

## სტრატეგიული მენეჯმენტი და ლიდერის კოზიცია

### IT - ბაზარზე

დავით ჩახვაშვილი

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი

#### რეზიუმე

საქართველოში სტრატეგიული მართვის უგულებელყოფა ჩვენს ბაზარზე არსებული სუბიექტების სისუსტის მთავარი მიზეზია. ბაზრის მონაწილეებს არ გააჩნიათ სტრატეგიული ხედვა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სწრაფად ცვალებად სამყაროში კომპანიის განვითარება დამატებითი დაფინანსების მოზიდვის გარეშე წარმოუდგენელია. შეიძლება საწარმო მომგებიანი იყოს, მაგრამ დრო კაპიტალის აუცილებელი მოცულობის ფორმირებისთვის, მხოლოდ საკუთარი სახსრების ხარჯზე, კონკურენტუნარიანობისთვის არანაირ შანსს არ დატოვებს.

**საკვანძო სიტყვები:** სტრატეგიული მენეჯმენტი. ბიზნეს-პროცესი. კონკურენცია.

#### 1. შესავალი

დღესდღეობით საქართველოში IT ბაზრის განვითარება (წარმოებაც და დისტრიბუციაც) რამოდენიმე საკვანძო ფაქტორით ხასიათდება:

- სექტორს დიდი მნიშვნელობა აქვს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. დარგი ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიუხედავად სახელმწიფო მხარდაჭერით სარგებლობს.

- ბაზარი საკმაოდ დიფერენცირებულია, ბარიერები შედარებით დაბალი, ამიტომ, ადგილობრივ კომპანიებს მსხვილ უცხოურ მოთამაშეებთანაც უწევთ კონკურენცია. ამ ეტაპზე ქართულ კომპანიები სრულყოფილად არ ფლობენ მსოფლიოში არსებულ დარგის თანამედროვე მიღწევებსა და ტექნოლოგიებს. თუმცა, ამ მიმართულებითაც არის მნიშვნელოვანი ძვრები.

- ბაზარი იზრდება, ამასთან ბაზრის მონაწილეები, ისევე, როგორც ქართული კომპანიების უმეტესობა, მასშტაბური საინვესტიციო პროგრამებისთვის ფინანსების დეფიციტს განიცდიან. ამის გარეშე კი შეუძლებელია არა თუ გავამყაროთ, არამე შევინარჩუნოთ არსებული კონკურენტული პოზიცია.

- კონკურენტური მაჩვენებლების შესაცვლელად სექტორში აქტიურად მიმდინარეობს ალიანსების, შერწყმის და ზოგიერთი ექსპერტის აზრით ოლიგოპოლიური შეთანხმებების გამოყენება.

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე, დარგში ბიზნეს-პროცესების მოდერნიზაციის ნიშნები თვალსაჩინოა.

ამრიგად, არსებული მდგომარეობა ბაზრის მონაწილეებს ისეთ მოთხოვნას უყენებს, რომლის მიზანიც ერთია - გახდეს კონკურენტუნარიანი კომპანია.

კონკურენტუნარიანი კომპანია - ეს არის ეფექტური ბიზნეს-სისტემა, რომელსაც შეუძლია დაეუფლოს და შეინარჩუნოს ბაზრის წილი, შესაბამისად გაზარდოს შემოსავლები და ფინანსური ნაკადები. კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონე ასევე გულისხმობს, პრაქტიკაში ახალი იდეების დანერგვის შესაძლებლობებს, ბაზრის ცვლილებებისადმი მდგრადობას, ხარისხზე და ვადებზე მაღალი მოთხოვნები, ინვესტირებისა და კრედიტორების მოზიდვას.

#### 2. საკვანძო კომპეტენციებზე დაფუძნებული განვითარების სტრატეგია

სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართულებით არსებული კვლევები კვირვებენ, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში კომპანიის წარმატება სამ საბაზისო ფაქტორზეა დამოკიდებული:

- შიგა კომპეტენციები;
- გარე კომპეტენციები;

- დინამიური შესაძლებლობები.

სწორედ დაბალი დინამიური შესაძლებლობები (დაბალი ინოვაციური პოტენციალი, ბაზრის ცვლილებებისადმი ადაპტირების უუნარობა და პრობლემების ცოდნის მართვის სფეროში) წარმოადგენს ქართული ბიზნეს-სექტორის ყველაზე სუსტ წერტილს. წარმატებისთვის, იმდენად მნიშვნელოვანი არ არის რა მოცულობის აქტივები გააჩნიათ მოცემულ მომენტში, არამედ რა სიჩქარით შეგიძლიათ საჭირო აქტივების შექმნა და განვითარება.

შიგა და გარე ფაქტორებში მხოლოდ ისინი იგულისხმება, რომლებიც კომპანიას საშუალებას აძლევს იარსებოს და შეინარჩუნოს ზღვრული კონკურენტული უპირატესობები. ეს მიმართულება დეტალურად არის განხილული სტრატეგიული მენეჯმენტის ლიტერატურაში, ამიტომ, მის ფართო განხილვისგან თავს შევიკავებთ.

