

სსიპ - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტის და მარკეტინგის დარგობრივი
დეპარტამენტი

ლელა დევაძე

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თავისებურებები
საქართველოში და გლობალიზაციის გამოწვევები

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

ბათუმი - 2025

ნაშრომი შესრულებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივ დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ირმა ჩხაიძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

უცხოელი შემფასებელი:

შუბალი ოლექსანდრ

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, ლუცკის ეროვნული ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

შემფასებლები:

ასიე ცინცაძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

ბადრი გეგზაია

ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

ნინო ფარესაშვილი

ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

სადისერტაციო ნაშრომის დაცვა შედგება 2025 წლის 20 ივნისს 12:00 საათზე ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს მიერ შექმნილი სადისერტაციო კომისიის სხდომაზე.

მისამართი: ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. N35 აუდიტორია N423

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკაში - www.bsu.edu.ge

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ლეილა ცეცხლაძე, ბიზნესის მართვის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

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-ის პერიოდში სრული უმართაობის და მკაცრი რეგულაციების პირობებში მყოფმა ბიზნეს სექტორმა, გარემოსთან ადაპტირების მიზნით არა მხოლოდ გაზარდა მოთხოვნა თანამედროვე მართვის უნარების მქონე პროექტის პროფესიონალ მენეჯერებზე, არამედ 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 მეთოდოლოგიური 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 რეკომენდაციების 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) (2014-2024), 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 ინდუქციის 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. კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა Google-ის ელექტრონული ანკეტები, რომლის საშუალებით გამოკითხულნი იყვნენ სასტუმროების მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები. სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოიკითხა საქართველოში მოქმედი ინოვაციური სტარტაპების ავტორები და მენეჯერები, რომლებიც მომსახურებისა და სტუმარმასპინძლობის სფეროში სხვადასხვა პროექტებს

განხორციელებენ. 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.

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 სტუმართმასპინძლობის 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 სტუმართმასპინძლობის 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.

ნაშრომის აპრობაცია. დისერტაცია აპრობირებულ იქნა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტის და მარკეტინგის დარგობრივი დაპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2025 წლის 04 თებერვალს (ოქმი №21-21/02).

ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 139 გვერდს, შედგება შესავლის, სამი თავისა და ათი ქვეთავისგან. ნაშრომს თან ერთვის დასკვნები და რეკომენდაციები, 125 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

კვლევის მიზნისა და ამოცანების შესაბამისად საკითხის განილვამ და ანალიზმა განაპირობა ნაშრომის ჩამოვყალიბება შემდეგი სტრუქტურით:

შესავალი

თავი I ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თეორიული საფუძვლები

I.I. ინოვაციების არსი, სახეები და ფორმები

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

I.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის კონცეფცია

თავი II ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის მეთოდები და მართვის ძირითადი თავისებურებები

II.I. ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის მეთოდები

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

II.III. ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის პრინციპები:
მიღწევები და გამოწვევები

თავი III ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სტრატეგია საქართველოში და მენეჯმენტის პრობლემები

III.I. ინოვაციური პროექტებისა და კომპანიის სტრატეგიის ინტეგრაცია

III. II.სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკა და საქართველოს რეიტინგი GII79

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

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

დასკვნები და რეკომენდაციები

გამოყენებული ლიტერატურა

ნაშრომის I თავში „ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თეორიული საფუძვლები“ - განხილულია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების შეხედულებები, განსაზღვრებები ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის თეორიულ საფუძვლებზე, სადაც წარმოდგენილია ინოვაციების არსი, სახეები და ფორმები, ინოვაციური პროცესი დახასიათებულია ინოვაციური იდეის განვითარების ეტაპებად, გაანალიზებულია ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის კონცეფციები.

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ქართველი მეცნიერები ხაზს უსვამენ ინოვაციური ბიზნეს პროექტების კონტექსტუალიზაციის მნიშვნელობას ადგილობრივ კულტურულ და ეკონომიკურ ჩარჩოებში. უცხოელი მეცნიერები მხარს უჭერენ პროექტების მართვის გლობალური მეთოდოლოგიების მიღებას, ხაზს უსვამენ ჰიბრიდული მიდგომის საჭიროებას, რომელიც მოიცავს როგორც ადგილობრივ შესაბამისობას, ასევე საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას.

ქართველი მეცნიერები ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში უპირატესობას ანიჭებენ სოციალურ გავლენას და საზოგადოების კეთილდღეობას, უცხოელი მეცნიერები კი აქცენტს აკეთებენ ბაზარზე პოზიციონირებასა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ ინოვაციაზე, რაც მიუთითებს ქართული ბიზნესისთვის მდგრადი ზრდის ორივე პერსპექტივის ინტეგრირების აუცილებლობაზე.

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 არსს 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. ამჟამად საქართველოში ახალი ცოდნის, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების წილი ეკონომიკურ განვითარებაში რაოდენობრივად სრულად არ არის განსაზღვრული, რაც სტატისტიკური მონაცემების სიმწირით აიხსნება. თუმცა, არსებული ტენდენციები, საერთაშორისო კვლევების შედეგები და ანალოგიური ეკონომიკების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ამ ფაქტორების გავლენა მზარდია. შესაბამისად, მათ როლს საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაში შეიძლება ვუწოდოთ განვითარებადი, როგორც დინამიკაში მყოფი და ჯერ კიდევ ფორმირებადი კომპონენტი. საქართველოში კვლევების მიხედვით შესაძლებელია, რომ 20-30 %-ი მშპ-ის ზრდა იყოს პირდაპირ დაკავშირებული ინოვაციურ ტექნოლოგიებზე და განათლებაზე დაფუძნებულ რეფორმებთან, რომელიც ეფუძნება ანალოგიურ ქვეყნებში შემუშავებულ მოდელებს და საქართველოს სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე გაკეთებულ ანალიზს.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის საკითხებზე მოსაზრებებს წლების მანძილზე აყალიბებენ ქართველი მეცნიერებიდან: ე. თურქია (2010) 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“. მაშასადამე, მეცნიერი ე.თურქია სამეცნიერ კვლევის სფეროს შესაბამისობაში ყურადღებას ამახვილებს შინაარსის მიხედვით IT პროექტებზე.

გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი (2019) სახელმძღვანელოში „პროექტის მენეჯმენტი“ განსაზღვრავენ, რომ პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით, რომელიც წარმართება ორგანიზებულად გარკვეული მიზნის მისაღწევად. პროექტის 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. მიაჩნიათ, რომ გასათვალისწინებელია სხვადასხვა პროექტებს შორის კავშირების აუცილებლობა, რაც კომპანიის სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვან ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს.

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

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

მეცნიერი ჰენრი ჩესბრო შეისწავლის ღია ინოვაციების როლს ციფრულ ტრანსფორმაციაში. მეცნიერს მიაჩნია, რომ დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში

ინოვაციების ეფექტური მართვისათვის კომპანიებმა აუცილებელია მოიცვას გარე თანამშრომლობა და ქსელები (Chesbrough, 2020). მაგ.: Procter & Gamble's Connect + Develop Program P&G-მ წარმატებით განახორციელა ღია ინოვაციის 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.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვა ექვემდებარება მიმდინარე პროცესებს, რომლებიც ეკონომიკურ მეცნიერებაში წოდებულია პროექტის სასიცოცხლო ციკლის-მომზადების, შემუშავების და რეალიზაციის ფაზებად. ინოვაციური პროექტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული ფაზა არის იდეის შექმნიდან-დასაწყისიდან დასასრულამდე-უნიკალური შედეგის შეფასების ჩათვლით დროის პერიოდის გამომხატველი.

ამ კონტექსტში, ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვა განიხილება როგორც კომპლექსური სისტემა, რომელიც ეფუძნება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპობრივ განხორციელებას და მოიცავს სხვადასხვა ფუნქციურ მიმართულებას, მათ შორის პროცესების, დროის, ღირებულების, რისკების, პერსონალის, კომუნიკაციების, კონტრაქტების და ხარისხის მართვას.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვა ითვალისწინებს:

- საბაზისო და ცვლილებების გეგმის შესაბამისად მიმდინარე პროცესების მართვას მუდმივი კონტროლით;
- ვადების მართვას - განსახორციელებელ მიზნებსა და ამოცანებს შორის ურთიერთკავშირის განსაზღვრას, მიმდინარე პროცესების დროის ხანგრძლივობის შეფასებას, სამუშაო გრაფიკის შემუშავებას და მართვას;
- ღირებულების მართვა-ითვალისწინებს დამტკიცებული ბიუჯეტის შესაბამისად პროცესების განხორციელებას და კონტროლს;
- რისკების მართვა-საჭიროებს რისკების იდენტიფიცირებას, რისკის გამომწვევი მიზეზების დადგენას, ალბათობის განსაზღვრას, მოსალოდნელი დანაკარგების შეფასებას და ალტერნატიული ანტი სარისკო ღონისძიებების შემუშავებას;
- პერსონალის მართვა- გულისხმობს გუნდის მოტივირებას, განვითარებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას;

➤ კომუნიკაციების მართვა- მიზანშეწონილია ექვემდებარებოდეს ინფორმაციის, როგორც მნიშვნელოვანი რესურსის დროულად მიღებას, დამუშავებას, დაჯგუფებას, გავრცელებას და ა.შ.;

➤ კონტრაქტების მართვა-ითვალისწინებს პროცესების ერთობლიობას, რომელიც უკავშირდება როგორც რესურსების მოწოდების, ასევე მომხმარებელთა მოთხოვნების დაგეგმვას, ხელშეკრულებების მომზადებას და პროცესების მართვას;

➤ ხარისხის მართვა-გულისხმობს პროცესების ერთობლიობას: ხარისხის დაგეგმვას, დამტკიცებას და მართვას.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვა წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ეფუძნება პროექტის მართვის პრინციპებსა და ინოვაციური იდეების პრაქტიკულ რეალიზაციას. თეორიული ანალიზით ირკვევა, რომ წარმატებული მენეჯმენტი საჭიროებს როგორც ადგილობრივ სოციალურ-ეკონომიკურ კონტექსტზე მორგებულ მიდგომებს, ისე გლობალურ სტანდარტებთან თავსებადობას. შესაბამისად, საქართველოს ეკონომიკისთვის აუცილებელია ჰიბრიდული მოდელის განვითარება, რომელიც შეათავსებს ცოდნაზე დაფუძნებულ ინოვაციებს, ეფექტიან მენეჯმენტს და საერთაშორისო პრაქტიკას.

ნაშრომის II თავში „ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის მეთოდები და მართვის ძირითადი თავისებურებები“ - შესწავლილია კრიზისის მართვა: „Covid-19 მოთხოვნები“; განხილულია ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის მეთოდები: „მოქნილი“ ანუ „სწრაფი“ (Agile), „ტრადიციული“ ანუ „კასკადური“ (waterfall), „ჩანჩქერის“, „კრიტიკული გზის“, „პროგრამების გადასინჯვის და შეფასების“-„PERT,, „რაციონალური ერთიანი პროცესის“- (RUP), „ექსტრემალური პროგრამირების“- (XP), „მქლე“ (Lean), „ექვსი სიგმას“, „კრისტალის“, „ერთობლივი განაცხადის შემუშავების“, „სკრიმის“ (Scrum) და „კანბანის“ (Kanban) მეთოდები; გაანალიზებულია პროექტის Agile მეთოდის ეფექტიანობა ინოვაციური პროცესების მართვაში. Agile ხელს უწყობს სწრაფ რეაგირებას, პროექტის მოქნილად წარმართვასა და მომხმარებლის საჭიროებებზე მუდმივ ადაპტაციას. თუმცა, მისი წარმატება დამოკიდებულია მკაფიო მიზნებზე, სტრატეგიულ ხედვასა და რესურსების სწორ განაწილებაზე. წინააღმდეგ

შემთხვევაში არსებობს რისკი, რომ პროექტი დაკარგავს მიმართულებას და ეფექტიანობას.

განხილულია ინოვაციური ბიზნეს პროექტის მართვის ძირითადი მახასიათებლები, განსხვავებები და გლობალური გამოწვევები პერიოდების მიხედვით, რომლის საფუძველზეც გამოიკვეთა ძირითადი მიგნებები:

მეთოდოლოგიების ცვლილება: პანდემიის დროს კომპანიებმა და ორგანიზაციებმა დაიწყეს სწრაფი ცვლილებების მიღება და სწრაფი რეაგირების უნარის განვითარება, რაც იყო საჭირო არა მხოლოდ პანდემიის გავრცელების საპასუხოდ, არამედ ბიზნეს პროცესების უკეთესად მართვისთვის და კრიზისულ სიტუაციებზე ადაპტაციისთვის;

ტექნოლოგიების ინტეგრაცია: პანდემიამ გამოიწვია მნიშვნელოვანი ინვესტიციები ციფრულ ინსტრუმენტებში, რომლებიც დღესაც აუცილებელია. დღევანდელი ლანდშაფტი აერთიანებს ხელოვნურ ინტელექტს, დიდ მონაცემებს და თანამშრომლობით პლატფორმებს, აძლიერებს ეფექტურობას და მონაცემების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებას;

სამუშაო გარემო: ტრადიციული საოფისე გარემოდან ჰიბრიდულ და დისტანციურ სამუშაო მოდელებზე გადასვლამ შეცვალა გუნდის დინამიკა და მართვის პრაქტიკა, ფოკუსირებულია თანამშრომლობასა და კომუნიკაციაზე;

ფოკუსირება კეთილდღეობაზე: ფსიქიკური ჯანმრთელობა და თანამშრომელთა კეთილდღეობა გახდა ცენტრალური საკითხები პროექტის მენეჯმენტში, რაც გამოწვეულია პანდემიის დროს არსებული გამოწვევებით;

გლობალური გამოწვევები: ორგანიზაციები განიცდიან ზეწოლას, მიიღონ მდგრადი პრაქტიკა კლიმატის ცვლილების შემფოთების ფონზე, რაც მოითხოვს ინოვაციურ გადაწყვეტილებებს პროექტის მენეჯმენტში;

ეკონომიკური აღდგენა: COVID-ის შემდგომ, ბიზნესი აგრძელებს ფუნქციონირებას პანდემიით გამწვავებულ ეკონომიკურ უთანასწორობებზე;

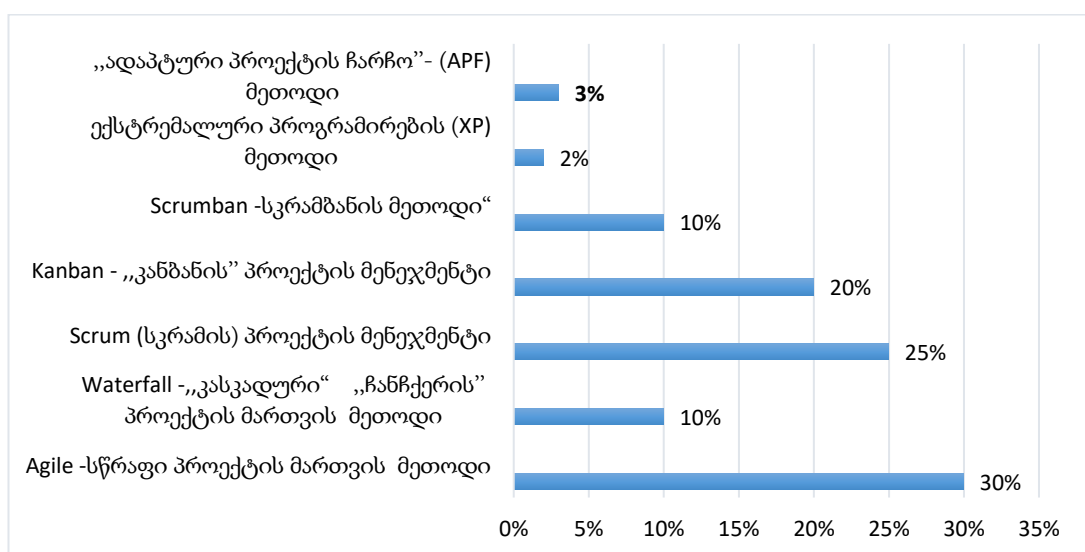
ციფრული განხეთქილება: ტექნოლოგიასა და ციფრულ უნარებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა გადამწყვეტია ინკლუზიური ინოვაციის ხელშეწყობისთვის;

გლობალური კონკურენცია: ორგანიზაციები უნდა დარჩეს კონკურენტუნარიანი სწრაფად განვითარებად გლობალურ ლანდშაფტში, რაც ხაზს უსვამს უწყვეტი სწავლისა და ადაპტაციის აუცილებლობას.

ამრიგად, ინოვაციური პროექტების მართვის თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ გლობალურ გამოწვევებთან ადაპტაცია, არამედ იმ მეთოდოლოგიური მიდგომების ეფექტიანად შერჩევა და გამოყენება, რომლებიც რეალურ პრაქტიკაში აჩვენებენ მაღალ შედეგიანობას.

დიაგრამა 1-ზე წარმოდგენილია რესპონდენტების მიერ ყველაზე ხშირად გამოყენებული და ადაპტირებული პროექტის მართვის მეთოდები. კვლევების მიხედვით, Agile ყველაზე ეფექტურ და გავრცელებულ მეთოდად ითვლება, რომელსაც იყენებს გამოკითხულთა 30 %. ასევე მაღალი ეფექტურობით გამოირჩევა Scrum (25 %) და Kanban (20 %) მეთოდები. პროექტის მართვის სხვა მეთოდებიდან კასკადური და Scrumban მეთოდები თითოეული 10 %-ით გამოიყენება. ქართულ სტარტაპ კომპანიებში ნაკლებად პოპულარულია და პრაქტიკაში ნაკლებად არის გამოყენებული ადაპტირებული პროექტის ჩარჩო (APF) – 3 % და ექსტრემალური პროგრამირება (XP) – 2 %.

დიაგრამა 1. ინოვაციური პროექტის მართვის მეთოდებიდან ყველაზე ეფექტური და გამოყენებადი მეთოდები ქართულ სტარტაპ კომპანიებში



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად პროექტის მართვის მეთოდების მრავალფეროვნებისა, ამ მიმართულებით საქართველოში არ არსებობს სიღრმისეული კვლევა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ იყენებენ პროექტის მენეჯერები აღნიშნულ მიდგომებს პრაქტიკაში. ჩვენი გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, რესპონდენტთა 85 %-ს არ აქვს დეტალური ცოდნა პროექტის მართვის მეთოდებზე. მიუხედავად ამისა, მენეჯერების 12 % ავლენს უნარს, ეფექტიანად გამოიყენოს მათთვის ნაკლებად ნაცნობი პროექტის მართვის ძირითადი ელემენტები ნიჭისა და გამოცდილების საფუძველზე.

