

ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

საპროექტო იდეის საბაზრო ორიენტაციის მენეჯმენტი

თანამედროვე ეტაპზე, პროექტები ბიზნესის კეთების სტანდარტული გზა გახდა. ყოველდღიურად ბაზარი გვთავაზობს სულ უფრო ახალ პროდუქტსა და მომსახურებას, ხოლო უკვე არსებულს გაცილებით უფრო სწრაფად გაუდის ყავლი, ვიდრე ჩვენ ვასწრებთ მათი შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას. შესაბამისად, ორგანიზაციები, რომლებიც მთელი ძალით ცდილობენ არ ჩამორჩნენ თავიანთ კონკურენტებს, იძულებულნი არიან გამოიმუშაონ მის სამოქმედო ინდუსტრიაში განხორციელებული ცვლილებებისადმი სწრაფი შეგუების უნარი, რაც მათი წარმატების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება.

ზოგადად, საპროექტო იდეა - ეს არის სრული წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ, რა მოქმედებითაა შესაძლებელი პოტენციურ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. მისი ფორმირებისას ყოველთვის არის რაღაც ისეთი, რაც ბიძგს აძლევს ამგვარ გადაწყვეტილებას და რაც შესაბამისად, აიძულებს ორგანიზაციის მენეჯმენტს იფიქროს მომავალი პროექტის შესაძლო ვარიანტებზე. ამ ფაქტის გამომწვევ მრავალ მიზეზთა შორის მნიშვნელოვანია: გლობალური კონკურენცია და მომხმარებელზე გაზრდილი ორიენტაცია.

საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე ეტაპზე ფირმებს შესაძლებლობა აქვთ სწრაფი რეაგირება მოახდინონ მსოფლიო ბაზრებზე მომხმარებელთა ცვლილებებზე ბევრად უფრო სწრაფად, ვიდრე ეს აქამდე იყო შესაძლებელი. ახალი იდეები, რომლებიც განხორციელდა ერთ ქვეყანაში თითქმის სინქრონულად, მათი წარმოქმნის მომენტიდან რამდენიმე წუთში, გადაიცემა ნებისმიერ სხვა ქვეყანასაც. ეს კი საშუალებას იძლევა მოხდეს ინფორმაციის სწრაფი გაცვლა ახალ ნაკეთობებზე, რომელმაც შეიძლება გაყიდვების მოცულობის მკვეთრი გადიდება (შემცირება) გამოიწვიოს. ანუ, იმის შედეგად, რომ ფირმებს შეუძლიათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება წარმოებისა და გასაღების პირობების შეცვლაზე, შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენციამ დღეს მიიღო გლობალური ხასიათი.

თავის მხრივ, ორგანიზაციათა შორის გაზრდილი კონკურენცია იწვევს მომხმარებლების განსაკუთრებულ ორიენტაციას. დღეისათვის, მომხმარებელი იძენს არა ყველა პროდუქტსა თუ მომსახურებას, არამედ იგი მოითხოვს მასზე მორგებულ პროდუქტს, რომელიც აკმაყოფილებს მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს. რაც, თავის მხრივ, მოითხოვს უფრო ახალ ურთიერთობას მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის. შუამავლებიც კი, რომლებიც მუშაობენ რა თავის მომხმარებლებთან მათი უნიკალური მოთხოვნებისა და სურვილების დასაკმაყოფილებლად,

საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ეროვნული პროგრამის 2014-2016 წლების განხორციელების გეგმა

ფაქტიურად იმავე ფუნქციას ემსახურებიან.