კომპანიათა შეფასების მეთოდს წარმოადგენს „საპორტფელო მატრიცა“. ამგვარი მატრიცებიდ გაერცელებულია სამი ტიპი: „წილობრივი-ზრდის“ (Growth-rate Matrix), „ინდუსტრიათა მიმზიდველობის შეფასების“ (Industry Attractiveness Matrix) და „პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის“ მატრიცა (Life-cycle Matrix). დიდი ხნის მანძილზე ყველაზე პოპულარული მეთოდი წილობრივი ზრდის მატრიცა იყო. აღნიშნული მაჩვენებელი შეიმუშავა ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფმა (Boston Consulting Group), ასეთი ავტორიტეტული ავტორთა ჯგუფის ძალისხმევით მიუხედავად ხსენებული მატრიცას გარკვეულ უარყოფითი ნიშნები გააჩნია. ამიტომაც, მაკენზის (McKincey) საკონსულტაციო ჯგუფმა ჯენერალ ელექტრიკთან (General Electric) ერთად შეიმუშავა საკუთარი მატრიცა, რომელსაც ბიზნეს სექტორში მალევე „ბიზნესის ეკრანის“ სახელით გახდა ცნობილი. ჩვენი ინტერესი ამ მატრიცის მიმართ, IT ბაზრის მონაწილეების პოზიციებიდან გამომდინარეობს. ხოლო, რეკომენდაციები (ადაპტირებული) კი ასეთია:

- ინვესტიციები, ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნებისთვის;
- ინვესტიციები, ბაზარზე პოზიციის გაუმჯობესებისთვის;
- ინვესტიციები, ბაზარზე დაკარგული პოზიციის დაბრუნებისთვის;
- ინვესტიციების შემცირება ე. წ. „მოსავლის ალების“ მიზნით;
- ინვესტიციების შეწყვეტა და ბაზრის (სადაც კომპანია ვერ ახერხებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას) დატოვება.

მენეჯერების წინაშე არსებული რთული ამოცანებიდან აუცილებლად უნდა შევეხოთ ბაზრის მონაწილეთა ინტეგრაციას და ინტეგრირებული სტრუქტურების შექმნას. ეფექტური ინტეგრირებული სტრუქტურის ჩამოყალიბება რთული პროცესია, რომელსაც მკაფიო გადაწყვეტილებების ჯაჭვი გააჩნია:

- კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი;
- გაერთიანების განვითარების სტრატეგიის შემუშავება;
- გაერთიანების ყველაზე ხელსაყრელი მოდელის შერჩევა (რომელიც ძირითად სტრატეგიას შეესაბამება);
- გაერთიანების მონაწილეთა წილობრივი მონაწილეობის განსაზღვრა;
- ორგანიზაციული სტრუქტურისა და საკვანძო ბიზნეს-პროცესების ფორმირება;
- გაერთიანების მართვისა პრინციპებისა და მექანიზმების შემუშავება.

ქართულ სინამდვილეში ამ საკითხებისადმი უყურადღებობა ჩვენს ბაზარზე არსებული გაერთიანებების სიმცირის მთავარი მიზეზია. ინტეგრაციული პროცესების მონაწილეებს არ გააჩნიათ საერთო მიზნები, მომავლის ხედვა, ვალდებულებების და პასუხისმგებლობის გამიჯვნა,

მართვის და ინტერესების დაბალანსებული მოდელი, რომელიც დაინტერესებული მხარეებისთვის მისაღები იქნება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სწრაფად ცვალებად სამყაროში კომპანიის განვითარება დამატებითი დაფინანსების მოზიდვის გარეშე წარმოუდგენელია. შეიძლება საწარმო მომგებიანი იყოს, მაგრამ გამოყოფილი დრო კაპიტალის აუცილებელი მოცულობის ფორმირებისთვის, მხოლოდ საკუთარი სახსრების ხარჯზე, კონკურენტუნარიანობისთვის არანაირ შანსს არ დატოვებს.

ქართული IT ბაზრის სუბიექტებისთვის (მეწარმეებისთვის, დისტრიბუტორებისთვის და სხვ.) ბაზარზე დარჩენის და განვითარების ორი საშუალება არსებობს:

1. ინტეგრირება მსხვილ დასავლურ კომპანიებთან (ანუ სტრატეგიული ინვესტორის მოძიება), მათი ნოუ-ჰაუს, ტექნოლოგიის და ფინანსების გამოყენება, ამასთან, დამოუკიდებლობის დაკარგვა და ღირებულების შექმნის რთული ჯაჭვის სეგმენტად გადაქცევა;

2. ფინანსური ინვესტორის მოძიება, რომელიც ინვესტიციის ობიექტს განიხილავს, როგორც ბიზნესს (განსხვავებით სტრატეგიული ინვესტორისგან), რომელსაც აქვს დამოუკიდებელი ღირებულება.

