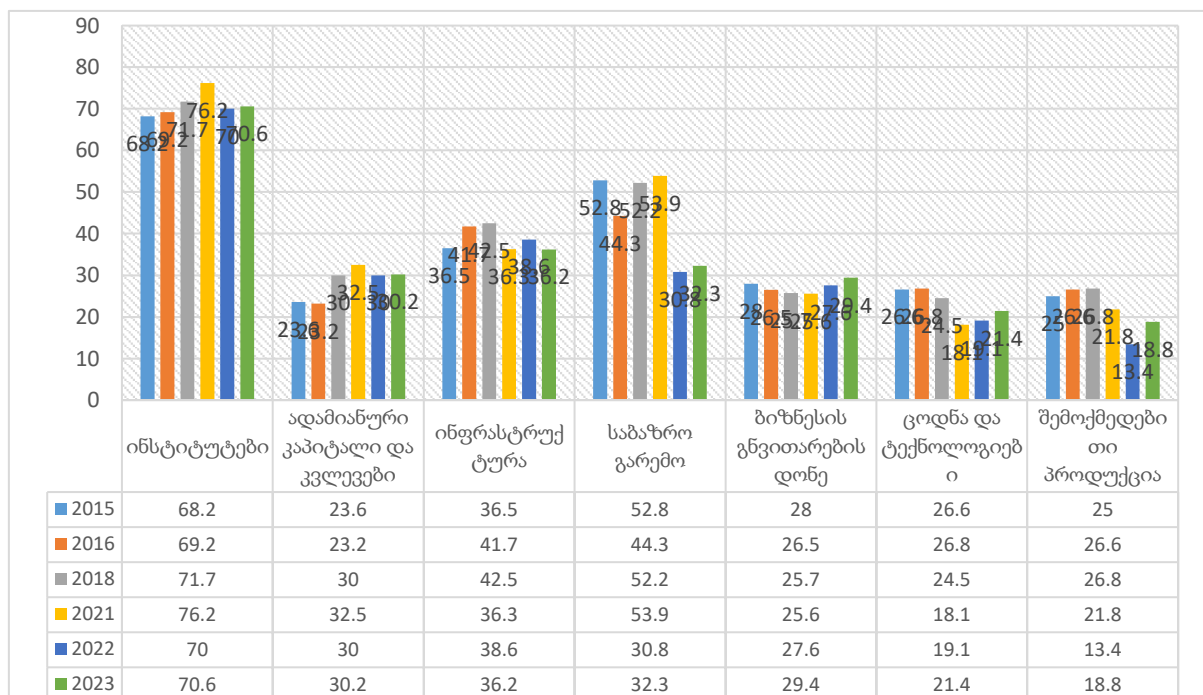


წყარო: [https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_\(gii\)_2023_results_of_georgia](https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_(gii)_2023_results_of_georgia)

მე-13 დიაგრამაში მითითებული GII კომპონენტებიდან, საქართველოს ძლიერ მხარეებს წარმოადგენს ისეთი კომპონენტები, როგორიცაა: ბიზნეს გარემო, რომლის ქულათა რაოდენობა 2015-2021 წლებში ზრდის ტენდენციით ხასიათდება და 2015 (52,8 ქულა) და 2018 (52,2 ქულა) წლებში თითქმის თანაბარი ქულათა რაოდენობას წარმოადგენდა. ბაზრის განვითარების დონის ქულათა რაოდენობა 2015 წელს შეადგენდა 28 ქულას, ხოლო 2016 (26,5 ქულა), 2018 (25,7 ქულა) და 2021 (25,6 ქულა) წლებში შეინიშნება ქულათა რაოდენობის შემცირება (IDFI, GII).

დიაგრამა 13. GII კომპონენტების შეფასება 100 ქულიანი სისტემით

2015-2023 წლებში



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

გლობალური ინოვაციის ინდექსის კომპონენტებიდან 2015-2023 წლების მიხედვით საქართველოს ქულა მზარდი დინამიკით ხასიათდება ადამიანური კაპიტალისა და კვლევის მიმართულებით, კერძოდ 2015 და 2016 წლებში წარმოდგენილია თანაბარი მაჩვენებლით და შეადგენს შესაბამისად 23,6 და 23,2 ქულას. 2021 წელს ეს კომპონენტი 32,5 ქულას, ხოლო 2018 (30 ქულა) და 2022 (30 ქულა) თანაბარი ოდენობის ქულით არის წარმოდგენილი. თუმცა, მიუხედავად დადებითი ტენდენციისა, აღნიშნულ კომპონენტში საქართველოს დაბალი შედეგი აქვს. ქვეყანას სტაბილურად მაღალი შედეგი აქვს ინსტიტუტების კომპონენტში, 2015 და 2016 წლებში ეს მაჩვენებელი შეადგენდა შესაბამისად 68,2 ქულას და 69,2 ქულას. 2018 (71,7 ქულა) და 2021 (76,2 ქულა), 2022 (70,7 ქულა), 2023 (70,6) წლებში აღნიშნული კომპონენტის ქულა 70-ს ინარჩუნებს.

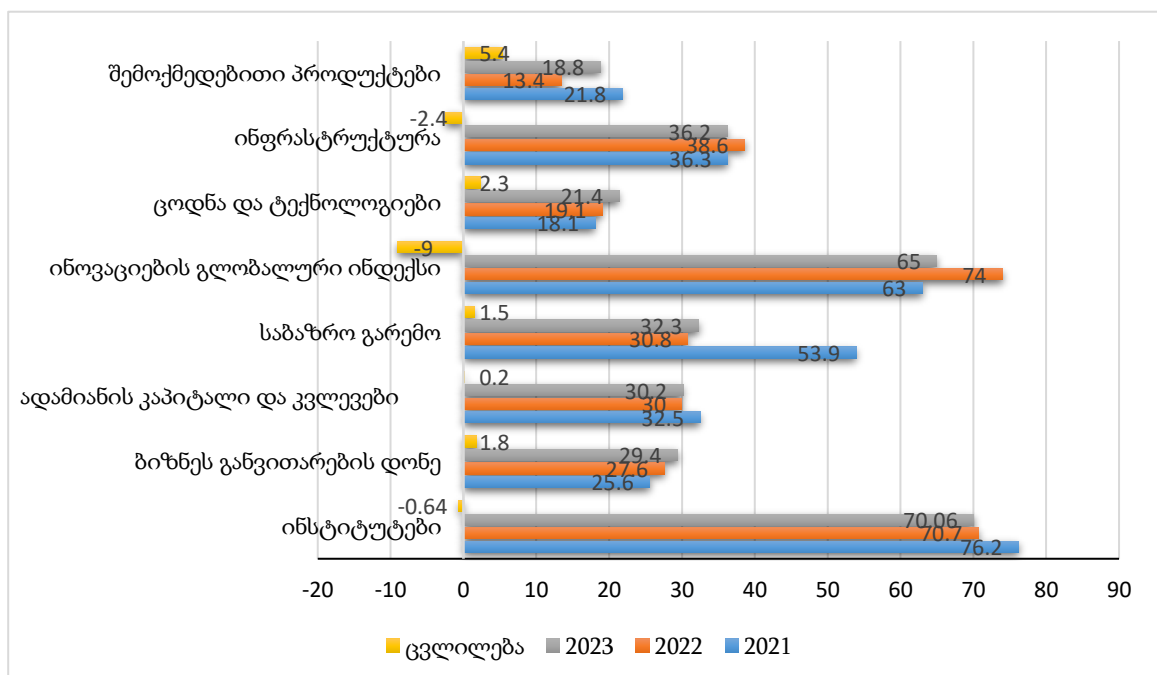
2023 წლის მონაცემებით 2022 წელთან შედარებით GII კომპონენტებიდან გაზრდილია: 5 ქულით. ბიზნეს განვითარების დონე 2022 წელთან შედარებით გაზრდილია +6 ქულით, შემოქმედებითი პროდუქტებმა შეადგინა +5 ქულა; ადამიანური კაპიტალი და კვლევები +1 ქულით (18,8 ქულა), ინსტიტუტები 5 ქულით (70,06 ქულა). GII კომპონენტებიდან 2023 წელს უმნიშვნელო, მაგრამ ზრდის ტენდენციით ხასიათდება ცოდნა და ტექნოლოგიები (2022 წელთან შედარებით 2023 წელს გაზრდილია 3 ქულით და შეადგენს - 77 ქულას), ბიზნესის განვითარების დონე (2022 წელთან შედარებით 2023 წელს გაზრდილია 6 ქულით და შეადგენს - 58 ქულას), საბაზრო გარემო 2022 წელთან 72 ქულიდან გაუმჯობესებულია 77 ქულამდე.

რაც შეეხება GII კომპონენტების რეიტინგულ მაჩვენებლებს, ისინი წარმოდგენილია მე-14 დიაგრამაზე 2021 -2023 წლის მონაცემებით. 2023 წელს 2022 წელთან შედარებით GII კომპონენტებიდან-რეიტინგში დაწინაურდა 9 პოზიციით (74-დან 65 ადგილზე) ინსტიტუტები (+5 ადგილით) - და რეიტინგით 35-ადგილიდან 30-ე ადგილზე გადაინაცვლა. ინფრასტრუქტურა (+2 ადგილით) და 83 ადგილიდან 80 ადგილზე იმყოფება. GII კომპონენტებიდან - რეიტინგში უარყოფით პოზიციებზე გადაინაცვლა: ბიზნესის განვითარების დონემ (-3 ადგილით უკან), ადამიანური კაპიტალი და კვლევები (-10 ადგილით დაქვეითდა), შემოქმედებითი

პროდუქტები (-12 ადგილით დაქვეითდა), ხოლო რეიტინგის შენარჩუნება შესძლო საბაზრო გარემომ (72 ადგილი), ცოდნა და ტექნოლოგიებმა (75 ადგილი).

ამრიგად, მსოფლიო ინოვაციური ინდექსის კომპონენტებიდან, საქართველოს: ძლიერ მხარეებს წარმოადგენს: ბიზნეს გარემო (რეიტინგით მე-6 ადგილზეა) და ბაზრის განვითარების დონე (რეიტინგით მე-7 ადგილზეა). სუსტ მხარეებს წარმოადგენს კომპონენტები: განათლება (რეიტინგით მე-115 ადგილზეა), კვლევა და განვითარება (რეიტინგით მე-103 ადგილზეა), ინვესტიციები (რეიტინგით მე-86 ადგილზეა), დასაქმებულთა ცოდნის დონე (რეიტინგით მე-91 ადგილზეა). აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ აღნიშნული კომპონენტების (სუსტი მხარეების) განვითარება სახელმწიფოს ერთერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა.

დიაგრამა 14. GII კომპონენტების რეიტინგი. 2021-2023 წლები

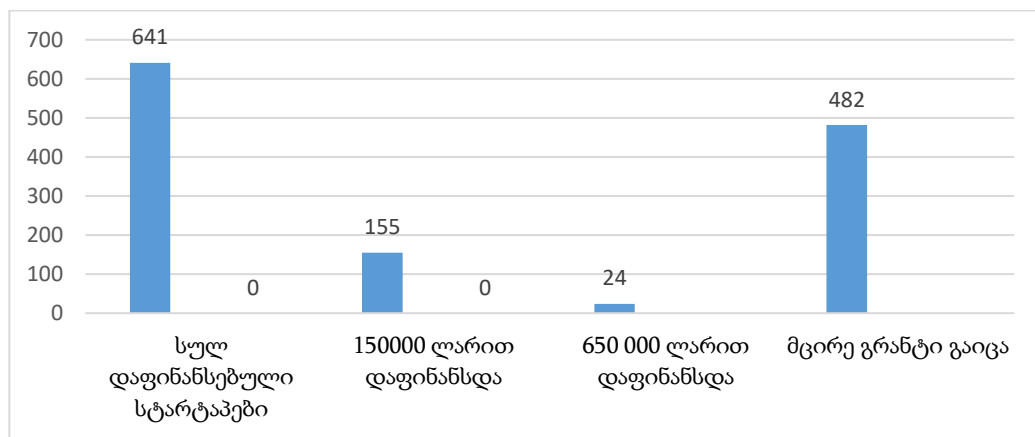


წყარო: [https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_\(gii\)_2023_results_of_georgia](https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_(gii)_2023_results_of_georgia)

მსოფლიოში საინოვაციო პროცესების შესწავლისა და საქართველოში ინოვაციის სფეროში მდგომარეობის ანალიზის შედეგების გაანალიზებით, შესაძლებელია ვიმსჯელოთ, რომ საინოვაციო პოლიტიკის მიმართ დამოკიდებულება

საქართველოში პოზიტიურია. შექმნილია წინაპირობები საქართველოში საინოვაციო პოლიტიკის შემუშავებისთვის და ხელისუფლების მიერ გადადგმულია ინოვაციური განვითარების მიმართულებით რიგი პრაქტიკული ნაბიჯები. საქართველოში GITA მიერ სტარტაპების დაფინანსებისა და ბიზნესის განვითარებისკენ მიმართული სხვადასხვა პროგრამების რეალიზებით 2014-2023 წლებში სულ დაფინანსდა - 641 სტარტაპი, მათ შორის სტარტაპის - 23,4%, (155 სტარტაპი) დაფინანსდა 150 000 ლარით ანუ ჯამში-23 250 000 ლარით, სტარტაპის - 3,6 %-ი (24 სტარტაპი) დაფინანსდა - 650 000 ლარით, ანუ ჯამში შეადგინა -2 400 000 ლარი; სტარტაპის 73 %-ზე (482 სტარტაპი) გაიცა მცირე გრანტები (15 000 ლ/30 000 ლ) ლარის ოდენობით, რამაც ჯამში შეადგინა 10 845 000 ლარი (დიაგრამა 15) სულ ჯამში-36 495 000 ლარი. აღნიშნულმა ხელი შეუწყო სულ 56 000 ბენეფიციარის და, მათ შორის, რეგიონების ჭრილში 4 556 ბენეფიციარის ცოდნისა და ინოვაციის კომერციალიზაციას (GITA, 2014-2023).

დიაგრამა 15. საქართველოში GITA თანადაფინანსების გრანტების პროგრამის გამარჯვებული სტარტაპების რაოდენობა 2014-2024 წლები

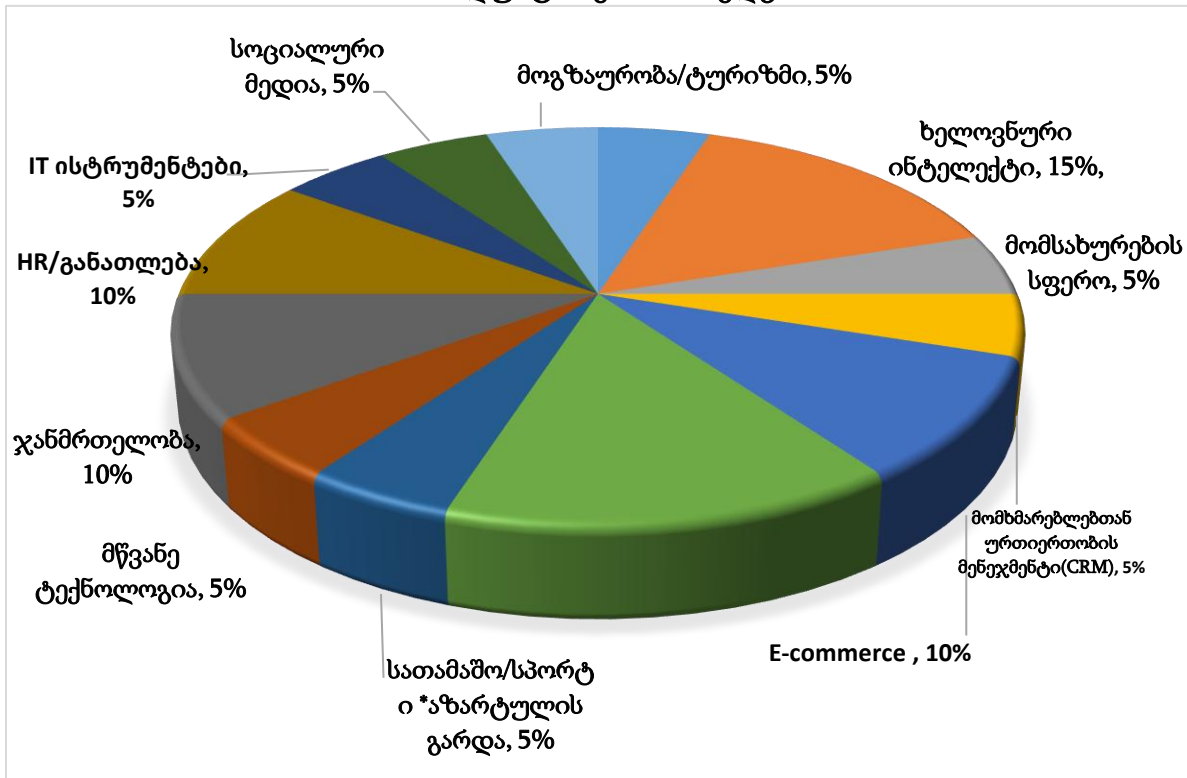


წყარო: <https://gita.gov.ge/>

GITA განახორციელებს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების გამოყენების სტიმულირებას ინდუსტრიების მიხედვით: ხელოვნური ინტელექტი – 15 %, სამომხმარებლო მომსახურება – 5 %, მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტი – 5 %, ელექტრონული კომერცია – 10 %, თამაშები/ელექტრონული სპორტი (აზარტული თამაშების გარდა)– 5 %, მწვანე ტექნოლოგია – 5 %, ჯანდაცვა -10 %, HR/განათლება –

10 %, IT ინსტრუმენტები – 5 %, სოციალური მედია – 5 %, მოგზაურობა/სასტუმრო – 5 % (დიაგრამა 16).