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 შიდა ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად წარმოქმნილი პრობლემები საჭიროებს დროულ რეაგირებას და სიტუაციის შესაბამისად ქმედებების განხორციელებას.

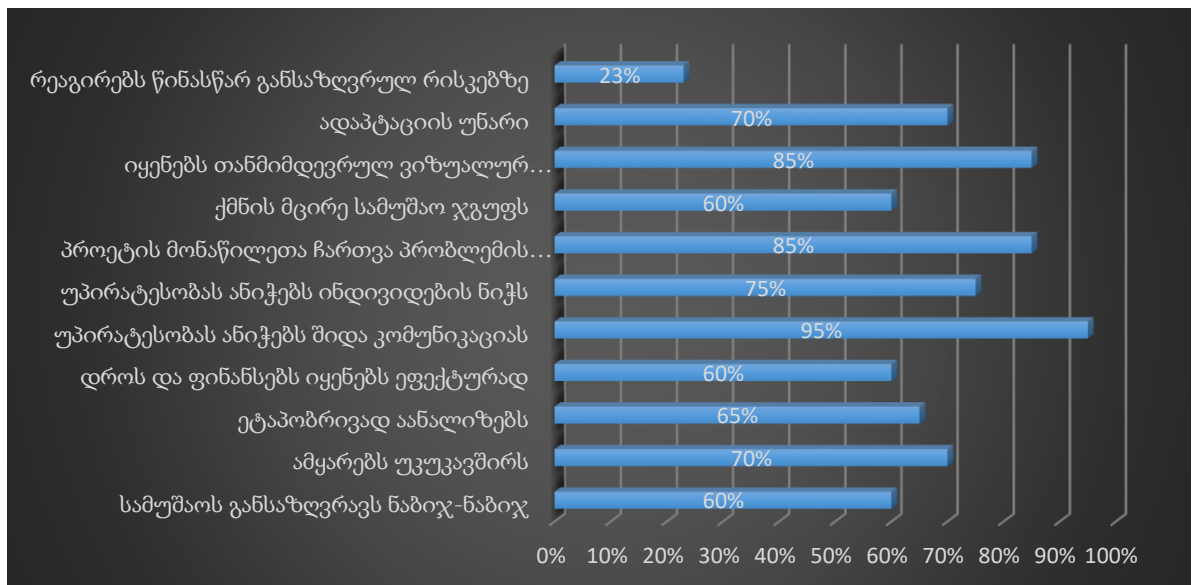
პროექტის მართვის პროცესში 95 % უპირატესობას ანიჭებს საპროექტო ჯგუფების შექმნას, მათზე კონკრეტული განსახორციელებელი ამოცანების გადანაწილებას თანმიმდევრული განხორციელებისათვის. რადგან სწორედ არაპროფესიონალებისაგან ჩამოყალიბებული გუნდი და მათ შორის ფუნქციების არასწორი გადანაწილება წარმოქმნის პრობლემებს, 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; უპირატესობას ანიჭებს 95 % მომუშავეთა შორის კომუნიკაციას, 75 % 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.

მიღებული მონაცემების საფუძველზე იკვეთება, რომ პროექტის მართვაში ძირითადი მახასიათებლების სტრუქტურირებული მიდგომის, ეფექტური კომუნიკაციისა და რესურსების ოპტიმიზაციის დაბალანსებულმა გამოყენებამ შესაძლოა უზრუნველყოს პროექტის მაღალი ეფექტიანობა და დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილების ზრდა, მიუხედავად იმ გამოწვევებისა, რომლებიც

უკავშირდება ნიჭის არასათანადო ანაზღაურებასა და რესურსების არაეფექტიან გამოყენებას.

კვლევა მიმართული იყო ტურიზმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანეს სასტუმრო სექტორზე, რომელიც მუდმივად უნდა ადაპტირდეს გარე გარემოს ცვლილებებთან. ინოვაციები, სტრუქტურირებული მართვის პრაქტიკა და Agile მეთოდის დანერგვა ამ ინდუსტრიაში საშუალებას მისცემს სასტუმროებს ეფექტურად მართონ საკუთარი საქმიანობა და ისარგებლონ ბაზრის ახალი შესაძლებლობებით. ამ გზით, სასტუმროები შეძლებენ არა მხოლოდ კრიზისის პერიოდში წარმატებით გაუმკლავდნენ გამოწვევებს, არამედ შექმნან უფრო მდგრადი და მოქნილი ბიზნეს მოდელები, რომლებიც მომავალში კიდევ უფრო კონკურენტუნარიანს გახდის მათ. აქედან გამომდინარე, ჩამოვაყალიბეთ რეკომენდაციები:

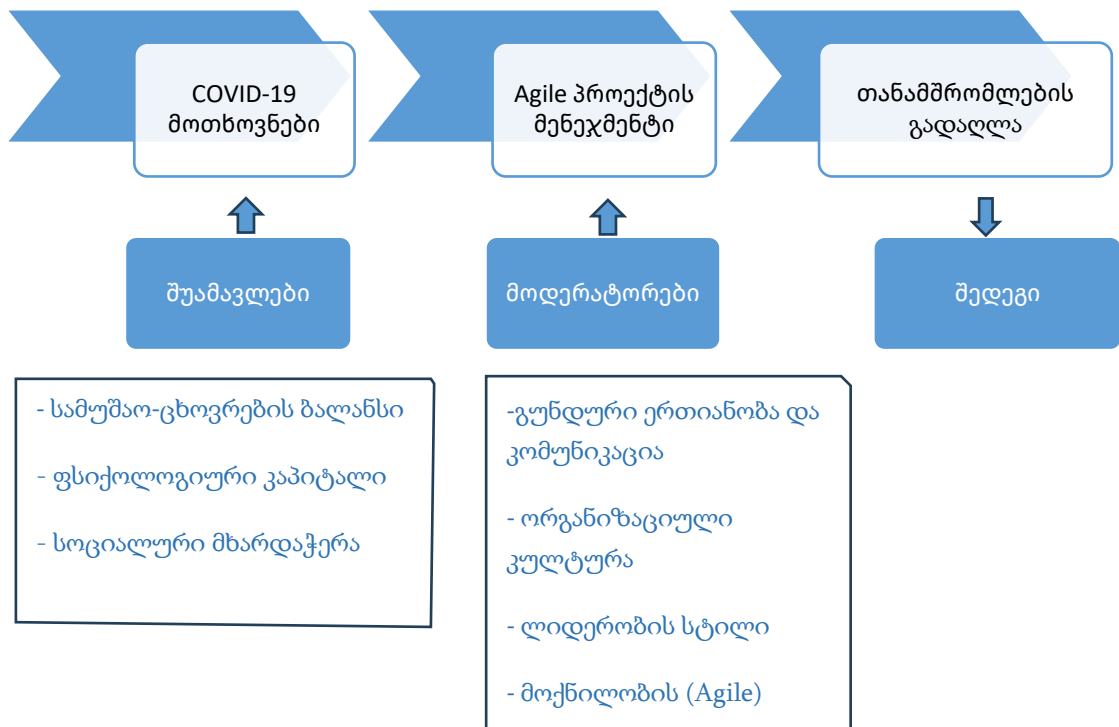
➤ **სასტუმროების მართვის სტრატეგიების გადახედვა და მათი მოქნილობის ზრდა.** სასტუმრო ინდუსტრიაში არსებული პოსტ-პანდემიური პირობების გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია, რომ სასტუმროებმა განავითარონ მოქნილი და ადაპტირებადი მართვის სტრატეგიები. ეს ხელს შეუწყობს სწრაფი რეაგირებისა და ბაზრის ცვლებად პირობებთან ადაპტირების შესაძლებლობას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კრიზისის დროს. სამუშაო გარემოს უკეთესი მორგება და თანამშრომლების მოტივაცია ინოვაციებისკენ სწორედ ასეთი სტრატეგიის ნაწილი უნდა იყოს;

➤ **Agile მეთოდის დანერგვა და განვითარება.** Agile მეთოდი, რომელიც კარგად მუშაობს სტრესის მართვისა და სწრაფი ცვლილებების პირობებში, უნდა იყოს ინტეგრირებული სასტუმრო ინდუსტრიის მართვის სისტემებში. მისი გამოყენება არა მხოლოდ სტრესის შემცირებას უწყობს ხელს, არამედ ასევე საშუალებას აძლევს სასტუმროებს სწრაფად იპოვონ გადაწყვეტილებები, რათა დააკმაყოფილონ ბაზრის მოთხოვნები და მუშაობის პირობები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პანდემიური კრიზისის ან სხვა გლობალური გამოწვევების დროს, როცა უნდა მოხდეს სწრაფი რეაგირება.

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, როგორცაა ციფრული თანამშრომლობა და Agile მეთოდები, სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება (სქემა 1).

სქემა 1. კრიზისის მართვა: „Covid-19 მოთხოვნები“ Agile პროექტის მენეჯმენტი.



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

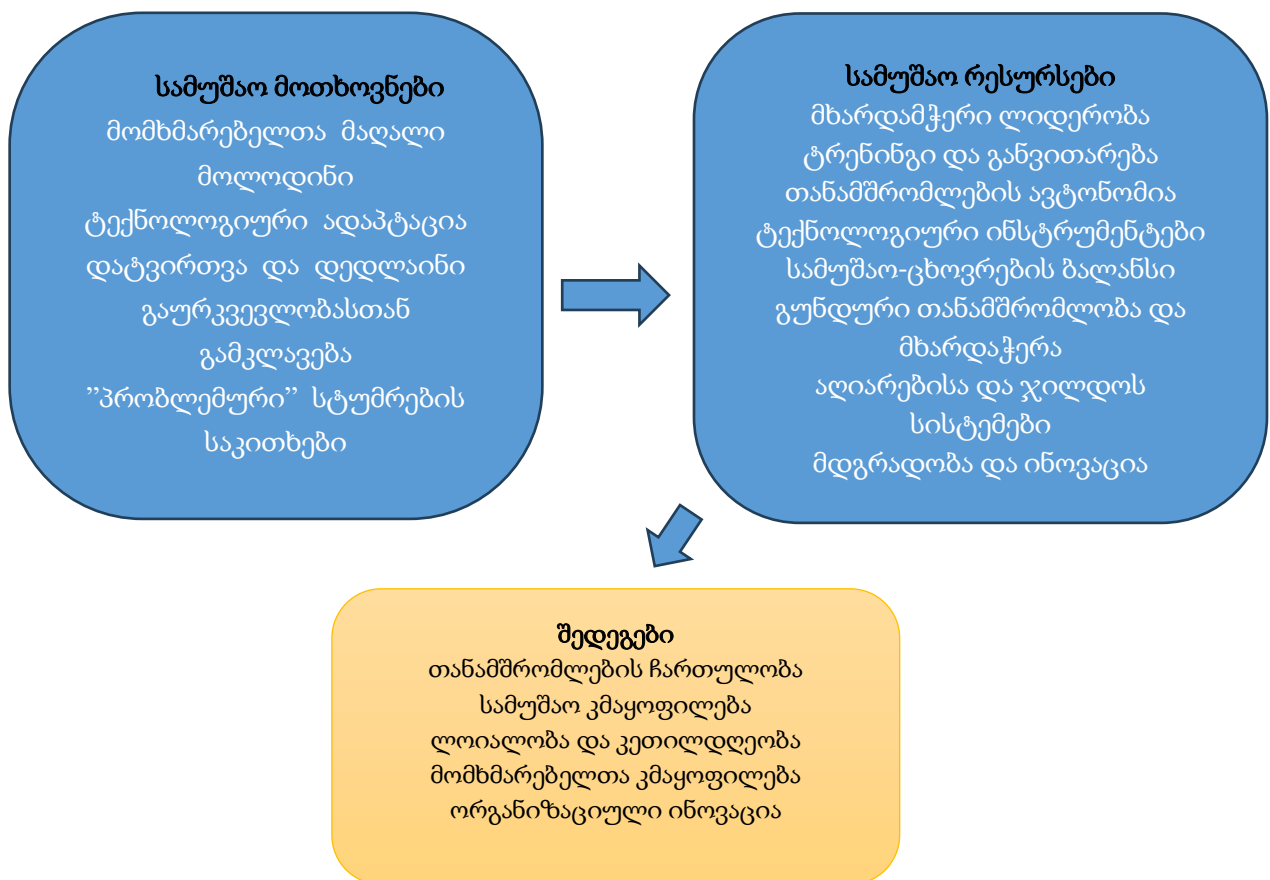
Agile პროექტის მენეჯმენტი, როგორც მოდერატორი, აფერხებს COVID-19 მოთხოვნების უარყოფითი ეფექტებს. Agile პრაქტიკის მოქნილობა, გუნდური მუშაობა და განმეორებითი ბუნება ეხმარება თანამშრომლებს მართონ დატვირთვა, უზრუნველყონ სოციალური მხარდაჭერა თანამშრომლობით და შექმნან უფრო ადაპტირებული სამუშაო გარემო, რაც ამცირებს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

➤ **კონკურენციის შენარჩუნება ინოვაციებით.** სასტუმროების მართვაში მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა დაეთმოს ინოვაციების ხელშეწყობასა და მაღალტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დანერგვას. ეს მოიცავს როგორც პერსონალისთვის, ისე სტუმრებისთვის განკუთვნილი ციფრული ინსტრუმენტების გაძლიერებას. ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება, როგორცაა აუტოსორსინგი,

ავტომატიზაცია და ციფრული კომუნიკაცია, დაეხმარება სასტუმროებს არა მხოლოდ ეფექტურად მართონ რესურსები, არამედ შემოსავლებიც გაზარდონ;

➤ **სტრესი და სამუშაო პირობების გაუმჯობესება.** სასტუმრო ინდუსტრიაში, სამუშაო პირობებიდან გამომდინარე, გაანალიზებული იქნა სამუშაო მოთხოვნები JD-R მოდელის გამოყენებით. დასკვნის საფუძველზე დადგინდა, რომ სასტუმროების სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისთვის აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული სამუშაო მოთხოვნების და რესურსების ოპტიმიზაცია. სტრესის და გადაღლილობის თავიდან აცილება მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი, თუ სამუშაო გარემო ისე იქნება მოწყობილი, რომ ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ჯანმრთელობას, მოტივაციას, კრეატიულობასა და ინოვაციურობას. საჭიროა მუდმივი მონიტორინგი და რისკების შეფასება, რათა დროულად გამოიკვეთოს აუცილებელი ცვლილებები;

სქემა 2. JD-R მოდელი სასტუმროს ინოვაციური მენეჯმენტისა და თანამშრომლების ჩართულობისთვის



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე

➤ **პერსონალის სწავლების და განვითარების პროგრამების განვითარება.** პანდემიის შედეგად წარმოებული ცვლილებებისა და ახალი მოთხოვნებისთვის სამუშაო გარემოში საჭიროების განვითარება მნიშვნელოვანია. თანამშრომელთა ცოდნისა და უნარების მუდმივი განვითარება, როგორც ციფრულ, ისე სუბიექტურ სფეროებში (მაგალითად, კრიზისის დროს მენეჯმენტი), გააუმჯობესებს მათ მოქნილობას და ხელს შეუწყობს ბიზნესის ეფექტურობას;

➤ **კომუნიკაციისა და უკუკავშირის გააქტიურება.** ეფექტური კომუნიკაცია და უკუკავშირი პანდემიურ პერიოდში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. სასტუმროებმა უნდა განავითარონ უნიკალური სისტემები თანამშრომელთა და მომხმარებელთა შორის კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად, რათა თავიდან აიცილონ პოტენციური პრობლემები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ინფორმაციის ნაკლებობის გამო. ამასთანავე, კომუნიკაციის გზები უნდა გახდეს უფრო მოქნილი და სწრაფი, რათა ადეკვატურად რეაგირება მოახდინონ სწრაფად ცვალებად გარემოში;

➤ **კადრების შერჩევისა და მოზიდვის ახალ სტრატეგიებზე გადართვა.** კადრების დეფიციტი და მუშაობის მოთხოვნების ახალი სტანდარტები მოითხოვს თანამშრომელთა მოზიდვის ახალი მიდგომების დანერგვას. მნიშვნელოვანია, რომ სასტუმროებმა გამოიყენონ ახალი ტექნოლოგიები, რათა დააინტერესონ და სწორად შეარჩიონ კვალიფიციური პირები, რომლებიც ადაპტირებულნი იქნებიან ახალ სამუშაო გარემოში;

➤ **ფინანსური რესურსების ეფექტური მართვა.** პანდემიის დროს ბევრი სასტუმრო მაკროფინანსური პრობლემების წინაშე აღმოჩნდა. აუცილებელია, რომ სასტუმროებმა მუდმივად მონიტორინგი აწარმოონ ფინანსურ რესურსებზე და შექმნან ბიუჯეტირების მოქნილი სისტემა, რომელიც იძლევა სწრაფ და ზუსტ რეაგირებას ფინანსურ კრიზისებზე;

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის პრინციპების განხილვისას გამოიკვეთა მიღწევები, გამოწვევები და მათი მოგვარების გზები. საქართველოს რეალობაში დღესდღეობით ტურიზმი და მომსახურების სექტორი ხშირად მორგებულია შიდა და გარე მოთხოვნებზე, რომლებიც დროთა განმავლობაში იცვლება, რაც ქმნის ინოვაციურ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს. ამ სფეროში ბიზნესის მართვის მეთოდები მოიცავს მომხმარებელზე ორიენტირებულ ხედვებს, ტექნოლოგიური განვითარების გამოყენებას და მდგრადობის პრინციპებს. დღევანდელი მიღწევებია:

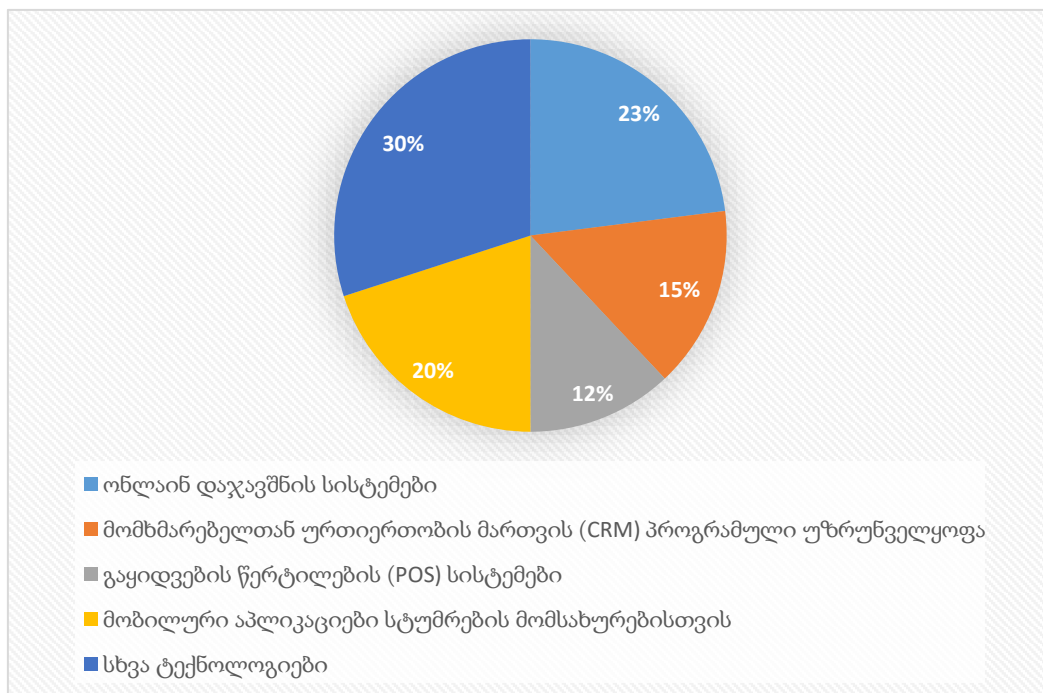
მობილური აპლიკაციები და ციფრული გამოცდილება, ინოვაციური პლატფორმები, რომლებიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს შეიძინოს ტურისტული პროდუქტები, შეამოწმოს რჩევები, მოიძიოს აქტივობები და უბრალოდ გამოიყენოს ციფრული გზები არსებული მოგზაურობის კონტროლისთვის. ციფრული კონსიერჟების გამოყენება გახდა ერთ-ერთი მთავარი ინოვაცია ტურიზმში.

