

005
3-97

საერთაშორისო ბოლარძი უანიძე

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი

(ლექციების კურსი)



005+338.22/075

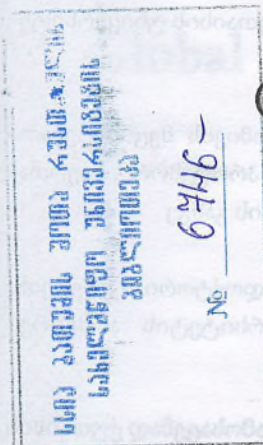
გ-97

ქუთაისის უნივერსიტეტი
ვაჟა გურაბანიძე გოდერძი შანიძე

გლობალური ბიზნესის

მენეჯმენტი

(ლექციების კურსი)



ქუთაისი 2013

წინამდებარე ნაშრომში გაანალიზებულია გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის ისეთი აქტუალური საკითხები, როგორიცაა: საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი; გლობალიზაცია და ახალი მსოფლიო წესრიგი; ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში; ინტეგრირებული კორპორაციული სტრუქტურები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში; გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები და კონტროლი საერთაშორისო ბიზნესში; ადამიანური რესურსების გლობალური მენეჯმენტი და სხვა.

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური პროფილის სტუდენტებისათვის, პროფესორ-მასწავლებლებისათვის, ასევე იგი ჯეროვან დახმარებას გაუწევს ცოდნის გადრმავეებაში პრაქტიკოს-სპეციალისტებს, გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრობლემატიკით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრეს.

რედაქტორი: ნიკო ჩიხლაძე - ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, თეოლოგიის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

რეგენზენტები: თეიმურაზ შენგელია - ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, თსუ-ს სრული პროფესორი, საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის გამგე

ემზარ ჯულაყიძე - ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ნაშრომი განხილულია და რეკომენდებულია გამოსაცემად ქუთაისის უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ (სახდომის ოქმი №6, 01.11.2012 წელი)

ISBN 978-9941-429-33-0

© ქუთაისის უნივერსიტეტი, 2013

Kutaisi University

Vazha Gurabanidze Goderdzi Shanidze

Global Business Management

(Course of lectures)

Kutaisi 2013

შინაარსი

წინასიტყვაობა	11
Introduction	13

ნაწილი I — საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი გლობალურ დონეზე	15
---	----

თავი 1 – საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი

15

1.1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება და დამახასიათებელი თვისებები	15
1.2. თანამედროვე ბიზნესის დამახასიათებელი ნიშნები	32
1.3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი და მისი სტრუქტურა	35
1.4. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები	41
საკონტროლო კითხვები	43
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – სპორტული ბრენდი „ადიდასი“	44

თავი 2 – გლობალიზაცია და ახალი მსოფლიო წესრიგი.

51

2.1. გლობალიზაციის პროცესი	51
2.2. გლობალურ ეკონომიკაში მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებები	63
2.3. მსოფლიო წესრიგში მომხდარი ცვლილებების ზეგავლენა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტზე	70
2.4. გლობალიზაციის ნეგატიური შედეგები	76
2.5. საქართველო გლობალიზაციის კონტექსტში	83
საკონტროლო კითხვები	90
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – კომპანია „მერსედეს-ბენცი“	91

თავი 3 – ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი ...

97

3.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ადგილი მსოფლიო მეურნეობაში	97
3.2. ტრანსნაციონალური გაერთიანებები - მსოფლიო პოლიტიკის ახალი გამოწვევა	107
3.3. მიმღები ქვეყნის მთავრობების და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ურთიერთობების პრობლემები	112
საკონტროლო კითხვები	121
ჯგუფში სამუშაო ქეისი ტრანსნაციონალური კომპანია „ფორდი“	121

თავი 4 – გლობალური ბიზნესის გარე გარემოს პრაქტიკული ანალიზი.

129

4.1. გარე გარემოს სტრუქტურის ანალიზი. გლობალური ბიზნესის მენეჯერის როლი და ფუნქციები ბიზნესის გარემოს ანალიზში.	129
4.2. გარე გარემოს ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური ანალიზი.	133
4.3. გარე კულტურული გარემოს ანალიზი	140
4.4. კომუნიკაციები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სისტემაში: კროს-კულტურული ანალიზი	146
საკონტროლო კითხვები	153
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – კომპანია „მაკდონალდსი“	154

თავი 5 – ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

157

5.1. ბიზნესის ეთიკის თავისებურებები	157
5.2. გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა როგორც მოვლენა	171

5.3. სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკაში	185
5.4. გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები	192
5.5. არათიკური ქცევის საფუძვლები	198
საკონტროლო კითხვები	209
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – ფარმაცევტული კომპანია	210

ნაწილი II — საერთაშორისო სამიანი ბარათი და მისი როლი გლობალურ ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარებაში. 212

თავი 6 – საერთაშორისო ორგანიზაციები და რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია	212
6.1. საერთაშორისო ორგანიზაციები	212
6.2. ეკონომიკური ინტეგრაციის საფეხურები	224
6.3. რეგიონული ინტეგრაციის ფუნქციები	230
6.4. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ევროპაში	235
6.5. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ამერიკაში	247
6.6. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია აზიასა და აფრიკაში	255
საკონტროლო კითხვები	259
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – კომპანია „პორშე“	260

თავი 7 – ინტეგრირებული კორპორაციული სტრუქტურები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში	263
7.1. კორპორაციული ინტეგრაციის ძირითადი ფორმები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში	263
7.2. საერთაშორისო ინტეგრაციის მიზანი	268
7.3. ტრანსნაციონალური კომპანიების ფორმები	274
7.4. ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზების	

3ოლდინგური ფორმა	280
7.5. ინტეგრირებული საბანკო სტრუქტურები	288
7.6. საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების ფორმები	294
7.7. საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) ორგანიზების მექანიზმი	300
საკონტროლო კითხვები	311
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – კომპანია „ტოიოტა“	312

თემა 8 – ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვის ნგლო-ამერიკული, იაპონური და გერმანული მოდელები	318
8.1. კაპიტალის განვითარებულ ბაზრებზე კორპორაციების მართვის სამი მოდელი	318
8.2. ტნკ-ის მართვის ანგლო-ამერიკული მოდელი	320
8.3. ტნკ-ის მართვის იაპონური მოდელი	330
8.4. ტნკ-ის მართვის გერმანული მოდელი	337
საკონტროლო კითხვები	346
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – „მაკდონალდსი“ – ასაკოვანთა რესტორანი?!	347

ნაწილი III — გლობალური მენეჯმენტის სრულფასოვანი შეფასება

თავი 9 – საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი	349
9.1. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანები და ელემენტები	349
9.2. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების შემუშავება	356
9.3. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების დონეები	360
9.4. საგარეო ბაზრებზე შედწევის სტრატეგიები	368
საკონტროლო კითხვები	373
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – კომპანია „ეფლი“	374

თავი 10 – გლობალური მარკეტინგი, კვლევა და განვითარება	377
10.1. გლობალური მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები	377
10.2. სტანდარტიზაცია და ადაპტაცია	379
10.3. პროდუქტის სტრატეგია	385
10.4. საფასო პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები	390
10.5. საქონელის პრომოუშენის პრობლემები და გადაწყვეტილებები	394
10.6. გადაწყვეტილებები დისტრიბუციის სფეროში	402
საკონტროლო კითხვები	408
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – ფირმა Absolut Vodka-ის მარკეტინგული ქცევა	408

თავი 11 – გლობალური პროდუქტი, წარმოება და ლოჯისტიკა	412
11.1. წარმოებისა და ლოჯისტიკის სტრატეგია გლობალურ დონეზე	412
11.2. წარმოების განლაგება	422
11.3. უცხოური საწარმოების სტრატეგიული როლი	433
11.4. რესურსების მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა: წარმოების თუ შესყიდვის გადაწყვეტილებები	436
საკონტროლო კითხვები	447
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – გლობალური წარმოების სპეციფიურობა	448

თავი 12 – გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები და კონტროლი საერთაშორისო ბიზნესში	450
12.1. საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურის თავისებურებები	450
12.2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები	454

12.3. გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა	456
12.4. გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა	459
12.5. გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა და მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა	462
12.6. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა	466
12.7. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში	469
12.8. კონტროლის სისტემის დანერგვა ტრანსნაციონალურ კომპანიებში	477
საკონტროლო კითხვები	481
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – ორგანიზაციის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია	481

თავი 13 – მოლაპარაკებების გამართვა და კონფლიქტების მართვა გლობალური ბიზნესში	484
13.1. გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში კონფლიქტების კულტურული მიზეზები	484
13.2. საერთაშორისო მოლაპარაკებების გაგება	491
საკონტროლო კითხვები	512
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – ეროვნებათშორისი თავისებურებები მოლაპარაკებისას	512

ნაწილი IV — ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და შრომითი ურთიერთობები გლობალურ არეალზე და თანამდებრობა	514
--	------------

თემა 14 – ლიდერობა და მუშაკთა ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში	514
14.1. ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში	514
14.2. მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიაში	523
14.3. ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიებში	528
14.4. გადაწყვეტილების მიღება გლობალური ბიზნესის	

მენეჯმენტი	533
14.5. ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიაში	536
საკონტროლო კითხვები	539
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთობა	539

თავი 15 – ადამიანური რესურსების გლობალური

მენეჯმენტი	541
15.1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში	541
15.2. ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა გლობალურ დონეზე	544
15.3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერების რეკრუტირება და შერჩევა	547
15.4. ტრენინგებისა და გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები	554
15.5. შრომის ანაზღაურება გლობალურ ბიზნესის მენეჯმენტში	559
15.6. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობები	564
საკონტროლო კითხვები	569
ჯგუფში სამუშაო ქეისი – სპეციალისტის რეკრუტირება	570

გლოსარიუმი..... 571

გამოყენებული ლიტერატურა..... 605

ავტორთა შესახებ..... 608

წინასიტყვაობა

საქართველოს ეკონომიკის განვითარება თანამედროვე პირობებში შეუძლებელია გლობალურ ბიზნესში ქვეყნის აქტიური ჩართვის გარეშე. ბიზნესის გლობალიზაციამ გავლენა მოახდინა ყველა ქვეყნის ეკონომიკაზე. იგი განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენს პატარა ქვეყნების სამეურნეო სისტემებზე, არღვევს მათ სუვერენიტეტსა და ეკონომიკურ უსაფრთხოებას. მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებში საქართველოს ეფექტიანად ჩართვისათვის აუცილებელია გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის ღრმა ცოდნა. ამიტომ, ეკონომიკური სისტემის ტრანსფორმაციამ ლოგიკურად მოითხოვა ბიზნეს-განათლების სფეროს რეორგანიზაცია. საზოგადოებისათვის ობიექტურ აუცილებლობად იქცა ცოდნის გაღრმავება გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში, გლობალურ მარკეტინგში და სხვა მიმართულებებში. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ამ სფეროში წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული ის თეორიული დებულებები და ღრმა პრაქტიკული ცოდნა, რომელიც უმნიშვნელოვანესია ჩვენი ქვეყნის განვითარებისა და მსოფლიოში ინტეგრაციისათვის, ფართოდ მოთხოვნადი გახდა. ამ კონტექსტში „ბიზნესის ადმინისტრირების“ საგანმანათლებლო პროგრამის ჩარჩოებში, სულ უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს „გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის“ სასწავლო კურსი, რომელიც ერთობ აქტუალურია როგორც უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, ასევე გამოცდილი პრაქტიკოს-სპეციალისტებისთვისაც. ვისწავლოთ „გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი“ ნიშნავს ცივილიზებულ სამყაროში მენეჯმენტის წარმართვის თანამედროვე გზებისა და მეთოდების ათვისებას. იმდენად, რამდენადაც მსოფლიო ბიზნეს-სამყარო არის მრავალმხრივი და განსხვავებული, განსხვავებულ მიდგომას მოითხოვს მასში

მენეჯმენტის წარმართვის გზები, მეთოდები და ხერხები, რომლებიც გამომდინარეობს ქვეყნის ეთნიკური, პოლიტიკური, რელიგიური, კულტურული და სხვათა თავისებურებებიდან.

გამომდინარე ზემოთქმულიდან, მოცემული ნაშრომის მიზანია შექმნას სრული წარმოდგენა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებების შესახებ და აჩვენოს მენეჯერული ინსტრუმენტების გამოყენების სპეციფიურობა მსოფლიო ბაზარზე. ეს კი დახმარებას გაუწევს დაინტერესებულ სამამულო (ეროვნულ) ფირმათა მენეჯერებსა და სპეციალისტებს პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენონ ბიზნესის გლობალურ ბაზრებზე წარმართვის პრინციპები და მეთოდები. ასევე ხელს შეუწყობს სტუდენტების მიერ ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დაუფლებას გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სფეროში. წიგნში მეტად მნიშვნელოვანია ის, რომ ყოველი თავის ბოლოს მოცემულია საკონტროლო კითხვები და პრაქტიკული სიტუაციები (ქეისები), რომელთა განხილვა-ანალიზი უფრო სრულფასოვანს გახდის სტუდენტის მიერ მიღებულ ცოდნას.

ლექციების კურსის შედგენაში მნიშვნელოვანი დახმარება გაგვიწია პროფესორ თეიმურაზ შენგელიას ფუნდამენტურმა სახელმძღვანელოებმა - „გლობალური ბიზნესი“ (2010წ.) და „საერთაშორისო მენეჯმენტი“ (2012წ.) და სხვა ცნობილ მეცნიერთა ნაშრომებმა.

წარმოდგენილი ნაშრომით ჩვენი მიზანი იყო აგვეხსნა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები და გაგვეანალიზებინა მისი დამახასიათებელი ნიშნები. ცხადია, ნაშრომი არ იქნება დაზღვეული შენიშვნებისაგან. ამიტომაც, ავტორები სიამოვნებით მიიღებენ მკითხველის მიერ შემოთავაზებულ ყველა საქმიან რჩევებს და გაითვალისწინებენ შემდგომ მუშაობაში.

ავტორები

Introduction

Developing Georgian economy in contemporary conditions is impossible without the country's active involvement in global business. Globalization of business has affected every country's economy. It has a peculiar influence on the economic systems of small countries, destroys their sovereignty and economic safety. In the world economic processes for the effective involvement of Georgia it is essential to know the management of global business very deeply. That's why the transformation of the economic system logically required the reorganization in the field of business-education. For the society it has become an objective necessity to deepen the knowledge in the management of global business, global marketing and in other directions. In the developed countries of the West the theoretical regulations and deep practical knowledge in this field formed during the years which are extremely important for our country's development and integration in the world, have become widely required. In this context in the frames of educational program of "Business Administration" more and more important part is taken by the learning course of "Global Business Management", which is quite actual for the students of universities and for the experienced practicing - specialists as well. To learn "Global Business Management" means to master the contemporary ways and methods of directing management in the civilized world. As much as the global business world is diversified and distinguished, distinguished approaches are needed for directing ways, methods and sources of management in it, which are the results of the country's ethnical, political, religious, cultural and other peculiarities.

Judging from the mentioned above, the aim of the given work is to create a full impression about the peculiarities of global business management and to show the specification of using managerial instruments in the world

market. And this will assist the managers and specialists of the interested national firms to use the principles and methods of directing business in the global market in the practical activities. It will also help to master the knowledge and skills in the field of global business management by the students. And what's the most important in the book is that there are checking questions and practical situations (cases) at the end of each chapter, and their discussion and analysis will make students' knowledge more perfect.

While creating the lecture course an important assistance was made by the fundamental books of professor Teimuraz Shengelia – “Global Business” (2010) and “International Management” (2012) and the works of other famous scientists.

With the presented work our aim was to explain the peculiarities of global business management and to analyze its characteristic features. It's clear that the work can't be insured from remarks. That's why the authors will accept every business advice offered by the readers with pleasure and will take them into consideration in their next work.

Authors

ნაწილი I საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი გლობალური ღონეზა

თავი 1. საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება და დამახასიათებელი თვისებები
- თანამედროვე ბიზნესის დამახასიათებელი ნიშნები
- საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი და მისი სტრუქტურა
- საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები

1.1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება და დამახასიათებელი თვისებები

XX-XXI - საუკუნეების მიჯნაზე საერთაშორისო ბიზნესი თანამედროვე ცივილიზაციის რამდენადმე ყოვლისმომცველი და ყველგან გავრცელებული ფენომენი გახდა. ამიტომ, მსოფლიო ეკონომიკის ამ რთული ფენომენის ერთმნიშვნელოვანი განმარტება, პრაქტიკულად შეუძლებელია. ქვემოთ მოვიყვანთ იმ დამახასიათებელ ნიშნებს, რომლითაც შეიძლება სრულად დახასიათდეს „საერთაშორისო ბიზნესი“-ს კატეგორია:

1) რამდენადაც საქმე ეხება საქმიან ოპერაციებს, საერთაშორისო ბიზნესის, ისე როგორც შიგაეროვნული ბიზნესის მთავარი მიზანი მოგების მიღებაა.

2) საერთაშორისო ბიზნესი - ეს უპირველეს ყოვლისა არის ურთიერთთანამშრომლობა კერძო ფირმებისა ან მათი ქვეგანყოფილებების, რომლებიც მდებარეობენ სხვადასხვა ქვეყნებში.

ისმის კითხვა: რა აიძულებს ბიზნესს გახდეს საერთაშორისო? რა განსაზღვრავს წინასწარ იმ მიზანმიმართულებასა და სარგებლობას, ხოლო ზოგჯერ აუცილებელ გასვლას ფირმებისას თავისი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ?

საერთაშორისო ბიზნესი ემყარება მოგების მიღების შესაძლებლობებს, საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების უპირატესობებიდან. საქონლის გაყიდვა სხვა ქვეყანაში, ან ერთი ქვეყნის ფირმის განვითარება მეორე ქვეყანაში, ან მომსახურების გადაცემა ერთობლივი ფირმებისათვის და ა.შ. უზრუნველყოფს ბიზნესის უფრო მეტ შედეგიანობას, ვიდრე მისი გაძლიერება მხოლოდ მის ქვეყანაში. ეს არის მნიშვნელოვანი არამატო საერთაშორისო ბიზნესის ბუნებისა და სპეციფიკის, არამედ ასევე საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის აღმოცენებისა და განვითარების გაგებისათვის.

შეიძლება ითქვას, რომ საკუთარი გადაწყვეტილება საერთაშორისო ოპერაციების დაწყებაზე არის პირველი ნაბიჯი იმისა, რომელიც ფირმის მენეჯმენტს ეროვნულიდან საერთაშორისოდ გარდაქმნის. ამ თვალსაზრისით კარგად ჩანს ორი კატეგორიის „საერთაშორისო ბიზნესისა“ და „საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის“ დიალექტიკური ერთიანობის საკითხი.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების პერიოდიზაცია

ამ პრობლემის კვლევის საინტერესო სტრუქტურას გვთავაზობს ამერიკელი მკვლევარი რ. რობინსონი, რომელმაც მოგვცა საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების ბოლო 5-საუკუნის დაყოფა 4-ერად. ესენია: კომერციული ერა, ექსპანსიის ერა, კონცესიის ერა, ეროვნული მთავრობების ერა. გთავაზობთ მათ მოკლე დახასიათებას.

1. კომერციული ერა (1500-1850 წ.წ.)

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების წინაპირობები - რობინსონი სამართლიანად აღნიშნავს, რომ დიდი პირადი

სარგებლობის ძებნა დაკავშირებული იყო ევროპაში კოლონიალური საქონლით ვაჭრობასთან, რომელიც გახდა მამოძრავებელი ძალა იმისა, რომელმაც სამ საუკუნეზე მეტი ხნით ადრე წინასწარ განსაზღვრა საერთაშორისო ვაჭრობის საბაზო ფორმები. რა თქმა უნდა დიდი იყო რისკები იმ ბიზნესისა, რომელიც დაკავშირებული იყო შორეულ საზღვაო გადაზიდვებთან (განსაკუთრებით XVI-XVIII ს.ს.-ში), თუმცა მოგების მიღების შესაძლებლობები, მიუხედავად მრავალმხრივ მწარდი დანახარჯებისა, იყო მნიშვნელოვანი სტიმული იმისა, რომ პირველ საერთაშორისო ბიზნესში ჩართულიყო უფრო მეტი და მეტი მწარმოებლები. მის გვერდით პარალელურად განვითარდა საკმაოდ დიდი სფერო, რომელსაც ეწოდება საკუთრივ საერთაშორისო ბიზნესის ბიზნეს-სერვისი - დაწყებული საინვესტიციო და სადაზღვეოდან (სავაჭრო ექსპედიციების ფინანსირება და მათი დაზღვევა), ინფრასტრუქტურამდე (სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობის განვითარება). ბუნებრივია, რომ ასეთმა სიტუაციამ მძლავრი ზიბი მისცა ევროპის ქვეყნების მრეწველობას დაწყებული გემთმშენებლობიდან და ლითონგადამუშავებიდან, საზღვაო ნედლეულის გადამუშავებით დამთავრებული. ცხადია, ეს მნიშვნელოვნად შეეხო ინგლისის, ჰოლანდიის, ესპანეთის, გერმანიის და საფრანგეთის, ხოლო სხვადასხვა ზომით კი ყველა ევროპული ქვეყნის საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას.

საერთოდ რომ ვთქვათ, ნებისმიერი შიგაეროვნული ბიზნესი ეხება სახელმწიფო ხელისუფლებას, მის ორგანოებს, დადგენილებებს და ეს ბუნებრივიცაა. თუ საქმე ეხება ახალი ბიზნესის რეგისტრაციას, გადასახადებს, ლიცენზიებს - ბიზნესი ურთიერთმოქმედებს სახელმწიფოსთან და მის ინტერესებთან. ამ თვალსაზრისით საერთაშორისო ბიზნესის პრინციპული განსხვავება თვალსაჩინოა და ვლინდება ორ გარემოებაში.

პირველი - მთავრობის მკაცრი გავლენა მის ფირმაზე ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვისათვის. ასეთი კომერციული იძლევა შემდეგ

მაგალითებს: საკმაოდ კარგად გვახსოვს იაპონიის აბსოლუტური თვითიზოლაცია, რომელიც იწყება XVII ს-ის შუაპერიოდში, ან თუნდაც რუსეთში პეტრეს დრომდე არსებული აკრძალვები და შეზღუდვები უცხოელ ვაჭრებზე.

მეორე - მეტად მნიშვნელოვანი გარემოება - მთავრობის მხარდაჭერა საკუთარი მწარმოებლებისადმი მათ უცხოურ საქმიანობაში. ჩვენ არაერთხელ დაუბრუნდებით ამ საკითხს შემდეგი თემების განხილვისას, რამდენადაც ის მეტად მნიშვნელოვანი მომენტია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერისათვის.

კომერციული ერის მნიშვნელობა

თუ ყოველივე ზემოთქმულ შევაჯამებთ, შეიძლება ითქვას, რომ კომერციულმა ერამ სხვადასხვა ევროპული ქვეყნების მწარმოებლებისათვის საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის, როგორც საერთაშორისო ბიზნესის მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი საკითხები დააყენა, კერძოდ:

- აქვს თუ არა ეკონომიკური გამართლება სამეწარმეო აქტივობისა და რისკების გადატანას საზღვარგარეთ და შეიძლება თუ არა შესაბამისი გამოსავალი და დანაკარგი იყოს წინასწარ შეფასებული?

- რომელ ძირითად ფაქტორებზეა რეალურად დამოკიდებული ასეთი სახის გადაწყვეტილებების მიღება?

- რამდენადაც ბიზნესი თავისუფალია თავის გადაწყვეტილებებში და მოქმედებებში თავისი ქვეყნის პოლიტიკისაგან, მიიღებენ ისინი მხარდაჭერას თავისი მთავრობისაგან?

- რა უნდა იქნეს გათვალისწინებული საქმიანი ოპერაციების განხორციელებისას სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს გრძელვადიანი მოგება და უსაფრთხოება მათი მსვლელობისას?

2. ექსპანსიის ერა (1850-1914 წ.წ.)

ექსპანსიის ერის წინაპირობები - აღნიშნულ პერიოდში მიმდინარეობს საბოლოო ფორმირება და სტრუქტურირება

კოლონიური იმპერიებისა ინდუსტრიული განვითარების ფონზე ევროპის ქვეყნებში და მოგვიანებით აშშ-ში, რომელიც გამოიწვია სამრეწველო რევოლუციამ XIX ს-ის დასაწყისში და ტექნიკური განვითარების უკანასკნელმა მიღწევებმა.

როგორც სამართლიანად აღნიშნავს რობინსონი, სწორედ ამ მიღწევებმა და მასიურმა ინდუსტრიულმა წარმოებამ შემოაბრუნეს ქვეყნების განვითარება ეგზოტიკური საზღვაო საქონლებიდან დაწყებული, ნედლეულის მოპოვებით დამთავრებული და ბუნებრივი სისტემატური დაგეგმვით კოლონიურ რეგიონებში, უფრო მეტად სასარგებლო და ეკონომიკურად პერსპექტიული სფეროსაკენ, როგორცაა საერთაშორისო ბიზნესი.

აქ მეტად მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ერთი გარემოება. „სარგებლობის“ ხასიათის სიღრმისეულმა ცვლილებამ, თავის მხრივ კოლონიები წაიყვანა ინდუსტრიული განვითარების ევროპისათვის და მათი მნიშვნელობების სწრაფად ზრდისაკენ. თავისი კონკურენტული უპირატესობის განვითარების მნიშვნელოვან ნაწილად ევროპის ქვეყნები და პირველ რიგში ინგლისი და საფრანგეთი მიიჩნევდნენ იაფი ნედლეულის მოპოვებას მათ კოლონიებში. მაგრამ ეს თავის მხრივ მოითხოვდა ინვესტიციებს კოლონიური ნედლეულის მწარმოებელ ინდუსტრიაში. ამავდროულად, სახელმწიფო კოლონიური მართვის როლი იზრდებოდა: კოლონიური რეჟიმის შენარჩუნება და მისი დაცვა საერთაშორისო საფრთხეებისგან, ითხოვდა მეტროპოლიებისაგან ადგილობრივი მთავრობისა და ბიზნესის შეთანხმებულ მოქმედებას კოლონიების ტერიტორიაზე. ამ პერიოდისთვის უკვე მეტროპოლიებიდან დაიწყო კოლონიებში ადგილობრივი სამუშაო ძალის გადინება. ეს ბუნებრივია მეტროპოლიებისათვის ეკონომიკურად არ იყო სარგებლიანი და დღის წესრიგში მთელი სიმწვავეთ დადგა საკითხი: აღერიცხად ადგილობრივი კულტურის თავისებურებები, განათლება და სოციალური პრობლემები

ადგილობრივი მოსახლეობისა. გასაგებია, რომ უბრალოდ მარცვა მოსახლეობისა და ნადლეულისა ასეთს არაფერს არ ითხოვდა, მაგრამ თუ საქმე ეხებოდა სამამულო წარმოებისა და სოფლის მეურნეობის განვითარებას ადგილობრივი სამუშაო ძალის გამოყენებით, მაშინ კოლონიური მთავრობები და მეტროპოლიის ბიზნესმენები, რომლებიც თავიანთ საქმეს ახორციელებდნენ კოლონიებში, ნებისით თუ უნებლიეთ იძულებულნი იყვნენ დაეწყოთ ამაზე ფიქრი.