დიაგრამა 16. ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების გამოყენების სტიმულირებას ინდუსტრიების მიხედვით

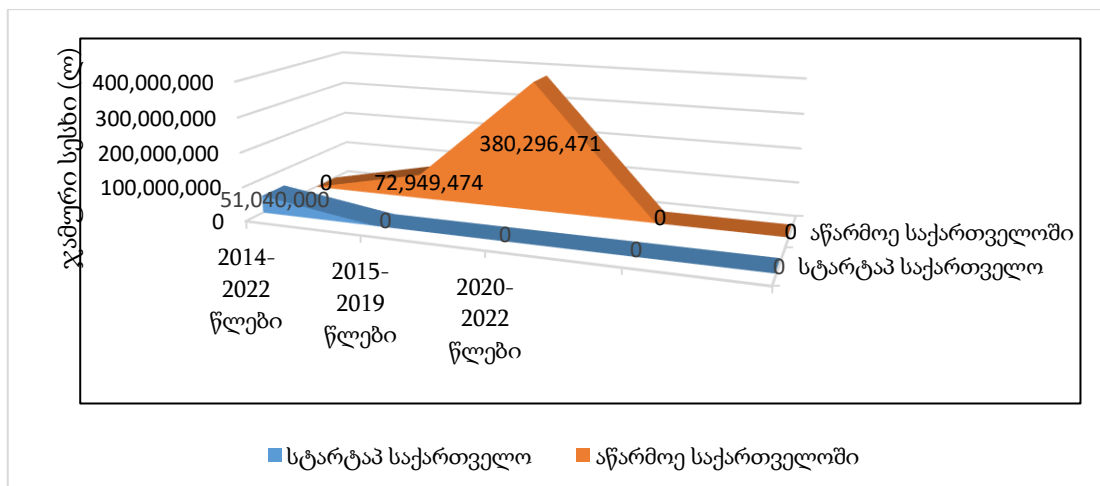


წყარო: <https://gita.gov.ge/>

საქართველოში GITA ერთად ბიზნეს პროექტების დაფინანსების ერთერთ მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს 2014 წელს ჩამოყალიბებული (სახელწიფო უწყება „აწარმოე საქართველოში“, რომლის საქმიანობის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესება, კერძო სექტორის განვითარება, საქართველოს საინვესტიციო კლიმატის პოპულარიზაცია და ექსპორტის ხელშეწყობა. დინამიური ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად, სააგენტო აერთიანებს სამ კომპონენტს, ეკონომიკური განვითარების სამ ურთიერთდაკავშირებულ შრეს: ბიზნესს (ადგილობრივ წარმოებას), ექსპორტს და ინვესტიციებს. სააგენტოს "აწარმოე საქართველოში" წლიური ანგარიშების გაანალიზებით დადგინდა, რომ 2015-2019 წლების მონაცემებით, სააგენტოს ფარგლებში 5313 პროექტის დასაფინანსებლად გაიცა 72 949 474 ლარი. აქედან

ჯამური ინვესტიციის მოცულობამ შეადგინა - 68,5 % (50 მლნ ლარი), ხოლო თანადაფინანსების სახით გაიცა - 31,5 % (22 949 474 ლარი) (სსიპ „აწარმოე საქართველოში“, 2014-2023). 2020-2022 წლებში 499 პროექტის დასაფინანსებლად ჯამური სესხის რაოდენობამ შეადგინა 380 296 471 ლარი, რაც 2015-2019 წლებში გაცემულ ჯამური სესხის რაოდენობას აღემატებოდა 421,3 %-ით. ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემების გაანალიზებით ასევე დადგინდა, რომ 2021 წელს 2020 წელთან შედარებით გაზრდილია დაფინანსებული პროექტების რაოდენობა 67 %-ით, (237 პროექტი), ასევე ჯამური სესხის რაოდენობა - 37,4%-ით, რასაც განაპირობებს COVID-19 პირობებთან. 2022 წლის ოქტომბრის მონაცემებით 103 პროექტზე გაცემული ჯამური სესხის რაოდენობა შეადგენს 58 800 239 ლარს. 2023 „სტარტაპ საქართველოს“ და „აწარმოე საქართველოს“ წლიური ანგარიშებში წარმოდგენილი სტატისტიკური მონაცემების გაანალიზებით დადგინდა, რომ დაფინანსების მიღება უფრო მოთხოვნადია „აწარმოე საქართველოს“ პროექტებზე და 2022 წელს არსებული პროგრამების ფარგლებში ჯამურად გაიცა 203,657,380 ლარი (დიაგრამა 19).

დიაგრამა 19. ბიზნეს პროექტების დაფინანსებაზე გაცემული ჯამური სესხი (ლარი). 2014-2022 წლები



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს მიერ სტარტაპების ხელშეწყობის მიზნით განისაზღვრა 2025 წლისათვის 60-მდე ახალი სტარტაპის დაფინანსდება 150 000 ლარიანი გრანტით.

მსოფლიო ბანკის (Business Ready 2024) ანგარიშის შეფასებით ინოვაცია ყოველთვის გადამწყვეტ როლს თამაშობდა და თამაშობს ქვეყნების ეკონომიკურ-სოციალურ განვითარებაში, ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიღწევაში, რადგან ინოვაცია ხელს უწყობს პროდუქტიულობის ამაღლებას, ქმნის კონკურენტუნარიან გარემოს და აუმჯობესებს ცხოვრების ხარისხს. ინოვაცია წარმოადგენს განვითარებადი ქვეყნების შანსს, არ ჩამორჩნენ განვითარებულ სამყაროს და მდგრადი განვითარების გზით გააუმჯობესონ ცხოვრების დონე. ქვეყანამ კარგად დაიმკვიდრა პოზიციონირება ისეთ სექტორებში, როგორიცაა ციფრული ეკონომიკა და მწვანე ენერგია, და წლიდან წლამდე სულ უფრო მიმზიდველი ქვეყანა ხდება ინოვაციური ბიზნესისთვის, განსაკუთრებით კავკასიისა და აღმოსავლეთ ევროპის რეგიონის ტექნიკური მეწარმეებისთვის.

III.III. პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები

უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში საერთაშორისო ბიზნეს გარემოს ტრანსფორმაციის თანმდევი პროცესი მილიონობით ბიზნეს სტარტაპის შექმნაა. საკონსულტაციო კომპანიის, PMO Business Consulting, მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, სტარტაპების ფუნქციონირების ვადები და დადგინდა, რომ სტარტაპების 50 % პირველი ოთხი წლის განმავლობაში წყვეტს ოპერირებას, 70 % ათი წლის განმავლობაში, 90 % კი წარუმატებელია.

პროექტის 50-მდე პრაქტიკოს მენეჯერს ჩაუტარდა „მართვის აკადემიის“ მიერ გამოკითხვა, რომლის შედეგების გაანალიზებით, ქართულ ბაზარზე ინოვაციური ბიზნეს პროექტის წარუმატებლობის ძირითად მიზეზებად დასახელდა:

პროექტის ზოგადი სახით დაგეგმარება; ცვლილებების კონტროლის არარსებობა; არაპროფესიონალების მიერ ბაზრის კვლევა; მომხმარებლების იგნორირება; მეტი აქცენტირება ბიზნეს იდეაზე; ბიზნეს მოდელის არქონა და მათი შემუშავების არცოდნა; კომუნიკაციის დაბალი დონე; პროექტის მენეჯერის როლის არასწორი აღქმა და მაღალი პასუხისმგებლობა და სხვა.

გლობალურ ბაზარზე 2017 წელს პროექტის მართვის ინსტიტუტის მიერ 3 234 პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების მონაწილეობით ჩატარებული კვლევებით ორგანიზაციები ყოველ ინვესტირებულ 1 მილიარდ დოლარზე წლიურად საშუალოდ 97 მილიონ დოლარს კარგავდნენ, რაც 2016 წლის მაჩვენებელთან შედარებით გაუარესდა 20 %-ით, რომლის უმთავრეს მიზეზად დასახელდა პროექტის არასწორი მენეჯმენტი განსხვავებით მსოფლიო ბაზრისაგან, სადაც პროექტის მართვა ხორციელდება პროფესიონალი კადრების მიერ სტანდარტული წესების, მეთოდებისა და პრინციპების დაცვით.

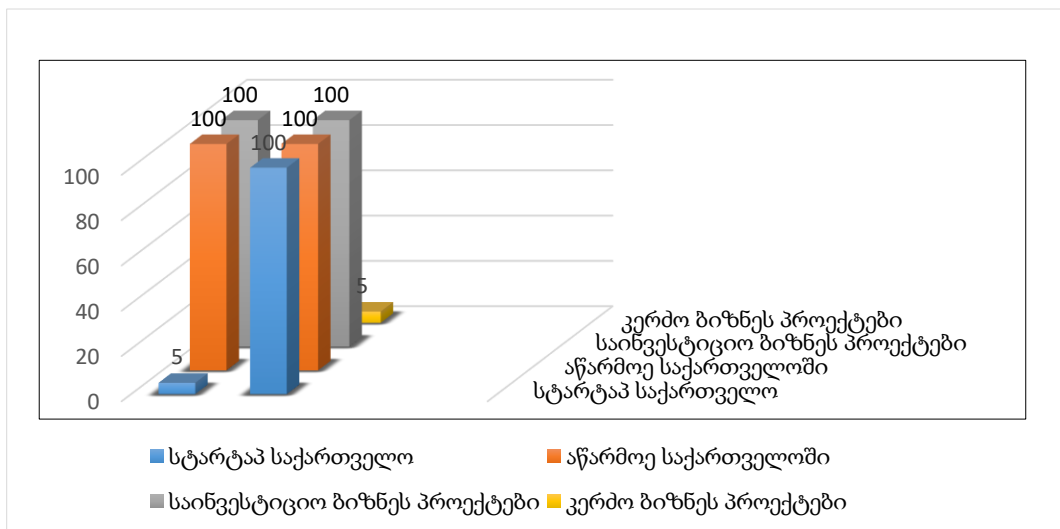
კომპანიები კონკურენტუნარიანობის მოპოვების მიზნით ცდილობენ სწრაფად მოერგონ საბაზრო გამოწვევებს, ინოვაციური საქონლის წარმოების პარალელურად დახვეწონ პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, რომლებიც წარმოიშობა ბიზნეს იდეის საჭირო პროდუქტად გარდაქმნისა და რეალიზების პროცესში (მაშინ როდესაც ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო გამარჯვებულ სტარტაპს ეხმარება იდეის ფორმირებასა და დოკუმენტირებაში).

სტარტაპ საქართველოს კონკურსში განაცხადის შემომტან ყველა აპლიკანტთა იდეა გადის „ფორმირების“ ეტაპს, რაც გულისხმობს ბიზნეს იდეის კომერციულ შესწავლას. გამარჯვების შემდეგ მე-2 ეტაპზე აპლიკანტს მოეთხოვება ბიზნეს-გეგმის წარდგენა. 2014-2024 წლებში GITA-ს კონკურსის მოთხოვნების შესაბამისად გამარჯვებული 641 სტარტაპიდან ბიზნეს იდეის ავტორების 96,3%-მა წარადგინა ბიზნეს-გეგმა. გამარჯვებული სტარტაპების 3,7%-ი მაღალტექნოლოგიური სტარტაპებია, რომლებსაც GITA-ს მოთხოვნების შესაბამისად არ ესაჭიროებათ ბიზნეს-გეგმის წარდგენა.

სტარტაპ საქართველოსაგან განსხვავებით EU4Business-ის და „აწარმოე საქართველოში“ მხარდაჭერით განხორციელებული დაფინანსების პროგრამები

მიზნად ისახავს კონკურსში მონაწილე ყველა სუბიექტმა (100 %) წარმოადგინოს ბიზნეს-გეგმა, ხოლო მისი შეფასების და გაანალიზების შემდეგ გამოვლინდეს გამარჯვებული და გაიცეს დაფინანსება. „აწარმოე საქართველოში“ მიღებული განაცხადებიდან საშუალოდ ყოველწლიურად 14-15% ღებულობს დაფინანსებას (დიაგრამა 20).

დიაგრამა 20. ბიზნეს გეგმის საჭიროება ბიზნეს პროექტებზე დაფინანსების მოსაპოვებლად



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

სტარტაპ საქართველოს მიერ 2014 წლიდან დღემდე კონკურსში განაცხადის შემომტან აპლიკატორთა 25-30%, რომლებსაც მიღებული აქვთ დაფინანსება გაიარეს პროექტის მესამე, „განხორციელების“ ეტაპი, რომლის შედეგები პროექტის მართვის მეოთხე ეტაპზე მიზანშეწონილია დაექვემდებაროს შეფასებებს.

ნაშრომში ჩვენს მიერ შესწავლილი და შეფასებულია GITA-ს მიერ დამოუკიდებელ საქართველოში დაფინანსებული სტარტაპებიდან: „უსადენო ინტერნეტი“ („WiFisher“, 2015), ავტომატიზებული ინფლუენს მარკეტინგ პლატფორმა („Influence Georgia“, 2017), ციფრული მარკეტინგული სერვისები („RedBerry“, 2017), პირველი ქართული სმარტ-ბრაუზერი („Stack“, 2020), მეხანძრის ცეცხლგაუმტარი უნიფორმა („Elven Technologies“, 2019), ხელის პროთეზი (Hand4help, 2016),

ვაჭრობისთვის ონლაინ ციფრული გადახდის ტერმინალი („Plug and Pay“, 2016). ქართული მაღალტექნოლოგიური სტარტაპების წარმატების საწყის საფუძველს წარმოადგენს სტარტაპების მიერ ინოვაციური ბიზნეს იდეის რეალიზებისათვის, საქმიანობის განვითარებისა და გაფართოების მიზნით სწორად ფორმულირებული სამუშაო ჯგუფის მიერ მოძიებული ფინანსების მიზანმიმართული ხარჯვა. კერძოდ: „WiFisher“ სტარტაპმა მომხმარებლისათვის „უსადენო ინტერნეტის“ მიწოდებით და ინოვაციური სარეკლამო ხაზის შეთავაზებით შესძლო ადგილობრივი ბაზრის (კაფეები, რესტორნები, ბარებში, კლუბები, ფესტივალები...) ათვისება. კომპანიამ საქმიანობის განვითარებისა და გაფართოების მიზნით მოიპოვა საბაზისო - 18 000\$, ხოლო 2019 წლისათვის 500 000\$ დაფინანსება, რასაც თან ემატება კომპანიის შემოსავლები. აღსანიშნია, რომ კომპანია WiFi რეკლამების მიმართულებით დღეისთვის 20-მდე მსხვილ და საშუალო კომპანიასთან თანამშრომლობს, ხოლო SMS რეკლამების კუთხით 42-თან. WiFisher 10 სამუშაო ადგილს ქმნის და IT მიმართულებით აუთსორს კომპანიის მომსახურებით სარგებლობს.