ყველა ბიზეს-წარმატება ფაქტიურად საპროექტო იდეით იწყება. ანუ, საპროექტო იდეა წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ აღმოჩენილ მომხმარებლის შესაძლო ინტერესს, რომელიც წარმატებული მენეჯმენტის ხელში კონკრეტულ ეკონომიკურ ფორმას იძენს. იდეები უამრავია, საჭიროა მათ შორის საუკეთესოს შერჩევა. ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი მხოლოდ იმ იდეებს შეარჩევს, რომელთა პრაქტიკული ხორცშესხმა, მისი თვალსაზრისით, შესაძლებელია. თუმცა, მათ შორის საუკეთესოს შერჩევა ხდება იმ სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, რომელსაც ორგანიზაციის მენეჯმენტი ისახავს. მაგალითად, გვაქვს ორი საპროექტო იდეა: “A” და “B”. მათგან “A” იდეის საფუძველზე შესაძლებელია ახალი საქონლით ბაზარზე ოთხ თვეში გასვლა, ხოლო “B” იდეის საფუძველზე კი - სამ თვეში. ამასთან “A” იდეა მითხოვს 100 ათასი ლარის ოდენობის ინვესტიციას, ხოლო “B” იდეა 150 ათასი ლარის ოდენობის ინვესტიციას. ფაქტია, რომ თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტს სურს, რაც შეიძლება მალე გავიდეს ბაზარზე ახალი საქონლით, მაშინ პრიორიტეტულ იდეად ის შეარჩევს იმას, რომლის მოსამზადებელი დრო იქნება ნაკლები. ანუ გააკეთებს არჩევანს “B” იდეის სასარგებლოდ. ხოლო თუ კრიტერიუმად აიღებს ინვესტირების მინიმუმს, მაშინ შეირჩევს “A” იდეას.

ბუნებრივად ჩნდება კითხვა - მართლაც ამ ორი ვარიანტიდან რომელია უკეთესი? პასუხიც მარტივია - ის საპროექტო იდეა, რომელიც ინვესტიციის სწრაფ უკუგებას უზრუნველყოფს. ანუ, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს, რომლის მიხედვითაც ხდება პროექტის შერჩევა არის მისი ფინანსური კრიტერიუმი. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს საპროექტო იდეათა ფარდობითი ანალიზის ძალიან ბევრი მოდელი, რომელთა არჩევა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა: ინდუსტრიის სფერო, ორგანიზაციის ზომა, წარმოების ტიპი, რისკის დონე, ტექნოლოგიები, კონკურენცია, ბაზრები, მართვის სტილი და ბევრი სხვა ფაქტორი, რომლებიც საკმაოდ გავლენას ახდენენ საპროექტო იდეათა ანალიზზე. მაგრამ განსაკუთრებულ ყურადღებას მაინც ორი ფინანსური მოდელი იქცევა. ესენია: უკუგების მოდელი და დისკონტირებული წმინდა შემოსავალი.

- **უკუგების მოდელი.** ეს მოდელი აქცენტს აკეთებს დროის ხანგრძლივობაზე, რომლის განმავლობაშიც ხდება პროექტში ინვესტირებული თანხის ამოღება. რაც უფრო მცირეა ინვესტიციათა უკუგების პერიოდი, მით სასურველია საპროექტო იდეა. უკუგების მოდელი არის პროექტის შეფასების ყველაზე მარტივი და ფართოდ გამოყენებული მეთოდი, რომელიც ხაზს უსვამს ფულადი სახსრების მიმოქცევას - ბიზნესის ძირითად ფაქტორს. თუმცა, უკუგების მოდელის ძირითადი ნაკლი ის არის, რომ ეს მეთოდი მხედველობაში არ იღებს ფულის ღირებულებას დროში.

- **დისკონტირებული წმინდა შემოსავალი.** ეს მეთოდი ახდენს სხვადასხვა დროში გაწეული დანახარჯებისა და მიღებული შემოსავლების დისკონტირებას (შესადარისობაში მოყვანას ფულადი სახსრების დღევანდელ ღირებულებასთან). შესაბამისად, ის საპროექტო იდეაა უკეთესი, რომელიც იძლევა დადებით წმინდა შემოსავალს და აღწევს სასურველ, მაღალ დისკონტირების კოეფიციენტს. რაც უფრო მაღალია პოზიტიური წმინდა დღევანდელი

ღირებულება, მით სასურველია ასეთი საპროექტო იდეა.

როგორც აღინიშნა, საპროექტო იდეების ანალიზის დროს გადამწყვეტ როლს ასრულებს ის მიზანი, რომლითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაციის მენეჯმენტი. მაგრამ იდეის საბოლოო წარმატებისათვის, საჭიროა ასევე საპროექტო იდეის საბაზრო ორიენტაცია. ბაზარზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს უნდა შეეძლოს საბაზრო სიტუაციის შესწავლა, მისი გაანალიზება და მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტაც კი.