მეტად მნიშვნელოვანია შევჩერდეთ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების იმ ნაწილზე, რომელსაც არ შეიცავს რობინსონის სტრუქტურა, მაგრამ ერთობ საყურადღებოა შემდეგი საკითხების განხილვისას. საქმე ეხება როგორც შიგაგეოგრაფიული საერთაშორისო ბიზნესის ინტენსიურ განვითარებას, ასევე სამრეწველო რევოლუციასა და მასიური წარმოების ეპოქის დადგომას. სწორედ ამ პერიოდში ევროპის ქვეყნების განვითარების სხვადასხვა ტემპებმა, განსხვავებებმა ბუნებრივი რესურსების ფონზე, მოსახლეობის განათლებაში და სხვა ფაქტორებმა წინასწარ განსაზღვრეს მიზანმიმართულება და სარგებლიანობა იმისა, რომელსაც შრომის საერთაშორისო დანაწილება ეწოდება. შემდეგში უნდა განვასხვავოთ ასევე თავის მხრივ ქვეყნები მწარმოებელი სამრეწველო პროდუქტისა და ქვეყნები-ბაზრები ამ პროდუქტისა.

ექსპანსიის ერის მნიშვნელობა საერთაშორისო ბიზნესისათვის

ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ კონსტატირება იმისა, რომ საკუთრივ საერთაშორისო ბიზნესი რობინსონის მიხედვით თავისი განვითარების მეორე ერაში საკმაოდ ზუსტად შეეხო მისი არსებობისა და განვითარების ყველა მთავარ მოტივს, რომელიც დღესაც აქტუალურია. ესენია:

- უფრო მეტად ეფექტიანი რესურსების (სანედლეულო, ბუნებრივი, ენერგეტიკული) გამოყენება;
- გასაღების ბაზრის გაფართოება;
- ფინანსური რესურსების გაზრდა;

- ადგილობრივი მთავრობის ხელსაყრელი შესაძლებლობების გამოყენება (საგადასახადო, საბაჟო და ა.შ.).

3. კონცესიის ერა (1914-1945 წ.წ.)

კონცესიის ერის დახასიათება - რობინსონი სამართლიანად აღნიშნავს ორ მსოფლიო ომს შორის არსებულ იმ მნიშვნელოვან განსაკუთრებულობებს, როცა ხარისხობრივად შეიცვალა იმ საერთაშორისო მსხვილი კომპანიების როლი, რომლებიც ეყრდნობოდნენ კოლონიურ ბიზნესს. მიუხედავად იმისა, როდესაც ლაპარაკია ცნობილ United Fruit-ზე, თუ პირველ ნავთობის კონცესიაზე შუა აღმოსავლეთში, ყველგან შესაბამისი კომპანია-კონცესიონერები თავის მხრივ გარდაიქმნებიან ავტონომიურ ეკონომიკურ სახელმწიფოდ. ისინი ახორციელებენ საწარმოო, სავაჭრო, საგანმანათლებლო, სამედიცინო, სატრანსპორტო და ზოგჯერ საპოლიციო ფუნქციებს არამხოლოდ თავიანთი მუშაკებისათვის, არამედ ხშირად იმ მოსახლეობისათვისაც, რომლებიც ეკუთვნიათ კონცესირებულ რაიონებს.

ჩვენი განხილვის განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს კონცესირებულ საწარმოებში ფორმირება იმ მნიშვნელოვანი ფენისა როგორიცაა **შუალედური რგოლის - მკვიდრი მენეჯერები**. ასეთ სპეციალისტებს ისინი სპეციალურად ამზადებენ ზოგჯერ თვით საწარმოებში ან მეტროპოლიის შესაბამის სკოლებში. ამავდროულად, კოლონიური ხალხის ეროვნული თვითშეგნება გაიზარდა, რამაც ადგილობრივ ადმინისტრაციასა და თვით ფირმა-კონცესიონერებს უზიძგა შეესწავლათ ეს პროცესი. სწორედ მომავალი პოლიტიკური ლიდერები დამოუკიდებელი ეროვნული მთავრობებისა ნაწილობრივ რეკრუტირებულნი იქნენ კომპანია-კონცესიონერებში, ვინც დაამთავრა მენეჯერთა სკოლა ყოფილი კოლონიების კონცესირებულ საწარმოებში.

როცა საქმე ეხება საერთაშორისო ბიზნესს არაკოლონიურ სფეროში, საგულისხმოა აღინიშნოს რამდენიმე მნიშვნელოვანი

მომენტი. პირველი - გერმანიის დამარცხება პირველ მსოფლიო ომში და მსოფლიო ბაზრის გადანაწილება. მეორე - დიდი დეპრესია 1929-33 წწ. ამან მთელი თავისი სიმკაცრით დასვა საკითხი საერთაშორისო ბიზნესისა და შიგაეროვნული ბიზნესის ეფექტიანობის თანაფარდობის შესახებ. სწორედ ამ დროს შეინიშნა პირველი მასობრივი გამოჩენა სამუშაო ძალისა აზიიდან, აფრიკიდან და ლათინური ამერიკიდან, რომლებიც ისწრაფოდნენ დასაქმებისაკენ დასავლეთის ქვეყნების საწარმოებში. ბოლოს, აღმოცენება ორი მძლავრი ტოტალიტარული რეჟიმისა (სსრკ-ში და გერმანიაში), რომელმაც დაგვანახა როგორც საკმაოდ მკაფიო მნიშვნელობა, ისე სისუსტე სახელმწიფო მართვისა საგარეო-ეკონომიკურ საქმიანობაში. აქ პრობლემა მართო ტოტალიტარულ რეჟიმში როდია, არამედ მართივად რომ ვთქვათ, სახელმწიფო პრინციპში არაეფექტიანი მესაკუთრეა - ეს მრავალმხრივ დაადასტურა სხვადასხვა პოლიტიკურმა რეჟიმებმა.

კონცესიის ერის მნიშვნელობა საერთაშორისო ბიზნესში

ასე რომ კონცესიის ერამ მოამზადა ნიადაგი კოლონიური და ნახევრადკოლონიური ქვეყნებისათვის ეკონომიკურ გეგმებში თვითგამორკვევისა, ხოლო მეორე მსოფლიო ომმა კი ამ პროცესებს მძლავრი პოლიტიკური იმპულსი მისცა. მეორეს მხრივ, ისეთი მომენტი, როგორიცაა მსოფლიო სამუშაო ძალის ინტერნაციონალიზაცია და გამწვავებული მეტოქეობა მსოფლიო საზღვრულ, ნახევარგაბრიკატების და მზა პროდუქციის ბაზარზე, ბაზრის მთავარ მონაწილეებს, რომლებიც ცდილობდნენ მოეპოვებინათ კონკურენტული უპირატესობა მიუთითა იმაზე, რომ გამოეყენებინათ საერთაშორისო ბიზნესის ყველაზე რთული სტრუქტურები, რაც მიგვანიშნებდა არა მხოლოდ ეროვნული სახელმწიფოს მომდევნო ერაზე, არამედ საერთოდ გლობალიზაციის პროცესზე.

4. ეროვნული მთავრობის ერა (1945-1970 წწ.)

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების თავისებურებები

ამ პერიოდში საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ანალიზისათვის აუცილებელია მივაქციოთ ყურადღება მის ორ მთავარ მიმართულებას. **პირველი** - სახელმწიფოს მძლავრი განვითარება, რომელმაც მემკვიდრეობა ამისათვის მიიღეს კონცესიის ერადა. ასევე, მათ გააჩნდათ განვითარებული ეკონომიკური ბაზისი და რამდენიმე საკადრო-ტექნოლოგიური სტრუქტურა.

მეორეს მხრივ - კოლონიური მეურნეობის განვითარების ყველა მანკისაგან განთავისუფლება: დაწყებული მონოპოლიური ეკონომიკიდან, მძიმე ფინანსური პრობლემებით დამთავრებული.

სწორედ ამ განვითარებამ, რომელიც ხასიათდება მნიშვნელოვანი დანაკარგებით, მაგრამ ზოგჯერ სიტუაციების დრამატული შემობრუნებით, მისცა პირველდაწყებითი ბიძგი საერთაშორისო ბიზნესის გაფართოებას. კოლონიური იმპერიები, რომლებსაც დაკეტილი ჰქონდათ შიგაეროვნული საქმიანობა (ავტარკია ანუ ჩაკეტილი ეკონომიკა), მოკლე პერიოდში გადაიქცნენ მრავალმხრივ დამოუკიდებელ „მოთამაშეებად“ საგარეო ბაზარზე, რომლებიც აქტიურად ეძებდნენ თავიანთი პროდუქტების გასაღების ბაზრებს და ასევე აქტიურ რეციპიენტებს ინვესტირებისათვის. რამდენადაც, საგარეო ბაზარზე აქტიური მოქმედება მოითხოვდა თავის მხრივ, მნიშვნელოვან ფინანსურ მხარდაჭერას, ამ მხარდმა მოთხოვნამ ფინანსურ მომსახურებაზე უზიძგა საერთაშორისო კაპიტალის ბაზრების განვითარებისაკენ. განვითარდა მთელი რიგი ახალი ფინანსური ინსტრუმენტებისა, გაიზარდა სფერო საერთაშორისო პუდიტისა და კონსალტინგისა.

თავის მხრივ, მძლავრი ამერიკული კორპორაციები, რომლებიც იყენებდნენ აშშ-ის დომინირებულ მდგომარეობას ომისშემდგომ პერიოდში, პირველად განახორციელეს მძლავრი განვითარება მულტინაციონალური ბიზნესისა. უკვე XX-ს-ის 70-იან წლებში

ამერიკულმა პიონერმა მულტინაციონალურმა ბიზნესმა გადაუსწრო როგორც ევროპის, ისე იაპონიის შესაბამის ბიზნესს. **აღმოცენდა რთული სამეფნოვანი სტრუქტურის საერთაშორისო ბიზნესი, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს ფირმებს შორის კონკურენცია ეროვნულ ბაზრებზე ადგილობრივ ფირმებს, ადგილობრივ ფირმებსა და მულტინაციონალურ კორპორაციებს და მულტინაციონალურ კორპორაციებს შორის.** მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საქონლისა და მომსახურების ბაზრების დაუფლება გაშუალებულია მძაფრ ბრძოლასთან (კონკურენციასთან) მეტოქეებს შორის საერთაშორისო, რეგიონალური და ეროვნული კაპიტალის, ტექნოლოგიის, სამუშაო ძალის, ინფორმაციის და ა.შ. ბაზრებზე.

ამასთან დაკავშირებით, ჩვენ სრულად ვიზიარებთ ს. რონენის შეხედულებას ე.წ. **„განვითარების პაკეტის“** როლისა და მნიშვნელობის შესახებ. ამ საკითხებზე შევჩერდეთ განსაკუთრებით, რადგან იგი მეტად მნიშვნელოვანია დღეს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში.

რეალური გაუმჯობესება ეროვნული ეკონომიკისა წარმოებისა და მომსახურების სფეროში მოითხოვს იმ კომპლექსის განვითარებას, რომელზეც ზემოთ გვქონდა საუბარი: ტექნოლოგია, კაპიტალი, ინფორმაცია, პერსონალის კვალიფიკაცია და კომპეტენცია, კონსალტინგური მხარდაჭერა და ა.შ. მაგრამ, ამის მიღწევა დაუყოვნებლივ XX-ს-ის 70-იან წლებში იყო მეტად პრობლემური. ამიტომ, განვითარებული ქვეყნები და მათი ფირმები ირჩევდნენ პაკეტის სხვადასხვა ელემენტებს სხვადასხვა ქვეყნებში და სხვადასხვა ფირმებში, რომელიც იქნებოდა მათთვის ყველაზე ოპტიმალური. რამდენადაც, რეალური მულტინაციონალური ბიზნესისათვის მთელი მსოფლიო წარმოადგენს მათი საქმიანი გარიგებების პოლიგონს, ფორმირება ასეთი სახის პაკეტებისა საკუთარი მიზნებისა თუ საკუთარი პარტნიორებისათვის შეიძლება განხორციელდეს უფრო ეფექტიანად.

გლობალიზაციის დასაწყისი საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო ბიზნესში მულტინაციონალური კომპანიების რაოდენობა XX-ის 80-იან წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. აქ ყურადღება უნდა მივაქციოთ ინტენსიურ ხარისხობრივ ჩამორჩენებს: მსხვილი მულტინაციონალური კორპორაციების რიცხვში შედიან განვითარებული ქვეყნების ფირმები, თუმცა ამასთანავე ისინი იმყოფებიან თავისი განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე. მაგრამ, შეიძლება ითქვას, რომ ამ პროცესებმა სწორად მოამზადა სიადაგი საერთაშორისო ბიზნესის უფრო მაღალ საფეხველზე გადასვლისათვის, რომელსაც გლობალიზაცია ეწოდება.

საქმე ეხება იმას, რომ თუ წარსულში ტრანსნაციონალურ კომპანიებში (ტნკ) წყვეტდნენ წარმოებისა და დისტრიბუციის შედარების მარტივ ამოცანებს, უკანასკნელ ათწლეულში ისინი (უფრო ზუსტად ტნკ-ის გაერთიანებები) მონაწილეობას ღებულობენ უფრო რთული და გლობალური ამოცანების გადაჭრაში. ს. რონენი განსაზღვრავს მას როგორც მულტინაციონალური ქსელის შექმნას, რომელიც მოიცავს ბანკებს, სარეკლამო სააგენტოებს, კონსალტინგურ ფირმებს, უნივერსიტეტებს, ჯანდაცვის დაწესებულებებს და ა.შ. და ეყრდნობა გლობალურ კომპიუტერიზაციას. მოცემულ მომენტში არა აქვს მნიშვნელობა რომელ ქვეყანას ეკუთვნის ამა თუ იმ სერვისის ელემენტი - **მულტინაციონალურობა კოსმოპოლიტურია არა იმიტომ, რომ მას არა აქვს ეროვნული, არამედ მას არ შეუძლია სება დაგრთოს (სხვა თანაბარ პირობებში) ჩაანაცვლო ეფექტიანობა მატრიოტიზმით.**

ტრანსნაციონალური კომპანიები(ტნკ), რომლებიც ახდენენ თავიანთი მულტინაციონალური მომსახურების ქსელის ფორმირებას, თითოეული ამას განიხილავს როგორც თავისი ბიზნესის ეფექტიანობის გარანტს. მაგრამ, ის ფაქტი, რომ საბოლოო ანგარიშით ხდება ამ ქსელის შერევა სხვა ანალოგიურ ტიპის ქსელთან, გამოიწვევს საერთოდ სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების თავისებურებები

თუ შევაჯამებთ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების საერთო ტენდენციებს უკანასკნელ სამ-ოთხ ათწლეულში, რა შეიძლება შევიცნოთ ამ განვითარების მთავარ და განმსაზღვრელ ტენდენციებად? თუ უფრო ლოკალურად – ამ განვითარების შესახებ რომელი დასმული კითხვა შეიძლება მივიჩნიოთ ცენტრალურად, განმსაზღვრელად საერთაშორისო ბიზნესის პერსპექტიული გაგებისათვის? ჩვენი აზრით, იგი შეიძლება ასე ფორმულირდეს:

როგორია საზღვრები და შესაძლებლობები ეროვნული მოდელის მენეჯმენტის ეფექტიანი გამოყენებისა საერთოდ საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანობის და მისი უმაღლესი ფორმის - მულტინაციონალური ბიზნესის თვალსაზრისით?

ეს ფორმულირება ერთი შეხედვით შეიძლება მარტივად დაკავშირებული მოგვეჩვენოს მის წინამორბედთან, მაგრამ თუ მეტი ყურადღებით განვიხილავთ, ვნახავთ, რომ ის მკაფიოდაა მასთან დაკავშირებული.

საერთაშორისო ბიზნესის არენაზე სწრაფად და მრავალმხრივად გამოჩნდნენ ათეულობით ახალი ეროვნული სახელმწიფოები, მაგრამ საერთოდ რომ ვთქვათ მათი მენეჯმენტის მოდელებში იყო „კონცესიის ერის“ ნიშნები, ხოლო შემდეგ მათგან აღმოცენდნენ კონცესიონერები შესაბამისი მეტროპოლიებიდან. იქნებოდა ეს ბრიტანული მოდელი კენიური შესრულებით, თუ ჰოლანდიური-ინდონეზიურით, საკითხების შემდეგი განხილვისას მნიშვნელობა არა აქვს. საკმაოდ მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ გეოგრაფიული ფაქტორის მიუხედავად ეს მოდელი ყოველთვის შეიცავდა ძალიან მძლავრ კოლონიურ ზემოქმედებას. ამ ტერმინის ქვეშ გვესმის არა მხოლოდ მენეჯმენტის ჩვეულებრივი ინსტრუმენტების ზემოქმედება, რომლებიც გამოიყენება დემოკრატიულ ქვეყნებში, არამედ მნიშვნელოვანი ზომით კოლონიების აბსოლუტური დამოკიდებულება მეტროპოლიებზე. ასეთ შემთხვევაში ფრანგი,

ინგლისელი და ჰოლანდიელი მენეჯერები არ ითვალისწინებდნენ კოლონიების თავისებურებებს: მათი ეროვნული მოდელი ავტომატურად ხდებოდა საერთაშორისო მოცემულ კოლონიაში.

რა თქმა უნდა აქ არის ცნობილი გამარტივება: გონიერ ევროპულ მენეჯერებს კარგად ესმოდათ ადგილობრივ კულტურებთან მართვის ადაპტირების მნიშვნელობა. ამის თვალსაჩინო მაგალითია ბრიტანეთი, რომელმაც მოახერხა ხანგრძლივადიანი მართვის სტაბილურობა თავის კოლონიებში, რომელიც ეყრდნობოდა მცირერიცხოვან ადმინისტრაციულ აპარატს. ეს ფაქტიურად კლასიკური მაგალითია ასეთი მიდგომისა. თუ ავიღებთ მენეჯმენტს, როგორც საქმიანი მართვის დამოუკიდებელ სფეროს, მისი წარმართვა ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით ასახავს კონცესიის ერის რეალიტებს და ეროვნული სახელმწიფოს ერის დასაწყისს.

სიტუაცია სიღრმისეულად იცვლება ამ უკანასკნელი ერის (ეროვნული სახელმწიფო ერა) პირობებში, როცა კოლონიები უკვე ხდებიან დამოუკიდებელი სახელმწიფოები, ხოლო კონცესირებული დაწესებულებები გადადიან ან ამ სახელმწიფოს კუთვნილებაში, ან ხდება ადგილობრივი კუთვნილება. კოლონიურმა ფონმა შეწყვიტა არსებობა, თუმცა ძალიან სასტიკად გამოჩნდა ის, რასაც ეწოდება ე.წ. **ყოფილი კოლონიების კომპლექსი** - ადგილობრივი მენეჯერების, მკვიდრი მოსახლეობისა და მით უმეტეს ადგილობრივი მთავრობის სწრაფვა იქეთკენ, რომ ყოფილ მფლობელებსა და მათ მენეჯერებს უჩვენონ თუ „ვინ არის აქ მთავარი“.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ახალი სტილი

მეტყველებული პერიოდი, რომელიც ეხებოდა ეფექტიან ურთიერთმოქმედებას ბიზნესში „ყოფილი კოლონია - ყოფილი მეტროპოლია“, საბოლოოდ მიგვიყვანა ორი მთავარი ჭეშმარიტების გაგებამდე, რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ საერთაშორისო ბიზნესის ბუნებრივ მახასიათებლად ეროვნული სახელმწიფოს ერაში.

პირველი მათ შორის შედგება იმისგან, რომ გულმოდგინე

აღწერა და თვალყურის დევნება ურთიერთგამოსავლიანობისა არის სწორი სტრატეგია ტანდემის „ყოფილი კოლონია - ყოფილი მეტროპოლია“ ეფექტიანი ურთიერთმოქმედებისა. ამ ბანალური რეალობის ჭეშმარიტება ბიზნესის თვალსაზრისით თვალსაჩინოა - იგი ისტორიულად ითვლის იმდენ ათას წელს, რამდენსაც თავად ეკონომიკური გაცვლითი ტიპის ოპერაციების არსებობა. მაგრამ მისი ახალი შედგენილობა მიიღება უკვე ეროვნულ სახელმწიფოს ეპოქაში და იგი შემდეგში მდგომარეობს: თუ მკვიდრი მოსახლეობა, ყოფილი მფლობელები და მენეჯერები - ექსპატები მზად იყვნენ ეკონომიკური სარგებლობისათვის შეეწირად თავიანთი თავმოყვარეობა და ამბიციები, სხვები წამდაუწუმ მოქმედებდნენ სხვა მესამე მხარეს კონკურენტულ ბრძოლაში. ეს სიტუაცია შეიძლება სხვადასხვანაირად გამოიყურებოდეს: იმ თვალსაზრისით, როცა ადგილობრივ წარმოებას ტოვებდნენ უცხოელი მენეჯერები და სპეციალისტები, წარმოება თავდაპირველად ხდებოდა არაკონკურენტუნარიანი, მაგრამ, თუ მათ მოუწოდებოდათ შეეცვალათ თავიანთი ადრინელი მართვის სტილი და მეთოდები, მაშინ მათ აუცილებლად დასჭირდებოდათ მეწარმეები და მენეჯერები სხვა ქვეყნებიდან და ა.შ.

სწორედ ამ პირველ ჭეშმარიტების საფუძველზე გამოჩნდა მეორე, რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ თანამედროვე საერთაშორისო მენეჯმენტის აღმოცენების რეალურ საფუძვლად განსახილველ პერიოდში: სხვადასხვა ქვეყნების მეწარმეებსა და მენეჯერებს მკაფიოდ ესმით, რომ სერიოზული შესწავლა ეროვნული კულტურისა და სტერეოტიპებისა მათ ბიზნესს აძლევს არა მხოლოდ მეტ ეკონომიკურ ეფექტს მოცემულ მომენტში, არამედ იგი იძლევა უფრო ინტენსიურ პერსპექტივებს მომავალშიც. მ. პორტერის ტერმინოლოგიის მიხედვით ამას შეიძლება უწოდოთ არსებითად მეტად დიდი კონკურენტული უპირატესობა. ეს მომენტი აუცილებელია აღინიშნოს, მაგრამ აუცილებელია მნიშვნელოვანი დათქმაც.

მკაცრი ლოგიკის მიხედვით, ამ საგნის გადმოცემა დაკავშირებულია მუდმივ ანალიზთან, რამდენადაც ჩვენ ჯერ კიდევ არა მხოლოდ არ გავგიანალიზებია პორტერის თეორია, არამედ არ მოგვიცია მეთოლოგიური საფუძვლები თვით საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტისა. საკითხის უფრო ღრმად განხილვა გვიჩვენებს, რომ რამდენადაც საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი ორგანულად ფორმირდება და ვითარდება როგორც საერთაშორისო ბიზნესის მართვის სისტემა, მისი არსის ყველა თვისება და ხასიათი ჩაგრძელებაა თვით ბიზნესისა, ან სხვაგვარად: **ფირმის მენეჯმენტი უნდა იყოს იმდენად საერთაშორისო, რამდენადაც ფირმის ბიზნესი.**

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ფაქტორები

ზემოთმოტანილი მოსაზრება ადასტურებს იმას, რომ ფირმის ბიზნესი ითხოვს სხვადასხვა საერთაშორისო დონეებს, რომელიც დამოკიდებულია ორ მთავარ ფაქტორზე. თუ, განვიხილავთ ფირმის ბიზნესს A - ქვეყნიდან B - ქვეყანაში, მაშინ ფაქტორთა სტრუქტურა გამოიყურება შემდეგნაირად.

უპირველესად, ფირმის საერთაშორისო ბიზნესის დონე დამოკიდებულია B - ქვეყნის ბიზნესში ფირმის შეღწევის დონეზე. თუ, საქმე ეხება საქონლის ერთჯერად გაყიდვას, შეღწევის ეს უმდაბლესი დონე პრაქტიკულად არ იძლევა არავითარ მოთხოვნას ჩამოყალიბებულ საერთაშორისო ბიზნესზე.

სულ სხვა საქმეა, როცა ფირმა გაშლის წარმოებას B - ქვეყანაში, დაიქირავებს ადგილობრივ პერსონალს, გააფართოებს დისტრიბუციის ქსელს (ან ჩაერთვება თანამშრომლობაში) და ა.შ. ამას შეიძლება ხატოვნად უწოდოთ „საერთაშორისო ბიზნესში დგომა ორივე ფეხით“. გასაგებია, რომ ამ ორ პოლუსს შორის არის მთელი რიგი მიმდევრობითი საფეხურები საერთაშორისოობის განვითარებისა, რომელსაც ჩვენ დაუბრუნდებით დაწვრილებით.

მეორეს მხრივ, საერთაშორისოობრიობა დამოკიდებულია A -

ქვეყნის კულტურული დონის მსგავსებაზე B - ქვეყანასთან. გასაგებია, რომ თუ A - ეს იტალიაა, ხოლო B - საფრანგეთი, ისინი არიან არა მხოლოდ ევროპის ქვეყნები, არამედ ისინი ეკუთვნიან ერთ ევროპულ რომანულ (ლათინურ) კლასტერს. ამ შემთხვევაში საერთაშორისო მენეჯმენტის საერთაშორისო ადაპტაცია ზუნებრივია არ არის რთული. საფრანგეთი - იაპონიის შემთხვევაში კი საერთაშორისო მენეჯმენტის უფრო რთულ ადაპტაციასთან გვაქვს საქმე. საქმეს კიდევ უფრო მეტად ართულებს, როდესაც საქმე ეხება სხვადასხვა სუბკულტურებთან ურთიერთობებს.