მომსახურების სექტორში მთავარია მომხმარებლის უკუკავშირი, რასაც კომპანიები იყენებენ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის. ამისათვის გამოიყენება CRM (Customer Relationship Management) სისტემები, რომლებიც საშუალებას აძლევს კომპანიებს გააკონტროლონ მომხმარებელთა აქტივობა და მათთვის შესაბამისი მომსახურება შემოიტანონ. მომსახურების დიგიტალიზაცია, რომელიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს სწრაფად და მარტივად მიიღოს მომსახურება, იქნება ეს ონლაინ შეკვეთა თუ დახმარება ციფრული პლატფორმების მეშვეობით. ეს ნიშნავს, რომ ტრადიციული მომსახურება უფრო ავტომატიზირებულია, რაც ზრდის ეფექტურობას. მომსახურების სფეროში გაძლიერებული ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება მომხმარებელთან ურთიერთობაში. მაგალითად, ჩეთბოტები, რომლებიც პირდაპირ პასუხობენ მომხმარებლის კითხვებს 24/7 და დისტანციურად ეხმარებიან მათ. თუმცა ამ სიკეთეებთან ერთად *ვაწყდებით წინააღმდეგობებსაც* როგორცაა ტექნოლოგიის ინტეგრაციის სირთულეები, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა მომსახურების სფეროში ხშირ შემთხვევაში არის რთული, რადგან საჭიროებს ტრენინგს, ინფრასტრუქტურის აღჭურვას და საკმაოდ დიდი ინვესტიციებს. არსებულ სტარტაპებში ადგილობრივი სპეციალიზებული უნარების დეფიციტია, რაც ზრდის ძვირადღირებული უნარების მოძიების აუცილებლობას. განსხვავებული კულტურები და მომხმარებლის მოთხოვნები შეიძლება ქმნიდეს სირთულეებს, როდესაც ცდილობენ ყველა მომხმარებლის მოლოდინები დააკმაყოფილონ. მაღალ კონკურენციაში წინა პლანზე გამოსვლა რთულია, როცა სწრაფად იცვლება მოთხოვნები და გატარებული ინოვაციები შეიძლება სწრაფად მოძველდეს. *გამოსავალი კი* ბლოკჩეინ, IoT, ან ალგორითმების გამოყენებით ინოვაციების ადაპტაციაა, რათა ამ სფეროში არსებული გამოწვევები დაძლეული იყოს. ასევე პროტოტიპების შესაქმნელად ექსპერიმენტული გამართვის საშუალება, რათა ცდომილებებით და ანალიზებით მოხდეს ტექნიკური გამოსავალი. კულტურული და ორგანიზაციული ბარიერების დროს ლიდერების და აღმასრულებელი გუნდების

მხარდაჭერა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რათა თანამშრომლებმა დაიწყონ სიახლეებზე დაფუძნებული ცვლილებების მიღება. უნარების დეფიციტის შესავსებად უნდა შეიქმნას თანამშრომლობის მოდელები ადგილობრივ უნივერსიტეტებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, რათა აითვისონ საჭირო უნარები და მიიღონ შესაბამისი განათლება.

ინოვაციური სტარტაპები ხშირად იყენებენ სხვადასხვა ტექნოლოგიურ პლატფორმებსა და სხვა სისტემებს თავიანთი ოპერაციების გამარტივებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ გამოყენების კონკრეტული სისტემები შეიძლება განსხვავდებოდეს. დიაგრამა 3-ზე წარმოდგენილია რესპოდენტების მიერ ყველაზე ხშირად გამოყენებული ტექნოლოგიები.

დიაგრამა 3. გამოყენებული პლატფორმები ან სისტემები ოპერირებისთვის



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

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.

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 ზომის ბიზნესისათვის.

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.

ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვისას ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა იქნება სწორი მიდგომების პოვნა ტექნოლოგიების, ბაზრის მზადყოფნისა და კონტექსტის მიხედვით. თუმცა, კომპანიის გამართულად დაგეგმვა, გუნდური მუშაობა და სწორი რესურსების მოძიება ამ გამოწვევებს შესაძლებელს გახდის.

ნაშრომის III თავში-„ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვის სტრატეგია საქართველოში და მენეჯმენტის პრობლემები“-შესწავლილია სახელმწიფოს ინოვაციური პოლიტიკა და საქართველოს რეიტინგი გლობალურ ინოვაციურ ინდექსში. განხილულია ინოვაციური პროექტებისა და კომპანიის სტრატეგიის ინტეგრაცია. ჩამოყალიბებულია პროექტების მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, დასახულია მათი გადაჭრის შესაძლებლობები, დახასიათებულია პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის როლი ბიზნეს პროექტების მენეჯმენტში. გაანალიზებულია გლობალიზაციის გამოწვევები.

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 მოძველებულის და უსარგებლოს (პროდუქტის, სერვისის, პროცესის...) გეგმიური და სისტემური ლიკვიდაცია და ტექნოლოგიების განვითარების შესაბამისობაში ბიზნეს მოდელების შემუშავება პრაქტიკული რეალიზებისათვის. ზოგადად, ბიზნეს-მოდელის ცვლილებას განაპირობებს სამი ძირითადი სფერო: 1. ღირებული წინადადება, 2. მიწოდების ჯაჭვი და 3. სამიზნე მომხმარებელი - რომლის შესაბამისადაც განისაზღვრება, რაზეა ორიენტირებული მომხმარებლის მოთხოვნა, რა უნდა მიეწოდოს ბაზარს; როგორ უნდა მიეწოდოს ბაზარს და ვინ იქნება ამ ინოვაციური პროდუქტის, სერვისის მომხმარებლები.

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.

თანამედროვე ეკონომიკის ზრდის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად ინოვაცია მიიჩნევა. ინოვაციის ეპოქა დაიწყო XX საუკუნიდან, და მისი პირველი ნახევარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო, რადგან მან შექმნა ცოდნა, როგორც ეკონომიკის და ცივილიზაციის განვითარების ფუნდამენტი. ეს ეპოქა, რომელიც გრძელდება დღემდე, კიდევ უფრო დაჩქარდა Covid-19-ის პირობებში და საბოლოოდ გამოავლინა ფორმულა „მეცნიერება-ტექნიკა-წარმოება“. ამან კიდევ ერთხელ დაარწმუნა მსოფლიო, რომ ქვეყნის სწრაფი ეკონომიკური განვითარება პირდაპირ დამოკიდებულია ეფექტიან ინოვაციურ პოლიტიკაზე.

გლობალური ინოვაციური ინდექსი (GII), რომელიც 2012 წლიდან ყოველწლიურად ქვეყნდება, წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს ინოვაციური სტრატეგიებისა და მექანიზმების შესაფასებლად. მისი მიზანი ინოვაციების გრძელვადიანი ზრდის, პროდუქტიულობისა და სამუშაო ადგილების ზრდის ხელშეწყობაა. 80 ინდიკატორიდან შემდგარი GII- შვიდი ძირითადი კომპონენტის მიხედვით აფასებს ქვეყნებს. საქართველოში GII-ის გამოყენება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას შეიძენს, რადგან იგი ქვეყანაში ინოვაციური განვითარების ტენდენციებსა და პერსპექტივებს წარმოაჩენს.

საქართველო 2007 წლიდან ითვლება მსოფლიო ინოვაციური გამოწვევების ერთ-ერთ მონაწილედ. 2007-2015 წლებში ქვეყანა მიიჩნეოდა სწრაფად პროგრესირებად სახელმწიფოდ, ხოლო 2013 წელს სახელმწიფომ გაამახვილა ყურადღება ინოვაციური პოლიტიკის აქტიურ განვითარებაზე, რაც უკავშირდება სახელმწიფო ინოვაციური სტრატეგიისა და პროგრამების შემუშავებას.

გლობალური ინოვაციური ინდექსი (GII) საინტერესო სურათს გვთავაზობს საქართველოს ინოვაციური განვითარების დინამიკის შესახებ. ინდექსი ასახავს, რამდენად წარმატებულია ქვეყანა ინოვაციების ხელშეწყობაში, ტექნოლოგიური პროგრესის დანერგვასა და ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარებაში.

2013-2015 წლებში საქართველოს პოზიცია გლობალურ რეიტინგში 73-ე ადგილს შეადგენდა. 2016 წელს ქვეყანა მნიშვნელოვნად დაწინაურდა და 64-ე პოზიციაზე გადაინაცვლა, რაც მიუთითებდა სტრატეგიულ წინსვლაზე ინოვაციური გარემოს გაუმჯობესების მიმართულებით. ამ პერიოდში საქართველო ასევე აუმჯობესებდა პოზიციებს ბიზნესის კეთების სიმარტივის საერთაშორისო რეიტინგებში.

მიუხედავად იმისა, რომ Covid-19-ის პანდემიამ და მისმა გრძელვადიანმა სოციალურ-ეკონომიკურმა გავლენებმა შეაფერხა მრავალი ქვეყნის განვითარება, საქართველომ ინოვაციური პროგრესი მაინც შეინარჩუნა. 2020 და 2021 წლებში ქვეყანამ GII-ში 63-ე ადგილი დაიკავა, რაც მეტყველებს ინოვაციური პოტენციალის სტაბილურობაზე და გარკვეულწილად, მტკიცე მდგრადობაზეც გლობალური გამოწვევების ფონზე.

დიაგრამა 4. GII კომპონენტების შეფასება 100 ქულიანი სისტემით

2015-2024 წლებში



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე

2022 წლის მონაცემების მიხედვით, საქართველოს ინოვაციური პოლიტიკა, რომელიც ითვალისწინებდა სტარტაპების დაფინანსებას და ინოვაციური პროგრამების რეალიზებას, ქმნიდა საფუძველს მდგრადი და ინკლუზიური

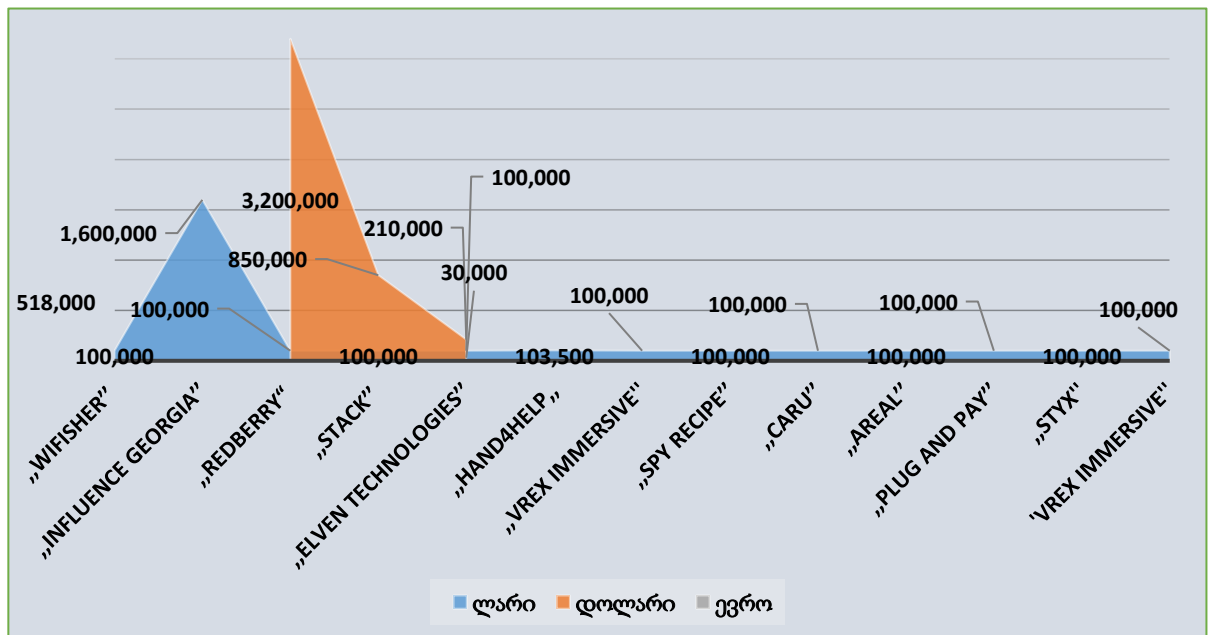
ეკონომიკის განვითარებისთვის. 2014-2023 წლებში დაფინანსდა 641 სტარტაპი, რომელთა საშუალებით ქვეყანაში ახალი ინოვაციური ბიზნეს იდეები და პროექტები განვითარდა.

საქართველოში განხორციელებული ინოვაციური პოლიტიკა, ზოგადად, პოზიტიურია და ქმნის ხელსაყრელ გარემოს სტარტაპების და ახალი ტექნოლოგიების განვითარებისათვის. მიუხედავად ზოგიერთი პრობლემისა, როგორცაა კვლევითი თანამშრომლობის სიმწირე და დაბალი კლასტერული განვითარების დონე, საქართველოს შესაძლებლობები ინოვაციების მიმართულებით საკმაოდ დიდია, რაც გრძელვადიან პერიოდში მის ეკონომიკურ განვითარებას ხელს უწყობს. 2022 წელს GII-ში საქართველოს რეიტინგი გაუმჯობესდა, და 2023 წლის მონაცემებით ქვეყანამ 65-ე ადგილზე გადაინაცვლა. GII-ის კომპონენტებიდან საქართველოს ძლიერი მხარეებია; ბიზნეს გარემო და ბაზრის განვითარების დონე, ხოლო სუსტი მხარეებია: განათლება, კვლევითი და განვითარების მიმართულებები, ინვესტიციები და დასაქმებულთა ცოდნის დონე.

2024 წლის მონაცემებით, საქართველოს ინოვაციური პოლიტიკა კვლავ პოზიტიურ გავლენას ახდენს სტარტაპებისა და ახალი ტექნოლოგიების განვითარებაზე. 2024 წელს საქართველომ GII რეიტინგში 57-ე ადგილზე გადაინაცვლა, რაც 2023 წლის 65-ე ადგილთან შედარებით 8 პოზიციით წინსვლას წარმოადგენს. 2024 წელს საქართველოს შეფასება გაუმჯობესდა 8 ძირითად კომპონენტში: ბიზნეს გარემო, ადამიანური კაპიტალი და კვლევები, ინფრასტრუქტურა და შემოქმედებითი პროდუქცია.

სტარტაპებში ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას წარმოადგენს პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემები. კვლევებით დგინდება, რომ სტარტაპების 70 %-80 % წარუმატებლობას განაპირობებს სწორედ პროექტის მენეჯმენტში არსებული პრობლემები, კერძოდ: გამოცდილების არქონა, არაკვალიფიციურობა, არაპროფესიონალების მიერ ჩატარებული ბაზრის კვლევის შედეგები, არასწორი კომუნიკაცია, დაბალი ხარისხის მართვის სისტემა და სხვა.

დიაგრამა 5. საქართველოში დაფინანსებული მაღალტექნოლოგიური სტარტაპები



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ საქართველოში დაფინანსებული მაღალტექნოლოგიური სტარტაპები წარმატებას აღწევენ, როდესაც გუნდის წევრები სწორად მართავენ რესურსებს, იყენებენ საერთაშორისო გამოცდილებას და დარგობრივი ცოდნას, რაც მათ საშუალებას აძლევს განახორციელონ ინოვაციური ბიზნეს იდეები. დაფინანსების მიზანმიმართული ხარჯვა, ბაზრის კვლევა, სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება შეუწყობს ხელს სტარტაპების განვითარებას და მათ პოზიციონირებას ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე. მიუხედავად წარმატებისა სტარტაპი კვლავ აწყდება ფინანსური რესურსების ნაკლებობას და პროექტის მენეჯმენტში პრობლემებს, რის გამოც მათ უწევთ მოლაპარაკებების წარმოება დამატებითი დაფინანსების მოსაზიდად. მთავარ გამოწვევად რჩება ტექნოლოგიური ცოდნის და ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისობა, რაც სტარტაპებს შეუძლიათ გადასცენ სწორად ფორმირებული და ეფექტიანი ბიზნეს მოდელების საშუალებით.