საბაზრო ორიენტაციის მენეჯმენტიც კი შეიცავს რისკის ელემენტებს. ეს რისკი უშუალო კავშირშია ბაზრის კონიუნქტურასთან, როგორც საქონლის სადღეისო მიწოდების მომენტში, ასევე (მით უმეტეს) პერსპექტივაში. ბუნებრივია, ბაზარზე ახალი საქონლის მიწოდების დაწყება მდებარეობს მასზე მომხმარებელთა ზუსტი რეაქციის ამოცნობა. მაგრამ წარმატების მსურველი მენეჯერი მაინც უნდა ცდილობდეს ბაზრის შესწავლას და მისი განსჯით, გარკვეულ დასვენებს უნდა აკეთებდეს. როგორც წესი, ობიექტური მონაცემების მიღება ბაზრის შესახებ დაკავშირებულია მოთხოვნა-მიწოდების შესწავლასა და შესათავაზებელი ახალი საქონლის ფასის პროგნოზირებასთან.

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

ფასის პროგნოზირება - ეს არის გაირკვეს, თუ როგორი ფასია მოსალოდნელი შესათავაზებელ საქონელზე. როგორც აღინიშნა, ბაზარზე ახალი საქონლის გასვლა სარისკო საქმიანობას წარმოადგენს. ამიტომ, ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს შეამციროს შესაძლო რისკის ხარისხი. მოცემულ შემთხვევაში მას შეუძლია ამის მიღწევა, თუ კი, მარკეტლოგებს შესთავაზებს, რომ შემოსავლების გაანგარიშების საფუძველად აიღონ არა მოსალოდნელი საშუალო საბაზრო ფასი, რომელიც არსებობს მსგავს საქონელზე (ბუნებრივია, მოსალოდნელი კონკურენტული უპირატესობის გათვალისწინებით), არამედ მაქსიმალურად დაბალი ფასი კონკრეტული ბაზრის პირობებში.

ლიტერატურა:

1. სულაბერიძე მ. პროექტის მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008 წ. <http://www.gtu.edu.ge/publishinghouse/electronulebi.htm>
2. შიხაშვილი გ., გელევანიშვილი მ., რუსიძე კ. პროექტების მენეჯმენტი, თბილისი, 2012. - 290 გვ.
3. ჯულაყიძე ე., პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2014. - 208 გვ.

ნანა ლუსუტაშვილი

ქუთაისის უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

თანამედროვე ქართული მენეჯმენტის
ზოგიერთი ასპექტი

მედიკალინური უნივერსიტეტი

ქართული წარმატებული ეკონომიკის შესაქმნელად საჭირო ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტს მენეჯმენტი წარმოადგენს. მენეჯმენტთან დაკავშირებული პრობლემები განსხვავდება ერთმანეთისაგან მრავალგვარობით და ასახავენ სირთულეებსა და მათი კვლევების არაერთგვაროვნებას. მენეჯმენტს ბევრი ასპექტი გააჩნია, მათ შორის: ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, ფინანსური, ფილოსოფიური, ფსიქოლოგიური, ტექნიკური, ორგანიზაციული.

XX საუკუნის ბოლო წლებიდან (ეს ტენდენცია შენარჩუნებულია დღესაც) მთავარი ყურადღება მიმართულია მართვის ადამიანური ასპექტისაკენ: მენეჯმენტი გამიზნულია ადამიანისაკენ, იქეთკენ, რომ წააქეზონ, შეაგულიანონ ადამიანები ერთობლივი მოქმედებისაკენ, გახადონ მათი ძალისხმევა უფრო ეფექტიანი. მენეჯერები ამჟამად ეყრდნობიან ზოგადად კულტურასა და კერძოდ კულტურულ ურთიერთობას, ადამიანებისადმი ნდობას. ცნობილია, რომ საქმიან სამყაროში პროფესიული ცოდნა წარმატებას განაპირობებს მხოლოდ 15 %-ით, დანარჩენი 85 % კი ადამიანურ ურთიერთობათა უნარზეა დამოკიდებული. მენეჯერები აქტიურად აყალიბებენ ადამიანთა შორის კომუნიკაციას, ესწრაფვიან ზუსტად განსაზღვრონ საერთო შედეგებში თითოეული ინდივიდის წვლილი. ბიზნესის ეთიკა ხდება მენეჯმენტის ოქროს წესი.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ჩვენ ქვეყანაში დამკვიდრებულ ბაზარზე, პირველხარისხიდან მნიშვნელობას იძენს ბიზნესის საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა. დღეს, როგორც წესი, ბევრი ბიზნესმენი ისწრაფვის პირველყოფლისა ფულისა და ძალაუფლებისაკენ და ამაში ხედავს მხოლოდ ცხოვრების აზრს. ამგვარი