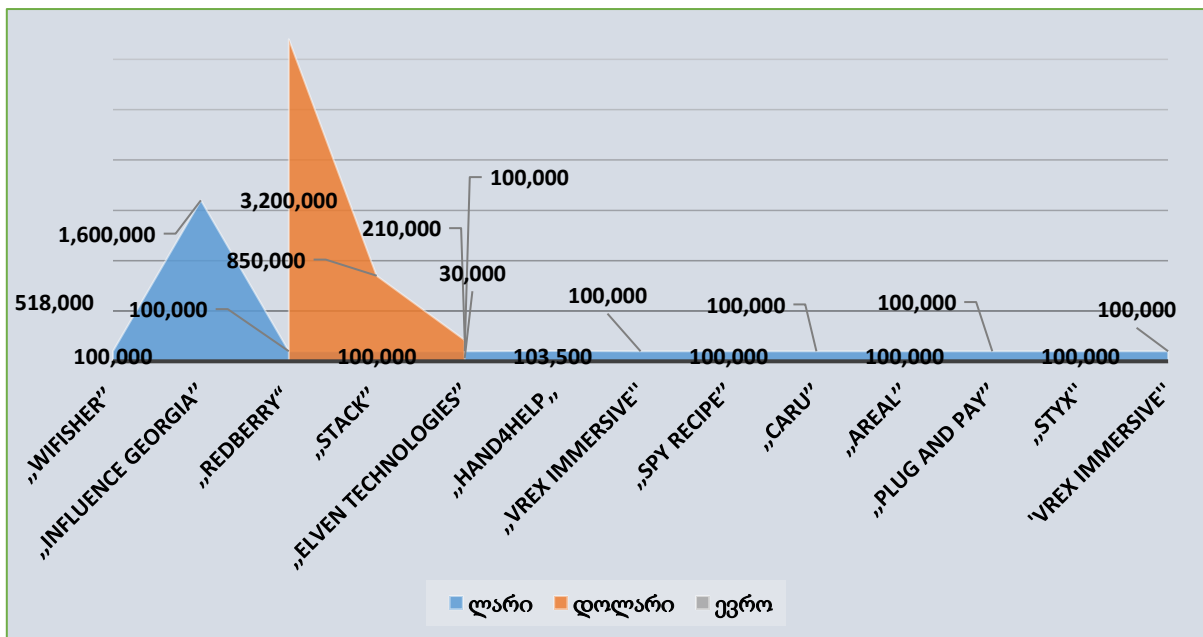
„Influence Georgia“-სტარტაპმა 2019 წელს მიიღებული -1,5 მილიონი ლარის ოდენობის დაფინანსება (მათ შორის თანხის 50% მიიღო გლობალური სტარტაპ-ფონდის კონკურსში მონაწილეობის მიღებით - ისრაელი ინვესტორისაგან, ხოლო დანარჩენი 50 % გრანტის სახით, GITA-ს მსხვილ გრანტზე განაცხადის შეტანით) სრულად გახარჯა ტექნიკურ ნაწილზე ონლაინპლატფორმის შესაქმნელად და საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად.

„RedBerry“ სტარტაპმა 2019 წელს „საქართველოს კაპიტალისგან“ - 3,2 მილიონი დოლარის ინვესტიცია მოიზიდა არსებული სერვისების განვითარებისა და ახალი სერვისების შექმნის მიზნით. „Stack“ სტარტაპმა 2018 წელს მოიზიდა 850 ათასი დოლარის ინვესტიცია, რომლითაც გუნდმა შესძლო მსოფლიოს მასშტაბით მილიონობით ადამიანისათვის მიეწოდებინა Stack.

„Elven Technologies“ სტარტაპის მიერ საწყისი მოზიდული კაპიტალი შეადგენდა (ახლობლებისგან და მეგობრებისგან) 50 000 დოლარს. GITA გრანტის მოპოვების შემდეგ პროექტი დაფინანსდა ევროსაბჭოს 30 000 ევროიანი გრანტით. 2019-2020 წლებში მოზიდულმა ინვესტიციებმა შეადგინა 210 000 დოლარი, მათ შორის 160 000

დოლარი ინვესტიცია მოიზიდა Technovate ამერიკული ვენჩურული სტუდიო Silicon Valley-დან. თანხების მიზანმიმართული ხარჯვა ითვალისწინებს მეხანძრის ცეცხლგაუმტარი კოსტუმის შექმნას. „Hand4help“ სტარტაპმა ინოვაციური ხელის პროთეზის იდეის რეალიზებისათვის მოიპოვა GITA 100 000 ლარიანი გრანტი და „ჰაკათონში“ მიღებული 3500 ლარის ოდენობის ჯილდო (დიაგრამა 21)

დიაგრამა 21. საქართველოში დაფინანსებული მაღალტექნოლოგიური სტარტაპები



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ქართული სტარტაპების წარმატების საფუძველად სახელდება ბაზრის სწორი კვლევა. სტარტაპმა „Stack“ პირველი ქართული სმარტ-ბრაუზერის იდეის რეალიზების შემდეგ კომპანიის წარმომადგენელთა მიერ ჩატარებული კვლევებით დაადგინა მომხმარებელთა მაღალი საჭიროება „Stack“, რამაც მის სამომავლო განვითარებას შეუწყო ხელი და წელიწად-ნახევარში გაიზინა 30 000-მდე მომხმარებელი. ქართულმა ციფრულმა მარკეტინგულმა სააგენტომ-„RedBerry“, ბაზრის წინასწარი კვლევის შედეგებით მიღებული დასკვნებით, პრაქტიკულად მართლაც შესძლო ქართულ კომპანიებს ეკონომიკის მრავალ სექტორში გაუწიოს მაღალი დონის მომსახურება.

„Elven Technologies” სტარტაპს ბაზრის კვლევის შედეგებით პირველი პროდუქტის გატანა B2B ბაზარზე აქვს გათვლილი (შეძენა შეედლებათ სახანძრო დეპარტამენტებსა და სამაშველო სამსახურებს), საიდანაც წელიწადში დაახლოებით - 5 მილიარდი დოლარის შემოსავლის მიღებაა დაგეგმილი. „Influence Georgia” - სტარტაპმა, ავტომატიზებული ინფლუენს მარკეტინგ პლატფორმის შექმნით, შესძლო საერთაშორისო ბაზარზე (მოლდოვა, რუმინეთი, ბელარუსია, ყაზახეთი) გასვლა (ინფლუენს-მარკეტინგული კამპანიები, ჩატარებული აქვთ აშშ-შიც). 2021 წლის influence.ge კომპანიის კლიენტებია: „კოკა-კოლა“, „მაკდონალდსი“, „სამსუნგი“, „ლორეალი“, „ლიბერთი ბანკი“ და სხვა.

ქართული სტარტაპების წარმატებას ასევე განაპირობებს ბიზნესის პრიორიტეტების უცვლელობა, როგორც ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვების მიზნით. „WiFisher” კომპანიამ (კოვიდ-19 დროს ექსპორტის წილი კომპანიის გაყიდვებში 15%-მდე შეამცირა) კოვიდ პანდემიის კრიზისულ პერიოდში ფინანსური სტაბილურობის შენარჩუნება შესძლო ახალი პროდუქტის SMS-რეკლამების შექმნით და სომხეთის, აზერბაიჯანის, უზბეკეთის, ლიეტუვას ბაზრებზე ოპერირებით. კომპანია „WiFi” რეკლამების მიმართულებით დღეისთვის 20-მდე მსხვილ და საშუალო კომპანიასთან თანამშრომლობს, ხოლო SMS რეკლამების კუთხით 42-თან. კომპანიის ინტერნეტ პარტნიორებია: შვედეთი, უგანდა, ეგვიპტე და ა.შ.

Covid პანდემიის პროცესში ქართული სტარტაპ „Plug and Pay”-ის მიერ მომხმარებლისათვის შეთავაზებული ელექტრონული გადახდის სისტემა მნიშვნელოვნად მოთხოვნადი გახდა. კერძოდ, მოხმარების მაჩვენებელი 200%-ით გაიზარდა. ამჟამად Plug and Pay-ის გამოყენება შესაძლებელია ყოველგვარი პროგრამირების ცოდნის გარეშე და მარტივი ინსტრუქციის შესრულებით მისი ინტეგრირება ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია.

ბიზნესის პრიორიტეტების უცვლელობაზე მეტყველებს ასევე „Elven Technologies” სტარტაპის სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს მეხანძრის მაღალტექნოლოგიურ კოსტუმზე მეხანძრის ლოკაციის, გულის ცემის, სისხლის ჟანგბადით გაჯერებისა და კარდიოგრამის მონიტორინგის ფუნქციის დამატებას. ასევე

B2B ბაზრიდან B2C სექტორში კოსტუმის შექმნას, რომელიც გადაჭრის მნიშვნელოვან პრობლემებს ყველა ადამიანის ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მათივე ინტერესის სფეროს წარმოადგენს ინოვაციური ბიზნეს იდეა - კოსმოსური კოსტუმის შექმნა, რომელიც ადამიანს მარსზე დაიცავს. ქართული სტარტაპი „Elven Technologies“ კომპანია „Tesla“-სთან თანამშრომლობას განიხილავს ელექტრომობილების ბატარეების აალებისაგან დაცვის მიზნით (რომელიც შეიფუთება ცეცხლგამძლე უნიფორმის მატერიათ), მათივე შეფასებით ეს არის 40-ჯერ უფრო დიდი ბაზარი, ვიდრე B2B ბაზარი. (თავდაპირველად მნიშვნელოვანია მეხანძრის კოსტუმის იდეის პრაქტიკული რეალიზებით მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება).

ინოვაციური ბიზნეს იდეის პროდუქტად გარდაქმნა საჭიროებს ბიზნეს მოდელის სწორად შემუშავებას, რაც ასევე ხელს შეუწყობს გუნდის სწორად ფორმირებასა და მათ მიერ მიღებული გამოცდილების გამოყენებას პრაქტიკულ რეალიზებაში ბიზნეს იდეის სრულყოფის მიზნით. „Elven Technologies“ სტარტაპის უპირველესი მიზანია მაღალტექნოლოგიური ცეცხლგამძლე სახანძრო ჟილეტის შექმნა წინასწარ განსაზღვრული ფუნქციების უზრუნველყოფის მიზნით. „Hand4help“ სტარტაპის მიზანია, შექმნას ყველასთვის ხელმისაწვდომი, მრავალ ფუნქციური და დაბალ დანახარჯიანი ხელის პროთეზი (დღეისათვის პროთეზის საბაზრო ფასია 5000-დან 10000 ლარამდე), რომლის მართვაც ნერვული დაბოლოებების მეშვეობითაა შესაძლებელი.

ამრიგად, ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ საქართველოში დაფინანსებული მაღალტექნოლოგიური სტარტაპები წარმატებას აღწევენ პროფესიონალი, გამოცდილი გუნდის წევრების ცოდნის რეალიზებით და დარგობრივ სფეროში წლების მანძილზე (უცხოეთში, საქართველოში) მიღებული გამოცდილებით. კომპანიები პრიორიტეტების უცვლელობით (სირთულეების დაძლევათ) გადადიან ბიზნეს პროცესში, ხოლო გაფართოების მიზნით კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად ახერხებენ დაფინანსების მოპოვებას და კვლავ ახალ ბიზნეს პროექტების განხორციელებით იწყებენ ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრების ათვისებას.

ასევე კვლევებით დადგინდა, რომ მაღალტექნოლოგიური სტარტაპებიდან: „VRex Immersive“-ტურისტული ადგილების ვირტუალური დათვალიერების პლატფორმა (2014), „Spy Recipe“-პროდუქტის შეფუთვის ახლებური სტილი (2014); „CARU“-ავტოსერვისით მომსახურება მესაკუთრის გარეშე (2018), „Areal“-კულტურულ და სამუზეუმო ლოკაციებზე ციფრული გიდით სარგებლობის პლატფორმა (2018), „STYX“-ლოჯისტიკური გადაზიდვების კომპანია (2016), „VRex Immersive“ - სასურველი ტურისტული ადგილების ვირტუალურად დათვალიერების პლატფორმა (2014) სტარტაპების ერთერთ საერთო მნიშვნელოვან პრობლემად სახელდება საჭირო ფინანსების ამოწურვა და ნაკლებობა. რის გამოც ბიზნეს საქმიანობის შემდგომი განვითარების მიზნით ქართული სტარტაპი მოლაპარაკებებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ინვესტორებთან განაგრძობენ. დამატებითი ფინანსების მოძიების მიზნით „Areal“, VRex Immersive სტარტაპებმა სტრატეგიული გეგმის ნაწილად აქციეს ტურისტულ სააგენტოებთან, ტურისტულ კომპანიებთან (ვირტუალური რეალობის გამოყენებით საკუთარი ტურისტული პროდუქტების გაყიდვების გაზრდას შესძლებენ), ავიაკომპანიებთან (საგამოფენო VR სტენდები და ვირტუალური რეალობის გამოცდილების შეთავაზება ავიაკომპანიის მგზავრებისთვის ჰაერშივე), მშშ (VRex Immersive-ის პროექტებს შორისაა კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების VR სტენდები შშმ პირებისთვის) და სხვა ორგანიზაციებთან დაამყარონ პარტნიორული ურთიერთობები, რომლებიც შესძლებენ საკუთარი პლატფორმის შექმნას და მისი გამოყენებით „ბიზნესს ამოცანების შესრულებაში დაეხმარონ“. აღნიშნული სტარტაპების მიერ სასურველ პარტნიორ კომპანიებთან ურთიერთობების დამყარებამდე, მათ ესაჭიროებათ იდეის დახვეწა, სრულყოფილი რეალიზება და სწორი მარკეტინგული კამპანიის განხორციელება, რაც საჭიროებს დამატებით ფინანსებს.

„STYX“ სტარტაპის თანადამფუძნებლების შეფასებით უმნიშვნელოვანეს პრობლემას წარმოადგენს დარგობრივ სფეროში შესაბამისი IT ტექნოლოგიების ცოდნის, ანუ „წარმოუდგენლად მნიშვნელოვანი ძლევამოსილი რესურსის“ რეალიზება ავტომატიზირებული ლოგისტიკური სისტემის შექმნის მიზნით, რაც

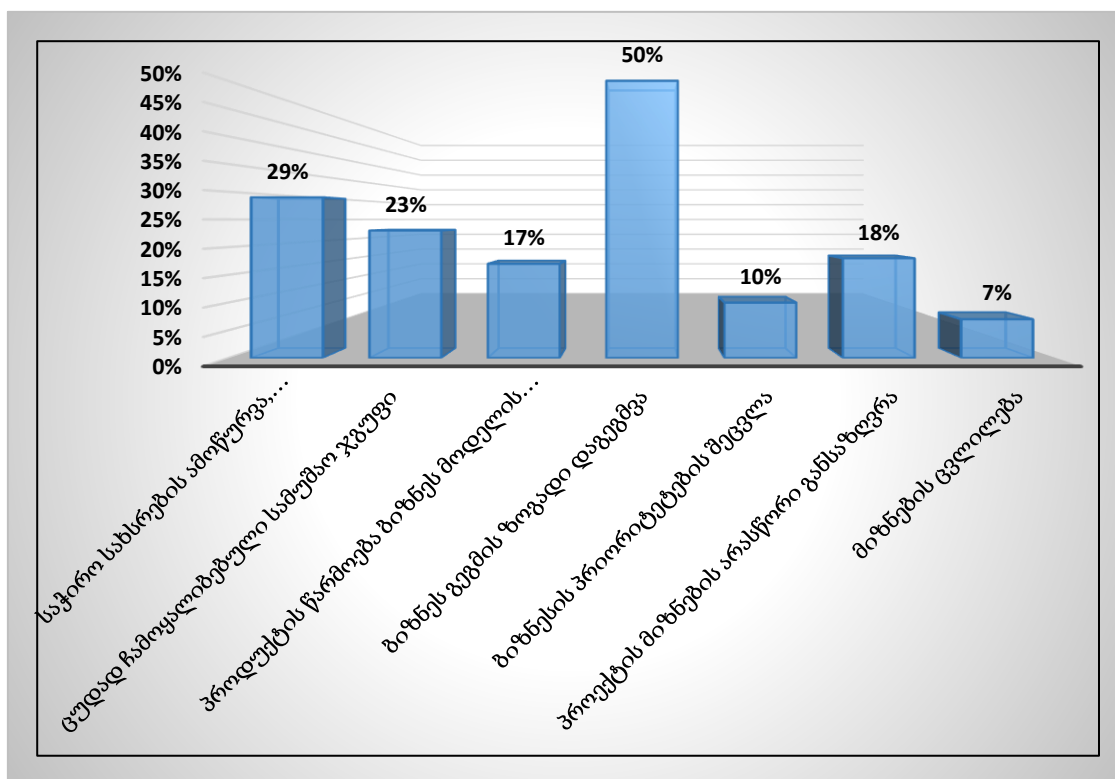
კომპანიას მისცემს სწორი საფასო პოლიტიკის შემუშავების (მომხმარებლისათვის მისაღებ ფასად) და ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვების შესაძლებლობას.

კვლევის შედეგებით, საქართველოში წარმატებული და განვითარებად ეტაპზე მყოფი სტარტაპების მიუხედავად, არსებობს წარუმატებელი სტარტაპები, რომელთა წარუმატებლობის მიზეზებად სახელდება ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები. კერძოდ: სტარტაპებიდან -29 % ასახელებს საჭირო ფინანსების ამოწურვას და ნაკლებობას; 23 %-არასწორად ფორმირებულ სამუშაო ჯგუფს; 17 % - პროდუქტის წარმოებას ბიზნეს მოდელის შემუშავების გარეშე; 50 % - ბიზნესის ზოგად დაგეგმარებას; 10 % -პროექტის მიზნების არასწორ, არაზუსტ განსაზღვრას; 18 % - ბიზნესის პრიორიტეტების შეცვლას; 42 % - ბაზრის არასწორ კვლევას; 19 % - არაკონკურენტუნარობას, რასაც განაპირობებს -ცნობადობის ნაკლებობა; 14 % - სუსტ მარკეტინგულ კამპანიას; 18 % - არასწორ ფასებს და ფასწარმოქმნას; 13 % - ბაზარზე არასწორ დროს გამოშვებულ პროდუქტს; 17 % - რთულად მოხმარებად პროდუქტს; 17 % - მომხმარებლების საჭიროების უგულებელყოფას (დიაგრამა 23).