ეროვნული სახელმწიფოს ერის როლი

„ეროვნული სახელმწიფოს ერამ“ მისცა მძლავრი ბიძგი საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას, რომელმაც მოახდინა სისტემის „მეტროპოლია - კოლონია“-ს გადაწყობა. იმავდროულად, პირველად დაისვა საკითხი იმის შესახებ, რომ საერთაშორისო ბიზნესი შევიდა ხარისხობრივად უფრო განვითარებულ ფაზაში, რომელსაც უკვე ესაჭიროებოდა მართვის ახალი სისტემა.

რაც უფრო მეტად იშლება ბიზნესი მსოფლიოს მასშტაბით, მით უფრო არაადექვატური ხდება ფორმულირებები: „საერთაშორისო ოპერაციებით მართვა“ ან „საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობის მართვა“. ეს მიდგომა აუცილებლად უნდა შეიცვალოს ფორმულით „საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი“. ეს პირველად შეიმცნეს ტნკ-ბმა, რომლებიც მოკლე პერიოდში გავიდნენ საერთაშორისო ბიზნესის უმაღლეს დონეზე. ფირმის გლობალური ეფექტიანობა მოითხოვს, ნებისმიერ ქვეყანაში საქმიანობის ფორმის არჩევის აბსოლუტურ თავისუფლებას (პირველი ფაქტორი) და თვით ქვეყნის არჩევის აბსოლუტურ თავისუფლებას (მეორე ფაქტორი).

გლობალიზაციის ერა (XX ს-ის 70-იანი წლების დასაწყისი)

ცივილიზაციის და საერთოდ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ამ პერიოდისათვის დამახასიათებელია ტექნოლოგიების რევოლუციური ცვლილებები, რომლის კვალდაკვალ

ზუნებრივია მიმდინარეობს ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები. კომპიუტერულმა რევოლუციამ და ტელეკომუნიკაციების მძლავრმა განვითარებამ, პრაქტიკულად არნახულად შეცვალა ყველა ტრადიციული ტექნოლოგია და აიყვანა ის ხარისხობრივად ახალ საფეხურზე. ამ განვითარების ეფექტი პირველად იგემეს სამრეწველო განვითარებულმა ქვეყნებმა. სამწუხაროდ, ბევრ შემთხვევაში ჩამორჩენა მათ შორის (განვითარებული ქვეყნები) და უფრო მეტად განვითარებულ და ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებს შორის იზრდება და შესაბამისად იზრდება დამაბულობა მათ შორის. ვერ გაუძლო რა განვითარებული ქვეყნების სამეცნიერო-ტექნიკურ შეჯიბრებას, დაინგრა მსოფლიო კომუნისტური სისტემა. ერთდერთი მსხვილი ბასტიონი, რომელმაც გადაიტანა, გაუძლო და ვითარდება არის ჩინეთი. იგი წარმოადგენს ბაზრისა და სოციალიზმის სიმბიოზს. მის არსებობას მხარს უჭერს დასავლეთი და იაპონია, რადგანაც იქ არსებული კომუნისტური რეჟიმი უზრუნველყოფს მათი ინვესტიციებისა და შემოსავლების სტაბილურობასა და უსაფრთხოებას. რაც შეეხება დანარჩენ კომუნისტურ საზოგადოებას, ის უკვე გახდა თავისუფალი ბაზრის (და ასევე საერთაშორისო) ნაწილი, რომელმაც თავისუფალი საერთაშორისო ბიზნესის ტერიტორია 15-20 წ-ით გაზარდა, სადაც 300 მლნ. ადამიანი ცხოვრობს. დღეს უკვე პრაქტიკულად დედამიწაზე არსად არ არის სივრცე საერთაშორისო ბიზნესისათვის დაკეტილი.

რეალური გლობალიზაცია ხასიათდება იმით, რომ საერთაშორისო ეკონომიკურმა ურთიერთობებმა დაიპყრეს პრაქტიკულად ყველა ქვეყანა და ისინი მეტ-ნაკლებად დამოკიდებულნი გახდნენ საერთაშორისო ბიზნესზე. ამ ორმხრივობის შესაბამისად, ერთის მხრივ, ქვეყანას შეუძლია ისარგებლოს ყველა მისი სიკეთით, ხოლო მეორეს მხრივ, კი ე.წ. ზუნებრივი გასამრჯელო ამისა ხდება არსებითი დამოკიდებულება ქვეყნისა მსოფლიო ბაზარზე.

შეუძლებელია ისარგებლო მხოლოდ სიკეთეებით მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრაციისას, რადგან ეს პროცესი იმავდროულად სარისკო ქმედებაა.

1.2. თანამედროვე ბიზნესის დამახასიათებელი ნიშნები

მსოფლიო ეკონომიკაში ქვეყნების ეკონომიკების ინტეგრაციის მძლავრი ინსტრუმენტი გლობალიზაცია და საერთაშორისო ბიზნესი თანამედროვე პირობებში ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

1) მისაწვდომობა და საყოველთაობა. საერთაშორისო ბიზნესი რეგულირდება ქვეყნების შესაბამისი კანონმდებლობებით. ის თავის მხრივ სულ უფრო და უფრო გარდაიქმნება ნებისმიერი ფორმისათვის აუცილებელ პრაქტიკულ შესაძლებლობად. პრინციპული ცვლილება ფირმის სტრატეგიული და ტაქტიკური პერსპექტივებისა, ქმნის მის წინაშე ადრეშეუძმნეველ პოტენციურ სეგმენტებს საქმიანი აქტიურობისათვის. ამავე დროს, ამ პროცესსაც ბუნებრივია გააჩნია თავისი შეზღუდულობაც;

2) საფეხურებრივი განვითარება. ფირმები, რომლებიც იწყებენ მოღვაწეობას საერთაშორისო ბიზნესში, როგორც წესი ჯერ მიმართავენ საქმიანობის მარტივ ფორმას - ვაჭრობას, ხოლო განვითარების შემდეგ ეტაპებზე ისინი გვევლინებიან, როგორც მულტინაციონალური კორპორაციები.

საერთაშორისო ბიზნესში ყოფნისას ფირმებს უწევთ სხვადასხვა ბარიერების გადალახვა: ეს არის მაგალითად, ფირმის საქონლის ხარისხობრივი დონე და მასზე გაწეული დანახარჯების რაციონალიზაცია, დისტრიბუციის განვითარება, საერთაშორისო კაპიტალის და სამუშაო ძალის ბაზრის ეფექტიანი გამოყენება, კვალიფიციური მუშახელი საერთაშორისო სატრანსპორტო ქსელში და ა.შ.

ბუნებრივია ისმის კითხვა: ბოლოს და ბოლოს, საფეხურებრიობა შეიმჩნეოდა გლობალიზაციის ერამდე? რა არის დღეს ახალი? პასუხი

თვალსაჩინოა: პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიური საფუძველი;

3) ტექნოლოგიური გლობალიზაცია. კომპიუტერიზაციის შესაძლებლობებმა, ინფორმაციამ და ტელეკომუნიკაციამ პრინციპულად შეცვალა საერთაშორისო ბიზნესის ხასიათი, რომელმაც თანამედროვე პირობებში შეიძინა სამი ახალი პრინციპული ნიშანი:

- იგი შეიძლება ეფექტიანად განხორციელდეს „ოფისიდან გაუსვლელად“;

- იგი შეიძლება განხორციელდეს რეალური დროის რეჟიმში;

- ტელეკომუნიკაციების დახმარებით იგი უზურნველყოფს ყველა საინტერესო საქონლის, კაპიტალის, სამუშაო ძალის და ინფორმაციის ბაზრის შესახებ მონაცემების მოპოვებას;

4) „ფინანსიარიზაცია“. ეს ტერმინი პირველად შემოიღო ჟ-პ სერვან-შრაიბერმა და საკმაოდ ზუსტად ასახავს გლობალური საერთაშორისო ბიზნესის დამახასიათებელ ნიშნებს. საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების ფინანსური შემადგენლობა, დაწყებული თეორიული მონახაზიდან და რეალური შედეგით დამთავრებული, არის საერთაშორისო ბიზნესის ცენტრალური სეგმენტი, რომლის ირგვლივაც ტრიალებს სტრატეგიის გადაჭრის ყველა ინტერესი;

გლობალიზაციის ერის ეპოქამდე მოგება იყო საერთაშორისო ბიზნესის მთავარი მიზანი. ახალი ეპოქა ხასიათდება იმით, რომ საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის ხარისხი ეფუძნება ფინანსური მენეჯმენტის მიღწევებს. ახალი და მრავალრიცხოვანი ფინანსური ინსტრუმენტები აღმოცენდებიან მსოფლიო ფინანსური ბაზრის ფინანსური შესაძლებლობებიდან. თანამედროვე უნიკალური კომპიუტერიზაციისა და ტელეკომუნიკაციის პირობებში, ფინანსიარიზაცია გახდა სრულყოფილი საზომი ნებისმიერი საერთაშორისო ბიზნესისა;

5) ეროვნულისა და ინტერნაციონალურის გართულებული ურთიერთმოქმედება. საერთაშორისო ბიზნესის არცერთი კითხვა პრაქტიკულად არ გამხდარა სადაო, როგორც ეროვნულ კულტურაში

კონვერგენციისა და დივერგენციის პროცესები.

გლობალიზაციას ნამდვილად ახლავს კონვერგენციული პროცესები: დაწყებული ჯინსებით, ტელევიზორებით და ჰამბურგერებით, მულტინაციონალური საქმიანი კულტურით დამთავრებული, მაგრამ მეორეს მხრივ, იზრდება ეროვნული და კულტურული დივერგენცია, რომელიც ეროვნული ფორმების უკიდურესობაში, თუ რელიგიურ შეუწყნარებლობაში ვლინდება მძიმე კონფლიქტურ ფორმებში. თვალსაჩინოა ხალხთა და ეთნიკური ერთიანობების ბუნებრივი სწრაფვა შეინარჩუნონ თავიანთი კულტურული და ეროვნული ღირებულებები, ქვეყანათა სტერეოტიპები და დაიცვან ისინი რაღაც „გაშუალებული“ (ძირითადად რა თქმა უნდა ამერიკული) მასობრივი კულტურისაგან. ნაწილობრივ ეს მისწრაფება, ამა თუ იმ ქვეყანაში მიმდინარე საერთაშორისო ეკონომიკური საქმიანობისადმი დებულობს სხვადასხვა სახის შეზღუდვებისა და აკრძალვების ფორმას. საერთაშორისო ბიზნესის სისტემის მკვლევარები გვარწმუნებენ, რომ თუ გამწვავებული ეროვნული გრძნობები ატარებენ მცირე წინააღმდეგობებს, ე.ი. თუ სწორად და წიგნიერად გამოიყენება ეროვნულ-კულტურული მომენტი, მაშინ სწორედ ისინი ხდებიან წინაპირობები საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების ეფექტიანი წარმართვისა.

დღეს, საექვოა ერთმნიშვნელოვნად უპასუხოთ კითხვას იმის შესახებ, თუ რომელია მეტი საერთაშორისო ბიზნესში - კონვერგენცია თუ დივერგენცია. თეორეტიკოსებსა და პრაქტიკოსებში ეჭვს არ იწვევს მთავარი: გლობალიზაციის ეპოქაში ნებისმიერი ფირმის ეფექტიანი სტატეგია (ზოგი გამონაკლისის გარდა) უნდა შეირჩეს სადაც ეს შესაძლებელია, ეროვნულობის მაქსიმალური გამოყენებით. სულაც არ არის შემთხვევით ის ფაქტი, რომ დღეს მსოფლიოში ბიზნესის მომზადების ყველაზე მსხვილი და თუნდაც საშუალო ცენტრები, დიდ ყურადღებას უთმობენ ქვეყანათმცოდნეობასა და ეროვნულ-კულტურული ციკლების შესწავლას.

1.3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი და მისი სტრუქტურა

ზემოთმოტანილი ანალიზიდან შეიძლება ჩამოვყალიბოთ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის განმარტება:

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი წარმოადგენს მენეჯმენტის განსაკუთრებულ სახეს, რომლის მთავარი მიზნები ფორმირდება ფირმის კონკურენტული უპირატესობების შეცნობით, რომელიც ეყრდნობა ქვეყნებში ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობებით და ამ ქვეყნების ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებების ადექვატური გამოყენებით საერთაშორისო ურთიერთმოქმედებაში.

ამ განმარტებიდან ნათლად ჩანს საერთაშორისო და ეროვნული მენეჯმენტის ერთიანობა, როგორც გენეტიკურად ნათესაური კატეგორიებისა. ამის მიუხედავად, საერთაშორისო და ეროვნული მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან, თუმცა არის რიგი პრობლემებისა, რომელსაც შეიცავს ფირმის ბიზნესის მართვის ხუთი ძირითადი სფერო:

- ორგანიზაციის შიგა და ბიზნესის გარე გარემოს გამოკვლევა, ანალიზი და შეფასება;
- გადაწყვეტილებების მიღება, კომუნიკაციური პროცესები (მოძღვრები და მეთოდები);
- მართვის საბაზო ფუნქციები (სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიის რეალიზაცია, ორგანიზაციული მოწყობა; მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია);
- ჯგუფური დინამიკის ხელმძღვანელობის საკითხები;
- ფირმის ეფექტიანად მართვის საკითხები (პერსონალის მართვა, წარმოების მართვა, მარკეტინგი და მთლიანად მწარმოებლურობის მართვა).

გარე და შიგა გარემოს ანალიზი

ძირეული განსხვავების საფუძვლად (ეროვნულ და საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტს შორის) გამოდის ბიზნესის გარე გარემოს შემადგენლობა, როლი და სპეციფიკა, რამდენადაც ჩვენს შემთხვევაში საქმე ეხება მის (ბიზნესის) მოქმედებას ეროვნული საზღვრების მიღმა. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში უცხოური ქვეყნის კულტურისა და თავისებურებების შეცნობა თამაშობს ერთ-ერთ გადამწყვეტ როლს და პრინციპულად ახალი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მუხტს ატარებს (თუ საშიშროებებს - ნეგატიური ვარიანტით).

საერთაშორისო ბიზნესში სერიოზულ მართვას საჭიროებს ხარისხობრივად განსხვავებული ინფორმაციული ბაზები, ენობრივი ბარიერები და სხვა საკითხები. რა თქმა უნდა, მხედველობაში მიიღება საკმაოდ განვითარებული საერთაშორისო ბიზნესი და მისი შედწევა ინტერნაციონალურ საქმიან გარემოში სიღრმის შესაბამისი დონით.

რაც შეეხება ფირმის შიგა გარემოს, აქ სირთულეები და განსხვავებები განისაზღვრება ყველა მულტინაციონალური გარემოთი. თუმცა, შიგა ისეთი განმსაზღვრელი კატეგორიები, როგორც მიზანი, სტრუქტურა, ფირმის შიგნით შრომის დანაწილება, კოორდინაცია და მით უმეტეს ტექნოლოგიური, არ ატარებს მნიშვნელოვან განსხვავებებს ეროვნული მოდელისაგან განსხვავებით. მაგრამ, როცა საქმე ეხება მთავარს - ადამიანებს, მათ მოთხოვნებს, აღქმას, მოლოდინს და რაც მთავარია - ქცევის ღირებულებებსა და მიზნებს, ეს გააზრებულ მიდგომას საჭიროებს. ჩვენ ამ საკითხებს დაუბრუნდებით დაწვრილებით, მაგრამ ახლა საკითხის ილუსტრირებისათვის მოვიტანოთ ასეთი მაგალითი: თითქმის იაპონიის მცხოვრებთა ნახევარი, შრომას განიხილავს უპირველეს ყოვლისა, როგორც არსებობის საშუალებას, თუმცა ბელგიასა და ჰოლანდიაში ამ აზრს ემხრობა მოსახლეობის მხოლოდ 1/3. მეორეს მხრივ - დრო, გეგმები

და პროგრამები - მნიშვნელოვანი ელემენტია საერთოდ დასავლეთის კულტურისათვის და განსაკუთრებით მენეჯმენტისათვის; ამავე დროს აღმოსავლეთის კულტურას არ ესმის აზრი იმის შესახებ, რომ „ქორე შანსი არ იქნება“. მათი გაგებით მეორე შანსი ყოველთვის იქნება და მიაკუთვნებენ მას, როგორც რაღაც ამოუწურავ რესურსს.

ფირმის მართვა და კომუნიკაციები

კიდევ უფრო სერიოზულ პრობლემასთან გვაქვს საქმე კომუნიკაციის სფეროში, სადაც ყველა ენობრივი ბარიერებით დაწყებული, რიტუალებით დამთავრებული და არავერბალური ურთიერთობა, ატარებს ამა თუ იმ ქვეყნის მკვეთრს სპეციფიკას.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სპეციფიკა თვალნათლივ ჩანს მის სტრატეგიულ დაგეგმვაში. სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ურთულესი სეგმენტია. საქმე ეხება საერთაშორისო ფირმის საქმიანობის გლობალური და ლოკალური თანაფარდობის ოპტიმუმს. ასევე მეტად რთულია მეცნიერულად ჩამოაყალიბო ფირმის ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივები სხვა ქვეყანაში, მის ცალკეულ რეგიონებსა თუ ქალაქებში. სწორედ ასეთი სახის პრობლემებთან გვაქვს ურთიერშეხება, როცა საქმე ეხება ფირმის საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიას. მისი ხარისხიანად გადაჭრა არის უტყუარი წიშანი მთლიანობაში ხარისხიანი საერთაშორისო მენეჯმენტისა. საერთაშორისო ბიზნესისათვის დამახასიათებელი მულტი და კროსნაციონალური მიდგომის სირთულე მთელი თავისი სისრულით ვლინდება ფირმის მართვის ფუნქციონალურ ჭრილში მოტივაციისა და კონტროლის უბნებში.

ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ მენეჯმენტის ნებისმიერ სისტემაში ჯგუფურ ქცევასა და ჯგუფის მნიშვნელობას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. კულტუროლოგიაში არანაკლებ ცნობილია, სხვადასხვა კულტურებში ჯგუფის როლის სხვადასხვა

მნიშვნელობების შესახებ: დაწყებული სუფთა დასავლური მოდელიდან, რომელშიც არაფორმალური ჯგუფის წარმოქმნა უფრო ალიქმება, როგორც სპონტანური რეაქცია დაუკმაყოფილებელი ინდივიდუალური მოთხოვნისა, დამთავრებული იაპონურ მოდელამდე, რომელშიც ჯგუფი ალიქმება აბსოლუტურად ბუნებრივად და ფირმის სოციალური სტრუქტურის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილად. ამ გაგებით, დასავლეთში უმჯობესია კიდევ უფრო მეტად ჩაუღრმავდნენ და შეისწავლონ ჯგუფური ნორმების როლისა და მნიშვნელობის, ჯგუფური ერთაზროვნებისა და სხვა საკითხები ამ მიმართულებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიმართულებით თანამედროვე დასავლურ მენეჯმენტში მართლაც ბევრი რამ მნიშვნელოვნად შეიცვალა და იგი უფრო დემოკრატიული გახდა.

ფირმის სოციალური სტრუქტურის საზღვრებში საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერმა დიდი ძალისხმევით უნდა შეაფასოს მისი შეხედულებების (აზრების) ყველა ალტერნატივები და მოახდინოს მისი გადაწყვეტილებების ადაპტირება კულტურულ თავისებურებებთან, მნიშვნელოვანია ლიდერობის, ძალაუფლების და კოლექტივის რიგითი წევრების მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ს. რონენს მოჰყავს საინტერესო მაგალითი დიალოგისა ამერიკელ-ხელმძღვანელსა და ბერძენ ხელქვეითს შორის. პირველი თავისი მმართველობითი კულტურის ნორმების შესაბამისად ისწრაფვის ჩართოს ხელქვეითი მისი (ხელქვეითის) საკუთარ საქმის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მეორე, რომელიც ხელმძღვანელობს თავისი წარმოდგენებით (თავისი კულტურით), ყველაფერს ამას ალიქვამს, როგორც ხელმძღვანელის არაკომპეტენტურობისა და გაუბედაობის შედეგს. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ ამერიკელი უპირატესობას ანიჭებს დემოკრატიულ, ხოლო ბერძენი ავტოკრატიულ სტილს. ამ მარტივი მაგალითიდან

ნათლად ჩანს ორივე მხარის დამოკიდებულება მმართველობითი კულტურისადმი, რაც საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში მეტად მნიშვნელოვანია.

ტრადიციონალიზმი თითქმის თანაზრად და მახასიათებელი ყველა კულტურისათვის. საკმარისია გავიხსენოთ ინგლისური და იაპონური კულტურის ტრადიციები.

პირველი - არა მხოლოდ ჭეშმარიტად დასავლურია, არამედ ის შეიძლება მივიჩნიოთ დასავლური ქცევის წინაპრადაც. თავდაპირველად, კლასიკოსები დარწმუნებული იყვნენ იმაში, რომ დასავლური დემოკრატიისა და თავისუფალი ბაზრის ფორმირებაში პროტესტანტულ ეთიკას საბაზო როლი უნდა შეესრულებინა. აქ ნამდვილად ჩანს რომ იმ ტრადიციების მკაცრად დაცვა-შენარჩუნების საკითხი, რომელიც საუკუნეების მანძილზე შეადგენდა მათი ცხოვრების ეტიკეტს. იგივე შეიძლება ითქვას იაპონური მოდელის შესახებ, რომლებიც ასევე საკმაოდ ფრთხილად ეკიდებოდნენ ტრადიციული კანონების დაცვას. ერთის მხრივ, ორივე ქვეყანას, განსაკუთრებით იაპონიას უჭირავს მოწინავე პოზიციები სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესში. ისმის კითხვა: ყოველივე ამას ტრადიციონალიზმი ხელს არ უშლის? ისინი ახდენენ კაცობრიობის ყველა მიღწევების ათვისებასა (სამეცნიერო-ტექნიკური, სოციალური, ეკონომიკური და ა.შ.) და პრაგმატიზებას, ისე რომ არ მოხდეს მათი ეროვნული კულტურების სერიოზული დეფორმაცია. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ისინი ავლენენ ცვლილებების სასარგებლოდ ათვისების უნარს.

საერთოდ, უფრო გლობალურ დონეზე საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის კონტექსტში, განსაკუთრებულ როლს თამაშობს ცვლილებების მართვის სხვადასხვა მხარეები.

ეროვნული კულტურის შეთვისება-შესწავლა სოციალურ, ეკონომიკურ, ტექნიკურ და ნებისმიერ სხვა ცვლილებებთან წარმოდგენს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფუნდამენტურ

პრობლემას. ამის მაგალითია ლერი გრეიდნერის ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის მოდელი, რომელიც კარგად შეითვისა დასავლურმა კულტურამ, ხოლო აღმოსავლეთისათვის კი იგი თავიდანვე მიუღებელი იყო.

დასავლურ კულტურას ცვლილებებისადმი აქვს შემდეგი დამოკიდებულება - „ცვლილებები კარგია იმდენად, რამდენადაც იგი გასაგებია და მისაღებია შემსრულებლებისათვის“, ხოლო სხვა კულტურებში იგი შეიძლება ასე ფორმირდეს: „ცვლილებები სასარგებლოა იმდენად, რამდენადაც ამაში დარწმუნებულია ხელმძღვანელი“ - ე.ი. დაქვემდებარებულის საქმე კი არ არის შეაფასოს ეს საკითხი, არამედ ის უნდა იყოს ბრძანებების შემსრულებელი. ასე რომ, ასეთი მრავალფეროვნებით ხასიათდება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მმართველობითი კულტურის პალიტრა.

ფირმის ეფექტიანი მართვა

ნამდვილად არ სჭირდება ბევრი მტკიცება იმ ფაქტს, რომ სამუშაო ძალის რაციონალური და ადექვატური შეფასება ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისათვის თამაშობს პირველხარისხოვან როლს ევროპისა და დასავლეთ ევროპის ნებისმიერი ქვეყნისათვის. მაგრამ, თუ მიუბრუნდებით ახლო და შუა აღმოსავლეთის, ინდოეთის და ასევე იაპონიის მაგალითს, აქ საქმე არსებითად სხვაგვარადაა, რამდენადაც პირადი მიღწევებისა და პირადი წარმატების როლი, როგორც მძლავრი მოტივაციები ეფექტიანი მუშაობისა, აქ უდაოდ დაბალია. ჩვენ ამ შემთხვევაში არ შევეცდებით უფრო ღრმად განვიხილოთ ეს საკითხი: თუ მაგალითად, საუბარია ინდოეთის კულტურის სტერეოტიპზე, აქ გაცილებით დიდ როლს თამაშობს შიგა (ეროვნული) მიღწევები თუ თვითდაოსტატების საკითხები; იაპონურ კულტურაში კი პირადი მიღწევების როლი მეტად დაბალია, ვიდრე ჯგუფურ მიღწევებში მუშაკების მონაწილეობა. ერთი კი ცხადია, რომ თუ, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერით

შეეცდება წარმართოს თავისი საქმიანობა მხოლოდ ცალსახად (რომელიმე ერთი ინსტრუმენტის გამოყენებით, რომლებზეც ზემოთ ვისაუბრეთ), მაშინ მისი საქმიანობის შედეგი არაეფექტიანი იქნება.

1.4. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ძირითადი თავისებურებები მდგომარეობს ეროვნული და მულტინაციონალური ჯგუფების კულტურების აღრიცხვისა და გამოყენების სფეროში. საერთაშორისო ბიზნესში ფირმების მიზნობრივი ორიენტაცია შეიძლება დაჯგუფდეს სამ ძირითად მიმართულებად:

- ახალი ბაზრების მოძიება და ათვისება;
 - ეფექტიანი რესურსების მოძიება და გამოყენება;
 - ქვეყნის თუ ქვეყანათშორისი სამართლებრივი გარემოს შესაძლებლობების გამოყენება.
- მეორეს მხრივ, არის თავისებური ხასიათის ცვლილებები, რომელიც გაშუალებულია შემდეგი მომენტებით:
- ცალკეული ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონე;
 - მსგავსება და განსხვავება კულტურულ ფაქტორებში;
 - ქვეყნის ბუნებრივი თავისებურებები (მინერალური, წყლის, კლიმატური და ა.შ.)
 - ქვეყნის დემოგრაფიული ხასიათი (მოსახლეობა, მისი განლაგება ქვეყნის ტერიტორიაზე, ურბანიზაცია და ა.შ.).