გამოსავალი მდგომარეობს შემდეგში: აუცილებელია, რომ სტარტაპებში გათვალისწინებული იქნას პროფესიონალი მენეჯერების ან პოტენციური

ხელმძღვანელების ჩართვა, რომლებმაც იციან ბაზრის მოთხოვნები და კომპანიას სწორ გზას მიუთითებენ. საჭიროა გუნდების პროფესიონალიზაციისათვის შესაბამისი ტრენინგების და კურსების ჩატარება. მაგალითად, პროგრამები, რომლებიც ფოკუსირებულია პროექტის მენეჯმენტში, სტარტაპებისთვის საჭირო ბაზრის კვლევაზე, ფინანსურ მართვაზე და კრეატიულ უნარებზე.

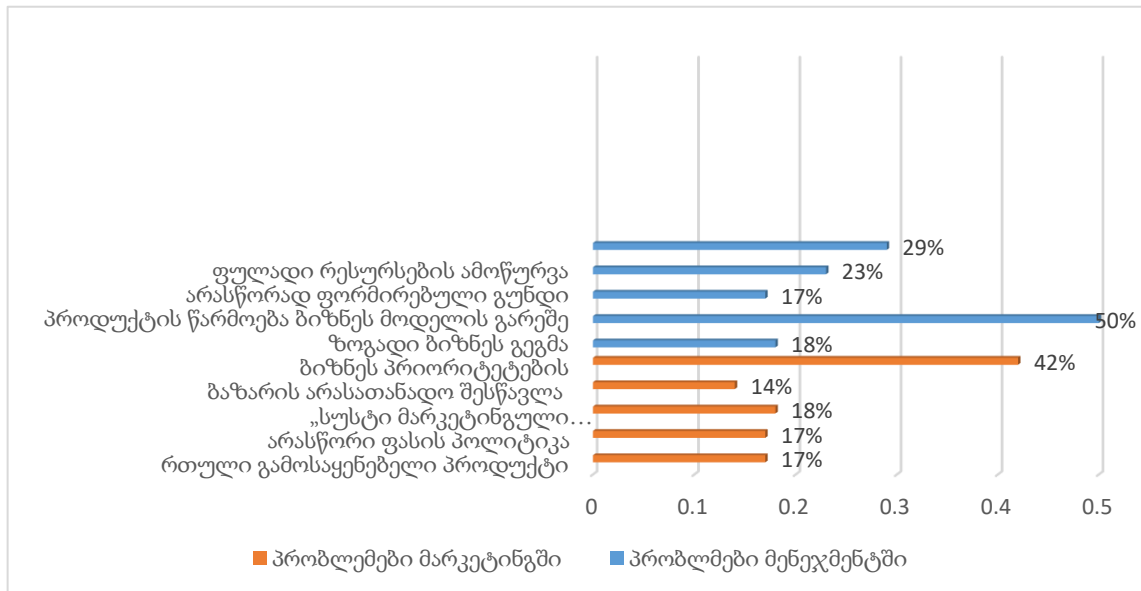
ბევრი სტარტაპი ოპერირებს მხოლოდ იდეის საფუძველზე და არა გამართული ბიზნეს მოდელის მიხედვით. შედეგად, ისინი ვერ ახერხებენ პროდუქტის ბაზარზე ეფექტიან გატანასა და შემოსავლის მიღებას, ან არ იციან, როგორ დახვეწონ პროდუქტი მომხმარებლის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. ეს ყველაფერი აფერხებს მათ გრძელვადიან განვითარებასა და წარმატებას. პრობლემის გადაჭრის გზა ის არის, რომ სტარტაპებმა შექმნან და განავითარონ გამართული ბიზნეს მოდელი. ამ პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს იმპლემენტაციის გეგმების არსებობას, რომელიც ეფუძნება სწორად გამოკვლეულ ბაზარს და მომხმარებლის მოთხოვნებს. ასევე, მნიშვნელოვანია ფინანსური რესურსების მართვა, რომ გუნდმა შეძლოს თანხების მიზანმიმართული ხარჯვა.

ბაზრის კვლევა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან ის საშუალებას აძლევს სტარტაპებს გააცნობიერონ მომხმარებლის მოთხოვნილებები და ტენდენციები. თუმცა, საქართველოში ბევრი სტარტაპი აღნიშნავს, რომ მათ არ აქვთ საჭირო ცოდნა და რესურსები სწორად განახორციელონ ბაზრის კვლევა. გამოსავალი ბიზნეს გეგმების შექმნისას ბაზრის კვლევის ფაზის გაძლიერება უნდა იყოს მთავარი პრიორიტეტი. ამისთვის, სტარტაპებმა უნდა მიმართონ პროფესიონალებს ან სპეციალისტებს, რომლებიც დახმარებას გაუწევენ შესაბამისი მონაცემების შეგროვებაში და გაანალიზებაში. კავშირი საერთაშორისო გამოცდილებასთან და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება შეიძლება ეფექტური იყოს ბაზრის ცოდნის გაუმჯობესებაში.

სტარტაპების 29 %-ის შემთხვევაში პრობლემას წარმოადგენს საჭირო ფინანსების ამოწურვა. ამას ხშირად უპირისპირდება მისი მენეჯმენტის არასწორი სტრატეგია და არასწორი დანახარჯები. ფინანსური სტრატეგიის რევიზია და მართვა შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი. სტარტაპებმა უნდა მოძებნონ მდგრადი დაფინანსების წყაროები, როგორც შიდა, ისე გარე ინვესტორებიდან. ასევე მნიშვნელოვანია სწორი ხარჯვა და ფინანსების მონიტორინგი. გარდა ამისა,

სტარტაპებმა უნდა შეიმუშაონ დეტალური ბიზნეს გეგმა, რომელიც მკაფიოდ აჩვენებს ფინანსურ მოთხოვნებს და ხარჯების სტრუქტურას, რაც ხელს შეუწყობს რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას და ფინანსური რისკების მინიმიზაციას.

დიაგრამა 6. პრობლემები ინოვაციური ბიზნეს პროექტების მართვაში.



წყარო: აგებულია ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

14 %-დან 18 %-მდე სტარტაპებს აქვთ პრობლემა სუსტ მარკეტინგულ კამპანიებთან, რაც იწვევს ბრენდის ნაკლებ ცნობადობას და ბაზრის არასწორ განაწილებას. სტარტაპებმა უნდა გააძლიერონ მარკეტინგული კამპანიები, ყურადღება უნდა გაამახვილონ მომხმარებლების საჭიროებებზე და ბაზრის დინამიკაზე. აუცილებელია, რომ მარკეტინგულ გეგმებში იგულისხმებოდეს პრიორიტეტული მიმართულებები, როგორიცაა სოციალურ მედიაში ეფექტური პრეზენტაცია, მომხმარებელთა გამოცდილების გასაუმჯობესებლად მუდმივი უკუკავშირი და პოპულარიზაცია.

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრ სტარტაპს აქვს ინოვაციური იდეები, მათი რეალიზაცია მხოლოდ ტექნოლოგიაზე ზრუნვით არ სრულდება, რადგან პროდუქტების განვითარება მეტ ყურადღებას მოითხოვს. სტარტაპების წარმატება და განვითარება განპირობებულია პროდუქტების მუდმივი განახლებით და მასზე ინვესტირებით. აუცილებელია, რომ გუნდებმა გააფართოონ კვლევებისა და განვითარებების გუნდი, რათა მათ შეძლონ პროდუქტის დახვეწა და მისი კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება.

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.

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

საპროექტო კომპანიების უმთავრესი მიზანია კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად დაასაქმონ პროექტის პროფესიონალი მენეჯერები და მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად მუდმივი სწავლებით დაიწყო პროექტის მენეჯერებში ახალი უნარების გამომუშავებაზე და განვითარებაზე ზრუნვა. აღნიშნულს შესაძლებელია საფუძვლად დავუდოთ მეცნიერ პიტერ სენგეს (1990) მოსაზრება, რომ „გრძელვადიან პერსპექტივაში, ერთადერთი წყარო მდგრადი კონკურენტუნარიანობის 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 განაპირობებდა პროექტების შეჩერებას, პროცესების შენელებას, დროისა და ფინანსური რესურსების არაეფექტურ მართვას, განსაზღვრული 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 მოძიებულ 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 მინიჭება) 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.

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.

პროექტის მენეჯმენტში ჰიბრიდული მიდგომების გამოყენების ზრდის ტენდენციები მოსალოდნელია გაგრძელდეს, რესპონდენტთა 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 1 წარმოდგენილია პროექტის პროფესიონალი მენეჯერის მიერ პროექტის მართვის პროცესში გამოყენებული ტრადიციული და მოქნილი მიდგომების ძირითადი მაჩვენებლები.

ცხრილი 1

„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	გადაწყვეტილებას უნდა ღებულობდეს მიღებულ ინფორმაციაზე სწრაფი ქმედებების განხორციელებით

	თანმიმდევრულობის დაცვით	
პროექტის მიზნის სწორად განსაზღვრისათვის	შეიმუშავებს 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	მნიშვნელოვანია 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.

გლობალიზაცია ქმნის დინამიურ ბაზარს, სადაც მოთხოვნები, რეგულაციები და ტექნოლოგიები სწრაფად იცვლება. მენეჯერი, რომელსაც აქვს სტრატეგიული ხედვა, ადვილად ადაპტირდება ამ ცვლილებებზე და იცის, როგორ გაიაროს ბაზარზე პოზიციონირება. პროექტის მენეჯერმა უნდა შეძლოს კოორდინაცია და კომუნიკაცია საერთაშორისო დონეზე, ასევე იცოდეს, როგორ აღიქვამენ და აღასრულებენ სამუშაოს სხვადასხვა კულტურაში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც გუნდში არიან სხვა ქვეყნის წარმომადგენლები. გლობალიზაცია ქმნის საჭიროებას, რომ პროექტის მენეჯერმა იცოდეს სხვადასხვა ენები ან ეფექტურად გამოიყენოს საერთაშორისო კომუნიკაციის საშუალებები, რომ ყველას ჰქონდეს თანასწორობა და სანდოობა ნებისმიერ პროექტში. პროექტის მენეჯერმა უნდა შეძლოს დროის ეფექტურად მართვა სხვადასხვა სამუშაო ზონების, დროის სარტყლების და გლობალური რისკების გათვალისწინებით. გლობალური ბაზრები და თანამშრომლობა სხვადასხვა ქვეყნებთან ქმნის არაპროგნოზირებად გარემოს, რომელშიც პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას ნებისმიერი მოლოდინის გარეშე. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს მოქნილობა და სწრაფი რეაგირების უნარი, რათა თითოეული პრობლემა იქნეს გადაჭრილი ისე, რომ პროექტი არ შეფერხდეს. გლობალური ეკონომიკური ცვლილებები და მონეტარული პოლიტიკა შეიძლება შექმნას გაურკვევლობის მდგომარეობა, რაც კი პროექტის დაფინანსებას უკავშირდება. მენეჯერს სჭირდება უნარი, რომ ფინანსური რესურსები სწორად გაანაწილოს და შეინარჩუნოს პროექტის სტაბილურობა.

მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოში, როგორც კერძო სექტორში, ისე საჯარო ინსტიტუტებში აქტიურად განხორციელდეს პროექტის მენეჯერების პროფესიონალიზმის ამაღლებისა და მათი უნარ-ჩვევების განვითარება. ამისათვის საჭიროა რეგულარული ტრენინგების ორგანიზება, რომლებიც ხელს შეუწყობს მენეჯერებს განვითარდნენ როგორც თანამედროვე ტექნოლოგიების, ასევე გლობალური სტრატეგიების მიმართ, რათა შეძლონ სწრაფად, მოქნილად და ეფექტურად გაართვან თავი გლობალიზაციის გამოწვევებს.

დასკვნები და რეკომენდაციები

საქართველოში არსებობს პროფესიონალი პროექტის მენეჯერების დეფიციტი, განსაკუთრებით იმ ბიზნეს სექტორებში, სადაც ინოვაციური პროექტების მართვაა საჭირო. ეს პრობლემები იწვევს პროექტების დაგვიანებას, ბიუჯეტის გადაცდომასა და პროექტის რისკების არასწორ მართვას, რაც საბოლოოდ პროექტის წარმატებას უშლის ხელს. საჭიროა პროექტის მენეჯერებისთვის სპეციალიზებული პროფესიული განათლებისა და მუდმივი განვითარების პროგრამების დანერგვა, რათა მათი კომპეტენცია და უნარები შესაბამისობაში იყოს თანამედროვე ბიზნეს მოთხოვნებთან.

- 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 სკალირების პროცესში. სტარტაპები და მცირე ბიზნესები ხშირად ვერ ახერხებენ ასეთი დამატებითი ფინანსური მხარდაჭერის მოპოვებას, რადგან ფონდები და ბანკები არ ყოველთვის ხდებიან მფარველები იმგვარი ინვესტიციებისთვის. შიდა და გლობალური ეკონომიკური კრიზისების დროს, როდესაც ფინანსური მდგრადობა შერყეულია, 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 შეიძლება დაფინანსებას სთავაზობდნენ, ისინი ხშირად ვერ ახერხებენ სრულად დაფინანსებას ყველა საჭირო მიმართულებით, 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 სიმჭიდროვე, ზედმეტი დოკუმენტაციის მოთხოვნები და სახელმწიფო უწყებების მხრიდან პროცედურების

შენელება ხელს უშლის ახალი ბიზნესის სწრაფ განვითარებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ადმინისტრაციული სირთულებები ხშირად არ არის შესაბამისობაში იმ სწრაფი ტემპებით განვითარებად ბაზრებთან, რომლებშიც ინოვაციური კომპანიები ოპერირებენ.

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

- საქართველოს ზოგიერთი რეგიონი მაინც განიცდის ინფრასტრუქტურული და ტექნოლოგიური რესურსების ნაკლებობას, რაც გავლენას ახდენს ინოვაციური ბიზნესების განვითარებაზე. ისეთი პროექტები, რომლებიც მოითხოვენ თანამედროვე ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას, როგორებიცაა მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი, ციფრული პლატფორმები და მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენება, საქართველოში ხშირად ვერ ხორციელდება. აუცილებელია ქვეყნის მასშტაბით ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის გამართვა, რაც უზრუნველყოფს ინოვაციური პროექტების შესაძლებლობას, როგორც დიდ, ისე მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის.

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

- გლობალიზაციის პირობებში, ინოვაციური ბიზნეს პროექტების წარმატებული მენეჯმენტი სულ უფრო დიდ პასუხისმგებლობას და პროფესიონალიზმს მოითხოვს. სწორედ ამ კონტექსტში, პროექტის მენეჯერის როლი არის გადამწყვეტი. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ბაზარი უფრო და

უფრო გახდება გლობალური კონკურენციისა და მრავალფეროვანი ინვესტიციების მიმზიდველი, აუცილებელია, რომ პროექტის მენეჯერები სრულად აკმაყოფილებდნენ ყველა საჭირო პროფესიულ მოთხოვნას.

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

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

- მართვის ეფექტიანობის დადგენისათვის გაანალიზებულია Agile მართვის მეთოდების თავისებურებები, ის 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. რეკომენდირებულია, რომ ნებისმიერი ინოვაციური პროექტი, იქნება ეს ციფრული მომსახურებ თუ ახალი ბიზნეს მოდელი, დაიწყოს აქტიური დიალოგით მომხმარებელთან, რათა დარწმუნდეთ, რომ პროექტი სრულად შეესაბამება მათ საჭიროებებს.

- Agile-ში გუნდის წევრები პასუხისმგებელნი არიან საკუთარ გადაწყვეტილებებზე, რაც ზრდის მათ კრეატიულობას და პასუხისმგებლობას. სტუმარმასპინძლობის სექტორში სასარგებლოა, რომ კომპანიებმა ჩამოაყალიბონ ისეთი დამოუკიდებელი და გამჭვირვალე გუნდები, რომლებიც სწრაფად

რეაგირებენ პროექტის ცვლილებებზე, ზრუნავენ კომუნიკაციის სრულყოფაზე და განახორციელებენ ხარისხის კონტროლს.

- Agile-ის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია ნაადრევი შეცდომების გამოვლენა. სტუმართმასპინძლობის პროექტების მართვაში უმჯობესია, რომ ყოველი პროექტის ეტაპზე მუდმივად მოხდეს პროდუქტის ან მომსახურების ტესტირება, რათა თავიდან იქნას აცილებული მასშტაბური შეცდომები და პრობლემები, რომლებმაც შეიძლება ფინანსური ზარალი გამოიწვიოს.

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

- Agile საშუალებას იძლევა კომფორტულად მოხდეს ცვლილებების სწრაფი დანერგვა, რაც მნიშვნელოვანია ბაზრის ტენდენციების და ახალი მოთხოვნების გათვალისწინების შესაბამისად. რეკომენდირებულია, რომ სასტუმროები 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 ოპტიმიზაციაზე და სამუშაო მოთხოვნებთან მათი ადეკვატურ დაბალანსებაზე. საუკეთესო შედეგების მისაღწევად, ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს რესურსების სტრატეგიული განაწილება, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს სტრესი და უზრუნველყოფილი იყოს მაღალი ხარისხის ინოვაციური მომსახურება.

**სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია ჩვენს მიერ
გამოქვეყნებულ ნაშრომებში:**

1. Devadze, L. Ckhaidze, I., Makharadze, N., (2023). Management Problems of Innovative Business Projects and Ways of Its Improvement. Management Problems of Innovative Business Projects, 7(1), 1-7. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-7>. ISSN 2616-7107. UDC 338.658.5, JEL: O31, L1, M13.
2. Devadze, L., Devadze, A., Prokopenko, O., & Mosiiuk, S. (2024). The impact of Artificial Intelligence on the Tourism Industry. In AI-Driven Transformation: Mapping the Course for Future Business Landscapes (pp. 257). Tallinn: Teadmus OÜ. ISBN 978-9916-9969-8-0. Available at: https://conference.euas.eu/2023/wp-content/uploads/2024/03/Monograph2023.pdf?fbclid=IwAR0P2Vw0-S6aGCBv7Zg1UaT3ejnGH_bsE-DzXTqYs5x2ie5ysiQlhcttWbIv.
3. Devadze, L., Devadze, A., Chaganava, P., Kordzaia, I., & Gvarishvili, N. (2022). Ecological Tourism in Special Protected Areas as a Priority for International Tourism Development in the Post-Pandemic Period. SGEM Vienna GREEN “Green Science for Green Life” 2022: The 22nd International Scientific Conference on Earth & Planetary Sciences (pp. 1-6). Vienna, Austria. Conference Proceedings of Selected Articles. ISBN 978-619-7603-17-0, ISSN 1314-2704, ID 32244. https://www.researchgate.net/publication/370676781_ECOLOGICAL_TOURISM_ON_THE_SPECIAL_PROTECTED_AREAS_AS_THE_PRIORITY_FOR_INTERNATIONAL_TOURISM_DEVELOPMENT_IN_POST-PANDEMIC_PERIOD
4. Devadze, L., & Devadze, A. (2021). The COVID-19 Pandemic and Tourism in Georgia: Challenges and Prospective Developments. In Modern Movement of Science: Theses Add. XII International Scientific and Practical Internet Conference, April 1-2, 2021, Dnipro, Ukraine. Volume 1. (406 p.) <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/04/Conference-1-2.04.2021-P.1-1.pdf>
5. Devadze, L., Devadze, A., & Prokopenko, O. (2021). The Issue of Improving International Tourism in Post-COVID Georgia. In Materials of the International Forum: Current Tendencies and Contradictions in the Development of the Global Economy and International Business (pp. 1-7). Kyiv: 2021. UDC 330, 331, 336. JEL classification: D00, E00, G00, M10, M20. ISBN 978-617-696-866-5, ISBN 978-617-696-867-2.

Batumi Shota Rustaveli State University

Faculty of Economics and Business

Department of Business Administration, Management and Marketing

Lela Devadze

**„Peculiarities of Managing Innovative Business Projects in Georgia and the Challenges of
Globalization “**

Submitted dissertation for the degree of Doctor of Business Administration

Annotation

Scientific Supervisor: Irma Chkhaidze

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli State University

Batumi-2025

The dissertation was completed at Batumi Shota Rustaveli State University, the faculty of Economics and Business, the Department of business administration, Management and Marketing.

Scientific Supervisor:

Irma Chkhaidze

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli State University

Foreign appraiser:

Oleksandr Hubalyi

Doctor of Economic Sciences, Professor at Lutsk National Technical University

Appraisers:

Badri Gechbaia

Doctor of Economics, Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli State University

Asie Tsintsadze

Doctor of Economics, Professor at Batumi Shota Rustaveli State University

Nino Faresashvili

Doctor of Economics, Associate Professor at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

The defense of the thesis will be held at July 20th 2025 at the session of the dissertation committee created by the dissertation council of the Faculty of Business and Economics of Batumi Shota Rustaveli State University.
Address: st. Batumi, Ninoshvili st. N35 audience N423

The dissertation can be viewed in the Ilia Chavchavadze Library of Batumi Shota Rustaveli State University, and the annotation of the dissertation can be found on the website of the same university.
(www.bsu.edu.ge)

Secretary of the Dissertation Council:

Leila Tsetskhladze

Doctor of Business Administration, Associate professor at Batumi Shota Rustaveli State University

General overview of the Thesis

Relevance of the Topic. The contemporary environment is constantly changing, and the period that determines the speed of these changes is referred to in economic sciences and practice as the 'era of modern project management,' which began in the 1950s and saw significant development in the 21st century. Global innovative challenges, rapidly changing consumer demands, the battle of companies for competitiveness and leadership on the global market, and the unexpected Covid-19 challenges have put countries in front of difficult obstacles, which have turned the implementation of innovative business products into an essential condition within a short time.

In the Covid pandemic and post-Covid periods, similarly to other countries around the world, the number of innovative business projects implemented in the production and service sectors is on the rise in Georgia as well. This growth is driven by: on one hand, the activation of the state's strategic innovation policy to achieve economic growth rates, the creation of a startup ecosystem, and the positioning of the country in the global innovation index; and on the other hand, the pursuit of competitiveness by companies in the global market, despite changes in both internal and external factors as well as the complexities of project management.

During the Covid-19 period, in the face of complete mismanagement and strict regulations, the business sector, in order to adapt to the environment, not only increased the demand for project managers with modern management skills, but also began refining project management methodologies, based on a combination of significant elements from 'Traditional' and 'Agile' management methods. The new management approaches focus on effective management of time and financial resources, as well as the production of quality-oriented projects with a motivated team.

Since the second half of the last century, the issues arising in project management have been growing, both in developing and developed countries such as the USA, Germany, China, India, Japan, Brazil, the United Kingdom, Canada, Australia, Saudi Arabia, and others. In these countries, project management has been implemented since the 1930s and 1940s, through the practical realization of methodological principles. However, despite this, project management still faces numerous challenges today.

When identifying the issues in project management, the main problem of ineffective project management was identified as the presence of non-professional project managers who lack the skills to quickly respond to changing environmental factors, manage stress and emotions, demonstrate creativity, effectively manage resources, properly allocate roles among team members, make decisions, analyze outcomes, and so on.

Thus, managing innovative business projects is one of the key challenges of modern management, which suggests the integration of innovative strategy with the company's overall strategy. Based on its implementation, it involves the introduction of radical and incremental innovations, not for mere changes, but for the creation or improvement of a new product, service, or process that generates value.

Aim and Objectives of the Research. The aim of the dissertation research is to identify the peculiarities of managing innovative business projects in Georgia, as well as the management challenges, and to find solutions for overcoming these issues.

Based on the aim of the research, the following objectives have been set:

- Analysis of the current level of innovative business project management and development trends in Georgia.
- Identifying the principles of developing innovative business projects, the frequency of their implementation, the peculiarities of their management, and the existing issues within the management system.
- Determining the role of a professional project manager and the skills required in response to the challenges of globalization.
- Developing recommendations for the effective management of innovative business projects.

The theoretical basis of the research is formed by the scientific works of foreign and Georgian scholars interested in the problems existing in business project management and project management methodologies.

For the practical analysis of the issue, data from the Innovation and Technology Agency of Georgia (GITA) (2014-2023), the Innovative Business Support Program - 'Startup Georgia' (2014-2024), the state agency LEPL 'Produce in Georgia' (2014-2024), the National Statistics Office of Georgia (2019-2024), the Ministry of Economy and Sustainable

Development (2019-2024), as well as legislative and subordinate acts, decrees, orders, etc., from government, non-governmental, and international organizations have been used.

To ensure the proper execution of the research process, economic-statistical, analytical, and synthetic methods have been used in the paper. Considering the methodological principles of induction and deduction, the study examines the innovative policy implemented by the Georgian government, which is carried out and developed in accordance with the demands of the global innovation environment and is based on traditional institutional theories and works.

For the research, Google electronic surveys were employed to collect responses from high- and mid-level managers in the hotel industry. Additionally, in-depth interviews were conducted with the founders and managers of innovative startups across Georgia, particularly those involved in various projects within the service and hospitality sectors. The empirical observation method was applied to examine and analyze the life cycle phases of Georgian startups.

Using the statistical descriptive method, Georgia's ranking in the Global Innovation Index was assessed, and the total loans granted for funding innovative business projects by 'Startup Georgia,' 'Produce in Georgia,' and 'EU4Business' were determined, along with the number of innovative projects funded by industry. The number of startups funded by GITA program grants in Georgia was also identified. The effectiveness of grants received, and funding obtained by Georgian startups was evaluated. Through the use of statistical planning and conclusion methods, the problems in business projects were identified, and actions for addressing these issues were developed. Several tables and diagrams were created, and conclusions and recommendations were formulated.

Object and Subject of the Research: The object of this dissertation research is the field of innovative business project management. The subject of the research is the monitoring of the management of innovative business projects implemented in the service sector in Georgia, along with the opportunities for gaining competitiveness.

Scientific Novelty lies in the following:

1. **The identification** of key challenges in managing innovative business projects and the **recognition** of the need for skilled professional project managers to address these challenges, in response to the demands of globalization.

2. Innovative Business Projects in the Hospitality and Service Sector in Georgia:

- ❖ The main focus for successful implementation has been identified as digital transformation, sustainability, and enhancing customer experience.

- ❖ To improve management and monitoring, the need for the implementation of scientific innovations such as artificial intelligence, blockchain, IoT, big data analytics, predictive modeling, and other technologies has been identified.

- ❖ To evaluate management effectiveness, the characteristics and nuances of Agile management methodologies have been thoroughly analyzed.

3. The effectiveness of innovative hotel management has been assessed qualitatively using the JD-R model.

Theoretical and Practical Significance of the Research:

The proposed suggestions and recommendations will contribute to the practical implementation and promotion of innovative business project management methods in Georgia's hospitality and service sectors. This will enhance the quality of operations for companies executing business projects, assist them in gaining a competitive advantage, and help secure long-term success. The results of this research can be utilized by leaders of local commercial and non-commercial organizations, as well as by scholars and researchers in the fields of economics, business, and management.

Probation of the research

The qualification thesis was approved at the extended meeting of the Department of Business Administration, Management, and Marketing, Faculty of Economics and Business, on February 5, 2025. Protocol No. 21-21/02

Structure of the paper:

The paper consists of 139 pages and is divided into an introduction, three chapters, and ten subsections. The work includes conclusions and recommendations, as well as a list of 124 references.

To achieve the research objectives, present the results, and develop well-supported conclusions and recommendations, the dissertation is organized in the following structure:

Introduction

Chapter I: Theoretical Foundations of Innovative Business Project Management

I.1. The Essence, Types, and Forms of Innovation

I.2. The Innovation Process: Stages of Development of an Innovative Idea

I.3. The Concept of Innovative Business Project Management

Chapter II: Methods of Innovative Business Project Management and Key Management Characteristics

II.1. Methods of Managing Innovative Business Projects

II.2. Crisis Management: The "Covid-19 Demands" and the Effectiveness of the Agile Method

II.3. Principles of Managing Innovative Business Projects: Achievements and Challenges

Chapter III: The Strategy of Managing Innovative Business Projects in Georgia and Management Challenges

III.1. Integration of Innovative Projects and Company Strategy

III.2. The State's Innovation Policy and Georgia's Ranking in the Global Innovation Index (GII79)

III.3. Existing Problems in Project Management and Their Potential Solutions

III.4. The Role of the Professional Project Manager as a Key Function in Business Project Management and the Challenges of Globalization

Conclusions and Recommendations

References

The main contents

In Chapter I, **"Theoretical Foundations of Innovative Business Project Management,"** the views and definitions of both Georgian and international scholars on the theoretical aspects of managing innovative business projects are explored. The chapter covers the essence, types, and forms of innovation, while also detailing the innovation process as a series of stages in the development of an innovative idea. Furthermore, various management concepts related to innovative business projects are analyzed.

The analysis reveals that Georgian scholars emphasize the importance of contextualizing innovative business projects within local cultural and economic frameworks. In contrast, international scholars advocate for adopting global project management methodologies, highlighting the need for a hybrid approach that combines local relevance with the best international practices.

Georgian scholars tend to prioritize social impact and societal well-being in the management of innovative business projects, whereas international researchers place greater emphasis on market positioning and customer-oriented innovation. This contrast highlights the necessity of integrating both perspectives to ensure sustainable growth for Georgian businesses.

Innovation is considered a fundamental and decisive factor in a company's operations, as it represents the process from the inception of an idea to its realization. Therefore, innovation can be viewed both theoretically and practically as a project. According to the results of scientific research, it has been theoretically established that "innovative management" and "project management" have evolved over time as two independent scientific and practical fields.

Similar to business projects, innovations are structured through a formalized business plan, which begins as an idea in the mind of the individual and progresses through careful planning. The alignment between a project and innovation becomes evident in the modern definition of a project: "A project is something that transforms our world." Similarly, an innovative project, much like a business project, is viewed as a sequence of coordinated activities that, through the application of contemporary management methods, ensures the creation of novelty, its commercialization, and the fulfillment of customer demands.

Thus, innovations evolve through the application of project management concepts, as overcoming the challenges of transforming ideas into value can be achieved by utilizing the principles and methods of project management.

In our view, the management of innovative business projects entails the integration of knowledge, skills, and temporal, financial, and human resources, alongside the effective governance of quality, communication, risk, contracts, and procurement—leveraging new technologies. This approach to project management not only serves the strategic interests of individual companies but also contributes to the broader objectives of national economic growth and development.

Empirical research indicates that in developed countries, approximately 70–80% of GDP growth is driven by new knowledge, which underscores the strategic importance of fostering a knowledge-based society. In Georgia, however, the quantitative contribution of new knowledge, innovations, and technologies to economic development remains insufficiently defined, primarily due to the scarcity of reliable statistical data. Nevertheless, current trends, findings from international studies, and the experience of comparable economies suggest that the influence of these factors is progressively increasing. Accordingly, their role in Georgia's economic development can be characterized as 'emergent'—a dynamic and still-evolving component. Based on recent studies, it is estimated that approximately 20–30% of GDP growth in Georgia could be directly attributed to innovation-driven technologies and education-based reforms, modeled after international best practices and substantiated by local statistical analyses.

Over the years, Georgian scholars have developed perspectives on the management of innovative business projects. In his book *“Automation of the Technological Process of Business Project Management”* (2010), scholar E. Turkia considers a business project as a model for responding quickly and accurately to changes in global competition and the dynamic business environment. She emphasizes that “a business project essentially organizes actions that cannot be performed within the scope of the organization's operational work. As a rule, the need for project implementation arises from strategic considerations such as organizational requirements, technological advancements, market demands, customer needs, legislative and other factors.” Therefore, scholar E. Turkia, in alignment with the field of scientific research, emphasizes the importance of IT projects based on their content.

In their textbook *Project Management*, G. Keshelashvili and N. Faresashvili define a project as a sequence of interrelated tasks, clearly delineated by a defined start and end, designed to achieve a specific goal through an organized approach. Successful project management requires making effective decisions that comply with established standards, stay within a fixed time frame, and adhere to a pre-determined budget.

Scientists also emphasize the importance of the project's objectives, which should align with the company's strategic plan. Additionally, it is essential to consider the interconnections between various projects, as these connections must be an integral part of the company's strategic framework.

In their book 'Project Management,' G. Shikhashvili, M. Gedevanishvili, and K. Rusidze describe a project as an effective tool for transforming any idea or innovation into practical reality. They emphasize that significant changes drive innovation, and innovation, in turn, generates the need for more projects.

Linda A. Hill, in her academic research, highlights the importance of leadership capabilities that enable the cultivation of innovation within teams. Her studies emphasize the creation of an enabling environment, where the generation of diverse ideas and collaborative problem-solving are identified as key elements driving innovation.

Henry Chesbrough explores the role of open innovation in digital transformation. He argues that, in today's fast-changing environment, effective innovation management requires companies to engage in external collaboration and leverage open networks (Chesbrough, 2020). A notable example is Procter & Gamble's Connect + Develop program, through which the company has successfully adopted an open innovation strategy. This initiative facilitates cooperation with external partners—including startups, academic institutions, and independent inventors—to co-create new products, services, and technologies, and to improve business processes.

The management of innovative business projects follows a sequence of stages commonly referred to in economic literature as the project life cycle: initiation, development, and implementation. Each phase of the innovation project life cycle represents a time-bound process, spanning from the initial conception of an idea to the final evaluation of its unique outcome.

Within this framework, the management of innovative business projects is understood as a complex system that is implemented in stages aligned with the project life cycle. It encompasses a wide range of functional areas, including the management of processes, time, cost, risk, human resources, communication, contracts, and quality.

Innovative business project management involves:

- Managing ongoing processes in accordance with the baseline and change plans, with continuous control.
- Time management – defining the relationship between the goals and tasks to be achieved, assessing the duration of ongoing processes, and developing and managing the work schedule."
- Value Management – involves the execution and control of processes in accordance with the approved budget.
- Risk Management – requires the identification of risks, determination of the causes, assessment of probabilities, evaluation of potential losses, and the development of alternative risk-mitigation measures.
- Personnel Management – focuses on team motivation, development, and skills enhancement.
- Communication Management – emphasizes the timely collection, processing, grouping, and dissemination of information as a critical resource.
- Contract Management – involves processes related to resource provision, customer demand planning, contract preparation, and management of related processes.
- Quality Management – refers to the collective processes of quality planning, approval, and control.

The management of innovative business projects represents a vital strategic instrument for contemporary economic development, grounded in the principles of project management and the practical implementation of innovative ideas. Theoretical analysis reveals that successful management requires approaches tailored to the local socio-economic context, while also ensuring alignment with global standards. Accordingly, for Georgia's economy, it is essential to develop a hybrid model that integrates knowledge-based innovation, effective management practices, and compatibility with international frameworks.

In Chapter II, titled '**Methods of Managing Innovative Business Projects and Key Management Characteristics**', The study examines crisis management in the context of 'COVID-19 requirements' and explores various methodologies used in innovative business project management. These include Agile (flexible/rapid), traditional Waterfall, Critical Path, Program Evaluation and Review Technique (PERT), Rational Unified Process (RUP), Extreme Programming (XP), Lean, Six Sigma, Crystal, Joint Application Development (JAD), Scrum, and Kanban approaches. The analysis focuses particularly on the effectiveness of the Agile methodology in managing innovative processes. Agile supports rapid responsiveness, flexible project execution, and continuous adaptation to customer needs. However, its success depends on clearly defined goals, strategic vision, and appropriate resource allocation. Without these components, there is a risk that the project may lose direction and overall effectiveness. Additionally, the study outlines the key characteristics, distinctions, and global challenges of innovative business project management across different periods. Based on this examination, several key findings have emerged:

Methodological Shift: During the pandemic, companies and organizations had to adopt rapid changes and develop quick response capabilities. This was essential not only as a reaction to the spread of the pandemic but also for better managing business processes and adapting to crisis situations.

Technology Integration: The pandemic prompted significant investments in digital tools, which are still indispensable today. The current landscape integrates artificial intelligence, big data, and collaborative platforms, enhancing efficiency and data-driven decision-making.

Work Environment: The shift from traditional office settings to hybrid and remote work models has significantly altered team dynamics and management practices, with a stronger emphasis on collaboration and communication.

Stakeholder Engagement: There has been a noticeable increase in stakeholder involvement, particularly in the post-COVID era, as organizations recognize the value of diverse perspectives in driving innovation.

Focus on Well-being: Mental health and employee well-being have become central concerns in project management, driven by the challenges faced during the pandemic.