ქართველი ბიზნესმენებისთვის, რომლებსაც სურთ გადაწყვეტილებებში თავისუფლების შენარჩუნება, ოპტიმალურ არჩევანს სწორედ ფინანსური ინვესტორები წარმოადგენენ. ცალკე უნდა აღინიშნოს ასეთი ინვესტორების მოთხოვნების ნუსხა. აქ იგულისხმება, რენტაბელობა, ფინანსური მონაცემები და უკუგების ვადები. მაგრამ, განსაკუთრებული ადგილი პარტნიორთა მმართველი გუნდის ხარისხს უკავია. მენეჯერთა ჯგუფს პროექტის შემუშავებასთან ერთად მისი რეალიზაციაც უნდა შეეძლოს და ინვესტორს ე. წ. „თამაშიდან გასვლის“ სტრატეგიაც უნდა შესთავაზოს.

საქართველოში რამოდენიმე მსხვილი საინვესტიციო ფონდი ოპერირებს. ამ ორგანიზაციებმა მიიღეს ადგილობრივი რისკები და არ საჭიროებენ იმის ახსნას, რომ თბილისი სინგაპურია ან პირიქით... ისინი ეძებენ პერსპექტიულ პროექტებს, თუმცა არჩევანი საკმაოდ მწირია. ქართველი მენეჯერებისა და მესაკუთრების დიდ ნაწილს საინვესტიციო პროცესების თავისებურებების (საინვესტიციო საბუთების მომზადება, ინვესტორთან შეხვედრის ორგანიზება და სხვ) ათვისება სერიოზულ პრობლემად ექცა. მსოფლიოში არსებობს ინვესტორთან ურთიერთობის განსაზღვრული წესები და პროცედურები, რომელთა გათვალისწინება სავალდებულოა. აქ აუცილებელია აღინიშნოს ინვესტორისთვის მომხიბვლელი საწარმოს მთავარი დამახასიათებელი. პირველი, რასაც თანამედროვე მსოფლიოში კომპანიას კომპანიად აქცევს ეს არის ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული გეგმა. განვითარების სტრატეგია არ არის აბსტრაქტული ცნება, არამედ კონკრეტული ხედვაა, თუ რა საშუალებებით ახერხებს სუბიექტი ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას.

დღეს IT ბაზარზე გაყიდვების რაოდენობის გაზრდას კომპანია ორი ფაქტორის ხარჯზე ახერხებს. 1. ბაზრის მოცულობის ზრდა; 2. ბაზარზე დაკავებული წილის ზრდა კონკურენტების ხარჯზე. ამისთვის, აუცილებელია ვიცოდეთ, როგორია მისი მდგომარეობა ბაზარზე, და რითი ჯობნის კომპანია კონკურენტებს.

### **3. დასკვნა**

კლასიკური მენეჯმენტის ფუძემდებლების დროიდან დღემდე მენეჯმენტის თეორია და განსაკუთრებით პრაქტიკა მნიშვნელოვნად შეიცვალა. გაიზარდა მმართველი გუნდის, კერძოდ კონკრეტული მიმართულების კონსულტანტების როლი. თავის დროზე სამრეწველო ლოგისტიკაში დამკვიდრებული ტერმინის „Just in time knowledge“ მნიშვნელობა კიდევ უფრო გაიზარდა და გაღრმავდა. დღეს აღარავის არ უკვირს, რომ ბაზარზე კონკურირებს არა პროდუქტები არამედ კომპანიები, რომლებიც ამ პროდუქტებს წარმოადგენს და სირთულეები ერთ სტრატეგიულ

სფეროში აუცილებლად უნდა გადაიწონოს მეორე სფეროს წარმატებით. განსაკუთრებით ეს ეხება ისეთ მიმართულებას, როგორც ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბაზარია.

**ლიტერატურა:**

1. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი (კონცეფციები ბიზნეს-სიტუაციები). თბ., 2010
2. ჯოლია გ., ჩახვაშვილი დ. – „ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბაზარი. თბ., 2012
3. Nag R., Hambrick D.C., Chen M. What is strategic management, really ? - Strategic Management Journal. 22.10.2012

**STRATEGIC MANAGEMENT AND THE POSITION OF A LEADER  
IN THE IT MARKET**

Chakhvashvili David  
National University of Georgia

**Summary**

In Georgia operate several dozen private equity funds. These funds took Georgian risks. and looking for investments and, unfortunately, as they find them insufficient. Often, even in the presence of attractive project investor relations efficient. The fact is that Georgian Directors and owners of almost do not know about the features of investment processes In the world there are clear rules and procedures of interaction with investors, whose non-observance is not possible to obtain financing, even if You do have a very attractive project.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПОЗИЦИИ ЛИДЕРА НА ИТ РЫНКЕ**

Чахвашвили Д.  
Национальный Университет Грузии

**Резюме**

В Грузии оперируют несколько фондов прямых инвестиций. Эти фонды приняли грузинские риски. Они ищут объекты для инвестиций и, к сожалению, пока находят их в недостаточном количестве. Часто даже при наличии привлекательного проекта эффективного взаимодействия с инвесторами не получается. Дело в том, что собственники практически не знают об особенностях инвестиционных процессов В мире существуют четкие правила и процедуры взаимодействия с инвесторами, несоблюдение которых не позволяет получить финансирование, даже если у Вас действительно очень привлекательный проект.