თუ ამ სტრუქტურაში ჩავრთავს ფორმირების ზოგიერთ ე.წ. „მესამე ღერძს“, რომელზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, მივიღებ ფირმის შექმნის სიღრმეს (შეიძლება ასევე გამოვიყენოთ ტერმინი „ინტერნაციონალიზაციის დონე“) საერთაშორისო ბიზნესში. თავის მხრივ, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ხარისხი ამ ღერძის მიხედვით განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად სრულად იყენებს მსოფლიო ბიზნეს-სერვისის გლობალურ შესაძლებლობებს თვით

ფირმის მენეჯმენტი. ფირმები, რომლებიც ხსნიან საზღვარგარეთ სავაჭრო თუ საწარმოო ფილიალებს და მაქსიმალურად იყენებენ საერთაშორისო საინფორმაციო ქსელს, ინტერნაციონალური ფინანსური ბაზრების, სამუშაო ძალის ტრანსნაციონალურ შესაძლებლობებს და ა.შ., აუცილებლად უნდა ისწრაფოდნენ უფრო რეალური (ხარისხიანი) მენეჯმენტის ფორმირებისაკენ.

თუ შევაჯამებთ მართვის საუკეთესო მაგალითებს, თვალნათლივ დავინახავთ, რომ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი ცოდნის სისტემების მართვაში იმყოფება თავისი ევოლუციური განვითარების უფრო მაღალ საფეხურზე, რომლისთვისაც ინფორმაციის მოპოვება-გაანალიზება ხდება მთავარი სტრატეგიული რესურსი, ხოლო ადაპტიურობა (კულტურული, სამართლებრივი, ეკონომიკური, სიტუაციური, პოლიტიკური და სოციალური) კი სტრატეგიის მთავარი იარაღი.

შევაჯამოთ ყოველივე ზემოთთქმული და გამოვყოთ **საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ამოცანები**, რომელიც გარკვეული სპეციფიურობით ხასიათდება:

1) საერთაშორისო ბიზნესის გარე გარემოს შეფასება და მისი გამოყენება ფირმის კონკურენტული უპირატესობისათვის;

2) ადგილობრივი ქვეყნის კულტურული ფონის სიღრმისეული ანალიზი და შეფასება ფირმის სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებისას;

3) იმ ორგანიზაციული ფორმის შეფასება, არჩევა და პრაქტიკული გამოყენება, რომლითაც უნდა განხორციელდეს ფირმის უცხოური ოპერაციები, რათა ადექვატურად იქნეს გამოყენებული ეკონომიკური პოტენციალი და ადგილობრივი ქვეყნის სამართლებრივი შესაძლებლობები;

4) ფირმის მულტინაციონალური კოლექტივის ფორმირება და განვითარება ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენებისათვის; ასევე ფირმის შიგნით ცალკეული ეროვნების

ჯგუფებისა და კროს-ეროვნული ეფექტების შესაძლებლობების გამოყენება;

5) საერთაშორისო ბიზნეს-სერვისის სხვადასხვა შესაძლებლობების მოძებნა, განვითარება და ეფექტიანი გამოყენება, განსაკუთრებით ფინანსურ, ტექნოლოგიურ და ინფორმაციულ სფეროებში.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სპეციფიკა ზემოთმოთხრობილ ყოველ პუნქტში არსებითად განსხვავებულია. ეს სპეციფიკა მაქსიმუმს აღწევს მეორე პუნქტში (კულტურულ ფონის შესწავლა), მაგრამ შედარებით ზომიერია ორგანიზაციული ფორმის არჩევისა და შეფასების სფეროში. მეხუთე პუნქტში ეს სპეციფიკა ძალიან მკაფიოდ ვლინდება განსაკუთრებით წმინდა სავალუტო რეგულირების საკითხში, ხოლო შედარებით ზომიერად, მაგალითად ფორფეიტინგის გამოყენებისას.

ამდენად საერთაშორისო მენეჯმენტის სპეციფიკა მთლიანად დამოკიდებულია ზემოთმოთხრობილ ხუთი პუნქტის ხასიათსა და მათ კომპლექსურ გადაჭრაზე. ეს უკანასკნელი კი, როგორც უკვე ზემოთ ითქვა ფუნქციონალურ კავშირშია ფირმის ინტერნაციონალურ საქმიანობასთან.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა ნიშნებით ხასიათდება საერთაშორისო ბიზნესის კატეგორია?
- 2) რა ელემენტებისაგან შედგება რობინსონის სტრუქტურა?
- 3) დაახასიათეთ კომერციული ერა.
- 4) დაახასიათეთ ექსპანსიის ერა.
- 5) დაახასიათეთ კონცესიის ერა.
- 6) დაახასიათეთ ეროვნული მთავრობის ერა.
- 7) მოკლედ დაახასიათეთ გლობალიზაციის ერა.
- 8) რა ნიშნებით ხასიათდება გლობალიზაცია და საერთაშორისო ბიზნესი თანამედროვე პირობებში? იმსჯელეთ მათ შესახებ.

9) განმარტეთ „საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი“. იმსჯელეთ მისი სტრუქტურის შესახებ.

10) რაში მდგომარეობს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ამოცანები?

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

სპორტული ბრენდი „ადიდასი“

ბრენდის ისტორია

Adidas AG არის გერმანული სპორტული ტანსაცმლის მწარმოებელი და მშობელი კომპანია Adidas ჯგუფი, რომელიც შედგება Reebok სპორტული კომპანია, გოლფის კომპანია (მათ შორის Ashworth), და Rockport. გარდა სპორტული ფეხსაცმელისა, კომპანია ასევე აწარმოებს სხვადასხვა პროდუქტებს, როგორიცაა: ჩანთები, მაისურები, საათები, სათვალეები და სპორტთან დაკავშირებულ ტანსაცმლის საქონელი. კომპანია წარმოადგენს უმსხვილეს სპორტულ მწარმოებელს ევროპაში და მეორე ყველაზე დიდ სპორტულ მწარმოებელს მსოფლიოში ამერიკული მეტოქე Nike-ის შემდეგ.

„ადიდასის“ უშუალო ფუძემდებელი და მწარმოებელი გერმანელი ადოლფ დასლერი გახლდათ. იგი 1900 წელს გერმანიაში, ქალაქ გერცოგენაურახში დაიბადა. ოჯახის წევრები შემოკლებით ადის ეძახდნენ. დასლერები საკმაოდ ხელმოკლედ ცხოვრობდნენ. ბიჭუნა ფეხბურთით იყო გატაცებული. იმ პერიოდში სპორტის ეს სახეობა ევროპაში სულ უფრო პოპულარული ხდებოდა. როცა 1918 წელს პირველი მსოფლიო ომი გერმანიის დამარცხებით დასრულდა, ქვეყანა ქაოსმა და განუკითხაობამ მოიცვა. ღარიბი ფენა, მათ შორის დასლერებიც საშინელ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ.

პირველი ნაბიჯები

ოჯახს პატარა სამრეცხაო ჰქონდა და თავს ამით ირჩენდა, მაგრამ ეს საქმე აღარ ამართლებდა. ამიტომ, გადაწყვიტეს ფეხსაცმლის წარმოება დაეწყოთ. ფულის საშოვნელად სამრეცხაოს გაყიდვა მოუხდათ. ადამ კი თავისი ველოსიპედი საკერავ მანქანაში გაცვალა. დედა და ორი და ტყავს ამუშავებდა, მამა რუდოლფი კი ადისთან ერთად ფეხსაცმელს კერავდა. პირველი ოთხი წელიწადი დასლერები მხოლოდ სახლის საშინაო ფეხსაცმელს კერავდნენ. გარკვეული დანაზოგით 20 დამხმარე ადამიანის დაქირავებაც შეძლეს და ბოლოს მათ პროდუქციას საგარეო ფეხსაცმელიც შეემატა.

1924 წელს კომპანიას ოფიციალურად ეწოდა „ძმები დასლერების ფეხსაცმლის ფაბრიკა“. რუდოლფი და ადოლფი ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავდებოდნენ. თუ ადი ინტელექტით გამოირჩეოდა და ფეხბურთს თამაშობდა, რუდის ყველაფერს კრივი, ჯაზი და გართობა ერჩივნა. დროთა განმავლობაში ფეხბურთის დიდმა გულშემატკივარმა ადამ ძირზე ლურსმნებმიკრული ფეხსაცმელი შეკერა. სწორედ ასე შეიქმნა საფეხბურთო ბუცები. ამ გამოგონებამ ყველაზე მეტად გაამართლა და გაცილებით მომგებიანიც აღმოჩნდა. ამიტომ, ბუცები დასლერების კომპანიის ძირითად პროდუქციად იქცა. პირველად დასლერების სპორტული ფეხსაცმელი 1928 წელს ამსტერდამის ოლიმპიადაზე გამოჩნდა. 1936 წელს შავკანიანმა ამერიკელმა ძალოსანმა ჯესი ოუენმა დასლერების შეკერილი სპორტული ფეხსაცმლით 4 ოქროს მედალი მოიპოვა და 5 მსოფლიო რეკორდი დაამყარა. ბერლინის ოლიმპიადაზე ძმები დასლერების ფეხსაცმლის ფაბრიკამ 400 000 მარკის ღირებულების პროდუქცია გაყიდა.

1938 წელს მათ მეორე ფაბრიკა გახსნეს. ამავე წელს, როდესაც მეორე მსოფლიო ომი დაიწყო მათი ქარხნები ნაცისტებმა დახურეს

და ძმები ომში გაგზავნეს. ნაცისტებს სურდათ დასლერების ქარხნებში ხელუყმბარები ეწარმოებინათ, მაგრამ დანადგარები არ გამოადგათ. ადი ფრონტიდან გამოიწვიეს და გერმანელი ჯარისკაცებისათვის სპორტული ფეხსაცმლის წარმოება დაავალეს. 1945 წელს გერმანიის დამარცხებამ დასლერების ბიზნესზეც იმოქმედა. გერცოგენაურახი ამერიკის მიერ იქნა ოკუპირებული. ამერიკელები ადის ამერიკელი ჰოკეისტებისთვის სხვადასხვა ატრიბუტიკის შეკერვას აიძულებდნენ. მისი ცოლი კი შვილების გამოსაკვებად იძულებული იყო, საქონლისთვის მოეწყო და ფული ისე ეშოვა.

მალე მდგომარეობა გამოსწორადა. ერთ წელიწადში ამერიკელებმა გერმანია დატოვეს, ხოლო რუდი ტყვეობიდან დაბრუნდა.

განხეთქილება ძმებს შორის

ძმებმა ოჯახური ბიზნესი ხელახლა ნულიდან დაიწყეს. მალე რუდოლფსა და ადის დღემდე უცნობი მიზეზის გამო, დიდი უსიამოვნება მოუვიდათ ერთმანეთში. ბევრის ვარაუდით, რუდიმ ის ვერ აპატია ადის რომ მან არ გამოიყენა ამერიკელ ოფიცრებთან ნაცნობობა და მმა ტყვეობიდან არ დაიხსნა.

ძმებმა ბიზნესი გაიყვეს - ერთი ქარხანა ადის დარჩა, მეორე კი რუდოლფს. ადიმ თავის ფირმას თავისი გვარის და სახელის პირველი მარცვლების შეერთებით „ადდასი“ დაარქვა, ხოლო რუდმა „რუდა“. რამდენიმე თვის შემდეგ „ადდასი“ „ადიდასად“ გადაიქცა, ხოლო „რუდი“ - „პუმად“. „პუმა“ და „ადიდასი“ ერთმანეთის ყველაზე საძულველი კონკურენტები გახდნენ. მეტოქეობამ იქამდე მიაღწია რომ ერთმანეთის კონკურენტი ფირმების თანამშრომლები არ სვამდნენ ერთი და იგივე დასახელების ლუდს, მათი შვილები კი სხვადასხვა სკოლებში დადიოდნენ.

ძმები სიცოცხლის ბოლომდე საიდუმლოდ ინახავდნენ მათი კონფლიქტის მიზეზს. ასე შეწყვიტა არსებობა იმ დროს მსოფლიოში ცნობილმა ბრენდმა „დასლერმა“ და სამაგიეროდ შეიქმნა მსოფლიოში ორი გიგანტური სპორტული კომპანია.

ცვლილებები და ინოვაციები

1949 წელს ადოლფი ქმნის პირველ რეზინის მოსახსნელ შიპებიან ბუცებს. იგი ანახლებს ძველ საქმიან ურთიერთობებს რის შედეგადაც 1952 წელს ჰელსინკის ოლიმპიადაზე სპორტსმენები გამოდიან „ადიდასის“ ბუცებით.

ოლიმპიადის შემდეგ ადოლფი იღებს გადაწყვეტილებას ბუცების გარდა მთელი სპორტული ეკიპირების წარმოების დაწყების შესახებ. თავდაპირველად „ადიდასი“ იწყებს სპორტული ჩანთების გამოშვებას. ამის შემდეგ ადოლფის კომპანია ახალ პარტნიორთან - ტექსტილის ფაბრიკის მეპატრონესთან ვილი ზელტერნაიხთან ერთად იწყებს სპორტული, სახელოების გასწვრივ 3 ზოლიანი კოსტუმების გამოშვებას, რომელიც მალე ხდება პოპულარული.

1956 წელს იგი აფორმებს ხელშეკრულებას მელბურნის ოლიმპიური თამაშების დროს „ადიდასი“-ს რეკლამის განთავსების თაობაზე. ამავე პერიოდში იწყებს იგი სხვა ქვეყნებში ადიდასის წარმოებაზე ხელშეკრულებების გაფორმებას.

1960 წლის რომის ოლიმპიადაზე მსუბუქი მძლეოსნობის სპორტსმენების უმეტესობა გამოდის საასპარეზოდ „ადიდასის“ სპორტულ ფეხსაცმელში. ასევე ხდება ტოკიოს ოლიმპიადაზე.

რეკლამირება და სპონსორობა

1954 წელს ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატზე „ადიდასი“-ს სპორტულ ფეხსაცმელში გამოწყობილი გერმანიის ნაკრები პირველად ხდება მსოფლიო ჩემპიონი. ამ გამარჯვებით ადოლფს უჩნდება იდეა „ადიდასი“-ს რეკლამის სტადიონზე განთავსებისა.

„ადიდასი“-ს სატელევიზიო რეკლამაში მონაწილეობას ღებულობენ ისეთი საერთაშორისო ვარსკვლავები როგორიცაა დელ პიერო, კაკა, ლიონელ მესი, სტივენ ჯერარდი, დევიდ ბექჰემი, არიენ რობენი, დევიდ ვილა, მიხაელ ბალაკი, ანა ივანოვიჩი და მარატ საფინი და ა.შ.

ასევე, „ადიდასი“ ფართოდ არის ცნობილი სპორტსმენებსა და სპორტულ გუნდებში, განსაკუთრებით ფეხბურთში. „ადიდასი“ ხელმოწერილი ხელშეკრულება აქვს ისეთ ცნობილ საფეხბურთო კლუბებთან როგორიცაა: მილანი, ბაიერნი, რეალი, ჩელსი, დინამო კიევი, მოსკოვის ლოკომოტივი, ლივერპული და სხვები. ასევე რუსეთის, ესპანეთის, გერმანიის, საბერძნეთის, მექსიკის, რუმინეთის, იაპონიის, არგენტინის, უკრაინის, ნიგერიის, სლოვაკეთის, უნგრეთის, ლატვიის, ისრაელის, ლიხტენშტეინის, კვიპროსის, შოტლანდიის, ფარერის კუნძულების, სამხრეთ აფრიკის და სხვა ეროვნული საფეხბურთო ნაკრებებთან.

2008 წლის 8 სექტემბერს „ადიდასმა“ ხელი მოაწერა პარტნიორობის ხელშეკრულებას რუსეთის ფეხბურთის ნაკრებთან.

წარმატებული წლები

1968 წლის მეხიკოს ოლიმპიადაზე „ადიდასი“-ს აღჭურვილობით გამოსულმა სპორტსმენებმა აიღეს 37 ოქროს, 35 ვერცხლის და 35 ბრინჯაოს მედალი.

1972 წელს „ადიდასი“ ხდება მიუნხენის ოლიმპიადის ტიტულოვანი სპონსორი.

1975 წელს ადოლფ დასლერი ხდება პირველი არამერიკელი „ამერიკული სპორტული საქონლის ასოციაციის“ საპატიო წევრი.

1978 წელს ადოლფ დასლერს გარდაცვალების გამო კომპანიის ხელმძღვანელობა გადადის მისი მეუღლის კატერინას ხელში. კატერინა საკმაოდ კარგად ართმევს თავს ადიდასის

ხელმძღვანელობას, რადგან მეუღლის სიციცხლეშივე იგი წლების მანძილზე მონაწილეობს კომპანიის ადმინისტრაციულ საკითხებში. 1984 წელს კატერინას გარდაცვალების გამო „ადიდასი“-ს მმართველობა გადადის შვილის – ჰორსტ დასლერის ხელში.

კრიზისი

ჰორსტ დასლერი 51 წლის ასაკში ამთავრებს სიცოცხლეს. ამის შემდეგ კომპანია გადადის დების ხელში, რომლებიც არ არიან წარკვეული ამ სფეროში და 1989 წელს ყიდიან „ადიდასის“ 80% აქციებს ფრანგული კლუბის მფლობელს ბერნარდ ტაპს, სულ რაღაც 440 მილიონ გერმანულ მარკად.

იმ პერიოდში „ადიდასი“ გამოდის მოდიდან და აღიქმება როგორც ძველი ბრენდი, რომელსაც იცმევდნენ მშობლები. ბაზარზე ჩნდებიან ახალი სპორტული ბრენდები, რომლებიც დიდ კონკურენციას უწევდნენ „ადიდასს“.

აღორძინება

1993 წელს კომპანიაში მოდის ახალი მენეჯერი. იგი და სპეციალისტების ახალი ჯგუფი იწყებს „ადიდასი“-ს ახალი ისტორიის წერას.

პირველი, რასაც ახალი მენეჯერი აკეთებს, სამუშაოდ იბირებს დიდი რაოდენობით საუკეთესო სპეციალისტებს კონკურენტი ფირმებიდან. ამის გარდა, იგი ორიენტაციას იღებს სპორტსმენების გარდა ჩვეულებრივ მომხმარებელზე გათვლილ პროდუქციაზე; იწყებს „ადიდასი“-ს საფირმო მაღაზიების ქსელის შექმნას და მათში ფირმის ინოვაციური პროდუქტის გაყიდვას.

1996 წელს „ადიდასი“, ისევე როგორც ადრე, გამოდის ოლიმპიური თამაშების გენერალური სპონსორის რანგში. ეს ხელს უწყობს პროდუქციის გაყიდვების 50% – ით ზრდას. განსაკუთრებული ყურადღება მენეჯერების მხრიდან ეთმობა თანამედროვე

პროდუქციის შექმნას, რითაც კომპანია იმსახურებს ახალგაზრდების დიდ სიმპათიას.

1997 წელს „ადიდასი“ ყიდულობს ზამთრის სპორტის პროდუქციის მწარმოებელი ფრანგულ კომპანია სალომონს. ამჟამად კონცერნს ეწოდება სააქციო საზოგადოება „ადიდას-სალომონი“ (Adidas – Salomon).

2005 წელს „ადიდას-სალომონმა“ იყიდა რიბოკის (Reebok) აქციების 100%.

დღემდე „ადიდასი“-ს შტაბ-ბინა დასაფრანკების მშობლიურ ქალაქ გერცოგენაურახშია.

დღევანდელ დღეს „ადიდასი“ ერთ-ერთი უმსხვილესი სპორტული ბრენდია მთელს მსოფლიოში.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) როგორ შეაფასებდით ადოლფ დასლერის სტრატეგიას?
- 2) შეიძლება თუ არა ვიმსჯელოთ იმის შესახებ, რომ „ადიდასი“ უფრო სწრაფად წარმატებული გახდა მას შემდეგ, რაც ძმები გაიყარნენ?
- 3) როგორ შეაფასებდით ახალი მენეჯერების სტრატეგიას?
- 4) თქვენ როგორ მოიქცეოდით ახალი მენეჯერების ადგილზე?

თავი 2.

გლობალიზაცია და ახალი მსოფლიო წესრიგი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- გლობალიზაციის პროცესი
- გლობალურ ეკონომიკაში მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებები
- მსოფლიო წესრიგში მომხდარი ცვლილებების ზეგავლენა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტზე
- გლობალიზაციის ნეგატიური შედეგები
- საქართველო გლობალიზაციის კონტექსტში

2.1. გლობალიზაციის პროცესი

ლინგვისტური თვალსაზრისით, ტერმინი „გლობალიზაცია“ წარმოსდგა ფრანგული სიტყვა global-ისაგან, რაც საყოველთაოს ნიშნავს. ის ასოცირდება ლათინურ სიტყვა globus-თან. გლობალიზაცია ფრაგმენტაციის (დაყოფა, დანაწევრება) საწინააღმდეგო ტერმინად მოგვევლინა XX საუკუნის 80-იან წლებში, როდესაც პირველად ამერიკელმა მეცნიერმა ტ. ლევიტმა იგი ცალკეული ბაზრების შესწავლის პროცესის ასახსნელად გამოიყენა. ამრიგად, თავდაპირველად იგი წმინდა ეკონომიკური შინაარსის ტერმინია, მაგრამ სულ რამდენიმე წელიწადში საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფერო მოიცვა. 1990 წელს ლონდონში გამოცემულ კრებულში „გლობალიზაცია, შემეცნება და საზოგადოება“ - ეს ტერმინი ერთ-ერთმა პირველმა გამოიყენა მ. ელბროუმ მსოფლიო ქვეყნებისა და ხალხის სხვადასხვა კულტურისა და ცივილიზაციის ერთიანობის გამოსახატავად.

ლიტერატურაში დამკვიდრდა გლობალიზაციის, როგორც ტერმინის უამრავი განმარტება. მაგალითად, ცნობილი ინგლისელი

სოციოლოგი ე. გიდდენსი მიიჩნევს, რომ ის უპირატესად არის სოციალური მოვლენა. „გლობალიზაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სოციალური ურთიერთობების ისეთი ინტენსიფიკაცია, რომელიც დაშორებულ ადგილებს ისეთნაირად აკავშირებს, როდესაც ადგილობრივი ყალიბდება ათასობით მილის იქით მომხდარი მოვლენების საფუძველზე და პირიქით“ — წერს ის. ამერიკელი ეკონომისტი გ. ბჰაგვატი განმარტავს, რომ ეს არის „საგარეო ვაჭრობის, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების, მოკლევადიანი კაპიტალის ნაკადების, სამუშაო ძალის და საერთოდ მოსახლეობის გადაადგილების, ასევე ტექნოლოგიების, საერთაშორისო გაცვლის საფუძველზე მსოფლიო სისტემაში ეროვნული ეკონომიკის ინტეგრაციის პროცესი“. ამავე აზრს იზიარებს ამერიკელი ეკონომისტი ჯ. სტიგლიცი, რომლის მიხედვითაც „გლობალიზაცია არის ქვეყნისა და ხალხის სულ უფრო მჭიდრო ინტეგრაცია, რომელიც განპირობებულია ტრანსპორტისა და დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემცირებით, საქონლის, მომსახურების, კაპიტალის, ცოდნის, ადამიანების ეროვნულ საზღვრებს მიღმა გადაადგილებით, პროცესი, რომელიც ხორციელდება ხელოვნური ბარიერების მოსპობით“. მიუხედავად მრავალი ინტერპრეტაციისა, ტერმინი გლობალიზაცია გამოიყენება სამი განსხვავებული, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებული ასპექტით: პირველი - იმ ეკონომიკური მოვლენების განსაზღვრისათვის, რომლებიც იწვევს ეროვნული ბაზრების ინტეგრაციის პროცესს; მეორე - იმ პოლიტიკური პროცესების განსაზღვრისათვის, რომლებიც დაკავშირებულია საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის მოძრაობის საერთაშორისო ბარიერების ლიკვიდაციასთან; მესამე - იმ უფრო ფართო პოლიტიკური მოვლენის განსაზღვრისათვის, რომელიც ასახავს საბაზრო პოლიტიკის გლობალურ გავრცელებას საშინაო და საერთაშორისო დონეებზე.

გლობალიზაციის ზრდას ორი მაკროფაქტორი უდევს საფუძველად,

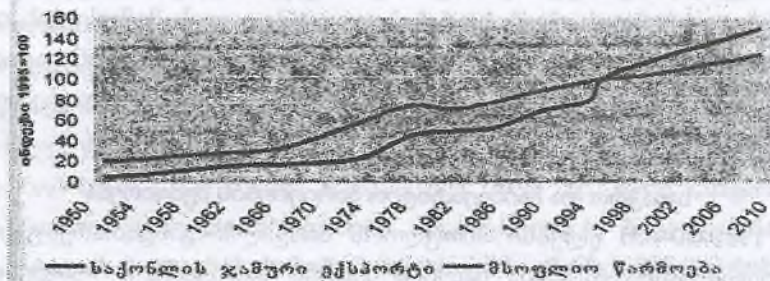
პირველი - ეს არის იმ ბარიერების შერბილება, რომლებიც წარმოიშვა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ და რომლებიც ხელს უშლის საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის მიმოქცევას და მეორე - ტექნიკური პროგრესი, განსაკუთრებით კომუნიკაციის სფეროში, ინფორმაციის დამუშავებასა და სატრანსპორტო ტექნოლოგიებში.