ამრიგად, კვლევის შედეგების შეფასებით ინოვაციური ბიზნეს პროექტების არაეფექტური მართვისა და წარუმატებლობის უმთავრესი პრობლემებია: არასწორი ან არასათანადო კომუნიკაციის პირობებში სამუშაო გუნდში პროცესის უმართაობა; დარგში მიმდინარე ცვლილებების პარალელურად არასწორი და არადროული გადაწყვეტილებების მიღება; პროექტისათვის უმნიშვნელოვანესი, როგორც დროითი და ფინანსური რესურსების, ასევე ხარისხის არაეფექტიანი მართვა; ბაზრის შესწავლა არაპროფესიონალების მიერ და ბაზრის საჭიროებაზე.

ფოკუსირების დაბალი დონე; ბიზნეს იდეის განუვითარებლობა; მომხმარებლების მოთხოვნების დაუკმაყოფილებლობა; არაზუსტი მარკეტინგული გეგმების შემუშავება და სხვა. სწორედ სტარტაპების მიერ აღნიშნული პრობლემების დაუძლეველობით საქართველოში რეგიონალურ ბაზარზე განხორციელებული/

დიაგრამა 23. პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემები

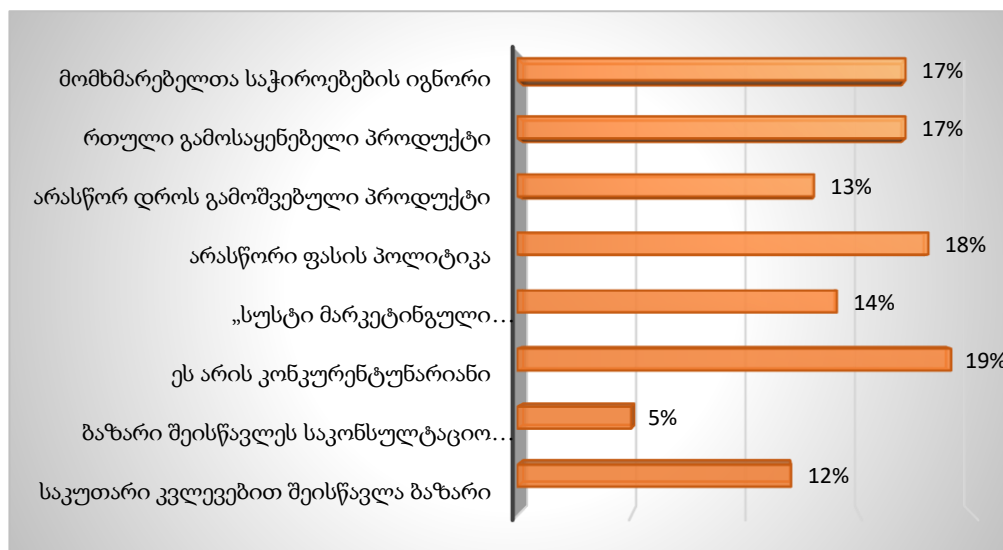


წყარო: აგებულია ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

სტარტაპებიდან პოზიციების შენარჩუნება ურთულდებათ - 25 %, წარუმატებელია - 71 %, პოზიციების შენარჩუნება შესძლო - 4 % (დიაგრამა 24).

ამრიგად, მსოფლიო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ სტარტაპების წარმატების მრავალ ფაქტორთა შორის უმნიშვნელოვანესია: ერთიანი მიზნის, ხედვის თანადამფუძნებლების გაერთიანება და მათ მიერ ბიზნესის დაფინანსების წყაროების მოძიება, რაც დაეფუძნება ფინანსების მიზანმიმართულ, ეფექტურ ხარჯვას; „პროფესიონალი ინოვაციური გუნდის ჩამოყალიბება“, რომელიც გააერთიანებს-გენერატორებს, კონცეპტუალიზატორებს, იმპლემენტარებს; „სტარტაპის კულტურის შექმნა“, რაც დაეფუძნება სამუშაო გუნდის ენერგიულობას, კრეატიულობას, ბარიერების გარეშე გუნდურ მუშაობას; ბაზარის შესწავლა და ბაზრის საჭიროებაზე ფოკუსირება - „შექმენი ის, რაც ხალხს სურს“; ბიზნეს იდეის განვითარება და ბრენდად ქცევა მომხმარებლის „მოსმენით“; სწორი PR და მარკეტინგული გეგმა; პროდუქტის რეალიზაციის სტრატეგიის შემუშავება პრიორიტეტების უცვლელობით.

დიაგრამა 24. პროექტის მარკეტინგში არსებული პრობლემები



წყარო: აგებულია ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ამრიგად, კონკურენციულ გარემოში პროექტების მენეჯმენტი სტარტაპების მართვის სისტემაში, არა მხოლოდ უმნიშვნელოვანეს არამედ ურთულეს სამართავ ბიზნეს პროცესად იქცა, რომელიც სტარტაპების წარმატების აუცილებელი პირობაა. ცვალებადი გარემო აიძულებს მათ, სწრაფად მოერგონ გამოწვევებს, დროულად დახვეწონ მართვის სისტემები და განახორციელონ ინოვაციური ბიზნეს პროექტები პრიორიტეტების შეუცვლელად იდეის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისობაში და არა სპონტანურად.

III. IV. პროფესიონალი პროექტის მენეჯერის როლი, როგორც უმთავრესი ფუნქცია ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში და გლობალიზაციის გამოწვევები

პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემების აღმოფხვრა შესაძლებელია პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის და მოტივირებული გუნდის მიერ, რომლებიც დამკვეთის და მომხმარებლების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლათვის პროექტს მართავენ საბაზისო გეგმის და მიმდინარე პროცესებში ცვლილებების გეგმის შესაბამისად, სამუშაო პროცესებს განახორციელებენ ორგანიზებულად და კონტროლის საფუძველზე.

საპროექტო კომპანიების უმთავრესი მიზანია კუნკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად დაასაქმონ პროექტის პროფესიონალი მენეჯერები და მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად მუდმივი სწავლებით დაიწყო პროექტის მენეჯერებში ახალი უნარების გამომუშავებაზე და განვითარებაზე ზრუნვა. აღნიშნულს შესაძლებელია საფუძვლად დაუდოთ მეცნიერ პიტერ სენგეს (1990) მოსაზრება, რომ „გრძელვადიან პერსპექტივაში, ერთდერთი წყარო მდგრადი კუნკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად არის ორგანიზაციის უნარი, ისწავლოს უფრო სწრაფად ვიდრე კონკურენტმა“.

კვლევის პროცესში ჩვენ შევისწავლეთ აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებული პრაქტიკოს მეცნიერ მკვლევარების შეფასებები, რომელთა აზრით კომპანიის ხელმძღვანელობა ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მენეჯერებისაგან მოითხოვდნენ:

❖ Covid პანდემიამდე: პროექტის დაგეგმვის, მიმდინარე პროცესების ორგანიზებისა და კონტროლის, გუნდის მოტივაციის, გადაწყვეტილებების მიღების, ცოდნისა და გამოცდილების დროული რეალიზების, პრიორიტეტების განსაზღვრის, ცვალებად გარემოსთან სწრაფად ადაპტირების, მკაცრად განსაზღვრულ ვადებში ეფექტურად მუშაობის და ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს.

❖ პოსტკოვიდურ პერიოდში პროექტის მენეჯმენტის ტრადიციული მიდგომები გადატვირთული იყო ინოვაციური ინიციატივების სისწრაფით, ბუნდოვანებით, რაც განაპირობებს პროექტების შეჩერებას, პროცესების შენელებას,

დროისა და ფინანსური რესურსების არაეფექტურ მართვას, განსაღვრული ხარისხის დონის დაუკმაყოფილებლობას და შედეგად დამკვეთისა და მომხმარებლების მოლოდინის დაუკმაყოფილებლობას.

ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემების აღმოფხვრის მიზნით კომპანიებს ესაჭიროებოდათ პროექტის მენეჯმენტში არა მხოლოდ ახალი მართვის მეთოდების რეალიზება, არამედ ამ მეთოდების განმახორციელებელ სუბიექტებად დასახელებული განსხვავებული უნარების მქონე პროფესიონალი პროექტის მენეჯერები და მათ მიერ მოტივირებული საპროექტო გუნდი. აღნიშნულს შესაძლებელია საფუძვლად დაუდოთ XXI საუკუნის 20-იან წლებში (2019-2020 წლები) გერმანიაში საჯარო სექტორის სააგენტოს მიერ 500 კომპანიაში ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომლის თანახმადაც მომდევნო წლების განმავლობაში სწრაფად ცვალებად დროსა და გარემოში პროექტების ეფექტური მართვის მიზნით კომპანიებში უმნიშვნელოვანესი ყურადღება მიენიჭება პროფესიონალი პროექტის მენეჯერების მიერ: არა მხოლოდ დროითი, ადამიანური, ფინანსური რესურსების ეფექტური მართვის, დავალებების დელეგირების, მონაცემთა ანალიზის უნარს, არამედ:

1. ვირტუალური თანამშრომლობის უნარს, რაზეც მეტყველებს პოსტკოვიდურ პერიოდში კომპანიებში მოსალოდნელი სამუშაო ტენდენციის კვლევის შედეგები, რომლის თანახმადაც გამოკითხული კომპანიების 66 % საოფისე გარემოს ამზადებდა ჰიბრიდული მუშაობისათვის; თანამშრომელთა 53 %-მოითხოვდა მუშაობის გაგრძელებას დისტანციურად, 47 %-ძველ სამუშაო გარემოში დაბრუნებას და საჭიროების შემთხვევაში ჰიბრიდულ რეჟიმში მუშაობას. პროექტის მენეჯერთა 86% უპირატესობას ანიჭებდა როგორც დისტანციური და ასევე ჰიბრიდული კომუნიკაციის კულტურის დანერგვას, ეს პროცესები კი პროექტის მენეჯერებში საჭიროებდა ვირტუალური თანამშრომლობის უნარის (გუნდის წევრებს პროექტის კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად გააცნოს ინსტრუქციები მოკლედ, ნათლად, სრულად...) განვითარებას, რომლის რეალიზებით გუნდის წევრები დაკისრებულ ფუნქციებს განახორციელებენ დაგეგმილი დროის შუალედში ორგანიზებულად და მაღალი პასუხისმგებლობით.

2. ემოციური ინტელექტის უნარს, ფლობს პროექტის პროფესიონალი მენეჯმენტის 90 %, რომლებიც ემოციებთან ეფექტური გამკლავების მიზნით იყენებენ: შინაგანი მოტივაციის, თვითრეგულირების, გუნდის წევრების მოტივირების, თანადგომის, თანაგრძნობის და ა.შ. უნარებს. აღნიშნული უნარების რეალიზებით კომპანიებში სრულდება სამუშაოს 60 %;

3. „დიდი გამძლეობისა და ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტირების უნარს“, უპირატესობას ანიჭებს პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების-69 %. მენეჯერებში ამ უნარის განვითარება აყალიბებს გამოწვევების, ცვლილებების მიმართ მდგრადობის და ადაპტირების უნარს;

4. კრიტიკული აზროვნების უნარს გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით უპირატესობას ანიჭებს მენეჯერთა 68 %. კრიტიკული აზროვნების უნარის რეალიზება ითვალისწინებს გუნდური პრინციპით მოქმედებას (კითხვების დასმას, ლოგიკურ მსჯელობას, აზროვნების მრავალფეროვნებას...), სწრაფად მიღებულ მონაცემთა (არსებული და მოსალოდნელი პრობლემები, დაინტერესებული მხარის ინტერესები...) გაანალიზებას, რაც ავლენს კომპანიის უპირატესობებს და ზრდის მის შესაძლებლობებს.

5. დავალებების ეფექტური დელეგირების უნარს, რაც მენეჯერის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. მენეჯერთა შეფასებით მაღალი ნდობის მქონე (გუნდის წევრებზე მეტი პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების ენიჭება) გუნდის 76 % უფრო მეტ ჩართულობას აჩვენებს, 50 % კი მეტ პროდუქტიულობას.

გლობალიზაციის პირობებში კი პროექტის მენეჯმენტში უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს გლობალიზაციის გამოწვევები, რომლის საფუძვლადაც პროფესიონალი პროექტის მენეჯერი ზემოთ აღნიშნულ უნარებთან ერთად უნდა ფლობდეს: საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების, კულტურული სენსიტიურობის, დროის ზონების განსხვავებების გათვალისწინებით მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შექმნის, საერთო ენის ფლობის, გუნდის კოორდინაციისა და ამოცანების ინტეგრირებისათვის პროექტის მენეჯმენტის პროგრამული ინსტრუმენტების (Jira, Asana, Trello) ფლობის, რისკების იდენტიფიცირების, მართვის,

მონიტორინგისა და საგანგებო გეგმის შემუშავების, დაინტერესებული მხარეების ანალიზის და მათთან მორგებული კომუნიკაციის და სხვა უნარებს [105].

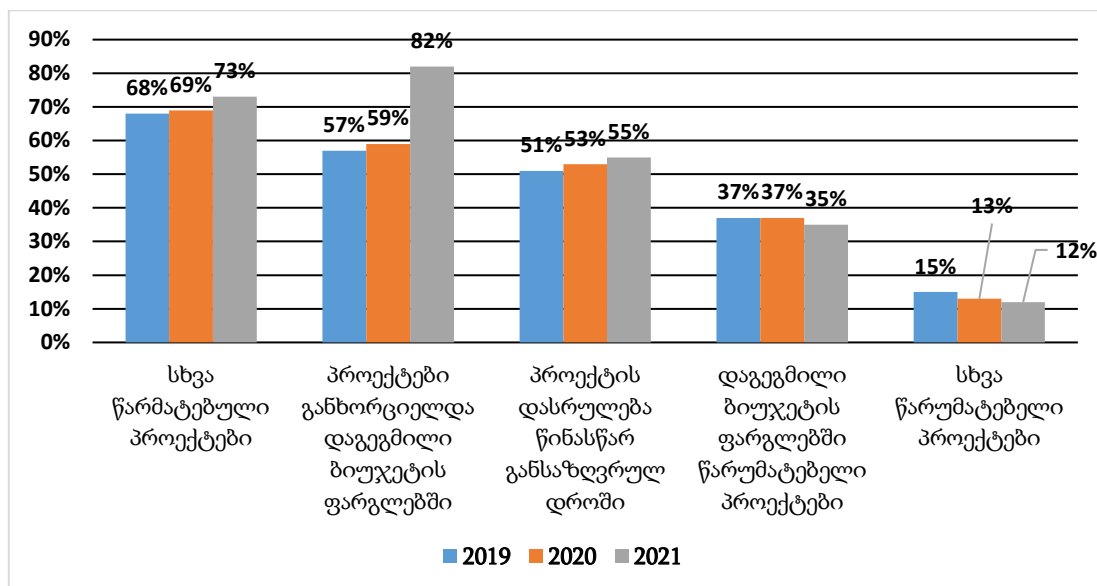
ამრიგად, პროექტის მართვის მომზადების, დაგეგმვის, განხორციელების, დასრულების ეტაპების ეფექტური მართვა და შედეგად პროექტის „უნიკალური, ინდივიდუალური“ საბოლოო შედეგის მიღება თანამედროვე ეტაპზე პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების უნარებზეა ორიენტირებული, რადგან ამ უნარებს, როგორც ინტელექტუალურ რესურს ხელმძღვანელობა მიიჩნევს კომპანიის განვითარებისა და ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვების მნიშვნელოვან ფაქტორად.

მსოფლიოს მასშტაბით HBR მიერ მენეჯერებთან ჩატარებული კვლევის შედეგებით პროექტების წარმატებული მართვა შესაძლებელია პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების მიერ, რომლებიც „ტრადიციული“ და „მოქნილი“ მართვის მეთოდების კომბინაციით აღწევენ სტაბილურობის შენარჩუნებას, ცვლილებებთან ადაპტირებას, შედეგების გაუმჯობესებას (გუნდების მოქნილობით; თანამშრომლების მრავალმხრივი განვითარებისათვის შესაფერისი გარემოს შექმნით, ხელოვნური ინტელექტით, 5G მობილურ ინტერნეტით; პრობლემების გადაჭრისათვის იყენებენ კომპლექსურ ტექნიკას მიკროსწავლის აპლიკაციებს და კარიერის შეფასების ინსტრუმენტებს) და ეფექტური შედეგების მიღწევას.