Global Challenges: It encompasses changes that manifest in response to the evolving conditions of the modern world, such as regulations, economic shifts, social demands, and the need for a balanced approach to managing natural resources. All of these factors may compel organizations to act swiftly in the near future, prioritizing the implementation of sustainable practices and innovative solutions.

Economic Recovery: Post-COVID, businesses continue to recover from the economic inequalities exacerbated by the pandemic.

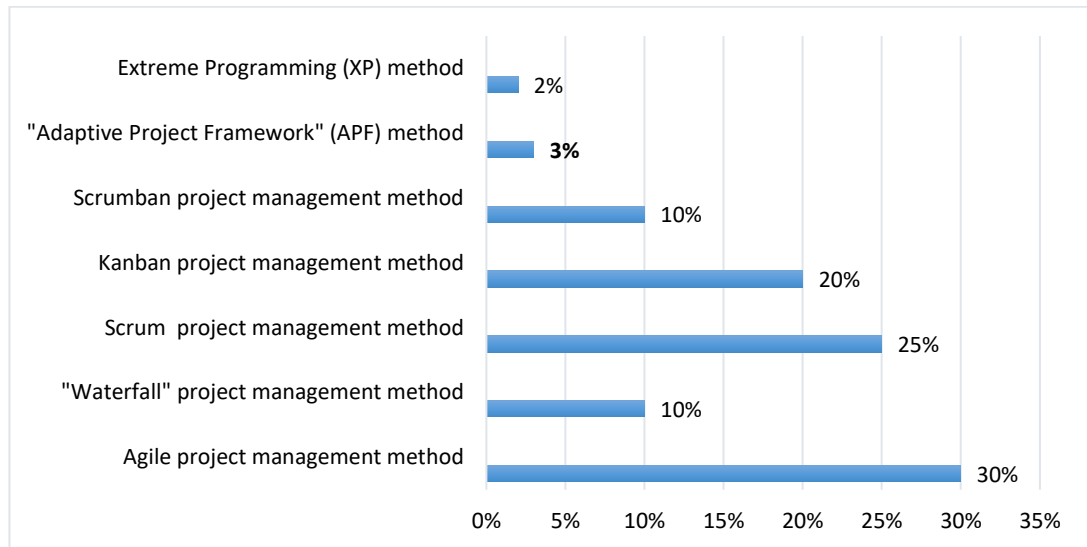
Digital Divide: Ensuring equal access to technology and digital skills is crucial for promoting inclusive innovation.

Global Competition: Organizations must remain competitive in the rapidly evolving global environment, which underscores the necessity of continuous learning and adaptation. By understanding these differences and challenges, organizations both in Georgia and abroad can better navigate and overcome the complexities of managing innovative projects in current processes.

Thus, in the modern context of managing innovative projects, it is especially important not only to adapt to global challenges but also to effectively select and apply methodological approaches that have demonstrated high performance in practical settings.

Diagram 1 presents the project management methods most frequently used and adapted by respondents. According to the research, Agile is considered the most effective and widely adopted method, utilized by 30% of those surveyed. Scrum (25%) and Kanban (20%) also exhibit high effectiveness. Other project management methods, such as Waterfall and Scrumban, are each used by 10% of respondents. Adapted Project Framework (APF) and Extreme Programming (XP) are less popular and less commonly applied in Georgian startup companies, with usage rates of 3% and 2%, respectively.

Diagram 1. The Most Effective and Utilized Innovative Project Management Methods in Georgian Startup Companies



Source: Compiled based on the author's conducted research.

It is noteworthy that despite the diversity of project management methodologies, there is no in-depth research in Georgia regarding how project managers apply these approaches in practice. According to the results of our survey, 85% of respondents lack detailed knowledge of project management methods. Nevertheless, 12% of managers demonstrate the ability to effectively utilize fundamental elements of project management, even if they are less familiar with them, based on their talent and experience.

Eighty percent of the surveyed managers use a combination of Agile and traditional methodologies, while 65% employ the Critical Chain and Critical Path methods to achieve project goals and implement assigned tasks. This is due to the need for timely responses and adaptive actions in the face of rapidly changing external factors and internal influences generating new challenges.

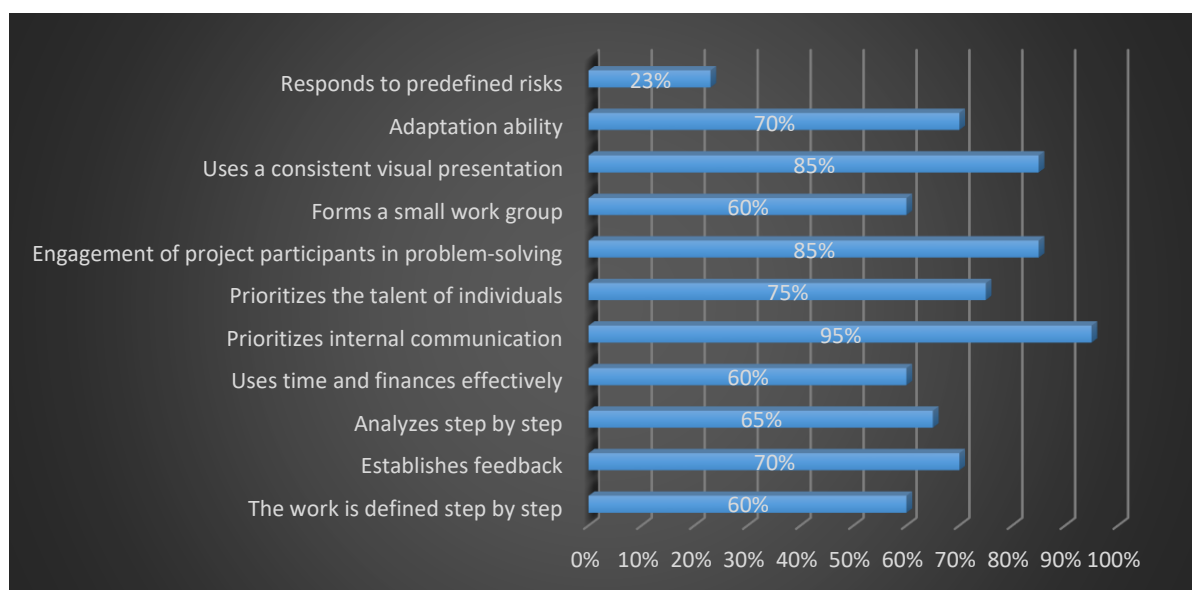
In the project management process, 95% of respondents prioritize the creation of project teams and the delegation of specific tasks to ensure sequential execution. It is precisely unprofessional teams and improper allocation of roles that cause problems related not only to inefficient use of time and financial resources but also negatively affect the quality of the project's final outcomes.

To achieve project objectives, 60% of project managers approach task definition step-by-step. Seventy percent establish feedback loops with project stakeholders. Sixty-five percent conduct phased analysis and evaluation of ongoing results and implement changes with appropriate control when necessary. Sixty percent effectively manage time and finances. Ninety-five percent emphasize communication among team members, and 75% optimize the use of individual talents and capabilities within the project team. However, it is noteworthy that the work performed by talented executors often lacks adequate compensation, which impacts the quality of their output.

Eighty-five percent of managers consider it appropriate to involve and consider project participants during problem-solving processes, although only 2% of managers grant these participants the right to participate in decision-making. Sixty percent believe it is advisable to form small working groups when necessary to complete tasks rapidly and efficiently. All these measures are aligned with meeting client requirements.

Furthermore, 85% of managers utilize a sequential visual representation of project goals and tasks schematically. Seventy percent possess the ability to adapt to changes caused by unforeseen circumstances, while 23% respond proactively to predefined risks (Diagram 2).

Diagram 2. Tasks and Goals Utilized by Project Managers in the Project Management Process



Source: Compiled based on the author's conducted research.

Based on the collected data, it emerges that a balanced application of a structured approach to key project management characteristics, effective communication, and resource optimization can ensure high project efficiency and increased stakeholder satisfaction, despite challenges related to inadequate talent compensation and inefficient resource utilization.

The study focused on one of the most significant sectors of tourism — the hotel industry — which must continuously adapt to changes in the external environment. Innovations, structured management practices, and the implementation of the Agile methodology in this industry will enable hotels to manage their operations effectively and capitalize on new market opportunities. In doing so, hotels will not only be able to successfully navigate challenges during crises but also develop more sustainable and flexible business models, enhancing their competitiveness in the future. Accordingly, the following recommendations have been formulated:

- **Review of Hotel Management Strategies and Enhancement of Their Flexibility**

In light of the post-pandemic conditions in the hospitality industry, it is crucial for hotels to develop flexible and adaptable management strategies. Such strategies will enable rapid response to changing market conditions, which is especially vital during crises. An effective approach should also involve better alignment of the work environment with evolving needs and fostering employee motivation toward innovation. These elements should be an integral part of the strategy to ensure continued success and resilience in the face of uncertainty.

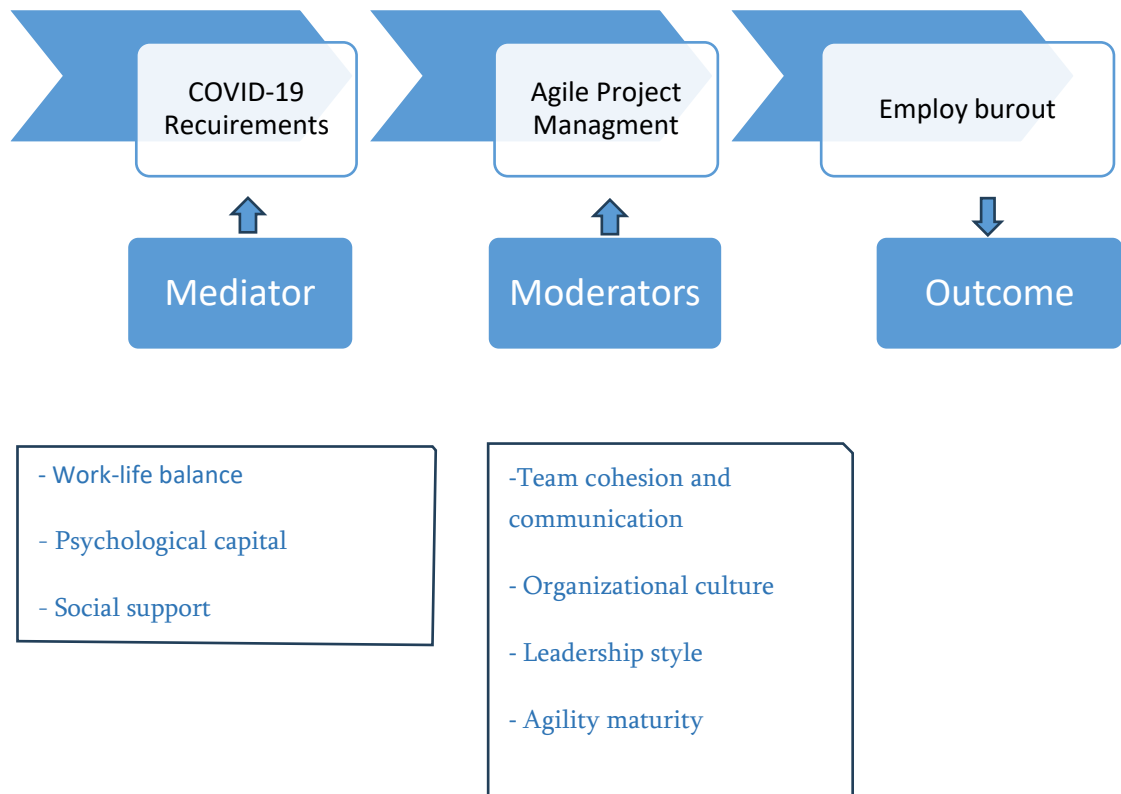
- **Implementation and Development of Agile Methodology**

The Agile methodology, which excels in stress management and handling rapid changes, should be integrated into the hotel industry's management systems. Its application not only helps reduce stress but also enables hotels to quickly find solutions to meet market demands and operational conditions. This is particularly crucial during a pandemic crisis or other global challenges, where swift reactions are required.

Our research revealed that, post-pandemic, respondents highlighted the importance of problem-solving skills, entrepreneurial behavior, initiative, resilience, and creativity.

These competencies are expected to grow in significance over the next few years. Key digital skills, such as digital collaboration and Agile methodologies, are becoming increasingly relevant (see Scheme 1).

Scheme 1. Crisis Management: "Covid-19 Requirements" Agile Project Management



Source: Based on the research conducted by the author.

Agile project management, as a moderator, mitigates the negative effects of COVID-19 requirements. The flexibility of Agile practices, teamwork, and iterative nature help employees manage workload, provide social support through collaboration, and create a more adaptable work environment, thereby reducing burnout.

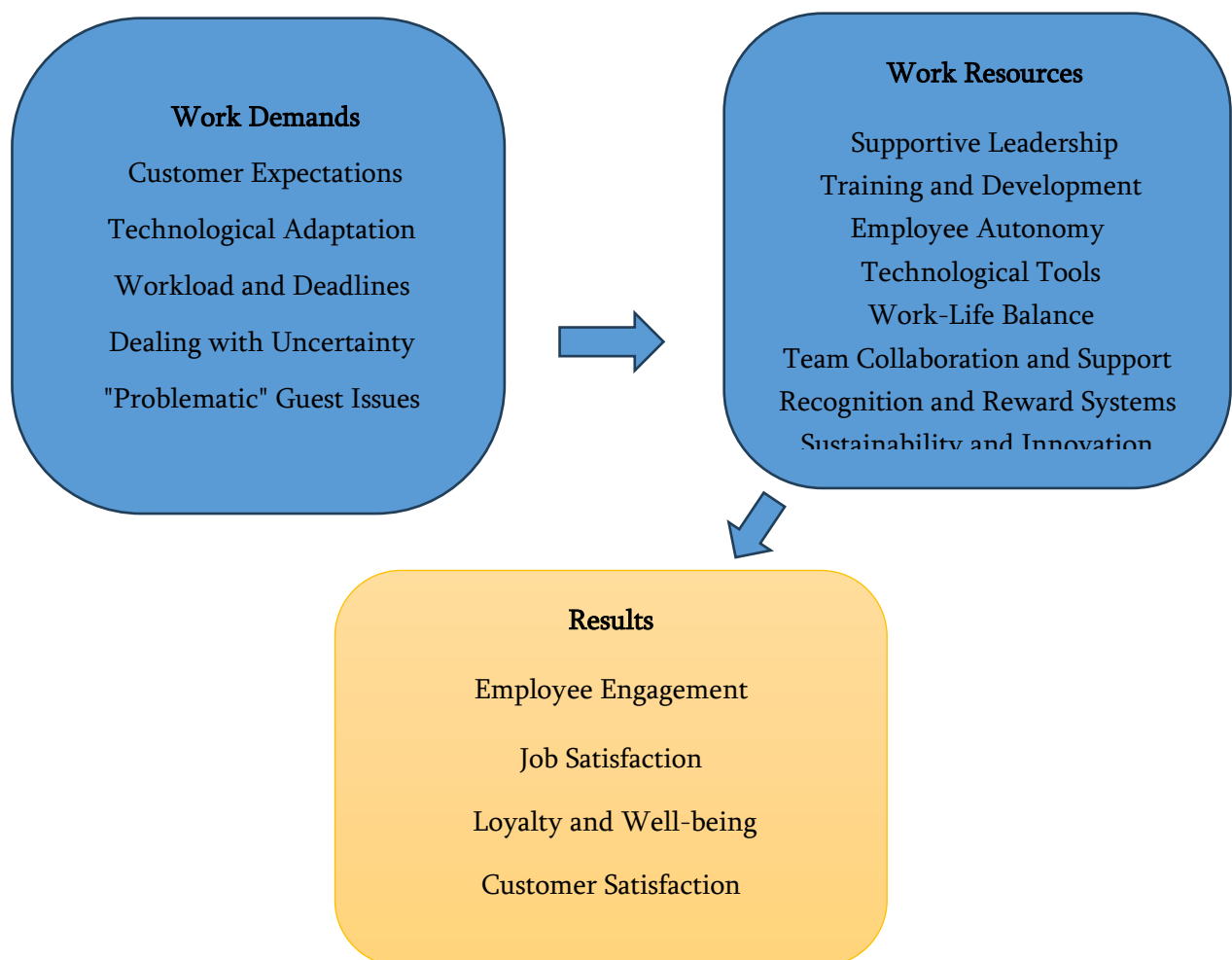
○ **Maintaining Competitiveness through Innovation**

In hotel management, significant emphasis should be placed on fostering innovation and implementing high-tech solutions. This includes enhancing digital tools both for staff and guests. The use of innovative technologies, such as outsourcing, automation, and digital communication, will help hotels not only manage resources effectively but also increase revenues.

- **Stress and Improvement of Working Conditions**

In the hotel industry, based on the analysis of working conditions using the JD-R (Job Demands-Resources) model, it was concluded that optimizing job demands and resources is essential for improving working conditions in hotels. The prevention of stress and burnout will only be possible if the work environment is designed to promote employees' health, motivation, creativity, and innovativeness. Continuous monitoring and risk assessment are necessary to timely identify and implement necessary changes.

Scheme 2. JD-R Model for Innovative Hotel Management and Employee Engagement



Source: Compiled based on the author's own research

- **Development of Employee Training and Development Programs**

It is important to develop the necessary changes in the work environment in response to the shifts and new demands created by the pandemic. Continuous development of employees' knowledge and skills, both in digital and subjective areas (such as crisis management), improves their flexibility and supports the effectiveness of the business.

- **Activating Communication and Feedback**

Effective communication and feedback are crucial components during the pandemic period. Hotels must develop unique systems to improve communication between employees and customers in order to prevent potential issues that may arise due to a lack of information. Additionally, communication channels should become more flexible and faster to respond adequately in a rapidly changing environment.

- **Switching to New Strategies for Recruitment and Attraction of Talent**

The shortage of staff and the new standards of work requirements demand the implementation of new approaches to attracting employees. It is essential for hotels to leverage new technologies to attract and properly select qualified individuals who will be adaptable to the new work environment.

- **Effective Management of Financial Resources**

During the pandemic, many hotels faced macro-financial issues. It is crucial for hotels to continuously monitor financial resources and establish a flexible budgeting system that allows for quick and accurate responses to financial crises.