სავაჭრო და საინვესტიციო ბარიერების შემცირება

1920-30-იან წლებში მსოფლიოს მრავალმა განვითარებულმა სახელმწიფომ დააწესა ძალიან მკაცრი ბარიერები, რომლებიც ეწინააღმდეგებოდა საერთაშორისო ვაჭრობასა და პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს (პუი). საერთაშორისო ვაჭრობა გულისხმობს, რომ ფირმა ახდენს საქონლისა და მომსახურების ექსპორტს სხვა ქვეყნებში. პუი გულისხმობს პროცესს, რომლის დროსაც ფირმა ახდენს მისი რესურსებისა და შესაძლებლობების ინვესტირებას სხვა ქვეყანაში. ბევრი ზემოთხსენებული ბარიერი გამოვლინდა მაღალი ტარიფების სახით იმპორტირებულ საქონელზე. ასეთი ტარიფების მიზანი იყო ადგილობრივი წარმოებლების დაცვა უცხოელი კონკურენტებისაგან. თუმცა ამ პოლიტიკის ერთ-ერთი შედეგი ის იყო, რომ მან სხვადასხვა ქვეყნების მხრიდან ადეკვატური ქმედება - იმავე სახეობის ბარიერების შექმნა გამოიწვია. ყოველივე ამას კი შედეგად 1930 წლის ე.წ. „დიდი დეპრესია“ მოჰყვა.

ასეთი მწვავე გამოცდილების შედეგად, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ დასავლეთის განვითარებული ქვეყნები დათანხმდნენ ბარიერების შემცირებას, რათა მომხდარიყო საქონლისა და მომსახურების თავისუფალი მიმოქცევა მსოფლიო ბაზარზე. ამ შეთანხმებას **ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (GATT)** ეწოდა. მის საფუძველზე ქვეყნებმა (რომელთა რიცხვი ამჟამად არის 149) დაიწყეს მუშაობა არსებული ბარიერების გაუქმებაზე. ამ მიზნით ჩატარებული ბოლო მოლაპარაკება, რომელსაც ურუგ-

ვაის რაუნდი ეწოდება, გაიმართა 1993 წლის დეკემბერში. სავაჭრო ბარიერების გაუქმებამ დააჩქარა წარმოების გლობალიზაცია.



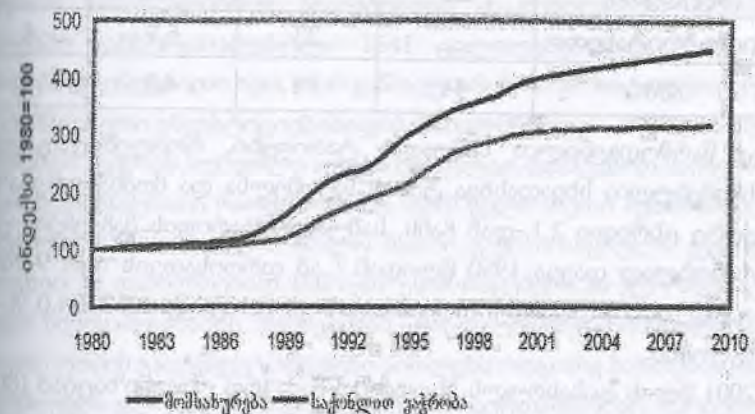
ნახ. 2.1. საქონლის ჯამური ექსპორტი და წარმოება მსოფლიოში

მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციის მონაცემებით, მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობამ საოცარი ზრდა დაიწყო. ის იმაზე მეტად იზრდებოდა, ვიდრე მსოფლიოს ეკონომიკა 1950 წლიდან. 1970 წლიდან 2010 წლამდე მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობა ოცდათხუთმეტჯერ გაიზარდა და მსოფლიო წარმოების მაჩვენებელს 8-ჯერ გადააჭარბა. როგორც 2.1. ნახაზზეა ნაჩვენები, ბარიერების გაქრობამ მსოფლიო ვაჭრობის მკვეთრი ზრდის ტენდენცია გამოიწვია 1980 წლის დასაწყისიდან.

მონაცემები, რომლებიც ასახულია ნახ. 2.1-ზე მოწმობს შემდეგს: პირველი, მსოფლიო ბაზრების ეფექტიანად დასაუფლებლად ფირმების უმეტესობა საკუთარ სამეწარმეო ობიექტებს დედამიწის ირგვლივ განათავსებს; მეორე, მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკური სისტემები ისეთ ხასიათს იძენს, რომ თანდათან ნათელი ხდება მათ შორის მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულების აუცილებლობა. მესამე, მსოფლიოს საერთო სიმდიდრე 1950 წლიდან დღემდე მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ამ ფაქტის გამომწვევი მიზეზი კი მსოფლიო ვაჭრობის მნიშვნელოვანი და ინტენსიური ზრდაა. ნახ. 2.1-ზე არ ასახულა ის, რომ ოთხმოციანი წლების შუა პერიოდში

საერთაშორისო ვაჭრობა მნიშვნელოვნად იზრდება მომსახურების სფეროს საფუძველზე. როგორც ნახაზი 2.2. გვიჩვენებს, 1998 და 2010 წლებში ამ მომსახურების ღირებულება გაიზარდა 4,5-ჯერ, მაშინ როცა საქონლით საერთაშორისო ვაჭრობა ამავე პერიოდში მხოლოდ 3,5-ჯერ გაიზარდა. ამჟამად კი მომსახურების წილი მსოფლიო ბაზარზე შეადგენს 20 პროცენტს. ამ მაჩვენებლის შესაბამისად, უამრავი კორპორაცია ეწევა მომსახურების სფეროში საქმიანობას საერთაშორისო დონეზე.

ასევე აღსანიშნავია პუი-ის ზემოქმედება და როლი მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობაზე.



ნახ. 2.2. საქონლით და მომსახურებით მსოფლიო ვაჭრობის ზრდა

სავაჭრო ბარიერების შემცირება, ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმების (ტვგშ) გაფართოება, პატენტების, სავაჭრო ნიშნებისა და საავტორო უფლებების დაცვა, ასევე მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციისათვის საზედაშედეგო სტატუსის მინიჭება არეგულირებს ქვეყნებს შორის სავაჭრო ურთიერთობებს. ცხრილი 2.1. წარმოადგენს ტვგშ-ის ზემოქმედებას საერთაშორისო ვაჭრობაზე.

ცხრილი 2.1.

საშუალო ტარიფის პროცენტული მაჩვენებელი პროდუქტსა და მომსახურებაზე

	1913	1950	2000	2010
საფრაგეთი	21	18	5,9	4
გერმანია	20	26	5,9	4
იტალია	18	25	5,9	4
იაპონია	30	—	5,3	3,8
ჰოლანდია	5	11	5,9	4
შვედეთი	20	9	4,4	4
დიდი ბრიტანეთი	—	23	5,9	4
აშშ	44	14	4,8	4

აქ წარმოდგენილია საშუალო ტარიფები, რომლებიც გათვალისწინებულია სხვადასხვა ტიპის საქონელსა და მომსახურებაზე. როგორც ცხრილი 2.1.-დან ჩანს, საშუალო ტარიფის მაჩვენებლები საგრძნობლად დაეცა 1950 წლიდან (ამ დროისათვის იყო 9-26%-ის ფარგლებში) დღემდე. დღეისათვის კი ის მერყეობს 3.8-4.0 %-ის ფარგლებში.

2001 წლის დასასრულს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციამ (მსო) დაიწყო მოლაპარაკებების ახალი სერია, რომლის მიზანი იყო მსოფლიო ვაჭრობისა და ინვესტიციების უფრო მაღალი თავისუფლების ხარისხის უზრუნველყოფა. ამ მოლაპარაკებების ჩასატარებლად მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციამ სპარსეთის ყურე (კატარი) აირჩია. მოლაპარაკებები გაგრძელდა სამი წელიწადი, თუმცა დიდი იყო იმის ალბათობა, რომ ისინი უფრო მეტ ხანს გაგრძელდებოდა. დღის წესრიგში იდგა ტარიფების შემცირება საქონელზე, მომსახურებასა და სასოფლო - სამეურნეო წარმოების პროდუქტებზე, ასევე საერთაშორისო ინვესტიციებისათვის ბარიერების შემცირების საკითხი.

ამის მიუხედავად, დღეისათვის საშუალო სატარიფო ნორმა სასოფლო-სამეურნეო წარმოების პროდუქტებზე დაახლოებით 40%-ის ფარგლებში მერყეობს, შესაბამისად, მდიდარი ერები ხარჯავენ დაახლოებით 300 მილიარდ დოლარს სუბსიდიების სახით ფერმერული მეურნეობის ხელშეწყობისათვის. ღარიბმა ქვეყნებმა ქველადერი უნდა გააკეთონ სატარიფო ნორმების შესამცირებლად, რაც საშუალებას მისცემს მათ, შევიდნენ საერთაშორისო ბაზარზე. სავაჭრო ბარიერების შემცირებასთან ერთად, მრავალმა ქვეყანამ პროგრესულად გააუქმა ის ბარიერებიც, რომლებიც ხელს უშლიდა მუი-ს. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის(გაერო) მონაცემებით, მუი-ის სამართლებრივ ასპექტებთან დაკავშირებით, 1999-2009 წლებში განხორციელებული 1641 ცვლილებებიდან, მათი 95% იმდენად დადებითი იყო, რომ განსაკუთრებით პოზიტიური გარემო შეიქმნა ასეთი ინვესტიციებისთვის. სახელმწიფოთა მხრიდან ასეთი გარემოს შექმნის სურვილი აისახა მსოფლიო მასშტაბით საინვესტიციო შეთანხმებათა რაოდენობაზე. 2010 წელს ასეთი შეთანხმებების რიცხვმა 3099-ს მიაღწია, ხოლო მათში გაერთიანებული ქვეყნების რიცხვი კი დაახლოებით 160 იყო. ეს მონაცემები 20-ჯერ აღემატება 1980 წლის შესაბამის მონაცემებს, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებები აიოლებს როგორც ბაზრების, ასევე წარმოების გლობალიზაციის პროცესს. საერთაშორისო ბარიერების დეგრადირება კომპანიას საშუალებას აძლევს, არ შემოიფარგლოს მხოლოდ ერთი ქვეყნის ფარგლებით და გავიდეს საერთაშორისო ასპარეზზე.

გლობალური ინსტიტუტების მნიშვნელობა

როდესაც მიმდინარეობს ბაზრის გლობალიზაცია და ბიზნეს-საქმიანობა სცილდება ეროვნულ საზღვრებს, ჩნდება მისი რეგულირებისა და კონტროლისათვის აუცილებელი ინსტიტუტების არსებობის საჭიროება, და გლობალური ეროვნული შეთანხმების დადების აუცილებლობა. ნახევარ საუკუნეზე მეტი

ხნის გამწვანებაში, ამ ფუნქციის შესასრულებლად შეიქმნა მრავალი გლობალური ინსტიტუტი. ეს ინსტიტუტებია: ტარიფებისა და ვაჭრობის ორგანიზაცია (GATT — General Agreement on Tariffs and Trade); მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO — the World Trade Organization); საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (IMF — the International Monetary Fund) და მისი ინსტიტუტები, მსოფლიო ბანკი (World Bank) და გაერო (UN). ყველა ეს ინსტიტუტი შეიქმნა სახელმწიფოების ნებაყოფლობითი შეთანხმების საფუძველზე და მათი ფუნქციები განსაზღვრულია საერთაშორისო ოფიციალური შეთანხმებით.

მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია (მსო) (როგორც ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება) უპირველეს ყოვლისა, პასუხისმგებელია დაიცვას მსოფლიო ვაჭრობის სისტემა და ის ეთნიკური სახელმწიფოები, რომლებიც არ არღვევენ სავაჭრო ხელშეკრულებაში დადგენილ ნორმებს, ხელმოწერის მსო-ის წევრი ქვეყნების მიერ. ტვშ შედგა 1947 წელს, რომელიც 1995 წელს მოდერნიზირებული იქნა მვო-დ. ამჟამად მსო-ში 149 სახელმწიფოა, რომელიც შეადგენს მსოფლიო ბაზრის 97%-ს. ამდენად, ორგანიზაციას ჰქონდა უზარმაზარი გავლენის სფერო. მსო ასევე პასუხისმგებელია მასში შემავალ ქვეყნებს შორის დადებული ხელშეკრულებების გამარტივებაზე. თავისი არსებობის ისტორიის მანძილზე, მსო-მ მნიშვნელოვნად შეამცირა საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტიციების ბარიერები. ამასთან, მსო არის მასში შემავალი ქვეყნების სავაჭრო და საინვესტიციო რეგულირების ინსტრუმენტი, რომელიც მიისწრაფვის შეექმნას უფრო ღია გლობალური საქმიანი სისტემა. ისეთი ორგანიზაციის გარეშე, როგორიცაა მვო, შეუძლებელი იქნებოდა ბაზრებისა და წარმოების გლობალიზაცია. მიუხედავად ამისა, მსო-ს ოპონენტები მას ბრალს სდებენ ცალკეული ეთნიკური ქვეყნების სუვერენიტეტის უზურპაციის მცდელობაში. (ვრცლად მსო-ის შესახებ ვისაუბრებთ მე-6 თავში).

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (სსფ) და **მსოფლიო ბანკი (მბ)** დააარსა 1944 წელს 44 სახელმწიფომ ბრეტონ-ვუდსში (აშშ-ის შტატი ნიუ-ხემპშირი). სსფ-ის მიზანია გააღრმავოს გლობალური მონეტარული თანამშრომლობა, შეინარჩუნოს ფინანსური სტაბილურობა, ხელი შეუწყოს საერთაშორისო ვაჭრობას და დასაქმების დონის ამაღლებას, უზრუნველყოს ეკონომიკური განვითარების მზარდი ტემპი და შეამციროს სიღარიბის დონე. იგი მსოფლიო ბანკის მეშვეობით ეწევა დახმარებას მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებისათვის. უკანასკნელი 60 წლის განმავლობაში, ეს ორივე ორგანიზაცია დიდ როლს თამაშობს მსოფლიო ეკონომიკაში. მს უფრო ნაკლებად პრობლემატურია ამ ორგანიზაციებს შორის, იგი ფოკუსირებას ახდენს იმ დახმარებებზე, რომლებიც გაიცემა ღარიბ სახელმწიფოებზე, რომლებსაც სურთ მიიღონ სერიოზული ინვესტიციები ინფრასტრუქტურაში დასაბანდებლად (გზების, კაშხლების მშენებლობა და სხვა). **კრიტიკულ სიტუაციებში სსფ ხშირად უკანასკნელი კრედიტორის როლს თამაშობს.** ეკონომიკური სისტემები, რომლებიც მძიმე მდგომარეობაში იმყოფება და მათი ფულადი ერთეული უფასურდება სსფ-ის დახმარების ობიექტი ხდება, რასაც ის ახდენს კრედიტების გაცემის გზით. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სსფ-მა გააჩერა ფულის მიწოდება ისეთ პრობლემურ ქვეყნებში, როგორიცაა: არგენტინა, ინდონეზია, მექსიკა, რუსეთი, სამხრეთ კორეა, ტაილანდი და თურქეთი. სსფ ფინანსური დახმარების საფასურად მოითხოვს, რომ „დაფინანსებულმა“ სახელმწიფომ განახორციელოს გარკვეული ეკონომიკური პოლიტიკა იმ მიზნით, რომ დესტაბილიზებული ეკონომიკა ნორმალურ მდგომარეობას დაუბრუნდეს, მიაღწიოს ზრდასა და განვითარებას. ეს მოთხოვნები უამრავი კამათის მიზეზი გახდა, რადგან ზოგი ოპონენტი მიიჩნევს, რომ ხშირად სსფ-ის რეკომენდაციები არასათანადოა; სხვები ამტკიცებენ, რომ სსფ, ისევე როგორც მსო ახდენს ეთნიკური სახელმწიფოების უზურპაციას.

1945 წლის 24 ოქტომბერს 51 მშვიდობიანი პოლიტიკის მიმდევარი და თანამშრომლობის სურვილის მქონე ქვეყნების მონაწილეობით დაარსდა **გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო)**. დღეს თითქმის მსოფლიოს ყველა ქვეყანა ეკუთვნის გაერთიანებული ერების ორგანიზაციას, ამჟამად მასში შედის 191 ქვეყანა. როდესაც სახელმწიფო ხდება გაეროს წევრი, ის თანხმდება მიიღოს ის ვალდებულებები, რომლებიც გათვალისწინებულია გაეროს წესდებით, რომლის მიხედვით გაეროს აქვს 4 მიზანი: შეინარჩუნოს მშვიდობა და უსაფრთხოება მთელ მსოფლიოში; განავითაროს მეგობრული ურთიერთობა სხვა სახელმწიფოებთან; ითანამშრომლოს საერთაშორისო პრობლემების გადაწყვეტაში; უზრუნველყოს ადამიანების უფლებების პატივისცემა. იმის მიუხედავად, რომ გაერო ცნობილია თავისი მშვიდობისმყოფელობის როლით, მისი ერთ-ერთი ცენტრალური მანდატი მაღალი ცხოვრების დონის, ეკონომიკური და სოციალური პროგრესის წახალისებაა.

ტექნოლოგიური ცვლილების როლი გლობალიზაციაში

ზაზრისა და პროდუქციის გლობალიზაციით სავაჭრო ბარიერების შეზღუდვა თეორიულად შესაძლებელია. ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა, გლობალიზაციის დარგში შექმნა მნიშვნელოვანი და ხელშესახები რეალობა. მეორე მსოფლიო ომის დარსულების შემდგომ, მსოფლიომ დაინახა მთავარი მიღწევები კომუნიკაციების ტრანსპორტირების ტექნოლოგიაში, ინფორმაციის (რომელიც მოიცავს ინტერნეტს და მსოფლიო ქსელს) გადამუშავების სფეროებში.

მიკროპროცესორები და ტელეკომუნიკაციები. ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინოვაცია არის მიკროპროცესორების განვითარება, რომელმაც წარმოუდგენლად გაზარდა ინფორმაციის გადაცემის სიმძლავრე. კომპიუტერიზაციის შედეგად გაიზარდა იმ ინფორმაციის მოცულობა, რომელიც შეიძლება გადაამუშაოს ინდივიდუალურმა

მომხმარებელმა თუ ფირმამ. მიკროპროცესორების დანერგვა ასევე ხაზს უსვამს ტელეკომუნიკაციის ტექნოლოგიაში ნოლოდროინდელ უამრავ მიღწევას. უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში სატელეკომუნიკაციო, ფიბრო ოპტიკის, ინტერნეტის, მსოფლიო ფართო ქსელისა და ასევე ტალღური ტექნოლოგიების განვითარებამ გლობალური კომუნიკაციების რევოლუცია გამოიწვია. ეს ტექნოლოგიები ემყარება მიკროპროცესორებს იმისათვის, რომ დაშიფროს, გადასცეს და გაშიფროს დიდი რაოდენობით ის ინფორმაცია, რომელიც გადაიგზავნება ელექტრონული გზების მეშვეობით.

1930 წელთან შედარებით 1999 წელს ნიუ-იორკსა და ლონდონს შორის სამწუთიანი სატელეფონო საუბარი შემცირდა 224.65 აშშ დოლარიდან 3.00 დოლარამდე. 2010 წლისათვის კი ის 36 ცენტით დაეცა მომხმარებლებისათვის და კიდევ უფრო იაფი იყო ჩიხნესმენებისათვის.

ინტერნეტი და მსოფლიო ფართო ქსელი. ინტერნეტისა და მასთან დაკავშირებული მსოფლიო ფართო ქსელის სწრაფი აღმავლობა არის ნოლოდროის განვითარების გამოხატულება. 1990 წელს 1 მილიონზე ნაკლები ადამიანი იყენებდა ინტერნეტს, 1995 წლისათვის კი ეს მაჩვენებელი 50 მილიონამდე გაიზარდა, 2008 წელს ის შეადგენს 945 მილიონს, ხოლო 2010 წელს ინტერნეტს ჰყავდა 1,27 მილიარდზე მეტი მომხმარებელი, ანუ მსოფლიო მოსახლეობის დაახლოებით 25%. 2008 წლის ივლისში 1,8 მილიონი პერსონალური კომპიუტერი იყო შეერთებული ინტერნეტის ქსელში (პერსონალურ კომპიუტერებს გააჩნიათ ადგილობრივი მომხმარებლის ვებ-გვერდები). 2009 წლის იანვრისათვის პერსონალური კომპიუტერების რიცხვი გაიზარდა 233 მილიონამდე და ეს რიცხვი განუწყვეტლივ იზრდება. აშშ-ში 2009 წლის მარტში საოჯახო მეურნეობების 85%-ს ჰქონდა ინტერნეტის ქსელი. ინტერნეტმა და მსოფლიოს ფართო ქსელმა მიზნად დაისახა ინფორმაციის გლობალურ დონეზე განვითარება.

ტრანსპორტირების ტექნოლოგიის განვითარება

კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარების გარდა, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ტრანსპორტირების ტექნოლოგიაში მნიშვნელოვანი ინოვაციები დაინერგა. ეკონომიკური ასპექტით ყველაზე მნიშვნელოვანი შესაძლოა არის საჰაერო ტრანსპორტისა და კონტეინერიზაციის წინსვლა, რომელიც მნიშვნელოვნად ამარტივებს ტვირთების გადატანას ერთი სახის ტრანსპორტიდან მეორეში და საბოლოოდ, ერთი ადგილიდან მეორე ადგილზე. სავაჭრო-საჰაერო ტრანსპორტის განვითარებამ მნიშვნელოვნად შეამცირა სავაჭრო გადაზიდვების დრო. მგზავრობის დროის მხრივ ნიუ-იორკი ახლა უფრო ახლოსაა ტოკიოსთან, ვიდრე ის იყო ფილადელფიასთან ამერიკის კოლონიზაციის პერიოდში.

კონტეინერიზაციამ ძირეული ცვლილებები მოახდინა გადაზიდვების ბიზნესში, მნიშვნელოვნად შეამცირა დიდ მანძილზე საქონლის ტრანსპორტირების დანახარჯები. კონტეინერიზაციის გამოჩენამდე საქონლის გადატანა ერთი სახის ტრანსპორტიდან მეორეში მოითხოვდა დიდი ხნის ინტენსიურ და ძვირადღირებულ შრომას. ფართოდ გავრცელებული კონტეინერიზაციის მეშვეობით, 1970-იან და 1980-იან წლებში შესრულებული ტვირთების გადაზიდვის პროცესი, საზღვაოსნო ტრანსპორტით დღეს შესაძლებელია რამდენიმე დღეში შესრულდეს მინიმალური დანახარჯებით. 1980 წლიდან დღემდე მსოფლიოს კონტეინერების ერთობლიობა ოთხჯერ გაიზარდა; ეს მაჩვენებელი კარგად ასახავს საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდის მოცულობას. კონტეინერიზაციის შედეგად, ტრანსპორტირების დანახარჯები მკვეთრად დაეცა და დედამიწის გარშემო უფრო ეკონომიური გახდა საქონლის გადაზიდვა; ამასთანავე, ხელი შეუწყო ბაზრისა და პროდუქციის გლობალიზაციის პროცესს.

პროდუქციის გლობალიზაცია

პროდუქციის გავრცელება გეოგრაფიულად განცალკევებულ ტერიტორიაზე უფრო ეკონომიური გახდა, რაც აისახა პროდუქციის გლობალიზაციაზე. ტრანსპორტირების დანახარჯები შემცირდა; შედეგად, ტექნოლოგიური ინოვაციები გაიზარდა, ინფორმაციის გადაცემისა და კომუნიკაციის რეალური დანახარჯები, რომლებზეც ზემოთ გვექონდა მსჯელობა, ბოლო 10 წლის განმავლობაში მკვეთრად დაეცა. ეს თვისებრივი სიახლეები შესაძლებლობას აძლევს ფირმებს, პროდუქციის გლობალიზაციის მიზნით შექმნან და მართონ გლობალური წარმოების სისტემა. მსოფლიოს გარშემო კომუნიკაციების ქსელი საერთაშორისო ჩიზნესისათვის აუცილებელი გახდა. მაგალითად, კომპანია „დელი“ იყენებს ინტერნეტს გლობალურად განთავსებული წარმოების სისტემის კოორდინაციისა და კონტროლისათვის.

2.2. გლობალურ ეკონომიკაში მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებები

გლობალიზაციის პროცესის პარალელურად, ბოლო 30 წლის განმავლობაში გლობალური ეკონომიკის სტრუქტურულმა შეცვლენებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. 1960-იანი წლებისათვის მსოფლიო ეკონომიკის მდგომარეობას განსაზღვრავდა 4 ძირითადი ფაქტორი:

1. აშშ-ის დომინანტური მდგომარეობა მსოფლიოს ეკონომიკასა და სავაჭრო სისტემაში;
2. აშშ-ის დომინანტური მდგომარეობა მსოფლიოს პუი-ის განხორციელების სფეროში;
3. აშშ-ის ტნკ-ის ყველაზე დიდი ხვედრითი წილი საერთაშორისო ჩიზნესში;
4. კომუნისტური სამყაროს გეგმიური ეკონომიკა, რომელიც

მთლიანად იყო მოწყვეტილი დანარჩენი სამყაროს ეკონომიკურ პროცესებს.

როგორც ქვემოთ ვნახავთ, დღეისათვის ამ ოთხი მიზეზიდან ზოგი უკვე შეიცვალა, ზოგი კი ახლა განიცდის სწრაფ ტრანსფორმაციას.

მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობის ზრდა და სავაჭრო სფეროს განვითარება

1960-იანი წლების დასაწყისში აშშ იყო მსოფლოს მთავარი ინდუსტრიული ძალა. 1963 წელს მისი ხვედრითი წილი მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაში შეადგენდა 40.3%-ს. 2000 წლისათვის ამ მაჩვენებელმა დაიწია 27%-მდე, მაგრამ მსოფლიოს საწარმოო სფეროში აშშ მაინც წამყვან ქვეყნად რჩებოდა. ამ პერიოდში არა მხოლოდ აშშ-ის ხვედრითი წილი დაეცა მსოფლიოს საწარმოო სფეროში, არამედ ისეთი განვითარებული ინდუსტრიული ქვეყნებისაც, როგორიცაა: გერმანია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, საინტერესოა, რომ აშშ-ის ეკონომიკა გასცდა მყარ, საშუალოდ 3%-იან წლიურ მატებას. ასევე ზრდის მაჩვენებლებით ხასიათდებოდა გერმანიის, საფრანგეთისა და დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკაც.

ამ ქვეყნების ხვედრითი წილის შემცირება მსოფლიო ინდუსტრიაში, დაკავშირებული იყო სხვა ქვეყნების, ძირითადად აზიის სახელმწიფოების სწრაფ ეკონომიკურ ზრდასთან. მაგალითად, ჩინეთის ხვედრითი წილი მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაში 1980-2009 წლებში ნულოვანი დონიდან 12.6%-მდე გაიზარდა (ცხრ. 2.2.). ჩინეთის მსგავსად, ასევე აზიური ქვეყნების ხვედრითი წილიც გაიზარდა მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაში, როგორიცაა: იაპონია, ტაილანდი, ტაივანი და სამხრეთ კორეა.