ჩვენს მიერ შესწავლილია გლობალური პროფესიული კვლევის (Project Management Institute's Pulse of the Profession® 2019-2020 წლის) შედეგები, რომლის თანახმადაც პროექტების მოსალოდნელი შედეგები შეფასდა უარყოფითად [98]. ხოლო PMI 2021 Pulse of the Profession® კვლევით დადგინდა, რომ გამოკითხული პროექტის პროფესიონალი მენეჯერებიდან-30% იყენებდა „ტრადიციული“ მართვის მეთოდს, 32 %-„მოქნილი“ მართვის მეთოდს, 38%-„ტრადიციული“ და „მოქნილი“ მართვის მეთოდებს კომბინირებულად. კვლევის შედეგების გაანალიზებით ბიზნეს პროექტების განმახორციელებელმა კომპანიებმა კოვიდ პანდემიის პირობებში არა მხოლოდ პროექტების განხორციელება განაგრძო, არამედ განვითარებაც შეძლო. გამოკითხული საპროექტო კომპანიებიდან პროექტის მიზნებს მიაღწია - 68 % (2019 წელი), 69 % (2020 წელი), 73 % (2021 წელი); დაგეგმილი ბიუჯეტის ფარგლებში

პროექტები განახორციელა 57 % (2019 წელი), 59 % (2020 წელი), 62 % (2021 წელი); დაგეგმილ დროში პროექტის დასრულება შესძლო 51 % (2019 წელი), 53 % (2020 წელი), 55 % (2021 წელი); დაგეგმილი ბიუჯეტის ფარგლებში წარუმატებელი პროექტები შეადგენდა 37% (2019 წელი), 37 % (2020 წელი), 35 % (2021 წელი); სხვა ჩავარდნილი პროექტები შეადგენდა 15 % (2019 წელი), 13 % (2020 წელი), 12 % (2021 წელი) (დიაგრამა 25) (**Pulse of the Profession, 2021**).

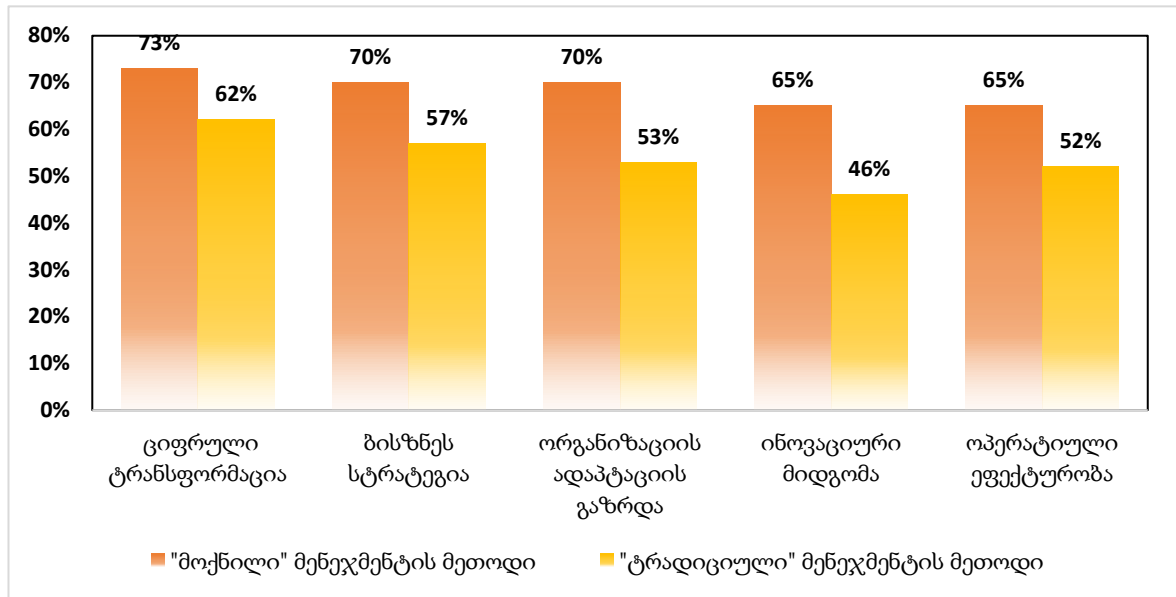
დიაგრამა 25. Covid-19 პირობებში მიმდინარე პროექტების მოსალოდნელი შედეგები. 2019-2021 წლები



წყარო: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

ტრადიციულისაგან განსხვავებით მოქნილი მართვის მეთოდით მოქმედი კომპანიების 73 % - ცვლილებებს განხორციელებდნენ ციფრულ ტრანსფორმაციაში (ტრადიციული - 62 %); 70 %-ბიზნეს სტრატეგიაში (ტრადიციული - 57 %), 70 % - ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარის ამაღლებაში (ტრადიციული - 53 %), 65 % - ინოვაციურ მიდგომაში (ტრადიციული 46 %), 65 % - ოპერაციულ ეფექტიანობაში (ტრადიციული - 52 %) და სხვა კომპონენტებში (დიაგრამა 26).

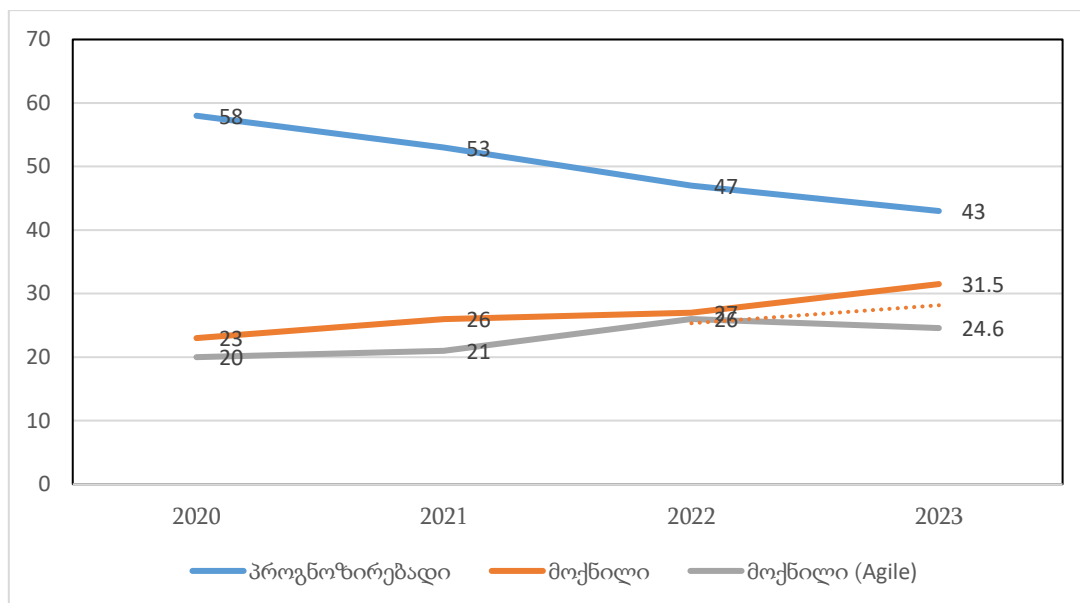
დიაგრამა 26. Covid-19 პირობებში კომპანიებში გამოწვეული ცვლილებები



წყარო: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

ბოლო წლების განმავლობაში პანდემიის შემდეგ, PMI-ის გლობალური პროექტის მენეჯმენტის ყოველწლიურ გამოკითხვაზე რესპონდენტების განაცხადით თავიანთ პროექტებზე ჰიბრიდული მიდგომების გამოყენების მუდმივი ზრდა იკვეთება, რაც 2020 წლისათვის შეადგენდა 20 %, 2022 წლისათვის გაიზარდა 26 %-მდე, 2023 წლისათვის შეადგინა 31.5 %. პროგნოზირებადი მიდგომები ჰიბრიდულ და მოქნილ მიდგომებთან შედარებით მაღალი პროცენტული მაჩვენებლებით არის წარმოდგენილი თუმცა კლების ტენდენციით ხასიათდება, რომელიც 2020 წელს შეადგენდა 58 %, 2022 წლისათვის შემცირდა 47 %-მდე, 2023 წლისათვის კი 43.9 %-მდე. მოქნილი მეთოდის გამოყენება შეადგენდა 2020 წლისათვის 23 %, 2022 წლისათვის ეს მაჩვენებელი გაიზარდა 27 %-მდე, ხოლო 2023 წლისათვის შემცირდა 24.6 %-მდე (დიაგრამა N 27) (Pulse of the Profession, 2024).

დიაგრამა 27. მიდგომების ცვალებადობის დინამიკა ბიზნესს პროექტებში.
2020-2023 წლები



წყარო: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>

ამრიგად, პროექტის მენეჯმენტში ჰიბრიდული მიდგომების გამოყენების ზრდის ტენდენციები მოსალოდნელია გაგრძელდეს, რესპოდენტთა 76% და 73% მოელის კომპანიებში მოქნილი და ჰიბრიდული მიდგომების გამოყენების ზრდას, შესაბამისად, მომდევნო წლების განმავლობაში; რესპოდენტთა 34% მიაჩნიათ, რომ კომპანიების მიერ პროგნოზირებადი მიდგომების გამოყენება შემცირდება იმავე პერიოდში.

ცხრილ N 1 წარმოდგენილია პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის მიერ პროექტის მართვის პროცესში გამოყენებული ტრადიციული და მოქნილი მიდგომების ძირითადი მაჩვენებლები.

ცხრილი N1

„ტრადიციული“ და „მოქნილი“ მიდგომების ძირითადი მაჩვენებლები

პროექტის პროფესიონალი მენეჯერი		
მაჩვენებლები	„ტრადიციული“ მიდგომის შესაბამისად	„მოქნილი“ მიდგომის შესაბამისად

კარიერული წარმატების მიღწევისათვის	უნდა ფლობდეს სფეროს სიღრმისეულ ცოდნას	უნდა დაეუფლოს ტექნიკურ ცოდნას ციფრული ტრანსფორმაციების ეფექტური მართვისათვის
ცვალებადი სიტუაციებისადმი მუდმივი ადაპტირების მიზნით	გადაწყვეტილებას უნდა ღებულობდეს ტრადიციული მიდგომის შესაბამისად დამაჯერებლობით და თანმიმდევრულობის დაცვით	გადაწყვეტილებას უნდა ღებულობდეს მიღებულ ინფორმაციაზე სწრაფი ქმედებების განხორციელებით
პროექტის მიზნის სწორად განსაზღვრისათვის	შეიმუშავეს ბიზნეს გეგმას	ზუსტად აყალიბებს პროექტის „არსს“, „ხედვას“
თანამშრომლებისაგან მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მისაღებად, ან მათი ცოდნის სათანადოდ გამოყენებისათვის	თანამშრომლებს მიუთითებს, თუ როგორ შეასრულონ მათზე დაკისრებული ფუნქცია	მოქმედებს „გუნდური“ პრინციპით, სმენასა და მოსმენილზე დაყრდნობით ღებულობს გადაწყვეტილებას
თანამშრომლებში ავტორიტეტის და პერსპექტიული თანამშრომლების შენარჩუნების მიზნით	ფლობს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების და ქმედებების უნარს	ზრუნავს თანამშრომელთა მომზადებასა და გადამზადებაზე, მათ მოტივირებაზე
მიკერძოებული ან მოძველებული გადაწყვეტილებების არ მიღების მიზნით	საკუთარ ცოდნაზე დაყრდნობით ღებულობს ინტუიტიურ გადაწყვეტილებას	გადაწყვეტილებები უნდა მიიღოს მონაცემებზე დაყრდნობით
მიკერძოებული ან მოძველებული გადაწყვეტილებების არ მიღების მიზნით	საკუთარ ცოდნაზე დაყრდნობით ღებულობს ინტუიტიურ გადაწყვეტილებას	გადაწყვეტილებები უნდა მიიღოს მონაცემებზე დაყრდნობით
არასრულყოფილების შიშით უარი რომ არ თქვას პროექტის განხორციელებაზე	პროდუქტის შექმნას უნდა დაუთმონ დიდი დრო	ნიშვნელოვანია პროდუქტის სწრაფი შექმნა

წყარო: ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე

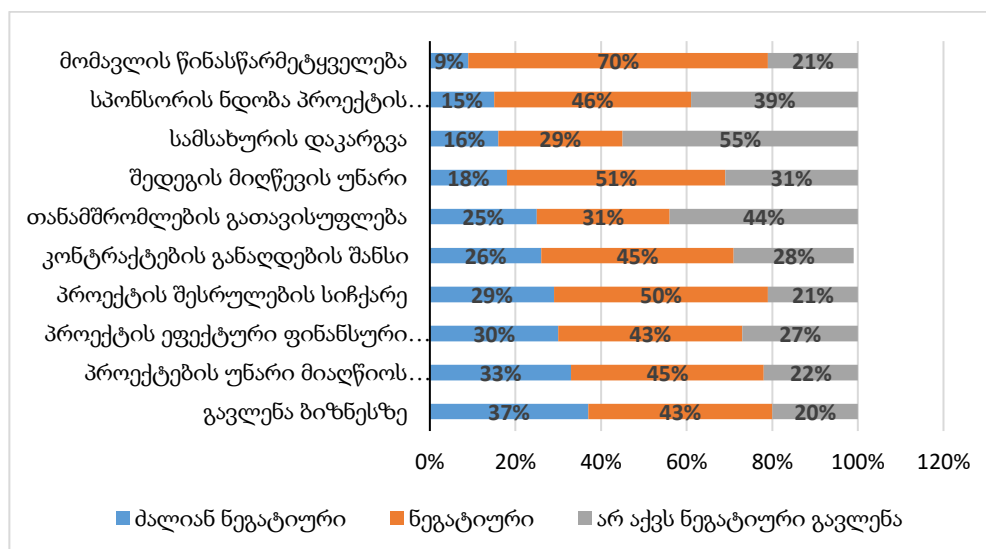
ამრიგად, ცხრილში წარმოდგენილი მაჩვენებლების შესაბამისად ტრადიციული და მოქნილი მიდგომების გამოყენების ეფექტიანობის განსაზღვრა იწვევს მენეჯერების დაბნეულობას, რადგან რთულია გადაწყვიტონ რომელი უნარები, კომპეტენციები თუ ქცევები გამოიყენონ ამა თუ იმ სიტუაციაში. მენეჯერის უნარების შესწავლით დადგინდა, რომ თანამედროვე მენეჯერებს დაბალანსებული სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში ეხმარება ტრადიციული უნარები, ხოლო თვით ამ უნარების რეალიზებაში უმთავრეს როლს ასრულებს ადამიანის თანდაყოლილი ნიჭი და შესაძლებლობები.

ჩვენ შევისწავლეთ პროექტების მართვის ინსტიტუტის (Project Management Institute, PMI) და ბიზნეს პროექტების ფონდის (Project Business Foundation, PBF) მიერ 2020 წელს ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომლის საფუძვლადაც გაანალიზებულია COVID-19 პანდემის ძლიერი ნეგატიური და ნეგატიური გავლენა პროექტების მართვაზე. ევროპაში და ჩრდილოეთ ამერიკის კონტინენტზე მოქმედი 250-ზე მეტი გამოკითხულ პროექტის მენეჯერთა მოსაზრებით პანდემიამ ბიზნეს პროექტების 37 %-ზე მოახდინა ძლიერი ნეგატიური ზემოქმედება (ძნზ), 43 %-ზე ნეგატიური ზემოქმედება (ნზ), პროექტის დასახული მიზნის მიღწევაზე ძნზ-33 %, ნზ-45 % შეადგენდა, პროექტის ფინანსების ეფექტურ მართვაზე ძნზ-30 %- და ნზ-43 % იყო, პროექტის შესრულების სისწრაფეზე ძნზ ხორციელდებოდა -29 %-ით და ნზ-50%-ით, კონტრაქტების განხორციელებაზე-26% იყო ძნზ და 45%-ნზ, შედეგების მიღწევის შესაძლებლობაზე ძნზ 51%-ს აღწევდა, ხოლო მოსალოდნელი ცვლილებებზე ძნზ შეადგენდა 70%. ბიზნესზე კოვიდის ძლიერი ნეგატიური და ნეგატიური ზემოქმედების მიზეზები იყო ხანგრძლივადიანი შეზღუდვები; სახელმწიფოს მიერ დაწესებული რეგულაციები; მომხმარებელთა მოთხოვნების შემცირება მათი მსყიდველობითუნარიანობის დაბალი დონე და სხვა განუსაზღვრელი ფაქტორები (**Pulse of the Profession, 2021**).

პანდემიას ნეგატიური გავლენა არ მოუხდენია: პროექტების წარმატებით დასრულებაზე (39%), სამუშაო ადგილის დაკარგვაზე (55%), თანამშრომელთა განთავისუფლებაზე (44 %), რასაც განაპირობებდა სამუშაო პროცესების

დისტანციურ რეჟიმში, ან აუცილებლობის და საჭიროების შემთხვევაში, ჰიბრიდულ რეჟიმში წარმართვა (დიაგრამა 28).