When discussing the principles of managing innovative business projects, achievements, challenges, and ways to address them were highlighted. In the context of Georgia, tourism and the service sector are often adapted to internal and external demands, which change over time, creating innovative challenges and opportunities. In this field, business management methods encompass customer-oriented perspectives, the use of technological development, and sustainability principles.

Current achievements include mobile applications and digital experiences, innovative platforms that allow customers to purchase tourism products, check reviews, search for activities, and simply utilize digital means to control their travel. The use of digital concierges has become one of the main innovations in tourism.

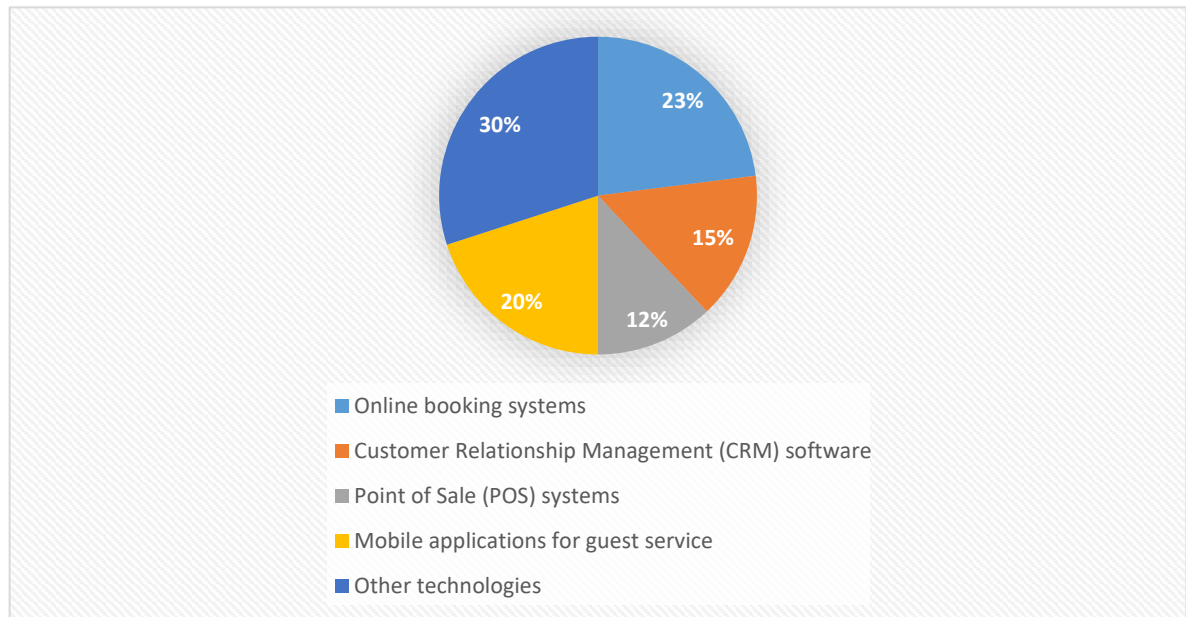
In the service sector, customer feedback is essential, and companies use it to improve service quality. To achieve this, CRM (Customer Relationship Management) systems are employed, which allow companies to monitor customer activities and offer services tailored to their needs. Service digitization, which enables customers to quickly and easily access services, whether through online orders or assistance via digital platforms, is a significant development. This means that traditional services are increasingly automated, enhancing efficiency.

The use of artificial intelligence in customer service is also becoming more prominent. For example, chatbots, which respond to customer inquiries 24/7 and assist them remotely, are one such application. However, alongside these benefits, challenges arise, such as the difficulty of integrating technology. Implementing new technologies in the service sector is often challenging as it requires training, infrastructure development, and substantial investment. In existing startups, there is a lack of local specialized skills, which increases the need for expensive talent acquisition. Different cultures and customer demands can create challenges when trying to meet the expectations of all customers. It is difficult to stand out in a highly competitive market, especially when demands change quickly and innovations may become outdated rapidly. A solution to this problem could be the adaptation of innovations through the use of blockchain, IoT, or algorithms, addressing the challenges in this field. Additionally, providing an experimental setup for creating prototypes will allow for technical solutions through trial, errors, and analysis.

In the face of cultural and organizational barriers, the support of leaders and executive teams is vital to encourage employees to embrace change based on innovation. To address skills gaps, collaboration models should be developed with local universities and educational institutions to acquire the necessary skills and receive education. Diagram 3 presents the

technologies most frequently used by respondents to simplify operations in innovative startups, although the specific systems used may vary.

Diagram 3. Platforms and Systems Used for Operations



Source: Based on the author's conducted research.

Online Booking Systems (23%): Many startups, particularly in the hospitality and events sectors, use online booking systems to manage reservations. Platforms like Area.ly, Booksy, or custom solutions are popular due to their ease of integration and customer management features.

Customer Relationship Management (CRM) Software (15%): CRM systems such as ZOHO CRM, Microsoft Dynamics, Bitrix24, AmoCRM, Hubspot, Salesforce, RIPPLE, or local solutions are commonly used to manage customer interactions, track managers' activities, and enhance marketing efforts. These tools help startups maintain client relationships and foster growth.

Point of Sale (POS) Systems (12%): Startups in retail and food service often use POS systems to process transactions, manage inventory, and analyze sales data. Systems like Square, GNS, BITNET, and other local providers offer comprehensive features that are suitable for businesses of various sizes.

Mobile Applications for Guest Services (10%): Mobile applications are increasingly used to enhance the customer experience, especially in sectors like hospitality and service.

These apps provide services such as reservations, orders, and feedback collection, improving customer convenience. Examples include SAIT, WENROLL, and Biliki.

Other Technologies (30%): This category includes various technical solutions such as:

- **Enterprise Resource Planning (ERP) Systems:** Used for managing internal processes like accounting, inventory, and supply chain.
- **Cloud Storage and Collaboration Tools:** Services like Google Workspace or Microsoft 365 for document management and team collaboration.
- **Analytics Tools:** Platforms like Google Analytics or local analytics providers to track user behavior and business performance.

The exact percentages may vary depending on the specific needs of each startup and the focus of the industry. However, these categories provide a reliable result regarding the key technologies used within Georgia's innovative startup ecosystem.

When managing innovative business projects, one of the main challenges will be finding the right approaches based on technology, market readiness, and context. However, careful planning, teamwork, and identifying the right resources will make it possible to overcome these challenges.

In Chapter III, titled "**Innovative Business Project Management Strategy in Georgia and Management Challenges**," The strategy for managing innovative business projects in Georgia and the management challenges have been discussed, with an analysis of the integration of innovative projects and company strategies, the state's innovation policy, and Georgia's ranking in the Global Innovation Index. The study also examines existing challenges in project management, outlines potential solutions, and describes the role of a professional project manager in business project management. Additionally, the challenges of globalization have been explored.

Strategic decisions in managing innovative business projects should create a balance between the company's capabilities and the ability to manage changes in the environment in the long term. An innovative development strategy involves changing the company's

products, sales markets, technologies, and production processes in accordance with global market demands. In other words, the main precondition of an innovative strategy is the planned and systematic liquidation of all obsolete and ineffective elements (products, services, processes...) and the development of business models aligned with technological advancements and practical realities. In general, the change in the business model is determined by three main areas: 1. Value proposition, 2. Supply chain, and 3. Target customers – based on which the following are determined: what the customer demands, what should be supplied to the market, how it should be supplied to the market, and who the users of this innovative product or service will be.

A key factor in defining an innovative strategy for a company is its competence in relation to its existing structure and knowledge. The results of empirical research have confirmed that the quality and nature of innovations are closely linked to the strategy chosen by the innovation leader or follower. Companies that choose the first strategy primarily develop product innovations, while others mainly initiate process innovations.

Innovation is considered one of the most important factors for the growth of the modern economy. The era of innovation began in the 20th century, and its first half was particularly significant, as it laid the foundation of knowledge for the development of both the economy and civilization. This era, which continues to this day, accelerated even further during the conditions of COVID-19 and ultimately revealed the formula "science-technology-production." This has once again confirmed to the world that the rapid economic development of a country is directly dependent on effective innovative policies.

The Global Innovation Index (GII), published annually since 2012, has become one of the most important tools for assessing innovation strategies and mechanisms. Its goal is to promote long-term growth of innovation, productivity, and job creation. The GII evaluates countries based on 80 indicators and seven main components. In Georgia, the use of the GII gains particular significance as it highlights the trends and prospects of innovative development in the country.

Since 2007, Georgia has been one of the participants in the global innovation challenges. Between 2007 and 2015, the country was considered one of the rapidly

progressing states, and in 2013, the government focused on the active development of innovation policy, which was linked to the formulation of the national innovation strategy and programs.

The Global Innovation Index (GII) provides interesting data about Georgia, analyzing the country's innovation status, its progress trends, and weaknesses. Between 2013 and 2015, Georgia's position was 73rd, but in 2016, it improved to 64th place. Georgia also showed improvement in terms of ease of doing business. However, the COVID-19 pandemic and the post-COVID period halted progress, resulting in a decline in its ranking to 63rd place in 2020-2021.

Diagram 4. Evaluation of GII components on a 100-point scale from 2015 to 2024.



Source: Based on the author's own research.

Startup funding was revitalized in 2022 to help accelerate the country's economic recovery and to support the development of additional innovative programs, creating a foundation for the growth of a sustainable and inclusive economy. Between 2014 and 2023, 641 startups were funded, through which new innovative business ideas and projects were developed in the country.

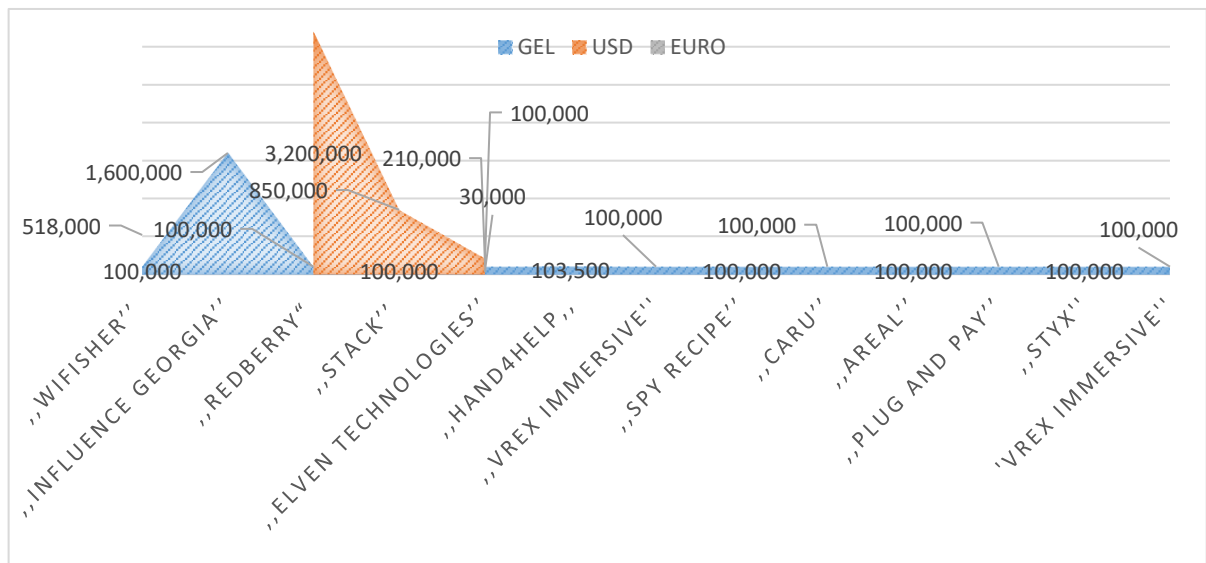
The innovative policy implemented in Georgia is generally positive and creates a favorable environment for the development of startups and new technologies. Despite some challenges, such as a lack of research collaboration and low levels of cluster development, Georgia's potential in terms of innovation is quite significant, which will contribute to its economic development in the long term.

However, in 2022, Georgia's ranking improved again, and according to 2023 data, the country moved to 65th place. Among the components of the GII, Georgia's strengths are the business environment and market development level. However, the weak areas are: education, research and development directions, investments, and the knowledge level of employees.

According to the 2024 data, Georgia's innovation policy continues to have a positive impact on the development of startups and new technologies. In 2024, Georgia advanced to the 57th position in the Global Innovation Index (GII), marking an 8-place improvement compared to its 65th position in 2023. The country's performance improved in 7 out of the 8 key components of the index, including business environment, human capital and research, infrastructure, and creative outputs.

One of the main issues that has emerged is the management of startups, which often lacks experience and professionalism. Specifically, it is noted that 70%-80% of startups fail due to management problems, with the main reasons being: market research conducted by non-professionals, incorrect communication, and a low-quality management system.

Diagram 5. Funded High-Tech Startups in Georgia



Source: Based on the author's own research.

Our research has revealed that high-tech startups funded in Georgia succeed when their teams effectively manage resources, leverage international experience, and apply industry-specific knowledge, enabling them to bring innovative business ideas to life. Strategic allocation of funds, comprehensive market research, meticulous planning, and the development of strong partnerships all play key roles in fostering startup growth and positioning them in both local and international markets. However, despite these successes, some startups still struggle with limited financial resources and business management challenges, often requiring negotiations for additional funding. A significant ongoing challenge is ensuring that technological expertise aligns with market demands, which startups can overcome by implementing well-structured, efficient business models.

The solution lies in the following: it is essential for startups to involve professional managers or potential leaders who understand market demands and can guide the company in the right direction. Relevant training programs and courses should be organized to enhance the professionalism of teams. For instance, programs focused on project management, market research essential for startups, financial management, and creative skills development would be beneficial.

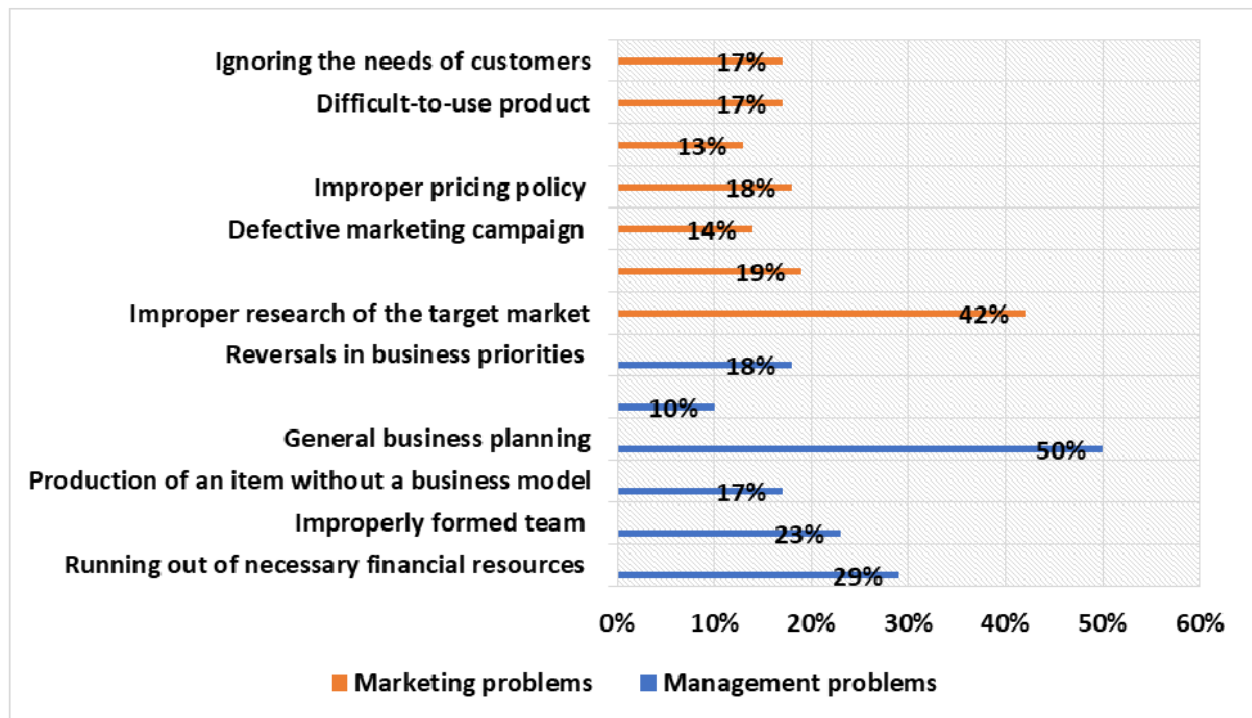
Many startups operate solely based on an idea rather than a well-established business model. Consequently, they struggle to effectively bring their products to market and generate

revenue, or they lack the knowledge to refine their products in accordance with customer demands. These challenges hinder their long-term growth and success. The solution lies in startups creating and developing a robust business model. In this process, having implementation plans grounded in thoroughly researched markets and customer needs is of great importance. Additionally, effective management of financial resources is essential to enable the team to allocate funds purposefully.

Market research is one of the most crucial components, as it allows startups to understand customer needs and trends. However, many startups in Georgia report that they lack the necessary knowledge or resources to conduct proper market research. The solution lies in strengthening the market research phase when creating business plans, making it a key priority. To achieve this, startups should consult professionals or specialists who can assist in gathering and analyzing the relevant data. Connecting with international experience and sharing best practices can be an effective way to improve market knowledge.

In 29% of startups, the exhaustion of necessary funds poses a significant problem. This issue is often exacerbated by improper management strategies and inefficient expenditures. Revising and managing the financial strategy can be a crucial step in addressing this challenge. Startups need to seek sustainable funding sources from both internal and external investors. Additionally, prudent spending and continuous financial monitoring are essential. Furthermore, startups should develop a detailed business plan that clearly outlines financial requirements and the structure of expenses, which will facilitate optimal resource utilization and minimize financial risks.

Diagram 6. Problems in Managing Innovative Business Projects.



Source: Based on the author's own research.

Between 14% and 18% of startups face issues with weak marketing campaigns, leading to low brand awareness and improper market distribution. Startups need to strengthen their marketing campaigns, focusing on customer needs and market dynamics. It is essential that marketing plans include priority areas such as effective presentation on social media, continuous feedback to improve customer experience, and promotion.

Although many startups have innovative ideas, their realization does not end with focusing solely on technology, as product development requires more attention. The success and growth of startups are determined by the continuous improvement and investment in their products. It is essential for teams to expand their research and development teams so that they can refine the product and enhance its competitiveness.