1980-იანი წლების ბოლოსათვის აშშ-ის, როგორც მსოფლიოს წამყვანი ექსპორტიორის სტატუსს საფრთხე დაემუქრა. მისი 30-წლიანი მყარი მდგომარეობა შეარყია გერმანიის, იაპონიის და კიდევ რამდენიმე ახალინდუსტრიული ქვეყნის მაღალმა ხვედრითმა

წილმა მსოფლიო ექსპორტის სფეროში. 1980-იან წლებში, აშშ-ის ხვედრითი წილი მანუფაქტურული პროდუქციის ექსპორტის სფეროში 20%-ით შემცირდა, ხოლო 2009 წლისათვის ეს მაჩვენებელი შეადგენდა 11%-ს (ცხრილი 2.2.). მიუხედავად რეგრესისა, აშშ მაინც პირველ ადგილზე გვევლინება და უსწრებს გერმანიას, იაპონიას, საფრანგეთსა და ჩინეთს.

ცხრილი 2.2.

მსოფლიო პროდუქციისა და ვაჭრობის ხვედრითი წილი 1980-2010 წლებში

ქვეყანა	მსოფლიო წარმოებაში პროდუქციის ხვედრითი წილი, 1980 წელს, პროცენტებში	მსოფლიო წარმოებაში პროდუქციის ხვედრითი წილი, 2009 წელს, პროცენტებში	მსოფლიო ექსპორტში ხვედრითი წილი 2009 წელს, პროცენტებში
აშშ	40,3	21,1	11
გერმანია	9,7	4,5	9,6
საფრანგეთი	6,3	3,2	5,7
იტალია	3,4	3,0	4,1
დიდი ბრიტანეთი	6,5	3,2	4,7
კანადა	3,0	1,9	3,6
იაპონია	5,5	7,0	5,7
ჩინეთი	—	12,6	5,0

1997-1998 წლებში აზია წყნარი ოკეანის მაღალგანვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებს თავს მძიმე ფინანსური კრიზისი დაატყდა,

ს. ე. გურაბანიძე, გ. შანიძე

რამაც მათი ეკონომიკური ზრდის შენელება გამოიწვია რამდენიმე წლით. თუმცა ამ ქვეყნებმა შეინარჩუნა ეკონომიკური ზრდის სწრაფი ტემპი გრძელვადიან პერიოდში. ამავე პერიოდში ეკონომიკური ზრდის ტენდენციები გამოვლინდა ლათინური ამერიკისა და აღმოსავლეთ ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში. ამასთანავე, გრძელდებოდა უკვე განვითარებული ქვეყნების ხვედრითი წილის შემცირება როგორც მსოფლიო წარმოების, ისე ექსპორტირებული საქონლის რაოდენობის მაჩვენებლების მიხედვით. თუმცა თავის მხრივ, ეს პროცესი სულაც არაა უარყოფითი. აშშ-ის ხვედრითი წილის შემცირება გავლენას ახდენს განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე, ასევე ამ უკუხელის მიუხედავად, აშშ-ის ეკონომიკა სულაც არ განიცდის დაცემას, პირიქით - მან დაიწყო ახალი ეტაპი, ახალი ერა და მისი ეკონომიკა ისე ძლიერია, როგორც არასდროს.

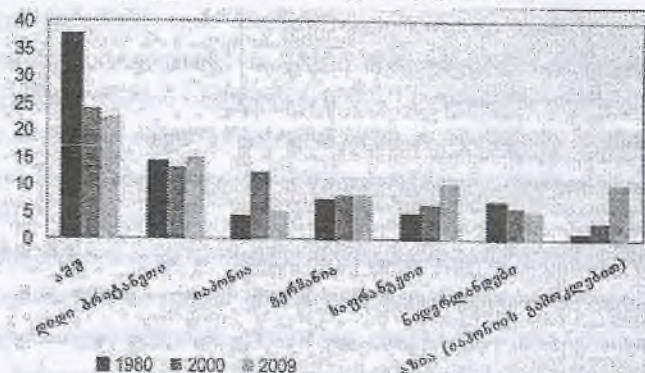
თუკი დავინტერესდებით მომდევნო 20 წლის პროგნოზებით აღმოვაჩინოთ, რომ სპეციალისტების უმრავლესობის აზრით, მოხდება განვითარებადი ქვეყნების - ჩინეთის, ინდოეთის, ინდონეზიის, ტაილანდის, სამხრეთ კორეის, მექსიკის, ბრაზილიის ხვედრითი წილის ზრდა მსოფლიო წარმოებაში განვითარებული სახელმწიფოების ხვედრითი წილის შემცირების ხარჯზე. **მსოფლიო ბანკის ვარაუდით, თუკი ახლანდელი ტენდენცია შენარჩუნდება, 2020 წლისათვის ჩინეთის ეკონომიკა უფრო მზარდი იქნება, ვიდრე აშშ-ის, ხოლო ინდოეთი მიაღწევს გერმანიის ეკონომიკის დონეს.** ვარაუდები ყოველთვის არ ამართლებს. მართალია, ეკონომიკის გეოგრაფიული გადაადგილება და ცვლილება უკვე დაწყებულია, მაგრამ ამ ცვლილებების ამპლიტუდა მკაფიო სულაც არაა. თუმცა გლობალურ ბიზნესში ერთი რამ ნათელია: ახალი ეკონომიკური შესაძლებლობების გამოვლენა მომავალში მოსალოდნელია განვითარებად ქვეყნებში და ყველაზე ძლიერი კონკურენტებიც სავარაუდოდ ეს რეგიონები იქნება.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ცვლილების ტენდენციები

აშშ-ის წამყვანი მდგომარეობის გავლენით, მსოფლიო ეკონომიკაში 1960-იანი წლებისათვის ამ ქვეყნის ფირმებზე მოდიოდა მსოფლიო პაუი-ის 66.3%. მეორე ადგილზე იყო დიდი ბრიტანეთი 10.5%-ით, ხოლო იაპონიის ფირმები იკავებდნენ მხოლოდ მერვე ადგილს 2%-ით. ამ პერიოდში იმდენად დიდი იყო ამერიკული ფირმების გავლენა მსოფლიო ბაზარზე, რომ იწერებოდა წიგნები, სადაც ხაზგასმული იყო, რომ ამერიკული კორპორაციები საფრთხეს უქმნიდა ევროპულ ფირმებს. ზოგიერთი ევროპული ქვეყნის მთავრობა, განსაკუთრებით საფრანგეთი, საუბრობდა ამერიკული ინვესტიციების შეზღუდვის აუცილებლობაზე ევროპაში. თუმცა აშშ-ის ფირმებისათვის შემზღუდველი აღმოჩნდა არა ეს ფაქტორი, არამედ დიდი როლი ითამაშა სხვა ქვეყნების უცხოური ინვესტიციების მოცულობის ზრდამ მსოფლიო ეკონომიკაში. არამერიკული ფირმების ეს მოქმედება მოტივირებული იყო სურვილით, გაეგრძელებინათ თავიანთი ზემოქმედების არეალი სხვა ოპტიმალურ ტერიტორიებზე და დაემკვიდრებინათ მყარი მდგომარეობა მსოფლიო ბაზრებზე. ასე მაგალითად, 1970-იანი წლების დასაწყისში ევროპულმა და იაპონურმა ფირმებმა თავიანთი საწარმოები ისეთ ქვეყნებში გადაიტანეს, სადაც იაფი მუშახელი იყო. შედეგად ბევრმა იაპონურმა ფირმამ განახორციელა პირდაპირი ინვესტიცია ჩრდილოეთ ამერიკასა და ევროპაში. ნახ. 2.3-ზე მოცემულია სიტუაცია, რომელიც გვიჩვენებს 1990-2009 წლებში უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების ცვლილების ტენდენციას მსოფლიოს 6 უმნიშვნელოვანესი ეროვნული წყაროს: აშშ-ის, დიდი ბრიტანეთის, იაპონიის, საფრანგეთის, გერმანიის დანიდერლანდების მიხედვით.

ნახაზი 2.3. ასევე გვიჩვენებს უცხოური ინვესტიციების ხვედრით წილს აზიურ ქვეყნებში, გარდა იაპონიისა. აშშ-ის ფირმების

ხვედრითი წილი უცხოური ინვესტიციების მარაგებში 1990-2009 წლებში 36%-დან 22%-მდე შემცირდა (უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მარაგები გვიჩვენებს უცხოური ინვესტიციების საერთო ღირებულებას მსოფლიოში). პარალელურად, იაპონიის, საფრანგეთის, სხვა განვითარებული და ზოგიერთი განვითარებადი ქვეყნის ხვედრითმა წილმა უცხოურ ინვესტიციებში შესამჩნევი ზრდა განიცადა. ამ ზრდამ აზიის ქვეყნებისათვის (გარდა იაპონიისა) გაზარდა ინვესტიციების საზღვარგარეთ გატანის სტიმული. 2009 წლისათვის ამ ქვეყნების ხვედრითმა წილმა უცხოურ ინვესტიციებში 9.9%-ს მიაღწია, მაშინ, როცა ეს მაჩვენებელი 1980 წლისათვის 1.1% იყო. ამ რეგიონის ასეთ სწრაფ განვითარებაში ლომის წილი მიუძღვით ჰონკონგში, სამხრეთ კორეაში, სინგაპურში, ტაივანსა და ჩინეთის კონტინენტურ ნაწილში მდებარე ფირმებს.



ნახ. 2.3. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების პროცენტული წილი

როგორც კი საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის თავისუფალი მოძრაობის ბარიერი მოისპო და სხვადასხვა ქვეყნებმა გაზარდეს თავიანთი წილი მსოფლიო წარმოებაში, არამერიკულმა ფირმებმა ეროვნულ საზღვრებს გარეთ სწრაფად დაიწყეს ინვესტირება. მზარდი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ძირითადი წამახალისებელი მოტივი იყო

არამერიკული ფირმების სურვილი, გაეგრძელებინათ წარმოებლური საქმიანობა მსოფლიოს სხვადასხვა ტერიტორიებზე და თავი დაემკვიდრებინათ წამყვან უცხოურ ბაზრებზე. ამგვარად, როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ 1970 წლის დასაწყისიდან ევროპულმა და იაპონურმა ფირმებმა დაიწყეს შრომატევადი წარმოებების გატანა საშინაო ბაზრიდან განვითარებად ქვეყნებში, რადგან იქ მუშახელი უფრო იაფი იყო, და ასევე ვალუტის არასასურველი მერყეობისა და შესაძლო სავაჭრო გადასახადებისაგან თავის დაცვის მიზნით, ბევრმა იაპონურმა ფირმამ ჩადო ინვესტიცია ჩრდილო ამერიკასა და ევროპაში. მაგალითად, 1980-იანი წლების მიწურულსა და 1990-იანი წლების დასაწყისში, იაპონურმა ავტომწარმოებელმა კომპანია „ტოიოტა“-მ, აშშ-სა და ევროპაში სწრაფად გაზარდა ინვესტირება. „ტოიოტას“ აღმასრულებელ დირექტორებს სჯეროდათ, რომ სწრაფად გამყარებული იაპონური იენი უცხოურ ბაზრებზე გააძვირებდა იაპონური ავტომობილების ექსპორტს, ამიტომ, ევოლუციურ მნიშვნელოვან უცხოურ ბაზრებზე წარმოება მომგებიანი ხდებოდა. „ტოიოტამ“ ეს ინვესტიციები წამოიწყო აგრეთვე იმისათვის, რომ ხელი შეეშალა აშშ-სა და ევროპაში იაპონური ავტომობილების იმპორტის შეზღუდვასთან დაკავშირებით წარმოქმნილი მზარდი პოლიტიკური დამაბულობისათვის.

ნახაზი 2.3. გვიჩვენებს ორ მნიშვნელოვან ტენდენციას - ქვეყანათა შორის პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების (პუი) ზრდას, რომელსაც ადგილი ჰქონდა უკანასკნელი წლების განმავლობაში, და განვითარებადი ქვეყნების მნიშვნელობის ზრდას პუი-ს დაბანდებაში. 1990-იანი წლების განმავლობაში ინვესტიციების მთლიანი მოცულობა, მიმართული ორივე - განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში დრამატულად გაიზარდა: ეს იყო ტენდენცია, რომელიც ასახავდა ბიზნეს-კორპორაციების მზარდ საერთაშორისო მიმართულებას. პუი-ს უზარმაზარ ტალღას

განვითარებულ ქვეყნებში 1990-2008 წლებში გლობალურ ფინანსურ კრიზისთან დაკავშირებული მკვეთრი ეკონომიკური ვარდა მოჰყვა.

მოგვიანებით ვნახავთ, რომ უწყვეტი ინვესტირება განვითარებად ქვეყნებში ძალიან მნიშვნელოვანი სტიმულია ამ ქვეყნების ეკონომიკური ზრდისათვის, რაც ისეთი ქვეყნების პოზიტიურ მომავალში აისახა, როგორიცაა: ჩინეთი, მექსიკა და ბრაზილია.

2.3. მსოფლიო წესრიგში მომხდარი ცვლილებების ზეგავლენა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტზე

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის განსხვავება ადგილობრივი ბიზნესის მენეჯმენტისაგან

გლობალური ბიზნესი არის ნებისმიერი ფირმის მონაწილეობა საერთაშორისო ვაჭრობაში ან ინვესტიციაში. ყველაფერი, რაც ფირმამ უნდა გააკეთოს, ეს არის პროდუქციისა და მომსახურების იმპორტი ან ექსპორტი. მსოფლიო უახლოვდება კარგად ინტეგრირებულ გლობალურ ეკონომიკას. შესაბამისად, მრავალი ფირმა ხდება გლობალური ბიზნესის მონაწილე. რას ნიშნავს მენეჯერებისთვის მიახლოება გლობალურ ეკონომიკასთან? ორგანიზაციები მონაწილეობას იღებენ საერთაშორისო ვაჭრობასა და ინვესტიციებში, შესაბამისად, მენეჯერებმა უნდა გაათვითნობიერონ, რომ გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი მრავალი ნიშნით განსხვავდება შიდა მენეჯმენტისაგან. ქვეყნები განსხვავდება ერთმანეთისაგან პოლიტიკით, კულტურით და ასევე ეკონომიკური განვითარების დონით. ერთიანი ეკონომიკური სივრცის წარმოშობაზე საუბრის მიუხედავად, მნიშვნელოვნად იგრძნობა ამ განსხვავებების ზეგავლენა გლობალიზაციაზე.

ქვეყნებს შორის განსხვავებები, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტისაგან სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობის მიმართ განსხვავებულ მიდგომას მოითხოვს. გერმანიისაგან განსხვავებით, პროდუქციის მარკეტინგი ბრაზილიაში მოითხოვს სხვა მიდგომას;

ამ-ში დასაქმებულებს მოეთხოვებათ განსხვავებული ცოდნა იაპონიაში დასაქმებულებთან შედარებით; მთავრობასთან მჭიდრო კავშირის შენარჩუნება მნიშვნელოვანია მექსიკაში, რაც მიუღებელია ციდი ბრიტანეთისთვის. კანადისათვის შედგენილმა ბიზნეს-გეგმამ შეიძლება არ გამოიღოს შედეგი სამხრეთ კორეაში და ა.შ. მენეჯერებმა საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში მხოლოდ ამ განსხვავებების მიმართ არ უნდა გამოიჩინონ ყურადღება, მათ ასევე უნდა მოახდინონ ქვეყნის პოლიტიკისადმი ფირმის სტრატეგიის ადაპტირება.

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი საშინაოსაგან ასევე განსხვავდება ამ სფეროში საქმიანობის სირთულით. გარდა ქვეყნებს შორის არსებული განსხვავებებისა, გლობალურ ბიზნესში მენეჯერები ისეთ საკითხებს წყვეტენ, რომლებთანაც მათ შეეხება არ აქვთ საშინაო ბაზარზე. გლობალურ ბიზნესში მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას იმაზე, თუ როგორ განათავსოს საწარმოო სიმძლავრეები, შეამციროს დანახარჯები და გაზარდოს მოგება ისე, რომ არ აზარალოს ადგილობრივი ქვეყნის ინტერესები; ისინი ამსაღიზებენ, თუ რამდენად ეთიკურია საწარმოო სიმძლავრეების დიდი შემოსავლების მქონე ქვეყნებში კონცენტრირება, როგორ გაუწიონ კოორდინაცია და აკონტროლონ გლობალურ სივრცეში მიმდინარე საქმიანობა, რომელი ქვეყნის ბაზარზე შეაღწიონ და რომელს აარიდონ თავი. შემდეგ ვნახავთ, რომ ასეთ მიდგომებს გადაწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია ფირმის გრძელვადიან პერიოდში სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისათვის.

ბიზნეს-ურთიერთობების ხელმძღვანელობა ქვეყნის საზღვრებს გარეთ მოითხოვს საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტირების სისტემის ცოდნას. გლობალურ ბიზნესში მენეჯერებს მოეთხოვებათ, გაუმკლავდნენ საერთაშორისო ვაჭრობას და ინვესტირებაზე სამთავრობო შეზღუდვებს, ასევე გამოახონ იმის გზა, თუ როგორ იმოქმედონ სამთავრობო შეზღუდვებით გამოწვეულ საზღვრებში. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი ფირმა ოფიციალურად თავისუ-

ფალი ვაჭრობის მომხრეა, ის მაინც მოითხოვს რეგულირებას.

ქვეყნის საზღვრებს გარეთ ურთიერთობები საჭიროებს ფულის ერთი ქვეყნის ვალუტიდან მეორეში გადაყვანას და პირიქით. იმის გამო, რომ ვალუტის კურსის ცვლილებას განაპირობებს ეკონომიკური პროცესები, მენეჯერებს მოეთხოვებათ სხვადასხვა პოლიტიკის შემუშავება, რათა გაუმკლავდნენ ცვალებად საპროცენტო განაკვეთებს. ფირმამ, რომელიც ამ დარგში არასწორ პოლიტიკას აწარმოებს, შეიძლება დაკარგოს თანხის დიდი რაოდენობა, თუმცა სწორად შერჩეული პოლიტიკა განაპირობებს გლობალური ბიზნესიდან მნიშვნელოვანი მოგების მიღებას. საბოლოოდ, **გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი საშინაოსაგან ოთხი ძირითადი ფაქტორით განსხვავდება:**

- ქვეყნები განსხვავებულია ეკონომიკური მდგომარეობით, პოლიტიკური სისტემებით, კულტურის დონით;

- გლობალურ ბიზნესში პრობლემების სიმრავლე მნიშვნელოვნად აჭარბებს საშინაო ბიზნესში არსებულს როგორც რაოდენობით, ასევე სირთულის ხარისხის მიხედვითაც;

- გლობალური ბიზნესის მენეჯერმა უნდა გამოახოს გზა, რომ იმოქმედოს საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტირების სისტემებში მთავრობის მიერ დაწესებული საზღვრების ფარგლებში;

- საერთაშორისო საქმიანობა მოითხოვს განსხვავებული ვალუტების გამოყენებას.

XXI საუკუნის გლობალური ეკონომიკა

გასული 25 წლის განმავლობაში გლობალურ ეკონომიკაში მოხდა სწრაფი ცვლილებები. ბარიერები საქონლის, კაპიტალისა და მომსახურების თავისუფალი მოძრაობის დარგში მოიხსნა. საგარეო ვაჭრობისა და ინვესტიციების მოცულობა იზრდება უფრო სწრაფი ტემპით, ვიდრე გლობალური წარმოების მოცულობა, რაც ნიშნავს, რომ ეროვნული ეკონომიკები ხდება უფრო მჭიდროდ ინტეგრირებული და ურთიერთდამოკიდებული. ეკონომიკური

წინსვლა აისახება იმაში, რომ უფრო მეტი ქვეყნები უერთდებიან განვითარებულ მსოფლიოს. რამდენიმე ათეული წლის წინ, სამხრეთ კორეა და ტაივანი განიხილებოდა, როგორც მეორე რიგის ქვეყნები. ახლა ისინი ამაყობენ ძლიერი ეკონომიკით და მათი ფირმები წამყვანი მოთამაშეები არიან ბევრ გლობალურ ინდუსტრიულ ბაზარზე, დაწყებული გემთმშენებლობიდან, დამთავრებული ფოლადის, ელექტრონიკის და ქიმიკატების წარმოებით. გლობალური ეკონომიკური წინსვლა უფრო გაძლიერდა მას შემდეგ, რაც ზოგიერთი ქვეყანა წინააღმდეგობას აღარ უწევდა ლიბერალური ეკონომიკური პოლიტიკის გავრცელებას. ამგვარად, ეკონომიკური იდეოლოგიის ცვლილების საფუძველზე, სხვადასხვა ქვეყნებში აღინიშნება სახელმწიფო ბიზნესის პრივატიზაცია. ბაზრები ხასიათდება უფრო მეტი კონკურენციით, საგარეო ვაჭრობისა და ინვესტიციების სფეროში ბარიერის მოხსნაზე ვალდებულებები გაიზარდა. აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში, ისეთი ქვეყნები როგორიცაა მაგალითად, ჩეხეთი, პოლონეთი, ბრაზილია, ჩინეთი, ინდოეთი და სამხრეთ აფრიკის ზოგიერთი ქვეყანა შექმნიან ძლიერ საბაზრო პროცესებზე ორიენტირებულ ეკონომიკას. მოკლედ, ამჟამინდელი ტენდენციები გვიჩვენებს, რომ მსოფლიო შეუჩერებელი მიემართება ეკონომიკური სისტემისკენ, რომელიც უფრო მეტად ხელსაყრელი იქნება გლობალური ბიზნესისათვის.

ცხადია, მომავლის განსაჭვრეტად ყოველთვის რისკიანია დადგენილი ტენდენციების გამოყენება. მსოფლიო შეიძლება მიექანებოდეს უფრო გლობალური ეკონომიკური სისტემისკენ, მაგრამ გლობალიზაცია არ არის გარდაუვალი. ქვეყნებს შეუძლიათ უკან დაიხიონ მსოფლიოში ბოლო დროს დამკვიდრებული ნეოლიბერალური ეკონომიკური იდეოლოგიისაგან. მაგალითად, ლიბერალური ეკონომიკური იდეოლოგიიდან უკან დახევის ნიშნები პერიოდულად შეიმჩნევა რუსეთში. რუსეთი განიცდის

მნიშვნელოვან ეკონომიკურ პრობლემებს, რადგან ცდილობს ცენტრალიზებული ეკონომიკიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლას, რუსეთში დამკვიდრებული გლობალური ეკონომიკის ხედვა დამყარებული თავისუფალ საბაზრო პრინციპებზე, არ აძლევს მას ამ სისტემაში სწრაფი ინტეგრაციის შესაძლებლობას.

ფართო გლობალიზაციას მოაქვს თავისი რისკებიც. ეს ნათლად გამოჩნდა 1997 და 1998 წლებში, როცა ტაილანდის ფინანსური კრიზისი გავრცელდა ჯერ აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნებში და შემდეგ, 1998 წელს რუსეთსა და ბრაზილიაში. საბოლოოდ, კრიზისი საშიშროებას ქმნიდა განვითარებული ქვეყნების (აშშ-ის ჩათვლით) ეკონომიკისათვის. აბსოლუტურად გააზრებული ეკონომიკური პერსპექტივიდან კი ჩანს, რომ გლობალიზაცია არ ნიშნავს ყველაფერ დადებითს. ბიზნესის კეთება გლობალურ ეკონომიკაში მნიშვნელოვნად ზრდის შესაძლებლობებს, მაგრამ როგორც 1997-1998 წლებისა და 2008 წლის გლობალურმა ფინანსურმა კრიზისმა ცხადყო, რისკი დაკავშირებული გლობალურ ფინანსურ „ინფექციასთან“, ასევე საკმაოდ მაღალია.

ანტიგლობალისტების მოძრაობა

1991 წლის დეკემბერში ქ. სიეტლში გაიმართა ანტიგლობალისტების საპროტესტო გამოსვლები, რომლებშიც 40000 ადამიანზე მეტმა მიიღო მონაწილეობა. იგი მიემდგნა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის მსო მიერ ამ ქალაქში ორგანიზებული შეხვედრის ჩაშლას. დემონსტრაციაში მონაწილენი აპროტესტებდნენ პრობლემათა საკმაოდ ვრცელ ნუსხას, რომელთა შორის მნიშვნელოვანი იყო სამუშაოს დაკარგვის ფაქტები იმ კომპანიებში, რომლებიც უცხოელი კონკურენტების „თავდასხმას“ განიცდიდნენ, ასევე მომიტინგეები აპროტესტებდნენ გამოუცდელი მომუშავეების ხელფასების საშუალო დონის შემცირებას, გარემო პირობების დაბინძურებასა და კულტურულ იმპერიალიზმს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამ დროს მსო აწყობდა შეხვედრას, რათა მოეხსნა

ბარიერები საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტირებისათვის; შესაბამისად, ამ შეხვედრის ჩაშლა წარმოადგენდა მიტინგის მონაწილეთა უპირველეს მიზანს. მალე სიეტლის ქუჩებში მიმდინარე მშვიდობიანი მსვლელობა ანარქისტებსა და ადგილობრივი პოლიციის ძალებს შორის დაპირისპირებაში გადაიზარდა. მდგომარეობის გამწვავებას დაემთხვა ის, რომ სიეტლში გამართულ შეხვედრაზე მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციამ (მსო) ვერ მიაღწია შეთანხმებას და გადაწყვეტილებას ვერც ერთ დასმულ საკითხზე. მოუხედავად იმისა, რომ ქუჩაში მიმდინარე საპროტესტო აქციებს არანაირად არ უმოქმედიათ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, პროტესტანტებმა მაინც თავიანთ მანიფესტაციებს მიაწერეს მომხდარი. ამას შედეგად მოჰყვა ანტიგლობალისტების უფრო ძლიერი ტალღა, ახალი საპროტესტო გამოსვლები იმართებოდა გლობალური ინს-ტიტუტების მიერ ორგანიზებული ყველა შეხვედრის დროს. 2000 წლის თებერვალში კვლავ გაიმართა საპროტესტო აქცია მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე ქალაქ დალასში, შვედეთში. ამ აქციის დროს ანტიგლობალისტებმა თავიანთი პროტესტი გამოხატეს „მაკდონალდსი“-ს, როგორც აშშ-ის იმპერიალიზმის სიმბოლოს განადგურებით. ამავე წლის აპრილში მომიტინგეებმა ჩაშალეს მოლაპარაკება მზ-სა და სსფ-ს შორის, სექტემბერში კი 12000-მა მომიტინგემ იგივე მოიმოქმედა მსოფლიო ჩანკსა და სსფ-ს შორის მოლაპარაკების დროს.