დიაგრამა 28. Covid-19-ის გავლენის უარყოფითი დონე ძირითად კომპონენტებზე



წყარო: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

კვლევის შედეგებით განისაზღვრა, რომ მოქმედმა კომპანიებმა პროექტების მართვის პროცესში პანდემიურ მოვლენებთან (არასტაბილური, გაურკვეველი სამუშაო გარემო...) რეაგირებისათვის გაიარა ოთხი ეტაპი, მათ შორის პირველი ეტაპი - შეფასდა, როგორც „რეაქცია“ პროექტის გუნდსა და პროექტით დაინტერესებულ მხარეებს შორის. გუნდის დისტანციურ მუშაობაზე სწრაფმა გადასვლამ შეაფერხა მიმდინარე პროექტები და პროცესების განახლების მიზნით მოითხოვა პროექტების მართვის მეთოდების შეცვლა;

მეორე „მდგრადობის“ ეტაპი ითვალისწინებდა ერთი მხრივ მიმდინარე პროცესების აღდგენისათვის პროექტის მდგრადი განხორციელების მოდელის დანერგვას და მეორეს მხრივ დისტანციურად ან ჰიბრიდულად მუშაობის რეჟიმზე ადაპტაციისათვის პროექტის შინაარსის და გარე გარემოს ცვლილებაზე რეაგირების გზების გადაფასებას;

მესამე „აღდგენის“ ეტაპი გულისხმობდა პროექტების ადაპტირებას ახალ ან განახლებულ მართვის მეთოდებთან, რომლის რეალიზებით მენეჯერებმა შესძლეს პროექტების მდგრადი მართვა და პროექტის საბოლოო შედეგის დროული მიწოდება დამკვეთისათვის.

მეოთხე „ახალი რეალობის“ ეტაპი ითვალისწინებდა კომპანიის განვითარებისათვის გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავებას.

მიგვაჩნია, რომ პანდემიურ მოვლენებთან სწრაფი და ეფექტური რეაგირება პროექტების მართვის პროცესში შემდგომ პროექტის პროფესიონალმა მენეჯერებმა, რადგან მათ შესძლეს უნარების რეალიზება. რაც წარმოადგენს კომპანიის უპირატესობას, თუმცა აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ

პროექტების ეფექტური მართვის მიზნით დღეს მსოფლიო პრობლემას წარმოადგენს პროფესიონალი პროექტის მენეჯერების სიმცირე. აღნიშნულს შესაძლებელია საფუძვლად დაუდოთ ანდერსონის ეკონომიკური ჯგუფის (AEG) მიერ PMI-სთვის (თერთმეტ ქვეყანაში: ჩინეთში, ინდოეთში, აშშ-ში, იაპონიაში, ბრაზილიაში, გერმანიაში, გაერთიანებულ სამეფოში, კანადაში, ავსტრალიაში, საუდის არაბეთში) ორ ეტაპად (ეტაპი_I-2008-2012 წლები, ეტაპი_II-2017-2027 წლები) „მენეჯერის ნიჭის ხარვეზის“ შესახებ ჩატარებული პრაქტიკული კვლევის შედეგები. შედეგებით უმნიშვნელოვანეს პრობლემად სახელდება პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების „ნიჭის უფსკრულის შემცირება“ და აღნიშნული პრობლემის გადაჭრის გზად მიჩნეულია „ნიჭის წახალისება“, რაც ხელს შეუწყობს პროფესიონალი კადრებით სამუშაო ბაზრების მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. კვლევებით დაფიქსირდა, რომ 2020 წლამდე სამუშაო ბაზრებზე პროექტის პროფესიონალ მენეჯერებზე მოთხოვნა გაიზრდებოდა 12% და თითქმის 6.2 მილიონ სამუშაო ადგილს შექმნიდა, თუმცა, რეალურმა შედეგებმა თავდაპირველ პროგნოზს გადააჭარბა და მიაღწია 66 მილიონ სამუშაო ადგილს (მოთხოვნის ზრდა და მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 37 %-იან ზრდა), რაც განაპირობა ბიზნეს სერვისების და წარმოების სფეროს განვითარებამ.

2011 და 2017 წლებში სამუშაო ბაზრებზე პროფესიონალ კადრებზე მოთხოვნის ზრდამ განაპირობა პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების წლიური

ხელფასის 185%-ით 181%-ით ზრდა, რაც ზრდის პროფესიონალი მენეჯერების მოტივაციას დაინტერესდნენ საპროექტო საქმიანობით.

სადისერტაციო ნაშრომში კვლევის ერთერთ უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება, გამომწვევი მიზეზების დადგენა და გადაჭრის გზების ძიება. ჩვენი კვლევის შედეგებით:

პრობლემების იდენტიფიცირებისას ძირითად პრობლემებად დასახელდა: პროექტის მიზნების არაზუსტი და არასწორი განსაზღვრა; ზოგადი სახით დაგეგმილი პროცესები, პროექტის არარეალური, არაზუსტი ვადების დადგენა; სუსტი კომუნიკაცია; ცვლილებებზე არადროული რეაგირება; არსებული და მოსალოდნელი რისკების არაადეკვატური მართვა; სამუშაო პროცესის უმართაობა; გუნდური მუშაობის პრინციპების რღვევა; დაბალი პასუხისმგებლობის დონე; გადაწყვეტილებების მიღება არასწორად და არადროულად; კვალიფიციური კადრების და გამოცდილი პრაქტიკული პერსონალის სიმცირე; ხარისხის განუსაზღვრელობა; ბიუჯეტის გაწერა დასახული მიზნების გაუთვალისწინებლად; დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაუკმაყოფილებლობა და სხვა;

არაეფექტური მენეჯმენტის უმთავრეს მიზეზად დასახელდა ერთი მხრივ პროექტში არაპროფესიონალი მენეჯერების ჩართულობა, რომლის მიზეზად სახელდება არაკვალიფიციურობა, გამოცდილების ნაკლებობა, დაბალი პასუხისმგებლობა და ა.შ. რაც ხელს უშლის პროექტის მენეჯერს შეიმუშაოს დარგის სპეციფიკურობის შესაბამისი პროექტის მართვის ეფექტური მეთოდები, და იმოქმედოს პრაქტიკაში შესაბამისი მეთოდოლოგიური პრინციპების დაცვით. მეორე მხრივ, კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ არასწორად განსაზღვრული პროექტის მენეჯერის უფლება-მოვალეობები, რადგან აღნიშნულ პოზიციაზე მათ ესაჭიროებათ პროექტის კოორდინატორი, ან უბრალოდ ადმინისტრატორი ან საუკეთესო შემთხვევაში კონსულტანტი.

საქართველოს შრომის ბაზარზე დამსაქმებლების მიერ არაზუსტად აღქმული პროექტის მენეჯერის (პმ-ის) როლის და პასუხისმგებლობების სწორად გაგებისათვის და პროექტის მენეჯერებისათვის შესაბამისი უნარების გასავითარებლად,

საქართველოში, 2018 წელს, პროექტის პროფესიონალი მენეჯერების გუნდის ინიციატივით (საქართველოში 43 სერტიფიცირებული პროფესიონალი პროექტის მენეჯერია) ჩამოყალიბდა „პროექტის მართვის ინსტიტუტის საქართველოს წარმომადგენლობა“ რომლის მთავარი მიზანია ქვეყანაში ხელი შეუწყოს პროექტის მართვის სტანდარტებისა და მეთოდოლოგიის ცნობადობის გაზრდას, ასევე პროექტის მენეჯერების განვითარებაზე ზრუნვა და მათთვის პროფესიული გამოცდილების და მიღებული პრაქტიკების გაზიარება (PMI).

ამრიგად, პროექტების ეფექტური მენეჯმენტი დროსა და გარემოს შესაბამისობაში ყოველთვის შეუქცევად ხასიათს ატარებდა და ატარებს, ხოლო პროექტის წარმატებულ მართვაზე პასუხისმგებელი პირი ყოველთვის იყო და არის პროექტის მენეჯერი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს პროექტი საჭირო რესურსებით, ეფექტურად მართოს მის მიერ მოტივირებული გუნდი, როგორც პროექტის საბოლოო შედეგის „ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტის ან სერვისის“ მისაღებად, ასევე დამკვეთის მოთხოვნებისა და „მოლოდინის“ დაკმაყოფილების მიზნით.

დასკვნები და რეკომენდაციები

1. **ინოვაცია** ცნება რთული და მრავალფუნქციურია მაგრამ, ამის მიუხედავად, მეცნიერებაში ინოვაციის კონკრეტული განმარტება არ არსებობს. ინოვაციას, როგორც ცვლილების სპეციფიკურ ფორმას, მეცნიერები განსაზღვრავენ სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით. ფართო გაგებით **ინოვაცია** არის ახალი ტიპის მიდგომა დიზაინში, წარმოების პროცესში, პროდუქტში, მომსახურებაში, რომელიც ინოვაციური იდეის ავტორს - ინოვატორს და მის კომპანიას ანიჭებს კონკურენტულ უპირატესობას ინოვაციური პროდუქტის, პროცესის, სერვისის წარმოებითა და კომერციალიზაციით. **ინოვაციური საქმიანობა** მიმართულია სამეცნიერო კვლევებისა და დამუშავებების შედეგების გამოყენებაზე ახალი, ან სრუყოფილი საქონლისა თუ მომსახურების მიღების, მათი წარმოების წესისა და შიგა და საგარეო ბაზარზე შემდგომი ეფექტიანი რეალიზაციის მიზნით [167].

2. **ინოვაცია წარმატებულია:** ა) თუ ის გამოუმუშავებს კომპანიას უნარს, მუდმივად წვლილი შეიტანოს მის განვითარებასა და შემოსავლების ზრდაში, უწყვეტობისა და ადაპტაციის გზით. მნიშვნელობანი საკითხია ინოვაციებისადმი მიდგომა, რომელიც უნდა იყოს დანერგილი კომპანიაში; ორგანიზაციამ და სტრუქტურულმა ერთეულებმა უნდა იხელმძღვანელონ ინოვაციის კომპლექსური პროცესით - შექმნილი იდეებიდან გაყიდვებამდე, შემოსავლებსა და მიღწეულ მოგებამდე.

ბ) თუ ინოვაციური საქმიანობის განხორციელების შედეგად მიღებული საბოლოო შედეგი - „ინდივიდუალური, უნიკალური“ შედეგი ანუ ინოვაციური პროდუქტი, სერვისი, პროცესი რეალიზებული იქნება ბაზარზე მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, როგორც ახალი ან გაუმჯობესებული საქონელი, განახლებული და გაუმჯობესებული ტექნოლოგიური პროცესი. ხაზგასასმელია, რომ ინოვაცია განხორციელებულად ითვლება, თუ ბაზარზე ან საწარმოო პროცესში არის დანერგილი და ექვემდებარება პრაქტიკულ რეალიზებას.

3. **ინოვაციის** განმარტებებში უმნიშვნელოვანესი ყურადღება მახვილდება იდეაზე, რომელიც უნდა იყოს „...ეკონომიკური, სამეცნიერო ან სოციალური ღირებულების მქონე...“ და „გამოყენებადი“, რაც ხაზს უსვამს იმას, რომ **იდეამ** უნდა

ჰპოვოს გამოყენება მომხმარებლისა და საზოგადოების მიერ. იდეა, რომელიც არ რეალიზდება, არ შეიძლება ჩაითვალოს ინოვაციურ იდეად, რადგან ის მხოლოდ ერთი ადამიანის ნააზრევად რჩება და არ ჰპოვებს არანაირ გამოყენებას. ინოვაციური ბიზნეს იდეის განმარტებისას განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია იდეის “ეკონომიკური ღირებულება”, რაც ნიშნავს, იმას რომ ბიზნეს იდეას უნდა ჰქონდეს ბიზნესიდან მნიშვნელოვანი ფინანსური სარგებლის მიღების პოტენციალი.

4. რეალური იდეის წარმოშობის და რეალიზების შესაძლებლობა გააჩნია ჯგუფს აღნიშნულ პროცესში ინოვატორი-ჯგუფი ფლობს არა ერთ არამად რამოდენიმე იდეას და პასუხს სცემენ კითხვებს: რით არის მათ მიერ დასახელებული იდეები განსაკუთრებული, ინდივიდუალური და უნიკალური? როგორ იგეგმება იდეის განხორციელებისათვის სამუშაო პროცესების თანმიმდევრულობა? იდეის განხორციელებისას რა პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას და როგორ შეიძლება გადაიჭრას ეს პრობლემები? იქნება თუ არა იდეა წარმატებაში, და როგორ შეიძლება მიაღწიოს წარმატებას? კვლევებით დადასტურებულია, რომ იდეის დამუშავების სტადიაზე ინოვაციური პროექტების 80%-ი მოწონებას ვერ იმსახურებს; კვლევების კომერციულ შედეგს არ იძლევა- 70%; ბაზარზე გატანილი ინოვაციური პროდუქციის 80%-ი წარუმატებელია; ყოველი 10 ინოვაციური პროექტიდან 9 განუხორციელებელია.

5. **ინოვაცია** ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ხანგრძლივი და კუმულაციური პროცესია, დაწყებული ახალი იდეის წარმოქმნის ეტაპიდან, მის განხორციელების ფაზამდე. ახალი იდეა ეხება ახალი მომხმარებლის საჭიროების აღქმას ან წარმოების ახალ გზას. ის წარმოიქმნება ინფორმაციის კუმულაციურ პროცესში, რომელსაც თან ახლავს ყოველთვის რთული სამეწარმეო ხედვა. განხორციელების პროცესში ახალი იდეა ვითარდება და გარდაიქმნება კომერციულ პროდუქტად, ან სერვისად, ან ახალ პროცესად - თანმდევი ხარჯების შემცირებით და გაზრდილი პროდუქტიულობით“.

6. **ინოვაციური იდეების ინოცირების საფუძველია** ცვლილებების მოთხოვნილება, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას: შიდა ბაზრის გაჯერებით, ბაზრის სტრუქტურის ცვლილებით, ასევე მათი მონაწილეებისა და მათი როლის ცვლილებით, ორგანიზაციული კრიზისით, ბიზნეს გარემოს ცვლილებებით, მომხმარებლების

ცვალებადი მოთხოვნებით, კონკურენტების გაჩენით ან უფრო მეტი სარგებლის მიღების სურვილით და სხვა.

კომპანიებმა ინოვაციის დანერგვამდე პასუხი უნდა გასცეს ხუთ კრიტიკულად მნიშვნელოვან კითხვას:

რატომ ინოვაცია - კითხვა ინოვაციის სტრატეგიული ბუნების შესახებ, რომელიც ხსნის კავშირს ინოვაციის პროცესსა და ინოვაციაზე დაფუძნებულ მოსალოდნელ შედეგებს შორის;

რა/რისი ინოვაცია - კითხვა ინოვაციების პორტფელის შემუშავებისა და განვითარების შესახებ, რათა მომზადდეს მრავალი ინოვაციის ვარიანტები შესაძლო გარიგებისთვის; როგორ განვახორციელოთ ინოვაცია - კითხვა ინოვაციური პროცესის შემუშავების შესახებ, რომელიც განსაზღვრავს, ქმნის და განავითარებს იდეებს, რომლებიც ინოვაციები გახდება; *ვინ ახორციელებს ინოვაციებს* - იდენტიფიცირება, თუ ვინ აპირებს მონაწილეობას. ფართო და თანმიმდევრული ინოვაციური შედეგების მისაღწევად აუცილებელია სამი როლის იდენტიფიცირება. ეს როლებია: 1. ინოვაციური ლიდერები, რომლებიც ადგენენ პოლიტიკას, მოლოდინებს, მიზნებს და ინოვაციური კულტურას; 2. ინოვაციური გენიოსები, რომლებსაც აქვთ დიდი იდეები; 3. ინოვაციების ჩემპიონები, რომლებიც აწყობენ ინოვაციის ძიებას და მხარს უჭერენ მათ, ვინც ავითარებს დიდ იდეებს და აქცევს მათ ბიზნეს ღირებულებად;

○ მრავალი განვითარებადი ქვეყნების მსგავსად, საქართველოშიც შეინიშნება პროფესიონალი პროექტის მენეჯერების დეფიციტი. განსაკუთრებით იმ ბიზნეს სექტორებში, სადაც ინოვაციური და კომპლექსური პროექტების ეფექტური მართვაა საჭირო. ეს პრობლემა იწვევს პროექტების განხორციელების პროცესში დროის არაეფექტურ გადანაწილებას, ბიუჯეტის გადაცდომასა და რისკების არასწორ მართვას, რაც საბოლოოდ აყოვნებს და აძლიერებს პროექტის წარმატებისათვის საჭირო ძალისხმევას. სწორედ ამიტომ აუცილებელია პროექტის მენეჯერებისთვის სპეციალიზებული პროფესიული განათლებისა და მუდმივი განვითარების პროგრამების დანერგვა, რათა მათი უნარები და კომპეტენცია მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს თანამედროვე ბიზნეს მოთხოვნებს.