In a competitive environment, project management has become not only a crucial but also a complex business process in the startup management system, which is an essential condition for their success. The changing environment forces them to quickly adapt to challenges, refine management systems in a timely manner, and implement innovative business projects in alignment with strategic goals of the idea, rather than spontaneously.

The elimination of project management issues can be achieved through a professional project manager and a motivated team, who manage the project according to the basic plan and the change management plan in the current processes, carrying out tasks in an organized and controlled manner to meet the client's and customers' needs.

The primary goal of project-based companies is to maintain competitiveness by hiring professional project managers and, in line with ongoing changes, to continuously invest in developing new skills among project managers through learning. This can be supported by the perspective of scientist Peter Senge (1990), who stated, "In the long run, the only source of sustainable competitive advantage is an organization's ability to learn faster than its competitors."

In the course of the research, we studied the assessments of practitioners and scientific researchers interested in the mentioned issues, who, in their opinion, expect the company's management to demand the following from the managers of innovative business projects:

- Before the COVID pandemic: The ability to plan projects, organize ongoing processes and control them, motivate the team, make decisions, timely realize knowledge and experience, set priorities, quickly adapt to a changing environment, work effectively within strictly defined deadlines, and possess effective communication skills.
- In the post-COVID period, traditional project management approaches were burdened by the rapid pace and uncertainty of innovative initiatives. This led to project delays, process slowdowns, inefficient management of time and financial resources, failure to meet established quality standards, and, ultimately, unmet expectations from clients and customers.

To address the above-mentioned issues, companies required not only the implementation of new management methods in project management, but also the involvement of professional project managers with the necessary skills and a motivated project team to carry out these methods. This can be supported by the results of a 2019-2020 survey conducted by a public sector agency in Germany across 500 companies, which revealed that, in the coming years, the most important focus for companies in efficiently managing projects in rapidly changing environments would be on professional project

managers. These managers should possess not only the ability to manage time, human, and financial resources effectively, delegate tasks, and analyze data, but also the following:

1. The ability to collaborate virtually, as indicated by the results of a study on expected workplace trends in the post-COVID period. According to the survey, 66% of the companies surveyed were preparing office environments for hybrid work, 53% of employees preferred to continue working remotely, 47% wanted to return to the old work environment, and if necessary, work in a hybrid mode. 86% of project managers preferred introducing both remote and hybrid communication cultures, which required project managers to develop the ability to collaborate virtually (to provide team members with clear, concise, and complete instructions for achieving the specific goals and tasks of the project). With these skills, team members would be able to perform their assigned functions within the planned timeframe, organized and with a high level of responsibility.

2. Emotional Intelligence Skills: 90% of professional project managers possess emotional intelligence, using skills such as inner motivation, self-regulation, motivating team members, support, empathy, and others to effectively manage emotions. By utilizing these skills, 60% of the work in companies is accomplished.

3. High Endurance and Fast Adaptability to Changes: 69% of professional project managers prioritize the ability to endure and quickly adapt to changes. The development of this skill in managers fosters resilience and adaptability to challenges and changes.

4. Critical Thinking Skills: 68% of managers prioritize critical thinking skills for decision-making. The realization of critical thinking skills involves team-based actions (asking questions, logical reasoning, diversity of thought...), quickly analyzing gathered data (existing and potential problems, stakeholders' interests...), which reveals the company's advantages and enhances its capabilities.

5. Effective Delegation of Tasks: The ability to delegate tasks effectively is one of the most important functions of a manager. According to managers' assessments, teams with high levels of trust (where more responsibility and authority are granted to team members) show 76% more engagement, and 50% more productivity.

In the context of globalization, one of the most important aspects of project management is addressing the challenges posed by globalization. In addition to the aforementioned skills, a professional project manager must possess the following: the use of

communication technologies, cultural sensitivity, the ability to create flexible work schedules considering time zone differences, fluency in a common language, team coordination, and the integration of tasks using project management software tools (Jira, Asana, Trello), as well as the ability to identify, manage, and monitor risks, develop contingency plans, analyze stakeholders, and tailor communication with them, among other skills.

In conclusion, the effective management of the various phases of a project — from preparation and planning to implementation and completion — plays a crucial role in achieving a unique and successful outcome. In today’s dynamic environment, the skills of professional project managers are at the core of this process. These skills, recognized as key intellectual resources, are vital for the development of the company and for maintaining competitiveness in the market. The ability to manage challenges, adapt to changes, and implement innovative solutions is indispensable for achieving long-term success in project management.

The trend of increasing the use of hybrid approaches in project management is expected to continue, with 76% and 73% of respondents anticipating the growth of flexible and hybrid approaches in companies, respectively, in the coming years. Additionally, 34% of respondents believe that the use of predictable approaches by companies will decrease during the same period.

Table N 1 presents the key indicators of traditional and flexible approaches used by professional project managers in the project management process.

Table N 1

Key Indicators of "Traditional" and "Agile" Approaches

Professional Project Manager		
Indicators	According to the 'Traditional' approach.	According to the “Agile“ approach
For achieving career success	Should have a deep understanding of the field	Should acquire technical knowledge for the effective management of digital transformations.

For the purpose of continuously adapting to changing situations	Decisions should be made in line with the traditional approach, with conviction and consistency	Decisions should be made by taking quick actions based on the information received.
For the proper definition of the project's goal	Will create a business plan	Precisely defines the project's 'essence' and 'vision'
To obtain important information from employees or to properly utilize their knowledge.	Guides employees on how to perform their assigned tasks	Acts based on the 'teamwork' principle, making decisions based on listening and what has been heard.
To maintain authority among employees and retain prospective employees	Possesses the ability to make independent decisions and take actions."	Takes care of employee training and retraining, as well as their motivation.
In order to avoid biased or outdated decisions.	Makes intuitive decisions based on their own knowledge	Decisions should be based on data.
In order to avoid biased or outdated decisions.	Makes intuitive decisions based on their own knowledge	Decisions should be made based on data
To avoid abandoning the project implementation due to the fear of imperfection.	Considerable time should be devoted to product creation.	Rapid product development is essential

Source: The table is compiled based on the author's own research.

Therefore, according to the indicators presented in the table, determining the effectiveness of using traditional and agile approaches causes confusion among managers, as it is difficult to decide which skills, competencies, or behaviors to apply in each situation. Through the study of managers' skills, it has been found that traditional skills assist modern managers in forming a balanced strategy, while the realization of these skills is mainly influenced by the individual's innate talent and capabilities.

Globalization creates a dynamic market where demands, regulations, and technologies change rapidly. A manager with a strategic vision can easily adapt to these changes and knows how to position themselves in the market. A project manager must be able to coordinate and communicate at an international level, as well as understand how work is perceived and

executed in different cultures. This is especially important when the team consists of members from other countries. Globalization creates the need for the project manager to know multiple languages or effectively use international communication tools to ensure equality and trust in any project. The project manager must be able to manage time efficiently while considering different work zones, time zones, and global risks. Global markets and collaboration with different countries create an unpredictable environment where problems can arise without any expectations. The manager must have flexibility and ability to react quickly to ensure that each problem is solved without delaying the project. Global economic changes and monetary policies may create uncertainty, especially regarding project financing. The manager needs the ability to allocate financial resources properly and maintain the stability of the project.

It is important that both in the private sector and public institutions in Georgia, there is an active implementation of measures to enhance the professionalism of project managers and develop their skills. To achieve this, regular training sessions should be organized, which will help managers develop both in terms of modern technologies and global strategies, enabling them to respond quickly, flexibly, and effectively to the challenges of globalization.

Conclusions and Recommendations

1. Innovation is a complex and multifunctional concept, but despite this, there is no specific definition of innovation in science. Scholars define innovation as a specific form of change, based on various aspects. In a broader sense, innovation is a new type of approach in design, production processes, products, or services that grants the innovator and their company a competitive advantage through the creation and commercialization of innovative products, processes, or services. Innovative activities focus on utilizing the results of scientific research and developments to acquire new or improved goods or services, establish new methods of production, and ensure effective realization both in domestic and foreign markets.

2. Innovation is successful: a) if it enables the company to develop the ability to continuously contribute to its growth and revenue increase through sustainability and adaptation. An important aspect is the approach to innovation, which should be implemented within the company. The organization and its structural units must guide the complex process of innovation – from the creation of ideas to sales, revenue, and the achieved profits. b) If the final outcome of the innovative activity – the "individual, unique" result, i.e., the innovative product, service, or process – is realized in the market to meet customer demands, as either a new or improved good, or a renewed and enhanced technological process. It is important to emphasize that innovation is considered realized if it is implemented in the market or production process and subjected to practical realization.

3. In the definitions of innovation, significant attention is given to the idea, which must be "...of economic, scientific, or social value..." and "usable," emphasizing that the idea must find application by users and society. An idea that is not realized cannot be considered an innovative idea, as it remains merely the thought of one individual and does not find any practical use. When defining an innovative business idea, particular attention should be paid to the "economic value" of the idea, meaning that the business idea must have the potential to generate significant financial benefit for the business.

4. The possibility of the emergence and realization of a real idea lies with the group. In this process, the innovator group possesses not just one, but several ideas, and they address the following questions: What makes their proposed ideas special, individual, and unique?

How is the sequence of work processes planned for the implementation of the idea? What problems may arise during the implementation of the idea, and how can these problems be solved? Will the idea succeed, and how can success be achieved? Research has confirmed that at the idea development stage, 80% of innovative projects fail to gain approval; 70% of research results do not lead to commercial outcomes; 80% of innovative products launched in the market are unsuccessful; and 9 out of 10 innovative projects remain unimplemented.

5. Innovation is a long-term and cumulative process in organizational decision-making, starting from the stage of generating a new idea to its implementation phase. A new idea pertains to the perception of a new customer need or a new way of production. It emerges within a cumulative process of information, which is always accompanied by a complex entrepreneurial vision. During the implementation process, the new idea evolves and transforms into a commercial product, service, or new process—accompanied by reduced costs and increased productivity.

6. The foundation of the initiation of innovative ideas is the need for change, which may arise from: market saturation, changes in market structure, as well as changes in the participants and their roles, organizational crises, changes in the business environment, fluctuating customer demands, the emergence of competitors, the desire for greater profit, and others.

Before implementing innovation, companies must answer five critically important questions: Why innovation? – This question addresses the strategic nature of innovation, which links the innovation process to the expected outcomes based on innovation.

What/what kind of innovation? – This question pertains to the development and growth of an innovation portfolio to prepare multiple innovation options for potential deals.

How to implement innovation? – This question focuses on the development of the innovation process, which defines, creates, and nurtures ideas that will become innovations.

Who implements innovations? – Identification of who will participate in the process. To achieve broad and consistent innovative outcomes, it is essential to identify three key roles. These roles are: 1. Innovative leaders, who set policies, expectations, goals, and the innovative

culture. 2. Innovative geniuses, who have big ideas. 3. Innovation champions, who organize the pursuit of innovation and support those who develop great ideas, turning them into business value.

In Georgia, there is a shortage of professional project managers, especially in business sectors where the management of innovative projects is required. These issues lead to project delays, budget overruns, and improper management of project risks, which ultimately hinders the success of the project. There is a need for the implementation of specialized professional education and continuous development programs for project managers, so that their competence and skills align with contemporary business demands.

- The financial resources required for innovative projects remain one of the major challenges, especially at the level of small and medium-sized businesses. Many innovative projects require additional capital beyond initial funding, which is necessary during the scaling process. Startups and small businesses often fail to secure such additional financial support because funds and banks are not always willing to sponsor such investments. During domestic and global economic crises, when financial stability is shaken, state grants alone cannot be sufficient to support innovative projects. Therefore, stable and diverse funding sources are necessary. Innovative projects often require specific technological research and development, which also requires large amounts of money. Although GITA and other donors may offer funding, they often cannot fully finance all the necessary areas, leading to the need to seek additional resources.

- The business environment in Georgia has significantly improved in recent years; however, bureaucratic procedures remain one of the most important obstacles to the effective and timely implementation of innovative projects. The density of regulations, excessive documentation requirements, and delays in procedures by government agencies hinder the rapid development of new businesses. It is particularly important that administrative challenges often do not align with the fast-paced markets in which innovative companies operate.

- First and foremost, it is essential to simplify bureaucratic procedures in order to avoid business delays and excessive organizational costs. It is sufficient for bureaucratic norms to become more transparent and standardized, as well as to reduce the number of

required documents and ensure the timely execution of processes. Furthermore, there is a need to develop regular training and educational programs for public sector representatives, so they can manage business projects quickly and effectively.

- It is essential to create programs for businesses and investors that will promote the digitization of processes and the implementation of software solutions, which will significantly simplify interactions with government agencies.

- Some regions of Georgia still suffer from a lack of infrastructure and technological resources, which impacts the development of innovative businesses. Projects that require modern technological support, such as high-speed internet, digital platforms, and the use of advanced technologies, are often not implemented in Georgia. It is essential to establish technological infrastructure nationwide, ensuring the opportunity for innovative projects for both large and small to medium-sized businesses.

- In some sectors, there is resistance to the implementation of new technologies and business models, which includes the desire to maintain traditional ways of working. Cultural resistance to change often acts as a barrier to innovative projects and new technologies and processes. Specifically, when part of society or organizations are not ready to implement changes, including the adoption of new technologies or the reform of business processes, it creates an obstructive environment. It is necessary to reduce cultural biases towards innovation, which can be facilitated by professional education, transparency, and the promotion of successful innovative projects.

- In the context of globalization, the successful management of innovative business projects increasingly requires greater responsibility and professionalism. It is in this context that the role of the project manager becomes significantly crucial. Although the Georgian market is becoming more attractive to global competition and diverse investments, it is essential that project managers fully meet all necessary professional requirements.

- It is justified that digital transformation in the hospitality and service sector in Georgia is a pivotal factor that not only increases the efficiency of operations but also enables companies to act more effectively and purposefully, simultaneously enhancing customer satisfaction and the company's reputation.

- In Georgia's hospitality and service sector, the successful implementation of innovative business projects is crucial for the introduction of these high-tech tools. This

approach leads to new opportunities that enhance service quality, increase efficiency, and help maintain competitiveness. It will not only improve business performance but also create higher-quality services, ensuring competitiveness in the global market.

- To determine management efficiency, the characteristics of Agile management methods have been analyzed. The Agile methodology is based on working in continuous cycles, allowing the team to frequently conduct analysis and updates. In the hospitality and service sector, it is crucial for companies to start projects on a small scale, yet with rapid and frequent updates to adapt to customer demands.

- One of the key components of the Agile method is continuous customer involvement. It is recommended that any innovative project, whether it be a digital service or a new business model, begin with an active dialogue with the customer to ensure that the project fully meets their needs.

- In Agile, team members are responsible for their own decisions, which increases creativity and accountability. In the hospitality sector, it is beneficial for companies to form independent and transparent teams that respond quickly to project changes, focus on improving communication, and implement quality control.

- One of the key principles of Agile is the early detection of mistakes. In the management of hospitality projects, it is better to constantly test the product or service at each stage of the project to avoid large-scale errors and issues that could lead to financial losses.

- The Agile approach allows projects to continuously evolve based on customer feedback. It is recommended that companies in the hospitality sector strengthen digital transformation by integrating AI, IoT, and other modern technologies to create personalized, customer-tailored services and leverage customer data.

- Agile allows for the comfortable and rapid implementation of changes, which is important in accordance with market trends and new demands. It is recommended that hotels and other service-oriented companies develop systems that quickly adapt to market changes and customer needs.

- According to the JD-R model, the success of innovative management in a hotel is directly dependent on the optimization of resources and their adequate balance with work demands. To achieve the best results, the organization should strategically allocate resources to minimize stress and ensure high-quality innovative service.

The approbation of the work. The main conclusions, sentences and recommendations are given in the Author's (L.Devadze) articles and in the materials of scientific-partial conferences:

1. Devadze, L. Ckhaidze.I., Makharadze.N., (2023). Management Problems of Innovative Business Projects and Ways of Its Improvement. Management Problems of Innovative Business Projects, 7(1), 1-7. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-7>.

ISSN 2616-7107. UDC 338.658.5, JEL: O31, L1, M13.

2. Devadze, L., Devadze, A., Prokopenko, O., & Mosiuk, S. (2024). The impact of Artificial Intelligence on the Tourism Industry. In AI-Driven Transformation: Mapping the Course for Future Business Landscapes (pp. 257). Tallinn: Teadmus OÜ. ISBN 978-9916-9969-8-0. Available at: https://conference.euas.eu/2023/wp-content/uploads/2024/03/Monograph2023.pdf?fbclid=IwAR0P2Vw0-S6aGCbV7Zg1UaT3ejnGH_bsE-DzXTqYs5x2ie5ysiQlhcttWbIv.

3. Devadze, L., Devadze, A., Chaganava, P., Kordzaia, I., & Gvarishvili, N. (2022). Ecological Tourism in Special Protected Areas as a Priority for International Tourism Development in the Post-Pandemic Period. SGEM Vienna GREEN "Green Science for Green Life" 2022: The 22nd International Scientific Conference on Earth & Planetary Sciences (pp. 1-6). Vienna, Austria. Conference Proceedings of Selected Articles.

ISBN 978-619-7603-17-0, ISSN 1314-2704, ID 32244.

https://www.researchgate.net/publication/370676781_ECOLOGICAL_TOURISM_ON_THE_SPECIAL_PROTECTED_AREAS_AS_THE_PRIORITY_FOR_INTERNATIONAL_TOURISM_DEVELOPMENT_IN_POST-PANDEMIC_PERIOD

4. Devadze, L., & Devadze, A. (2021). The COVID-19 Pandemic and Tourism in Georgia: Challenges and Prospective Developments. In Modern Movement of Science: Theses Add. XII International Scientific and Practical Internet Conference, April 1-2, 2021, Dnipro, Ukraine. Volume 1. (406 p.)

<http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/04/Conference-1-2.04.2021-P.1-1.pdf>

5. Devadze, L., Devadze, A., & Prokopenko, O. (2021). The Issue of Improving International Tourism in Post-COVID Georgia. In Materials of the International Forum: Current Tendencies and Contradictions in the Development of the Global Economy and International Business (pp. 1-7). Kyiv: 2021. UDC 330, 331, 336. JEL classification: D00, E00, G00, M10, M20. ISBN 978-617-696-866-5, ISBN 978-617-696-867-2.