2001 წლის აპრილში ჩატარებული მსვლელობისას ქალქ ქვებეკში პოლიციამ მხოლოდ ცრემლსადენი გაზის გამოყენებით შეძლო დაეშალა მომიტინგეები. იანვარში კი 40000-მდე ადამიანი გამოვიდა და დააფიქსირა საკუთარი პროტესტი გლობალიზაციის წინააღმდეგ გაერთიანებული ერების სამიტის დროს შვედეთში. ამავე წლის ივლისში პროტესტანტები კვლავც გამოვიდნენ იტალიაში დიდი რვიანის (დიდი რვიანი - საფრანგეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო, რუსეთი, გერმანია, იაპონია,

იტალია და კანადა) შეხვედრის დროს. მსვლელობა მალე გადაიზარდა ბოროტმოქმედებაში, პოლიციასთან მომიტინგეთა დაპირისპირებისას გარდაიცვალა ერთი ადამიანი. იმავდროულად, შედარებით მცირე საპროტესტო ჯგუფებმა დააფიქსირეს საკუთარი პოზიცია სხვადასხვა ქვეყანაში, მათ შორის საფრანგეთშიც.

მიტინგთა რიცხვიდან გამომდინარე ჩანს, რომ არსებობს უამრავი ადამიანი, რომელთა შეფასებითაც გლობალიზაცია მხოლოდ უარყოფითი შედეგების მომტანია.

2.4. გლობალიზაციის ნეგატიური შედეგები

გლობალიზაციის ძლიერი ტენდენციები დღეს გარდაუვალია, რომელსაც ბევრ პოზიტიურთან ერთად ახლავს საკმაოდ გამოკვეთილი **ნეგატიური შედეგები**. იგი გარკვეული თვალსაზრისით, საფრთხეს უქმნის მცირე ქვეყნებსა და ერებს, უარყოფით გავლენას ახდენს ლოკალურ კულტურებზე.

გართულებულია მცირე, განსაკუთრებით სუსტად განვითარებულ ქვეყნებში ეკონომიკის მართვის დამოუკიდებელი სტრატეგიის განხორციელება. სახელმწიფოები, განსაკუთრებით დამოუკიდებლობის გზაზე ახლადდამდგარი ქვეყნები, ნაკლებად ავტონომიურია. მათ სულ უფრო ნაკლები ექსკლუზიური კონტროლი აქვთ საკუთარ ტერიტორიაზე მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებზე (აქედან გამომდინარე, შეზღუდულია მათი ეკონომიკური სუვერენიტეტი), ამასთან, ეროვნული თავისებურებებისა და ტრადიციების შენარჩუნების ნაკლები უნარი შესწევთ. მცირე ქვეყნების ეროვნული კულტურა სულ უფრო ექვევება წინააღმდეგობაში მსოფლიო პროცესებთან. ამიტომაცაა, რომ დღეს მცირე, განსაკუთრებით ტრანზიტულ ქვეყნებს გლობალური სისტემის მუნიციპალიტეტებად აღიქვამენ, მაშინ როდესაც წამყვან განვითარებულ ქვეყნებს, დომინანტური პოზიცია უკავიათ

ახალი მსოფლიო წესრიგის განსაზღვრის საქმეში. აღნიშნულ ტენდენციაზე, რომელმაც უკვე კანონზომიერი ხასიათი მიიღო, ჩაქლენას ახდენს მსოფლიო ეკონომიკის ინსტიტუციონალიზაციის პროცესი. საერთაშორისო დონეზე მართული პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვანი ნაწილი კონტროლდება საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მსოფლიოს სააგენტოებს, საექსპორტო ბლოკებსა და მთავარ სახელმწიფოებს შორის დადებული ხელშეკრულებებით.

თანამედროვე პირობებში ბაზრების გახსნილობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული აშშ-ის ეკონომიკურ პოლიტიკაზე. აშშ-ს მსოფლიოში თანაბარი სიძლიერის კონკურენტები არა ჰყავს. არც ევროკავშირსა და არც იაპონიას არ შეუძლიათ ამ როლის შესრულება. დღეს მცირე ქვეყნების ეკონომიკური პოლიტიკა მნიშვნელოვნად დაიჩრდილა მსოფლიო ბაზრების ძალების მიერ.

მცირე ქვეყნების ეკონომიკური პოლიტიკა სულ უფრო და უფრო „ტრილდება“. ამიტომ, ეროვნული ეკონომიკების ეფექტიანი მართვის ფუნქციები მკვეთრად ეცემა. ინვესტიციები და ფინანსური ნაკადები განვითარებულ ქვეყნებშია კონცენტრირებული. განვითარებადი სამყარო (მითუმეტეს მსოფლიო ფინანსური კრიზისის პირობებში) ინვესტიციების დიდ ნაკლებობას განიცდის.

კონკურენციის თეორიის ცნობილი მკვლევარის **მაიკლ პორტერის** **„ზრით, „ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა იქნება არა გარე, არამედ შიგნითი ბაზრებზე“.** სწორედ შიგნითი ბაზრების განვითარებლობის გამო, პოსტსაბჭოურ სივრცეში, მათ შორის საქართველოში ფერხდება საბაზრო ეკონომიკის განვითარება და ფაქტობრივად კალიბდება საუკუნისწინანდელი კაპიტალისტური ეკონომიკური ურთიერთობები, რომლისგანაც თავის დაღწევა შესძლო მხოლოდ ცივილიზებულმა სამყარომ და დღეს იგი განვითარებული ქვეყნებისთვის ისტორიის კუთვნილებაა.

გლობალიზაციის ერთ-ერთი თანხმელები გამოკვეთილი ტენდენ-

ციაა მსოფლიო მასშტაბით გაკოტრებული, გადახდისუნარო ფირმების ზომბირება ანუ **ნეკროეკონომიკის ზომბირება**, რომელიც განსაკუთრებით ნეგატიურად აისახება პოსტკომუნისტურ ქვეყნებზე, თუმცა ამ საფრთხისაგან არც განვითარებული ქვეყნებია დაცული. მეტიც, რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ზომბიეკონომიკის ფენომენი გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან სათავეს იღებს იაპონიაში.

ამრიგად, მესამე ათასწლეულის დასაწყისში გლობალიზაციის პროცესი მკვეთრად დიფერენცირებულია, ხასიათდება შინაგანი წინააღმდეგობებით, რომლებიც უპირატესად თავს იჩენენ განვითარებად ქვეყნებში. ამერიკელი ავტორის **ჯონ პერკინსის** სიტყვებს თუ მოვიშველიებთ, გლობალური იმპერიის ქოლგის ქვეშ მოქცეული „მესამე სამყაროს“ ქვეყნების საგარეო ვალმა, 2004 წლის მონაცემებით 2,5 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა, ხოლო ამ ვალის მომსახურების წლიურმა ღირებულებამ 375 მლრდ დოლარს მიაღწია. ეს იმაზე მეტია, რასაც ხარჯავენ ეს ქვეყნები ჯანდაცვასა და განათლებაზე და 20-ჯერ მეტი - რასაც თვითონ ყოველწლიურად იღებენ ეკონომიკური დახმარების სახით.

გლობალური პროცესები, ბუნებრივია არ შეიძლება განვითარდეს ერთი რომელიმე მოდელით - ამერიკულით ან ევროპულით, იაპონურიც თუ ჩინურიც. გლობალიზაციას ახასიათებს ზოგადი კანონზომიერებები, რომლებიც ქვეყნის მართვის თავისებურებებიდან გამომდინარე არა მხოლოდ სხვადასხვა რეგიონში, არამედ ცალკეულ ქვეყნებშიც კი სპეციფიკურობით ხასიათდება. **ამ მხრივ, არც საქართველოა გამონაკლისი, რომელიც მრავალი რთული პრობლემის წინაშე დგას, მაგრამ თავისი ორიგინალობით მიიპყრო მსოფლიოს ყურადღება.**

გლობალიზაცია და ეროვნული სუვერენიტეტი

კიდევ ერთი კრიტიკული მხარე გლობალიზაციისა ის არის, რომ დღეისათვის მზარდ, ურთიერთდამოკიდებულ გლობალურ

ეკონომიკას ძალაუფლება გადააქვს ეროვნული ხელისუფლებიდან ისეთ სუპერეროვნულ ორგანიზაციებში, როგორიცაა: მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია, ევროკავშირი, გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია და სხვა. კრიტიკოსების აღქმით, ამ ორგანიზაციებში დასაქმებული, აურჩეველი ბიუროკრატები ისეთ პოლიტიკას აფუძნებენ დემოკრატიული გზით არჩეული ხელისუფლებისათვის, რომელიც ძირს უთხრის ამ ქვეყნების სუვერენიტეტს და ზღუდავს მათ შესაძლებლობას თავად განსაზღვრონ ქვეყნის ბედი.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია-მსო (WTO) არის ფაგორიტი სამიზნე მათთვის, ვინც თავგამოდებით ებრძვის სწრაფვას გლობალური ეკონომიკისაგან. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მვო დაარსდა იმ მიზნით, რომ ემართა მსოფლიო სავაჭრო სისტემა, რომელიც ჩამოყალიბდა ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმების ტვგმ (GATT)-ის დაარსებით. მსო ასრულებს შუამავლის როლს ტვგმ-ის ხელშეკრულების ხელმომწერ 145 ქვეყანას შორის სავაჭრო საკითხებთან დაკავშირებულ დავაში. საშუამავლო სამართლის ჩაფიც მსაჯულებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ წევრი ქვეყნებისათვის რეგულაციების ის სამართლებრივი ნორმები, რომელთა მიხედვითაც მათ უნდა შეცვალონ სავაჭრო პოლიტიკა, რომელიც არ ექვემდებარება ტვგმ-ის წესდებას. თუ ქვეყანა უარს ამბობს დაემორჩილოს ზემოთ აღნიშნულ წესებს, მსო საშუალებას აძლევს სხვა წევრ ქვეყნებს, გაატარონ შესაბამისი ეკონომიკური სანქციები წესების დამრღვევი ქვეყნის მიმართ. ერთ-ერთი ცნობილი კრიტიკოსის, აშშ-ის გარემოს დამცველის, მომხმარებელთა უფლებების დამცველი ორგანიზაციის პრეზიდენტობის კანდიდატის **რალფ ნეიდერის** თქმით: „საერთაშორისო ორგანიზაციები სახელმწიფოებისათვის ქმნიან რეგულირების იდეალურ მექანიზმს“.

ნეიდერის საპირისპიროდ, ბევრი ეკონომისტი და პოლიტიკოსი ამტკიცებს, რომ სუპერ ეროვნული ორგანიზაციების ძალაუფლება მეზღუდულია სახელმწიფოების კოლექტიური შეთანხმებით.

ისინი ამტკიცებენ, რომ ისეთი ორგანოები როგორიცაა გაერო და მსო, არსებობს იმისთვის, რომ ემსახურონ წევრ ქვეყანათა საერთო, კოლექტიურ ინტერესებს და არა მსოფლიოს. **საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდამჭერები აღნიშნავენ**, რომ ამ ორგანიზაციების ძალაუფლება ძირითადად მდგომარეობს მათ უნარში, დაარწმუნონ წევრი ქვეყნები, რომ მიიღონ კონკრეტული ზომები. თუ, ეს ორგანიზაციები ვერ შეძლებენ მოემსახურონ წევრი ქვეყნების საერთო ინტერესების დაკმაყოფილებას, ქვეყნები იტოვებენ უფლებას გავიდნენ ამ ორგანიზაციებიდან. ამ შეხედულების მიხედვით, რეალური ძალაუფლება არა საერთაშორისო ორგანიზაციების, არამედ ცალკეული სახელმწიფოების ხელშია.

გლობალიზაცია და სიღარიბე მსოფლიოში

თავისუფალი ვაჭრობისა და ინვესტირების სარგებლიანობის მიუხედავად, უკანასკნელი ასი წლის მანძილზე გაიზარდა ზღვარი ღარიბებსა და მდიდრებს შორის. 1870 წელს მსოფლიოში უმდიდრეს 17 ქვეყანაში საშუალო შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე 2.4-ჯერ მეტი იყო, ვიდრე სხვა ქვეყნებში ერთად. 2009 წელს იგივე მაჩვენებელი 6.5-მდე გაიზარდა. ისტორიამ გვიჩვენა, რომ უღარიბეს ქვეყნებს აქვთ შესაძლებლობა მიაღწიონ სწრაფ ეკონომიკურ ზრდას; მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა სამხრეთ კორეა, ტაილანდი, სინგაპური და მალაიზია. მაგრამ, როგორც ჩანს, უმრავლეს შემთხვევებში ეს ძალა მსოფლიოს უღარიბეს ქვეყნებს შორის სტაგნაციას განაპირობებს. იმ ქვეყნების მეოთხედმა, რომლებსაც გააჩნდათ 1000 დოლარზე ნაკლები მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, 1960-დან 1995 წლამდე პროცენტულად 0-ზე ნაკლები მაჩვენებლით განიცადეს „ზრდა“, მესამედს კი დაახლოებით 0.05%-იანი ზრდა ჰქონდა. კრიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ არ უნდა მომხდარიყო ასეთი გადახრა მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებს შორის, თუკი გლობალიზაცია განვითარების მხრივ პოზიტიური მოვლენაა.

ცხადია, ეკონომიკური სტაგნაციის მიზეზები განსხვავდება. ამის მიუხედავად, ამ მიზეზებს შორის არ მოიძებნება ისეთი, რომელსაც თავისუფალ ვაჭრობასა და ინვესტიციებთან რაიმე საერთო აქვს. მსოფლიოს მრავალ უღარიბეს ქვეყანაში ტოტალიტარულმა მთავრობებმა თავიანთი პოლიტიკით, ეკონომიკური ზრდის მხარდაჭერის ნაცვლად შეამცირეს არსებული რესურსები. ეს მიზეზები აადვილებს იმის ახსნას, თუ რატომ ვერ განიცადეს ამ ქვეყნებმა ეკონომიკური ზრდა. ასეთი ქვეყნებია: ავღანეთი, კუბა, ჰაიტი, ერაყი, კამბოჯა, ლიბია, ნიგერია, სუდანი, ვიეტნამი, ზაირი. ამ ქვეყნებში ხელის შემშლელი ფაქტორი სწრაფად მზარდი მოსახლეობაა. მთავრობის გადაწყვეტილებების გარეშე ასეთი ტიპის პრობლემამ შეიძლება ამ ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესება გამოიწვიოს. **თავისუფალი ვაჭრობის მხარდაჭერები ამტკიცებენ**, რომ ასეთი ქვეყნებისთვის საუკეთესო გზა თავისუფალი ვაჭრობა და ინვესტირების მხარდაჭერაა, რაც ხელს შეუწყობს თავისუფალ ვაჭრობაზე დაფუძნებული საბაზრო პოლიტიკის განხორციელებას.

მსოფლიოს მრავალი ღარიბი ქვეყანა მტკიცებულად განიცდის **სახელმწიფო ვალების სიმძიმეს**. სწორედ ასეთ მდგომარეობაში იყო ქვეყნებს აერთიანებს IPC (საერთაშორისო ღარიბი ქვეყნები).¹⁶ თავმოყრილია 40-მდე ქვეყანა 700 მილიონი მოსახლეობით. ამ ქვეყნებს შორის სახელმწიფო დავალიანება საშუალოდ მთლიანი ეკონომიკის ღირებულების 85%-ია. ეკონომიკის ღირებულება გაზომილია მთლიანი შიდა პროდუქტით. სახელმწიფო ვალების გადახდას საექსპორტო შემოსავლის 15% სჭირდება. თავის მხრივ იმ ფულად, რომელსაც იღებს ამ ქვეყნების მთავრობა, ინვესტიციებს ახორციელებს განათლებაში, ჯანმრთელობის დაცვაში, გზებსა და ენერგეტიკაში, რომელიც რეალობაში საჭირო სახსრების მინიმუმს შეადგენს. ამ ერთგვარი წრებრუნვის შედეგი ის არის, რომ IPC-ის ქვეყნები სიღარიბეში რჩებიან და განვითარების შანსები არ ეძლე-

ვათ. ამ პრობლემის დასაძლევად **თავისუფალი ვაჭრობა მიიჩნევა აუცილებელ, მაგრამ არასაკმარის პირობად ღარიბი ქვეყნების დასახმარებლად**. ასეთ პირობად მათი ვალებისგან გათავისუფლება მოიაზრება და ასე მიეცემათ მათ ეკონომიკის რესტრუქტურისა და სიღარიბის დაძლევის შანსები.

1990-იანი წლების ბოლოს მსოფლიოს მდიდარმა ქვეყნებმა აღიარეს ვალების ჩამოწერის დადებითი მხარეები. დალაი ლამამ, ჯონ პაულ მეორემ და ჰარვარდის ეკონომისტმა ჯეფრი საქსმა დაარწმუნეს შეერთებული შტატების მთავრობა 2000 წელს მიეღო კანონი, რომლის თანახმადაც, IPC-ის ქვეყნებს 435 მილიონი დოლარის ვალები ჩამოეწერათ.

რაც უფრო მნიშვნელოვანია, შეერთებული შტატების მთავრობამ მხარი დაუჭირა ვალების ჩამოსაწერად ფონდის შექმნას. ამ ფუნქციას დღეს ახორციელებს მსოფლიო ბანკი და საერთაშორისო სავალუტო ფონდი. მოგვიანებით, 1990-იან წლებში, მსოფლიოს უმდიდრეს ქვეყნებს შორის პოლიტიკური შეთანხმების საფუძველზე დაიწყო ვალების შემცირება.

ასეთ პროგრამას გრძელვადიანი ეფექტი რომ ჰქონდეს, აუცილებელია ვალისგან განთავისუფლებასთან ერთად, ქვეყანაში გონივრული ინვესტიციების განხორციელება საზოგადოებრივ პროექტებში (მაგალითად განათლებაში), რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ეკონომიკურ ზრდას; ასევე იმ ეკონომიკური პოლიტიკის მიღება, რომელიც ხელს შეუწყობს ვაჭრობას და ინვესტიციებს. მდიდარ ქვეყნებს ასევე შეუძლიათ ღარიბი ქვეყნების დახმარება, მათგან იმპორტირებულ საქონელზე გადასახადის შემცირების გზით, განსაკუთრებით კი სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტებზე და ქსოვილებზე. მაღალი ტარიფები და სხვა დაბრკოლებები ვაჭრობაში აძნელებს ღარიბი ქვეყნებისთვის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის დიდი ნაწილის ექსპორტირებას. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის შეფასებით, თუ მსოფლიოს განვითარებული ერები

გააუქმებენ სუბსიდიებს და სასოფლო-სამეურნეო გადასახადებს პროდუქციის იმპორტზე, გლობალური ეკონომიკა მიიღებს 128 ტრილიონი დოლარის ღირებულების სარგებელს, აქედან კი 30 ტრილიონი გადაეცემა განვითარებად ქვეყნებს, რომელთა უმეტესობას დიდი ვალები აქვთ. ამდენად, ასეთი ცვლილებები მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციის გამოკვლევის მიხედვით, 2015 წლისათვის გამოიწვევს სიღარიბეში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობის 13%-ით შემცირებას. ვალისგან განთავისუფლების მცდელობა ადრეც ყოფილა, მაღიან ხშირად მოკლევადიანი სარგებელი იფლანგებოდა კორუმპირებული მთავრობების მიერ, რომლებიც ცდილობდნენ ფინანსური თავისუფლების გამოყენებას არაპროდუქტიული სამხედრო ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის ან გრანდიოზული პროექტების განხორციელებისას, რომელიც ნაკლებად უწყობდა ხელს გრძელვადიან პერიოდში ეკონომიკურ ზრდას. განვითარებული ერები ასეთი წარუმატებლობის საპასუხოდ უარს ამბობდნენ თავიანთ ბაზარზე ღარიბი ქვეყნების პროდუქციის მიღებაზე. თუკი შესაძლებელი გახდება ამ ეტაპზე ასეთი მოვლენების თავიდან აცილება, მთელი მსოფლიო მიიღებს ჯამურ სარგებელს.

2.5. საქართველო გლობალიზაციის კონტექსტში

კვაზისოციალისტური სისტემის ნგრევის შედეგად, სხვა პოსტსაბჭოურ ქვეყნებთან ერთად, საქართველო გლობალიზაციის მსოფლიო პროცესის თანამონაწილე გახდა და ახალი ამოცანები დაისახა თავის განვითარებაში.

ის გარემოება, რომ საქართველო სატრანზიტო ქვეყანაა და თავისი გეოპოლიტიკური მდებარეობით წარმოადგენს ხიდს დასავლეთისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებს შორის, დიდ პასუხისმგებლობას ანიჭებს მას დაიკავოს საკუთარი გეოეკონომიკური სტრატეგიის ადეკვატური ადგილი მსოფლიო ცივილიზაციის პროცესში. ამ თვალსაზრისით, გადაიდგა კიდეც

გარკვეული პოზიტიური ნაბიჯები. ამის დასტურია თუნდაც ის, რომ განხორციელდა ევროპა-კავკასია-აზიის სატრანსპორტო დერეფნის პროგრამა, საფუძველი ჩაეყარა ტრანსკავკასიური ნავთობსადენის-„ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანისა“ და-„ბაქო-თბილისი-ერზრუმის“ გაზსადენის ამოქმედებას, „ბისეკის“ პროექტის (შავი ზღვის აუზის ქვეყნების ეკონომიკური თანამშრომლობა) განხორციელებას, თანამედროვე „აბრეშუმის გზის“ — ყარსი-ახალქალაქი-თბილისი-ბაქოს სარკინიგზო მაგისტრალის მშენებლობასა და ა.შ. ეს პროექტები მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს სახელმწიფოთაშორისო ურთიერთობების გაღრმავებასა და გარე სამყაროსთან საქართველოს ეკონომიკური და კულტურული თანამშრომლობის გაფართოებას.

საქართველო ჯერ კიდევ 1994 წელს შეუერთდა პროგრამას „**პარტნიორობა მშვიდობისათვის**“ და ნატოსთან განახორციელა თანამშრომლობის პროგრამები, რაც ბოლო დროს კიდევ უფრო განმტკიცდა. საერთაშორისო ინტეგრაციის ეს პროცესი გლობალიზაციის მოთხოვნაა და მსოფლიო ტენდენციის გამოძახილიც.

მიუხედავად ამისა, ქვეყანაში შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე აქტუალურია შემდეგი კითხვები: რამდენად უპასუხებს საქართველოში არსებული სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა გლობალიზაციის გამოწვევას? არის თუ არა ქვეყანა მზად აითვისოს გლობალიზაციის პოზიტიური შედეგები და სწრაფად მოახდინოს ეკონომიკის მოდერნიზაცია, ისე როგორც ეს გააკეთა ბევრმა ქვეყანამ, მათ შორის „აზიურმა ვეფხეებმა“, რომლებსაც მხოლოდ 10-15 წელი დასჭირდათ, რომ დაემლიათ ეკონომიკური ჩამორჩენილობა და ახალინდუსტრიული ქვეყნების სტატუსი მიეღოთ?

მიუხედავად პოზიტიური ძვრებისა, საქართველო, ჯერ კიდევ რთული სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური პრობლემების წინაშე დგას. უპირველეს ყოვლისა, ვერ მოხერხდა

ტრანსფორმაციული პროცესების ეთიკის ნორმებში წარმართვა, ეკონომიკური ინტერესების შეჯერება, წონასწორობის დამყარება საზოგადოებრივ ურთიერთობებში და სოციალური სოლიდარობის მიღწევა. შეიარაღებული კონფლიქტების თავიდან აცილება, საზოგადოებრივი სექტორის განვითარება და ა.შ.

ადამიანის განვითარების ინდექსის (რომელიც 1990 წელს პირველად აისახა გაეროს განვითარების პროგრამაში, ხოლო 1991 წელს დაემატა განათლების მიღების საშუალო ხანგრძლივობა, რის საფუძველზეც შეიქმნა ცოდნის მაჩვენებელი) მიხედვით, რომელიც მერყეობს 0-დან 100 ქულამდე, რანჟირებულია 177 ქვეყანა. 80 და უფრო მაღალი ქულის მქონე ქვეყნები მიჩნეულია მაღალგანვითარებულად, 50-მდე — დაბალგანვითარებულად. საქართველო იყო საშუალოგანვითარებული ქვეყნების ჯგუფში 72,9 ქულით. აღნიშნული მაჩვენებლით, იგი მართალია დარჩა საშუალოგანვითარებული ქვეყნების ჯგუფში, მაგრამ შემდგომში გაუარესდა მისი მდგომარეობა. 2005 წლის მონაცემებით, ამ ინდიკატორის მიხედვით საქართველომ, რომელიც 2002 წელს 81-ე ადგილზე იყო, გადაინაცვლა 96-ე ადგილზე. 2011 წლისათვის მდგომარეობა გარკვეულწილად უკეთესობისაკენ შეიცვალა და საქართველო განვითარების მაღალი დონის ქვეყნებში, 94 ქვეყანას შორის 75-ე ადგილზეა.

გლობალიზაცია ზოგჯერ ჩამორჩენილ, სუსტად განვითარებულ ქვეყნებს აქცევს უპირატესად მომხმარებლად, ხშირად დაბალი ხარისხის და ფალსიფიცირებული იმპორტირებული ნაწარმის გამსაღებლად. ეს საფრთხე არც საქართველოს აცდა.

საქართველომ ვერ შეძლო ექსპორტზე ორიენტირებული ქვეყანა გამხდარიყო. ამჟამად სამომხმარებლო ბაზრის 70% იმპორტულ საქონელს აქვს დაკავებული. 2008 წლის მონაცემებით, საქართველოს 128 ქვეყანასთან ჰქონდა სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობები. მიუხედავად ამისა, დამოუკიდებლობის

მოპოვებიდან დღემდე მან თავი ვერ დააღწია უარყოფით საგადასახდელო ბალანსს. სავაჭრო ბალანსის უარყოფითმა სალდომ 2008 წელს 4 მლრდ დოლარს მიაღწია, ხოლო ამავე წელს იმპორტის ექსპორტით გადაფარვამ მხოლოდ 23,7% შეადგინა.