- ინოვაციური პროექტებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსები კვლავ რჩება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესების დონეზე. ბევრი ინოვაციური პროექტი მოითხოვს პირველადი დაფინანსების გარდა, უფრო დიდი კაპიტალის დამატებას, რაც საჭიროა გაფართოების პროცესში. სტარტაპები და მცირე ბიზნესები ხშირად ვერ ახერხებენ დამატებითი ფინანსური მხარდაჭერის მოპოვებას, რადგან ფონდები და ბანკები ყოველთვის არ თანხმდებიან ამგვარი ინვესტიციების მფარველობას, მით უფრო, შიდა და გლობალური ეკონომიკური კრიზისების დროს, როდესაც ფინანსური მდგრადობა არასტაბილურია, მხოლოდ სახელმწიფო გრანტები ვერ იქნება საკმარისი ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერისთვის. ამიტომ, აუცილებელია სტაბილური და მრავალფეროვანი დაფინანსების წყაროები. ინოვაციური პროექტები ხშირად მოითხოვენ კონკრეტულ ტექნოლოგიურ კვლევას და განვითარებას, რასაც ასევე სჭირდება დიდი თანხები. მიუხედავად იმისა, რომ GITA და სხვა დონორები დაფინანსებას სთავაზობენ ქართულ ბიზნესს, ისინი ხშირად ვერ ახერხებენ ყველა საჭირო მიმართულების სრულად დაფინანსებას, რაც იწვევს დამატებითი რესურსების მოძიების საჭიროებას.

- საქართველოს ბიზნესგარემო ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა, თუმცა ბიუროკრატიული პროცედურები კვლავ რჩება ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს დაბრკოლებად ინოვაციური პროექტების ეფექტური და დროული განხორციელებისთვის. რეგულაციების სიმრავლე და სახელმწიფო უწყებების მხრიდან პროცედურების შენელება ხელს უშლის დამწყები ბიზნესის სწრაფ განვითარებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ადმინისტრაციული სირთულეები ხშირად არ არის შესაბამისობაში იმ სწრაფი ტემპით განვითარებად ბაზართან, რომელშიც ინოვაციური კომპანიები ოპერირებენ.

- აუცილებელია ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივება, რათა თავიდან იქნას აცილებული ბიზნესის შეფერხება და ზედმეტი საორგანიზაციო ხარჯები. საჭიროა, რომ ბიუროკრატიული ნორმები უფრო გამჭვირვალე და სტანდარტიზებული გახდეს, ასევე შემცირდეს საჭირო დოკუმენტების რაოდენობა და პროცესების დროული განხორციელება. გარდა ამისა, საჭიროა საჯარო სექტორის

წარმომადგენლებისთვის რეგულარული ტრენინგებისა და განათლების პროგრამების განვითარება, რათა ისინი სწრაფად და ეფექტურად მართავდნენ ბიზნეს პროექტებს.

- ბიზნესისთვის და ინვესტორებისთვის აუცილებელია პროგრამების შექმნა, რომლებიც ხელს შეუწყობს პროცესების დიჯიტალიზაციას და პროგრამული გადაწყვეტების დანერგვას, რაც მნიშვნელოვნად გაამარტივებს მუშაობას სახელმწიფო ორგანოებთან.

- საქართველო ჯერ კიდევ განიცდის ინფრასტრუქტურული და ტექნოლოგიური რესურსების ნაკლებობას, რაც გავლენას ახდენს ინოვაციური ბიზნესების განვითარებაზე. ისეთი პროექტები, რომლებიც მოითხოვს თანამედროვე ტექნოლოგიური მხარდაჭერას, როგორცაა, მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი, ციფრული პლატფორმები და მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენება, საქართველოში ხშირად ვერ ხორციელდება. აუცილებელია ქვეყნის მასშტაბით ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის გამართვა, რაც უზრუნველყოფს ინოვაციური პროექტების ხელშეწყობას როგორც დიდ, ისე მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის.

- მომსახურების სექტორში არსებობს წინააღმდეგობა ახალი ტექნოლოგიებისა და ბიზნეს მოდელების დანერგვის მიმართ, რაც მოიცავს ტრადიციული მუშაობის წესების შენარჩუნების სურვილს. კულტურული წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ ხშირად მოქმედებს როგორც ბარიერი ინოვაციურ პროექტებზე, ახალ ტექნოლოგიებსა და პროცესებზე. კერძოდ, როდესაც საზოგადოების ნაწილი ან ორგანიზაციები არ არიან მზად განახორციელონ ცვლილებები, მათ შორის ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა ან ბიზნეს პროცესების რეფორმირება, ეს ქმნის დამაბრკოლებელ გარემოს. საჭიროა ინოვაციების მიღებაზე კულტურული მიკერძოების შემცირება, რასაც ხელს შეუწყობს პროფესიონალური განათლება, გამჭვირვალობა და წარმატებული ინოვაციური პროექტების პოპულარიზაცია.

- გლობალიზაციის პირობებში, ინოვაციური ბიზნეს პროექტების წარმატებული მენეჯმენტი სულ უფრო დიდ პასუხისმგებლობასა და პროფესიონალიზმს მოითხოვს. სწორედ ამ კონტექსტში, პროექტის მენეჯერის

როლი მნიშვნელოვნად გადამწყვეტია. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ბაზარი უფრო და უფრო ხდება გლობალური კონკურენციისა და მრავალფეროვანი ინვესტიციების მიმზიდველი, აუცილებელია, რომ პროექტის მენეჯერები სრულად აკმაყოფილებდნენ ყველა საჭირო პროფესიულ მოთხოვნას.

- დასაბუთებულია, რომ საქართველოში სტუმარმასპინძლობის და მომსახურების სფეროში ციფრული ტრანსფორმაცია გარდამტეხი ფაქტორია, რომელიც არა მხოლოდ ოპერაციების ეფექტურობას ზრდის, არამედ კომპანიებს აძლევს საშუალებას, რომ უფრო სწრაფად და მიზანმიმართულად იმოქმედონ, რაც იმავდროულად ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებასა და კომპანიის რეპუტაციას.

- საქართველოს სტუმარმასპინძლობის და მომსახურების სექტორში ინოვაციური ბიზნეს პროექტების წარმატების მისაღწევად მნიშვნელოვანია აღნიშნული მაღალტექნოლოგიური ხელსაწყოებისა და ტექნოლოგიების დანერგვა. ეს არის გზა ახალი შესაძლებლობებისკენ, რომლებიც აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს, ზრდის ეფექტურობასა და ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას. არა მხოლოდ გაზრდის ბიზნესის ეფექტურობას, არამედ შექმნის უფრო მაღალ ხარისხის მომსახურებას, რომელიც ასევე უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობას გლობალური ბაზრის პირობებში.

- მართვის ეფექტიანობის დადგენისათვის გაანალიზებულია Agile მართვის მეთოდების თავისებურებები, Agile მეთოდოლოგია ეფუძნება მუდმივ ციკლში მუშაობას, რომელიც საშუალებას აძლევს გუნდს ხშირად ახდენდეს ანალიზს და განახლებებს. სტუმარმასპინძლობისა და მომსახურების სექტორში მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებმა დაიწყონ პროექტები მცირე ზომით, თუმცა სწრაფად და ხშირად განახლებადი შედეგებით, რათა ადაპტირდნენ მომხმარებლის მოთხოვნებთან.

- Agile მეთოდის ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტია მომხმარებლის მუდმივი ჩართულობა. რეკომენდებულია, რომ ნებისმიერი ინოვაციური პროექტი, იქნება ეს ციფრული მომსახურება თუ ახალი ბიზნეს მოდელი, დაიწყოს აქტიური დიალოგით მომხმარებელთან, რათა პროექტი სრულად შეესაბამებოდეს მათ საჭიროებებს.

- Agile-ში გუნდის წევრები პასუხისმგებელნი არიან საკუთარ გადაწყვეტილებებზე, რაც ზრდის კრეატიულობასა და პასუხისმგებლობას. სტუმარმასპინძლობის სექტორში სასარგებლოა, რომ კომპანიებმა შექმნან დამოუკიდებელი და ორგანიზებული გუნდები, რომლებიც სწრაფად რეაგირებენ პროექტის ცვლილებებზე, ზრუნავენ კომუნიკაციის სრულყოფასა და განახორციელებენ ხარისხის კონტროლს.

- Agile-ის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია ნაადრევი შეცდომების გამოვლენა. სტუმარმასპინძლობის პროექტების მართვაში უმჯობესია, რომ ყოველი პროექტის ეტაპზე მუდმივად ტესტირდეს პროდუქტი ან მომსახურება, რათა თავიდან იქნას აცილებული მასშტაბური შეცდომები და პრობლემები, რომლებიც შეიძლება ფინანსურ დანაკარგამდეც კი მიგვიყვანს.

- Agile მიდგომა იძლევა საშუალებას, რომ პროექტები მუდმივად ვითარდებოდეს მომხმარებლის უკუკავშირის საფუძველზე. რეკომენდირებულია, რომ სტუმარმასპინძლობის სექტორის კომპანიებმა გააძლიერონ ციფრული ტრანსფორმაცია, ინტეგრირება AI, IoT და სხვა თანამედროვე ტექნოლოგიები, რათა შექმნან ინდივიდუალური, მომხმარებელზე მორგებული მომსახურება და გამოიყენონ მომხმარებლის მონაცემები.

- Agile საშუალებას იძლევა სწრაფად და კომფორტულად დანერგოს ცვლილებები, რაც მნიშვნელოვანია ბაზრის ტენდენციებისა და ახალი მოთხოვნების შესაბამისად. რეკომენდებულია, რომ სასტუმროებმა და სხვა მომსახურების სფეროში მომუშავე კომპანიებმა, შეიმუშაონ სისტემები, რომლებიც სწრაფად ადაპტირდებიან ბაზრის ცვლილებებთან და მომხმარებლის მოთხოვნებთან.“

- JD-R მოდელის გათვალისწინებით, სასტუმროს ინოვაციური მენეჯმენტის წარმატება პირდაპირ დამოკიდებულია რესურსების ოპტიმიზაციასა და სამუშაო მოთხოვნებთან მათი ადეკვატურ დაბალანსებაზე. საუკეთესო შედეგების მისაღწევად, ორგანიზაციამ რესურსები სტრატეგიული უნდა გაანაწილოს, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს სტრესი და უზრუნველყოფილი იყოს მაღალი ხარისხის ინოვაციური მომსახურება.

პროექტის არაეფექტური მართვის გამომწვევ მნიშვნელოვან მიზეზებად შესაძლებელია დასახელდეს:

1.ინოვაციების დანერგვის სისწრაფე და პროექტის სირთულე. გლობალურმა კონკურენციამ და უპრეცედენტო ეკონომიკურმა არეულობამ კომპანიები, ინდუსტრიები და ქვეყნები დააყენა ინოვაციური გამოწვევების წინაშე. ცვლილებები არარეალური სისწრაფით ვითარდება (ბოლო 25 წლის განმავლობაში მსოფლიო საზოგადოება მოწმეა პერსონალური კომპიუტერის, სოციალური ქსელების რევოლუციის და ბევრი სხვა ინოვაციაზე დაფუძნებული ტექნოლოგიების დაბადების, სწრაფად გავრცელების და გაუმჯობესების. იაფი ტექნოლოგიების ერას რათქმუნდა უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია: დიდი მოლოდინები და სირთულეები). უკვე დახვეწილი და ამღლებული მოთხოვნების მქონე მომხმარებლებს დიდი მოლოდინები აქვთ მაღალ ხარისხზე და სწრაფ მიწოდებაზე. შესაბამისად მომხმარებელი ერთი მიმწოდებლიდან მეორეზე იოლად გადადის რამაც უფრო გაამწვავა კონკურენცია. შესაბამისად კომპანიას თავისი პოზიციების შესანარჩუნებლად უხდება ინოვაციების ფეხდაფეხ სწრაფად აყოლა და დანერგვა წარმოებაში.

თანამედროვე ეტაპზე ინოვაციების განვითარების დაჩქარების მიზნით კომპანიები მთელი სისწრაფით განახორციელებენ ინოვაციურ პროექტებს. სწორედ ინოვაციურობის სისწრაფე არ აძლევს კომპანიებს შესაძლებლობას: 1. განახორციელონ პროექტის წარმატების ინდიკატორების იდენტიფიკაცია, შერჩევა, გაზომვა, და 2. გააუმჯობესონ პროექტის წარმატების ინდიკატორები. ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც განასხვავებს საშუალო დონის კომპანიებს მაღალი დონის კომპანიებისგან, არის პროექტის წარმატების ინდიკატორები. პროექტების მართვა მოითხოვს მოქნილ მეთოდოლოგიას.

ამრიგად, თანამედროვე კონკურენციულ გარემოში პროექტების მენეჯმენტი კომპანიების მართვის სისტემაში უმნიშვნელოვანეს ბიზნეს პროცესად იქცა, რომელიც კომპანიის წარმატებული საქმიანობისთვის აუცილებელი პირობაა. ცვალებადი გარემო აიძულებს ორგანიზაციებს, სწრაფად მოერგონ გამოწვევებს, დროულად დახვეწონ მართვის სისტემები და განახორციელონ ინოვაციური ბიზნეს პროექტები

პრიორიტეტების შეუცვლელად კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისობაში და არა სპონტანურად.

ანალიტიკოსთა შეფასებით პროექტის მენეჯმენტში წარმოქმნილი ძირითადი პრობლემებია: პროექტის მიზნების არასწორი და არაზუსტი განსაზღვრა; ზოგადი დაგეგმარება; არარეალური ვადების დადგენა; არასწორი ან სათანადო კომუნიკაცია; დარგში მიმდინარე ცვლილებები; არსებული და მოსალოდნელი რისკების არაადეკვატური მართვა; სამუშაო პროცესის უმართაობა; გუნდური მუშაობის პრინციპების რღვევა; პასუხისმგებლობის დაბალი დონე; არასწორი და არადროული გადაწყვეტილებების მიღება; გამოუცდელი პრაქტიკული მუშაკების სიმცირე და არასაკმარისი კვალიფიციური კადრები; ბიუჯეტის გაწერა დასახული მიზნების გაუთვალისწინებლად; ხარისხის განუსაზღვრელობა; დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაუკმაყოფილებლობა და სხვა.

ამრიგად, თანამედროვე კონკურენციულ გარემოში **პროექტების მენეჯმენტი** სტარტაპების მართვის სისტემაში, არა მხოლოდ უმნიშვნელოვანეს არამედ ურთულეს სამართავ ბიზნეს პროცესად იქცა, რომელიც სტარტაპების წარმატების აუცილებელი პირობაა. ცვალებადი გარემო აიძულებს მათ, სწრაფად მოერგონ გამოწვევებს, დროულად დახვეწონ მართვის სისტემები და განახორციელონ ინოვაციური ბიზნეს პროექტები პრიორიტეტების შეუცვლელად იდეის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისობაში და არა სპონტანურად.

თანამედროვე გლობალურ სივრცეში **ინოვაციური** ბიზნეს პროექტების ეფექტურმა მენეჯმენტმა შეუქცევადი ხასიათი მიიღო. საბაზრო ურთიერთობის პირობებში, მრავლად განხორციელებული პროექტების პარალელურად მზარდია პროექტის მენეჯმენტში წარმოქმნილი პრობლემა. ასეთ პირობებში კი პროფესიონალი **პროექტის მენეჯერის როლის** აქტუალობა იზრდება და დიდ მნიშვნელობას იღებს, რომელიც ვლინდება ბიზნეს პროექტების ეფექტიან მართვაში.

ბიზნეს პროექტის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს დროითი, ადამიანური და მატერიალური რესურსების დაგეგმვას, ორგანიზებას, უსაფრთხოებასა და მართვას,

რათა წარმატებით შესრულდეს პროექტის საბოლოო მიზანი, ანუ წარმოებული იყოს ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტი, მომსახურება ან პროცესი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ასათიანი, რ. (1998). ეკონომიკის: პრინციპები, პრობლემები, პოლიტიკა. თბილისი;
2. ამცოლაძე, გ., ამცოლაძე, გ., გიორგიშვილი, თ., & ლომსაძე-კუჭავა, ნ. (2009). კონკურენტუნარიანობა. ხარისხისა და პროექტის მენეჯმენტი. თბილისი;
3. ბილ, ო. (2021). 24 ნაბიჯი წარმატებული სტარტაპისკენ, გამართლებული ანტრეპრენერობა. თბილისი;
4. ბარათაშვილი, ე., დათაშვილი, ვ., ნაკაძე, გ., & ქუთათელაძე, რ. (2008). ინოვაციების მენეჯმენტი. თბილისი;
5. გასმანი, ო., ფრანკენბერგერი, კ., & ციცი, მ. (2019). ბიზნესმოდელის ნავიგატორი, 55 წარმატებული ბიზნესმოდელი. თბილისი;
6. გველესიანი, რ., მექვაბლიშვილი, ე., გაგნიძე, ი., ლეკაშვილი, ე., & ნაცვალაძე, მ. (2009). ინოვაციური სამეწარმეო პოლიტიკა–მეწარმეობის თეორიული საფუძველი. თბილისი;
7. გაბიტაშვილი, ქ. (2013). გლობალური ინოვაციის ინდექსი. (29/07/2013).
<https://academinnovation.wordpress.com/2013/07/29/%E1%83%92%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%9D%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94/>
8. თურქია, ე. (2010). ბიზნეს-პროექტების მართვის ტექნოლოგიური პროცესის ავტომატიზაცია. თბილისი;
9. ინოვაციური ქართული სტარტაპის Elven tech-ის უნიკალური მიდგომა და კოსმოსური მიზნები. (2021);
<https://eu4business.ge/success-stories/innovation-as-a-state-of-mind-georgian-startup-elvin-tech-and-its-space-related-future/>
10. ინოვაციური სტარტაპი-Hand4help ქართველი ახალგაზრდებისგან;
<https://www.ttmes.ge/archives/89279>
11. კავასაკი, გ. (2016). იდეიდან პირველ მილიონამდე, რჩევები ბიზნესის გურუსგან. თბილისი;

12. კინწურაშვილი, გ. (2018). რა არის ინოვაცია და როგორ იქმნება ინოვაციური იდეები. თბილისი;
13. ოსტერვალდერი, ა., & პინიე, ი. (2019). როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი. თბილისი.
14. პროექტების მართვის ინსტიტუტი (PMI). საქართველო
15. რისი, ე. (2018). წარმატებული სტარტაპი ეკონომიკური სტარტაპის მეთოდი. თბილისი;
16. როჯერს ე. (1962). ინოვაციების დიფუზიის თეორია.
<https://www.facebook.com/EFAgeorgia/videos/1039617766583931/>
17. საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ. (2016). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. თბილისი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3322328?publication=1>
18. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №237. (2016). სსიპ - საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს მიერ ტექნოლოგიურ პარკში გაწეული მომსახურების სახეებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ. თბილისი;
19. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №32. (2015). კვლევებისა და ინოვაციების საბჭოს შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების შესახებ. თბილისი;
20. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №206. (2016). დამწყები მეწარმეების (სტარტაპების) ხელშეწყობის პროგრამის დამტკიცების შესახებ. თბილისი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3279819?publication=0>
21. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის ბრძანება №1- 1/66. (2014). საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს დებულების დამტკიცების შესახებ. თბილისი;
22. საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA) (2014-2023)
<https://gita.gov.ge/>

23. სსიპ „აწარმოე საქართველოში“ სააგენტოს წლიური ანგარიშები. (2014-2023).
<https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka>
24. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. საქსტატი. (2019-2023)
<https://www.geostat.ge/ka>
25. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო.
<https://www.economy.ge/>
26. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია საქართველო 2020. საქართველოს მთავრობა. თბილისი.
https://www.gov.ge/files/382_42949_233871_400-1.pdf
27. საქართველოს დასაქმების სააგენტო. <https://www.jobs.ge>
28. სიგუა, გ. (2018). ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების ფინანსური ინსტრუმენტები და წყაროები ევროკავშირსა და საქართველოში.
<http://european.ge/ekonomikis-inovaciuri-ganvitarebis-finansuri-instrumentebi-da-wyaroebi/>
29. სტენლი პორატნი, ი. (2016). პროექტის მართვა მარტივად. თბილისი;
30. სამადაშვილი, ა. (2009). სამეწარმეო და ტექნოლოგიურ ინოვაციათა მენეჯმენტი. თბილისი;
31. სტარტაპ იდეიდან საკომუნიკაციო სააგენტომდე, ანუ როგორ გაჩნდა Redberry?
<https://www.marketer.ge/redberry-story/>
32. საწარმოთა ინოვაციური აქტივობა. (2013-2015). საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური;
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/107/inovatsiuri-aktivoba-2013-2015-tslebi-gaertianebuli>
33. საქართველო ინოვაციების გლობალურ ინდექსში GII- 2022 წლის შედეგები (2022). ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი IDFI;
<https://idfi.ge/ge/georgia in the global innovation index 2022>
34. საქართველო ინოვაციების გლობალურ ინდექსში - 2023 წლის შედეგები. (2024). ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი.
[https://idfi.ge/ge/global innovation index \(gii\) 2023 results of georgia](https://idfi.ge/ge/global innovation index (gii) 2023 results of georgia)
35. ტყემელაშვილი, გ., & ჩხაიძე, დ. (2014). პროექტის მენეჯმენტი. თბილისი;

36. ფალელაშვილი, ი. (2010). საინვესტიციო პროექტების შეფასება და დაგეგმვა. თბილისი;
37. ქეშელაშვილი, გ., & ფარესაშვილი, ნ. (2019). პროექტის მართვა. თბილისი;
38. ქოქიაური, ლ., ქოქიაური, ნ., & გეჩბაია ბ. (2018). ინოვაციური ეკონომიკა. თბილისი-ბათუმი;
39. ქოქიაური, ლ. (2017). ინოვაციური სისტემის კონცეფციის კონცეპტუალური საფუძვლები. ჟურნალი ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა. თბილისი;
40. ქოქიაური, ლ. (2020). ინოვაციური ეკოსისტემა-ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ბათუმი: „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“. ტომი 7;
41. ქინქლაძე, რ. & ჩიტაძე, ქ. (2018). ინოვაციური პროცესები საქართველოში - ანალიზი და ტენდენციები. თბილისი: საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალების კრებული;
42. ქათამაძე, დ. (2016). ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების პრობლემები საქართველოში. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული. თბილისი;
43. ქართული კომპანია Plug and Pay რომელიც ელექტრონულ ვაჭრობას ამარტივებს. (2022). <https://argacherde.bog.ge/teqnologiebi/fintech/plug-and-pay-qartuli-kompania-romel/>
44. ქართული სტარტაპი Wifisher.com და რეკლამის ინოვაციური საშუალება. <https://www.marketer.ge/wifisheri-kartuli-startapi/>
45. ქართული სტარტაპი საერთაშორისო ბაზარზე – influence.ge მოლდოვასა და რუმინეთში იწყებს საქმიანობას. (2021). <https://forbes.ge/qarthuli-startapi-saerthashoriso-bazarze-influence-ge-moldovasa-daruminethshi-itsqhebs-saqmianobas/>
46. შენგელია, თ. (2008). ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბილისი;
47. შიხაშვილი, გ., გედევანიშვილი, მ., & რუსიძე, კ. (2012). პროექტის მენეჯმენტი. თბილისი;
48. ჩხაიძე, ი. (2013). პროექტების მართვის საფუძვლები. ბათუმი;
49. Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-

- analysis of work environment and burnout symptoms. BMC Public Health. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
50. Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford: Oxford University Press. New York.
 51. Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
 52. Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. & Sterkens, P. (2020). The covid-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. Iza Institute of Labor Economics. Initiated by deutsche post foundation. discussion paper series. IZA DP N13229. <https://docs.iza.org/dp13229.pdf>
 53. Bergmann, T., & Karwowski, W. (2019). Agile project management and project success: A literature review. In Kantola J. I., Nazir S., Barath T. (eds). (2018). *Advances in intelligent systems and computing*. Pp. 405-414. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_39
 54. *British J of Management*, Volume: 32, Issue: 4, Pages: 1265-1283, First published: 30 June 2021, DOI: (10.1111/1467-8551.12536)
 55. Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. & et al. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *National Library of Medicine. national center for biotechnology information. Pub med advanced user guide*. Volume 395. Issue 10227. P. 912-920. doi: [10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8). Epub 2020 Feb 26.
 56. Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*. 105, 1408-1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
 57. Chkhaidze, I., Makharadze, L., & Devadze L. (2023). Management Problems of Innovative Business Projects and Ways of Its Improvement. *Economics. Ecology. Socium. Scientific journal*. Vol-7 No1. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-7>

58. Challenges of Managing Global Projects. (2024). upcoming events. EIS council.
<https://eiscouncil.org/ceo/managing-global-projects/#:~:text=One%20of%20the%20most%20significant,lead%20to%20misunderstandings%20and%20delays.>
59. Chesbrough, H. (2020). Open Innovation Results.
60. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (Issue), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
61. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
62. Devadze, A., Devadze, L., Chaganava, P., Kordzaia, I., & Gvarishvili N. (2022). ECOLOGICAL TOURISM ON THE SPECIAL PROTECTED AREAS AS THE PRIORITY FOR INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT IN POST-PANDEMIC PERIOD. *Proceedings of 9th SWS International Scientific Conference on Social Sciences - ISCSSL*. Volume 9. DOI: [10.35603/sws.iscss.2022/s03.028](https://doi.org/10.35603/sws.iscss.2022/s03.028)
63. Devadze, A., & Devadze, L., (2021). The COVID-19 Pandemic and Tourism in Georgia: Challenges and Prospective Developments. *Modern Movement of Science: Proceeding of 12th International Scientific and Practical Internet Conference*. Dnipro, Ukraine, P.1.
64. Devadze, A., Devadze, L., & Prokopenko, O. (2021). Materials of the International Forum: Current Tendencies and Contradictions in the Development of the Global Economy and International Business. pp. 1-7. Kyiv. https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/11/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%9C%D0%95%D0%9C.pdf
65. Drucker, P. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials).
66. Freeman, G. (1979). The determinants of innovation: Market demand, and the response to social problems. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*. - Amsterdam. Vol. 11. 3. p. 206-215.
67. Gates, B. (2020). Responding to Covid-19 – a once-in-a-century pandemic?, *New England Journal of Medicine*. British Journal Management. British Academy of Management.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>

68. Grapenthin, S., Poggel, S., Book, M., & Gruhn, V. (2015). Improving task breakdown comprehensiveness in agile projects with an Interaction Room. *Information and Software Technology*. Volume 67, P. 254-265.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950584915001317>
69. Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans, *American Psychologist*
70. Grapenthin, S., Poggel, S., Book, M., & Gruhn, V. (2015). Improving task breakdown comprehensiveness in agile projects with an Interaction Room technology, *Information and Software Technology*.
71. Georgia took 9 Steps forward in Global Innovation Index 2018. Institute for Development of Freedom of Information.
https://idfi.ge/ge/global_innovation_index_2018_georgia
72. Giannoukou, I. (2024). Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences. *Technium Business and Management* 7:24-39. DOI:10.47577/business.v7i.10585.
https://www.researchgate.net/publication/377837380_Revolutionizing_HospitalityStrategic_Integration_of_Innovation_Management_Embracing_Technological_Innovation_for_Enhanced_Customer_Experiences
73. Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffield, S. (2020). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*. 51(1), 3–47.
<https://doi.org/10.1177/1046496419863490>
74. Hwang, H., Hur, W., & Shin, Y. (2020). Emotional exhaustion among the South Korean workforce before and after COVID-19. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*. National Library of Medicine. National Center for biotechnology information. Psychol Psychother. 94(2):371–381.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7536960/>
75. Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions, *Emerald Open Research*. 2. Pp1-11.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>

76. Hwang, H., Hur, W., & Shin Y. (2020). Emotional exhaustion among the South Korean workforce before and after COVID-19, *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*.
77. IAnnual Global Survey on Project Management. (2020, 2021, 2022, 2023)
78. Innovations, Technology and Entrepreneurship Review. (2014).
<http://ite-r.blogspot.com/2014/01/blog-post.html>
79. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. Volume 55, 102180.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220309944>
80. Koch, J., & Carsten Schermuly, C. (2021). Managing the crisis: How Covid-19 demands interact with agile project management in predicting employee exhaustion. *British Journal of Management*. Volume 32. 4 p. 1265-1283. DOI: 10.1111/1467-8551.12536.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12536>
81. Kaplan, S. (2012). *Leapfrogging: Harness the Power of Surprise for Business Breakthroughs*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
82. Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working e, there anywhere, and anytime. *organizational dynamics*.
83. Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*. 14 (3):699-720. DOI:[10.1108/IJMPB-02-2020-0063](https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063)
84. Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Working from home in the Coronavirus crisis: towards a transformation of work environments? *Universität Konstanz Policy Paper* No. 2
85. Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2011). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: a test of an integrative model. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>
86. Lamontagne, A. D., Keegel T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005.

- International Journal of Occupational and Environmental Health. 13 (3):268-80. doi: [10.1179/oeh.2007.13.3.268](https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268)
87. Linda, A. H., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback K. (2014) - Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. Publisher Harvard Business Review Press.
 88. Lin, J., Yu, H., Shen, Z., & Miao, C. (2014). Studying task allocation decisions of novice agile teams with data from agile project management tools. Proceedings of the 29th ACM/IEEE International Conference on Automated Software Engineering;
 89. Maslach, C., & Leiter, MP. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. Journal of Applied Psychology. Vol 93(3). 498-512
 90. Mandeville, B. (1732). The Fable of The Bees: or, Private Vices, Publick Benefits. London.
 91. Mulki, J., Bhardi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive, MIT Sloan Management Review.
 92. Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. (2021). British Journal of Management. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>
 93. Pisano, G.P. (2015). You need an innovation strategy. Harvard Business Review.
 94. Pak, K., Kooij, M., De Lange, A., & Van Veldhoven, M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: a review of quantitative studies, human resource management review.
 95. Porter, M. (2001). Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Harvard Business School Faculty & Research.
 96. Project Management Institute & Project Business Foundation (2020). The Impact of the COVID-19 Crisis on Project Business: Cooperative Survey of Project Management Institute (PMI®) and the Project Business Foundation. PMI White Papers
 97. Prokopenko, O., Mosiuk, S., Devadze, A., Devadze, L. (2024). The impact of Artificial Intelligence on the Tourism Industry. In AI-Driven Transformation: Mapping the Course for Future Business Landscapes. Tallinn: Teadmus OÜ. PP 109-125. <https://conference.euas.eu/2023/wp-content/uploads/2024/03/Monograph2023>

98. Pulse of the Profession (2021). Beyond Agility. Project Management Institute.
https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
99. Pulse of the Profession (2023). Power Skills, Redefining Project Success | 14th Edition. Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
100. Pulse of the Profession (2024). The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
101. Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *journal of applied psychology*. 76(1), 31–39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.31>
102. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F. et al. (2020). Pandemics: implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *industrial and organizational psychology: perspectives on science and practice*. DOI:[10.31234/osf.io/k8us2](https://doi.org/10.31234/osf.io/k8us2)
103. Sewell, G., and Taskin L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies* 36(11):1507-1529. DOI:[10.1177/0170840615593587](https://doi.org/10.1177/0170840615593587)
104. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and behavior. Chicago, IL: Rand McNally. scientific research an akademik publisher.
105. Syrek, J., Weigelt, O., Peifer, C., & Antoni, C. H. (2017). Zeigarnik's sleepless nights: how unfinished tasks at the end of the week impair employee sleep on the weekend through rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*. Britisn Jurnal management. Britisn Academy of management.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>
106. Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: a comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*. Volume 36, Issue 1 P. 71-82.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>

107. Smit, B.W., & Barber, L. K. (2016). Psychologically detaching despite high workloads: the role of attentional processes. *Journal of Occupational Health Psychology*. 21(4), 432–442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000019>
108. Stray, V., Moe, N. B., & Sjoberg, D. I. K. (2020). Daily stand-up meetings: start breaking the rules, *IEEE Software*. 37(3):70-77. DOI:[10.1109/MS.2018.2875988](https://doi.org/10.1109/MS.2018.2875988)
109. Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2006). Stress and the changing nature of work. In D. Clements-Croome (ed.), *Creating the Productive Workplace*, 2nd edn. New York: Taylor & Francis. Britisn Jurnal management. Britisn Academy of management. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12536>
110. StigOttosson, U. (2006) INNOVATION MANAGEMENT - DYNAMIC BUSINESS & PRODUCT DEVELOPMENT
111. Shulc, T. W. (1981). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Los Angeles, CA: University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520318540>
112. The Impact of the Covid-19 Crisis on Project Business. (2020). Project Management Institute. project business foundation, report. <https://www.pmi.org/learning/library/covid-19-impact-project-business-12335>
113. THE FAST FOR WARD MBA IN PROJECT MENAGEMENT. (2005)
114. The JD-R Model-Analyzing and Improving Employee Well-Being. Written by the Mindtools Content Team. <https://www.mindtools.com/a5igk4e/the-jd-r-model>
115. Twiss, B. C. (1989). *Managing technology for competitive advantage: integrating technological and organisational development: from strategy to action*. London: Pitman. Volume19, Issue 1.
116. Van Der Feltz-Cornelis, C. M., Varley, D., Allgar, V. L. & de Beurs, E. (2020). Workplace stress, presenteeism, absenteeism, and resilience amongst university staff and students in the COVID-19 lockdown, *Frontiers in Psychiatry*.
117. World Health Organization (2020). *Coronavirus Disease 2019 (Covid-19). Situation Report 72*. Geneva: World Health Organization.
118. Zhang, L., Yao, Y. & Yiu, T. W. (2020). Job burnout of construction project managers: exploring the consequences of regulating emotions in workplace, *journal of construction engineering and management*. Vol. 146, No.10

119. Мединский, В.Г., & Скамай. Л.Г. (2002). Иновационное предпринимательство. Москва.
120. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., & Олдерогге, Н.Г. (2006). Управление проектами. Москва.
121. Санто, Б. (1992). Инновация как средство экономического развития. Москва.
122. Твисс, Б. (1989). Управление научно-техническими нововведениями. Москва.
123. Шумпетер, Й., Автономов, В.С., Любский, М.С., & Чепуренко, А.Ю. (1982). ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. Москва.
124. Шумпетер, Й. (2008). Теория экономического развития. Москва.
125. Шульц, Т. (1971). Инвестиции в человеческий капитал. Лондон.