აქედან გამომდინარე, სავსებით ლოგიკურად ისმის კითხვა: არის თუ არა საქართველო მზად იმისათვის, რომ წინ აღუდგეს გლობალიზაციის ნეგატიურ ტენდენციებს, წინააღმდეგობა გაუწიოს მკვეთრად გამოხატულ კოსმოპოლიტურ გლობალიზაციას, რომელიც კობირების, გათანაბრებისა და გასაშუალების გზით ანგრევს ქვეყნის ეკონომიკას, ყოველივე პოზიტიურს, რაც კი შექმნილა დასაბამიდან დღემდე? არის თუ არა ქვეყანა მზად იმისათვის, რომ დაიცვას ეროვნული ტრადიციები, ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობა, რელიგიურ-ზნეობრივი ფასეულობები, ეკოლოგია და, რაც მთავარია მკვიდრი მოსახლეობა?

ცივილიზაციის მიღწეული დონე ახალ აზროვნებას მოითხოვს, რაც განსაკუთრებით აუცილებელია ქვეყნის მართვასა და სახელმწიფო რეგულირებაში. გლობალიზაციის პირობებში ეკონომიკის წინსვლა ეროვნული ფასეულობების დაცვის და თვითმყოფადობის შენარჩუნების გარეშე შეუძლებელია.

მიუხედავად, მძიმე პოლიტიკური და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა, საქართველოს აქვს პოტენციალი გადაჭრას მის წინაშე არსებული რთული პრობლემები. საქართველოში პრიორიტეტული უნდა გახდეს ექსპორტზე ორიენტირებული წარმოების ხელშეწყობა, ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის იმპორტთან შედარებით, უპირატესობა ტექნოლოგიურ იმპორტსა და ლიზინგის განვითარებას მიენიჭოს. ამასთან, როგორც უწმინდესი და უნეტარესი ილია II ბრძანებს: „ეკონომიკა განვითარდება, თუ საქართველო შეინახავს ეროვნულ ფასეულობებს“.

იმისთვის, რომ საქართველომ დაიცვას თავისი ეროვნული ფასეულობები, გამოიყენოს და განავითაროს ეკონომიკური თუ ინ-

ტელექტუალური პოტენციალი, ჩადგეს ცივილიზებული ქვეყნების რიგებში, დაიცვას ეროვნულ თვითმყოფადობაზე დაფუძნებული საზოგადოებრივი ინტერესები, ბუნებრივია, უნდა გაითვალისწინოს ევროპის განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებაც. „ევროპის მმართველობა და გამგებლობა ქვეყნისა, ევროპის წესი და რიგი“ (ილია ჭავჭავაძე), მაგრამ იგი სახელმწიფოთა ინტერესების შეჯახების ადგილი და პოლიგონი კი არ უნდა გახდეს, არამედ ქვეყნების წარმომადგენელთა შეხვედრის ადგილი. ამ თვალსაზრისით, მან უნდა დაიკავოს ის პოზიცია და შეასრულოს ის ფუნქციები, რასაც შეეძლო ასრულებს შუაგულ ევროპაში. საქართველომ, რომელიც ევროპა-აზიის შესაყარზე მდებარეობს, კავკასიის ამ რეგიონში „რეგიონული ჰაბის“ ფუნქცია უნდა შეასრულოს. პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამეცნიერო, კულტურული და ა.შ. ურთიერთობები და შეხვედრები, რეგიონის სამივე ქვეყნის (აზერბაიჯანი, საქართველო, სომხეთი) წარმომადგენელთა მონაწილეობის შემთხვევაში (სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის კონფლიქტის გათვალისწინებით) პრაქტიკულად მხოლოდ საქართველოშია შესაძლებელი.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო უნიკალური რესურსების მფლობელია, მდიდარია მისი ეკონომიკური და ინტელექტუალური პოტენციალი, საინტერესო და მიმზიდველია ბუნებრივი რესურსებით, უნივერსალურია სასარგებლო წიაღისეულისა და სოფლის მეურნეობის პროდუქციის მრავალფეროვნებით, თერმული, მტკნარი და მინერალური წყლებით, კურორტების სიმრავლითა და მრავალფეროვნებით, სამკურნალო ტალახებით, კარსტული მღვიმეებით, კულტურის უძველეს ძეგლთა სიუხვითა და ეთნოგრაფიული თავისებურებებით და ა.შ., ჩვენს ქვეყანაში ჯერ კიდევ მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობაა. არსებული ვითარება ერთხელ კიდევ გვაფრთხილებს, რომ აუცილებელია ჩვეთიაროთ პასუხისმგებლობა საქართველოს ხვალისდელი დღის მიმართ. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია გავრცვეთ, საით

მივდივართ, როგორ ეკონომიკურ სისტემას ვაშენებთ და როგორი ქვეყნის აშენება დავისახებთ მიზნად.

ილია ჭავჭავაძე წერდა: „სამი ღვთაებრივი საუნჯე დაგვჩაჩვენა მამა-პაპათაგან: მამული, ენა და სარწმუნოება. თუ ამათაგ არ უპატრონეთ, რა კაცები ვიქნებით, რა პასუხს გავცემთ შთამომავლობას?“ ამით გარეშე ჩვენ „ჩვენ“ არ ვიქნებით და მათი მარადიული დაცვა თითოეული ჩვენთაგანის წმინდათა წმინდა ვალია — დასძენდა წმინდა ილია მართალი.

გლობალური საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობებისა და ინტეგრაციის ზრდის მეტად რთულ პროცესებში საქართველომ უნდა შეინარჩუნოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობა საკუთარი ეკონომიკის, კულტურის, ტრადიციების, ისტორიის განვითარების საფუძველზე და **ეროვნულ ნიადაგზე ააშენოს ევროპული ცივილიზაცია.**

საქართველოს ინსტიტუციური გარემო უკანასკნელ პერიოდამდე ძალიან ჰგავდა რუსეთისას. ამჟამად სიტუაცია შეიცვალა. საქართველო ცდილობს გადავიდეს დასავლური ინსტიტუციური მოწყობის მოდელზე. ინსტიტუციური სივრცეების შექმნა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ქვეყნებს შორის ეკონომიკური თანამშრომლობის გაფართოებასა და გაღრმავებას, ინტეგრაციული პროცესების განვითარებას. დღეს ევროკავშირის ბაზარი ყველაზე ორგანიზებულია მსოფლიოში. ამიტომ, საქართველოს ინსტიტუციური გარემოც (რაც წინგადადგმული ნაბიჯია) ევროკავშირზეა ორიენტირებული.

თანამედროვე პირობებში ქვეყნის ინსტიტუციური განვითარება, როგორც დემოკრატიზაციისა და ეკონომიკური საქმიანობის წესების, ეკონომიკური წესრიგის ჩამოყალიბების გამოხატულება, ეყრდნობა **„ინსტიტუციური მიზმის“** კონცეფციას და აქცენტს აკეთებს სტაბილური და ქმედითი ინსტიტუტების მოდელზე. ამ პროცესის ორიენტირად საქართველოს ხელისუფლებამ ევროკავშირის კანონმდებლობა აირჩია, რაც 1996 წელს დაფიქსირდა

პარტნიორობისა და თანამშრომლობის ხელშეკრულებაში და საბოლოოდ დადასტურდა 2004 წელს ევროპის სამეზობლო პოლიტიკასთან საქართველოს მიერთებით. ჯერ კიდევ 1997 წლის სექტემბერში საქართველოს პარლამენტმა მიიღო დადგენილება, რომლის თანახმადაც „საქართველოს პარლამენტის მიერ 1998 წლის პირველი სექტემბრიდან მიღებული ყველა კანონი და ნორმატიული აქტი უნდა შეესაბამებოდეს ევროკავშირის მიერ დაწესებულ სტანდარტებსა და წესებს“. ამ დადგენილების ამოქმედება შეიძლება ჩაითვალოს საქართველოს საკანონმდებლო სისტემის ევროკავშირის საკანონმდებლო სისტემასთან დაახლოების მიმართულებით გადადგმულ მნიშვნელოვან ნაბიჯად.

დღეს საქართველოს ინსტიტუციური განვითარების გარკვეულ ჩარჩოებში მოქცევის პროცესი ახლოსაა **გერმენკრონის კონვენციის თეორიასთან**, რომელიც „ჩამორჩენილობის უპირატესობის“ სახელითაა ცნობილი. „ლოგიკურია, რომ ისეთმა ქვეყანამ, როგორიც საქართველოა, ინსტიტუციური განვითარება სულიდან კი არ უნდა დაიწყოს, არამედ ევროკავშირის გამოცდილება გამოიყენოს... ევროკავშირი ქვეყნების ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული ნაკრებია მსოფლიოში, რომელსაც მაღალი ეკონომიკური და სოციალური მწარმოებლურობა ახასიათებს“. მართლაც, განვითარებული ქვეყნების ინოვაციების იმიტირება, რომელიც თავისთავად არ იძლევა ინსტიტუციური რეფორმების განხორციელების საშუალებას, ხელს შეუწყობს საქართველოში ბიზნეს-გარემოს გაჯანსაღებას. ამასთან, ინსტიტუციური განვითარება, როგორც ეკონომიკური ქვეყნის ფორმალური წესებისა და ფარული ნორმების ერთობლიობა (დუგლას ნორთი) ურთულესი პროცესია, რომელსაც ისეთი სპეციალური საკომუნიკაციო არხების მოხილვებზეა სჭირდება, როგორიც არასამთავრობო ორგანიზაციებია. ახალმა ინსტიტუტებმა უნდა უზრუნველყოს საბაზრო ურთიერთობებისა და ბიზნესის განვითარებისათვის

ჯანსაღი სამართლებრივი და მარეგულირებელი გარემოს შექმნა, გლობალიზაციის იმ ნეგატიური ტენდენციების აღმოფხვრა, რომელიც განსაკუთრებულ საფრთხეს უქმნის ეკოლოგიას.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკა არ წარმოადგენს ეკონომიკას წესების გარეშე. ამ წესების დაცვა აუცილებელია ყველა იმ ქვეყნისთვის, რომელმაც მიზნად ასეთი ეკონომიკის შექმნა დაისახა. ამიტომ, ბუნებრივია საქართველო დღეს ურთულესი ამოცანების წინაშე დგას.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა იგულისხმება ტერმინ „გლობალიზაციაში“?
- 2) რა როლს თამაშობენ მსოფლიოში გლობალიზაციის ინსტიტუტები?
- 3) რა როლს თამაშობს გლობალიზაციის პროცესში ტექნოლოგიური ცვლილებები?
- 4) რა ცვლილებები მოხდა გლობალური პროცესების ზეგავლენით პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებში (პუი)?
- 5) გლობალიზაციის შედეგად რა ცვლილებები განიცადა მსოფლიო წესრიგმა?
- 6) როგორია XXI საუკუნის გლობალური ეკონომიკა?
- 7) რა ურთიერთდამოკიდებულებაა გლობალიზაციასა და ქვეყნის სუვერენიტეტს შორის?
- 8) როგორია ანტიგლობალისტური მოძრაობის იდეოლოგიური საფუძველი?
- 9) იმსჯელეთ გლობალიზაციისა და საქართველოს ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

კომპანია „მერსედეს-ბენცი“

სახელი – „მერსედეს-ბენცი“ წარმოიშვა 1926 წელს ორი ბრენდის – მერსედესისა (დაიმლერ-ძრავების საზოგადოება DMG) და ბენცის (ბენცი და კომპანია Benz & Co.) შეერთებით. თავდაპირველად ჯერ კიდევ 1890 წელს დაარსებული „დაიმლერ-ძრავების საზოგადოება“ მის მიერ პროდუცირებულ ავტომობილებს მერსედესის სახელით არ ყიდდა. მერსედესის, როგორც ბრენდის სახელის წარმოშობა ზიზნესმენ ემილ ელინგთანაა დაკავშირებული. ეს უკანასკნელი 1898 წლიდან დაიმლერის ავტომობილებით ვაჭრობდა. 1988 წელს ემილ ელენიკი ფსევდონიმით „მერსედესი“ (თავისი ქალიშვილის ადრიანა მანუელა რამონა ელინგის საპატივცემოდ, რომელსაც მოფერებით სახელს მერსედესს ეძახდნენ) ნიცაში გამართულ ავტორბოლებზე იღებდა მონაწილეობას. თუმცა ამ დროისათვის „მერსედესი“ ჯერ კიდევ არ იხმარებოდა ავტომობილის სახელად, არამედ ის მხოლოდ მძღოლის სახელი იყო. 1900 წელს ელინგმა „დაიმლერ – ძრავების საზოგადოებასთან“ მიაღწია შეთანხმებას ახალი უფრო მძლავრი ძრავიანი მოდელის შექმნაზე, რომელსაც სახელი „მერსედეს-დაიმლერი“ დაერქმეოდა. სწორედ ამ დროს იქნა „მერსედესი“, როგორც პროდუქტის სახელი გამოყენებული. იმავედროულად, ელინგი დაიმლერის დისტრიბუტორი ხდება და უკვეთავს მას 36 ცალ ავტომობილს, საერთო თანხით 550.001 მარკა (დღევანდელი კურსით დაახლოებით 3 მილიონი ევრო), მოგვიანებით იგი დაიმლერს უკვეთავს დამატებით კიდევ 36 ცალ ავტომობილს, რომლებიც 8 ცხენის ძალიანი ძრავებით იყვნენ აღჭურვილნი.

მანქანების გარდა, მისი გამოშვების სფეროში შედიოდა გემებისა და საავიაციო ტექნიკის ძრავების შექმნაც. 1909 წელს სწორედ ამ

ფაქტის გამო შეიქმნა მისი ლოგოტიპი 3-ქიმიანი ვარსკვლავის სახით - ეს გახლდათ სიმბოლო მარკის წარმატებებისა ხმელეთზე, წყალსა და ჰაერში. 1926 წელს „დოიჩე ბანკის“ შუამავლობით „დაიმლერ - ძრავების საზოგადოება“ და მისი კონკურენტი „ბენცი და კომპანია“ შეერთდა, რის შედეგადაც შეიქმნა „დაიმლერ-ბენცის ავტოკორპორაცია“. სწორედ ამ თარიღს უკავშირდება „მერსედეს-ბენცის“ როგორც ბრენდის სახელწოდების წარმოშობა. აღსანიშნავია ისიც, რომ თუ „მერსედესი“-ს ცნობილ ავტომობილებს ელინეკის გარეშე შესაძლოა სულ სხვა სახელი ჰქონოდა, ბერტა ბენცის (გათხოვებამდე რინგერის) გარეშე ისინი შესაძლოა საერთოდ არ შექმნილიყო. 22 წლის ასაკში ამ ჰკვიანმა ახალგაზრდა ქალბატონმა მამისგან მზითევი გამოითხოვა და მთელი ფული კარლს ბენცისა და ავგუსტ რიტერის მეტალურგიულ და მანქანათმშენებელ საწარმოში ჩადო. არადა წარმოების საქმე ცუდად მიდიოდა და სწორედ ფროილან რინგერის ფულმა გადაარჩინა გაკოტრებისგან. ერთი წლის შემდეგ კი ბერტა კარლ ბენცს გაჰყვა ცოლად. ბერტა მედგრად ედგა გვერდში ქმარს და ამხნევებდა მაშინ, როდესაც კარლ ბენცს სულელსაც კი უწოდებდნენ და მას არ დაანება, უარი ეთქვა თვითმომრავი ეკიპაჟის პროექტის შექმნაზე, მიუხედავად იმისა, რომ პროექტზე მუშაობა მათი ოჯახის მთელ ბიუჯეტს იწირავდა. სწორადაც მოიქცა, მან არამარტო დიდება მოუტანა მის კომპანიას, არამედ თავად შევიდა მანქანათმშენებლობის ისტორიაში.

Mercedes-Benz w125 rekordwagen იყო ექსპერიმენტალური ავტომობილი 30-იან წლებში. იგი იყო Mercedes-Benz W125-ის შასზე აწყობილი რომელსაც ქონდა v12 ტიპის 725 ცხენისძალიანი 5,5 მოცულობის ძრავი. მისი რეკორდი 1938 წლის 28 იანვარს რუდოლფ კარაციოლას მიერ იქნა დამყარებული რომელმაც განავითარა 432,7 კმ/სთ სიჩქარე ავტობანზე ფრანკფურტსა და დარმსტადტს შორის და დღემდე ყველაზე სწრაფად ითვლება, რომელიც დამყარდა სამოქალაქო გზაზე.

Mercedes-Benz E-Class ეს არის საშუალო, მაღალი ან ბიზნეს-კლასის მანქანა. ეს ავტომობილი ყოველთვის იყო Mercedes-ის ყველაზე გაყიდვადი მოდელი, რომელიც 1953 წლიდან იწარმოება. მას ყოველთვის გამოარჩევდით და გამოარჩევთ განსხვავებული დიზაინით და ეკონომიურობით. მას პირველი თაობიდან მოყოლებული კარგი გაყიდვები აქვს, მაგრამ W114, W123 და W124 რამდენიც გაიყიდა ალბათ ამდენი E-Class-ი აღარასდროს აღარ გაიყიდება. ესენი იყო ის მოდელები, რომლებმაც Mercedes-Benz-ი აქცია მსოფლიოში ყველაზე სანდო, ყველაზე გაყიდვად, ყველაზე სასურველ და ყველაზე გამძლე ავტომობილად. W123-ის მარტო 4 კარიანი სედანის 2397514 ეგზემპლარი გამოვიდა და გაიყიდა. არ დაგავიწყდეთ, რომ არსებობდა W123-ის 2-კარიანი კუპე და 4-კარიანი Estate. მათ გაყიდვებსაც თუ მივამატებთ ჯამში მივიღებთ 2696915 გაყიდულ W123, რაც ნამდვილად შთამბეჭდავი ციფრია.

არ არის ცნობილი თუ რამდენი გაიყიდა E-კლასის W124 მოდელი, რომელიც შექმნილი იქნა 1993 წლამდე. მაგრამ ცნობილია, რომ W124 ავტომობილების არსებობის ისტორიის მანძილზე აღიარებულია, როგორც ყველა დროის ერთ-ერთი ყველაზე გამძლე, ყველაზე სანდო და ყველაზე ლამაზ ავტომობილად. ამ მანქანამ ყველა ავტომწარმოებელს დაანახა, თუ როგორი უნდა იყოს ჰემმარი-ტად კარგი ავტომობილი.

W124 ის შემდეგ გამოვიდა W210 და W211 მოდელები, მაგრამ ისეთი წარმატებული როგორიც W124 იყო ვერც-ერთი ვერ გახდა. მაგრამ დღევანდელ E-Class ს ანუ W212-ს ყველაფერი აქვს იმისთვის, რომ ისეთივე წარმატებული გახდეს, როგორიც W124 იყო. ამისთვის კი ყველა წინა პირობა არსებობს.

1970 წელს, მაშინ როცა სხვა ავტომწარმოებლები ჩვეულებრივ სედანზე მუშაობით იყვნენ დაკავებულნი, „მერსედესი“ ცდილობდა იმ დროისათვის ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფი ავტომობილის შექმნას და მან ჟენევის ავტოშოუზე წარადგინა 370 ცხენისძალიანი

V8 ტიპის ძრავით აღჭურვილი სუპერქარი, სახელად – C 111, რომელიც 0-დან, 100 კმ/სთ- მდე 4.8 წამში ადიოდა და ავითარებდა მაქსიმალურ 300კმ/სთ სიჩქარეს. ამ ავტომობილს ეკუთნის ბევრი რეკორდი. მაგალითად, Nardo-ს ტრეკზე მან 1978 წელს გაავითარა 322 კმ/სთ, ხოლო 1 წლის შემდეგ - 1979 წლის 5 მაისს მისმა 500 ცხენისძალიანმა V8 ტიპის ახლა უკვე სუპერჩარჯერმა გასაოცარი 250 მილი საათში განავითარა, რითაც სამუდამოდ დაიმკვიდრა თავი ავტოსამყაროში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ავტომობილი გაყიდვაში არ იყო, მან საკმაო პოპულარობა მოიპოვა, შეძლო და აჯობა იმ დროისთვის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ V12 ტიპის ძრავით აღჭურვილ Lamborghini Miura-ს.

„მერსედესის“ გაყიდვების მაჩვენებელი 2007-2010 წლებში

2007 წელს „მერსედესი“-ს გაყიდვები შემცირდა 5.4%-ით, ხოლო შემდეგ 2008 წელს ეს მონაცემი გაიზარდა კიდევ 2.3%-ით. ეს ყველაფერი იმის გამო მოხდა, რომ ამერიკის ბაზარზე „მერსედესი“-ს მარკის მანქანის მოთხოვნის კლება მოხდა. 2007 წელს ამერიკის შეერთებული შტატებში სულ გაიყიდა დაახლოებით 1.12 მილიონი მანქანა, ხოლო შემდეგ 2008 წელს ეს მაჩვენებელი კიდევ შემცირდა 2500 მანქანით. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ერთი მანქანის ღირებულება საშუალოდ 20000 ამერიკული დოლარია „მერსედესი“-ს ფირმამ აშშ-ში 2007-2008 წლებში დიდი ზარალი ნახა წინა წლებთან შედარებით. თუ „მერსედესი“-ს მარკის მანქანების გაყიდვების პროცენტული მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად უსწრებდა ყველა დანარჩენ მარკის ავტომობილებს (მაგ. „აუდს“ 9.6%-ით, „ფოლკსვაგენს“ 9.87%-ით) 2007-2008 წლებში ეს მაჩვენებელი „აუდმა“ 4.1%-ით შეამცირა ხოლო „ფოლკსვაგენმა“ 3.2% ით.

2009 წლის იანვარში აშშ-ში ვლინდება კატასტროფული კლება „მერსედესი“-ს მარკის ავტომობილების (-37.7%). 2009 წელს ყველაზე გაყიდვადი მოდელები უფრო და უფრო ცოტა იყიდებოდა. მაგალითად C-Class (5600; 3990) და E-Class (3520; 2104). მას შემდეგ

რაც „მერსედესმა“ გამოუშვა ახალი CLK-Class და SL-Class - გაყიდვები გაიზარდა 15.4% ით.

2010 წელს „მერსედესმა“ გაყიდვების მაჩვენებელი კიდევ 14% ით გაზარდა პირველივე თვეში. და 2010 წლის დეკემბერში „მერსედესი“-ს გაყიდვა 2007-2008 წლებთან შედარებით 10-ჯერ გაიზარდა. თუ 2007-2008 წლებში მისი გაყიდვა შეადგენდა 1.12 მილიონს, 2010 წლის დეკემბერში ეს მაჩვენებელი 11.67 მილიონამდე გაიზარდა. ამ წელს აღინიშნებოდა განსაკუთრებით მაღალი გაყიდვები E-Class-ისა და S-Class-ის ავტომობილებისა ძირითადად ჩინეთსა და კანადაში.

2011 წლის გაზაფხულზე C კლასი სრულიად განსხვავებული დიზაინით არის წარმოდგენილი. როგორც წინა ისევე უკანა მხრის ნაწილებმა საკმაოდ საგრძნობი მოდიფიცირება განიცადეს, და მათ მეტად გამომხატველი დიზაინი მიეცათ. ამ თაობის C კლასში მერსედესმა შეძლო და საკმაოდ შეამცირა სააწვავის ხარჯი - საშუალოდ 31%-ით წინა თაობებთან შედარებით. სააწვავის შემცირების უმთავრესი პირობა არის მთლიანად ახალი თაობის მერსედესისძრავები, სრულყოფილი 7G-TRONIC PLUS-ის გადაცემათა ავტომატური კოლოფი და სისტემა „Start – Stop ECO“ (თუმცა იგი ქველა ქვეყანაში არაა დაშვებული). ავტომობილში დანერგილია 10 ახალი კონტროლის სისტემა დაწყებული მძღოლის დადლილობის დონის მაკონტროლებელი სისტემით ე.წ. ATTENTION ASSIST-ით და დამთავრებული ადაპტირებადი კრუიზ-კონტროლით ე.წ. DISTRONIC PLUS – ეს ყოველივე უკვე ხელმისაწვდომია C კლასების ახალი თაობისათვის. ასევე აღსანიშნავია, ელექტრონული მართვის (კომპიუტერის) ადაპტირება ინტერნეტთან, (თანმგზავრის მეშვეობით) და სამგანზომილებიანი ე.წ. 3D ნავიგაცია.

რაც შეეხება უსაფრთხოების ზომებს, C-კლასების ახალი თაობა გვთავაზობს კომფორტისა და უსაფრთხოების უმაღლეს დონეს დღეს არსებულ ავტომობილთა შორის. ასევე აღსანიშნავია, რომ

აღნიშნულ ავტომანქანებში გამოიყენება საკმაოდ ძვირადღირებული შიდა ინტერიერის დეტალები, ისეთები რომლებიც უკვე გამოყენებულ იქნა CLS-ში. ამიტომაც დღეს ახალი C-კლასი უკვე ამკვიდრებს სრულიად ახალ სტანდარტებს თავის სეგმენტში. ამ მოდელის ტარებისას მიღებული სიამოვნება ის შეგრძნებაა, რომელიც ამართლებს ავტომობილის ღირებულებას. როგორც ბატონმა იოახიმ შმიდტმა, მერსედესის მარკის მარკეტინგის ხელმძღვანელმა აღნიშნა: „ასეთ თვალშისაცემ სალონის მოდერნიზაციას ემატება ახალი თაობის ე.წ. „ტელემატიკების“ სისტემა, რომლის ძირითად ღირებულებად ინტერნეტთან დაკავშირება მიიჩნევა. საკმაოდ რომ დავწვრილმანდეთ C კლასების ახალი თაობა წინამორბედებისაგან დაახლოებით 2000 ინოვაციური მახასიათებელით გამოირჩევა. ახალი C კლასის, როგორც სედანის ისე უნივერსალის ევროპულ ბაზარზე გამოჩენა განხორციელდა 2011 წლის მარტში. მოდიფიკაცია იყო მხოლოდ ორი: ელეგანსი და ავანგარდი. მერსედესი აგრძელებს ტრადიციას. ორივე მოდიფიკაცია კიდევ უფრო მეტედ განსხვავებულია ერთმანეთისაგან C-კლასების ახალ თაობაში.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) რა შეგიძლიათ მოგვითხროთ „მერსედესი“-ს საქმიანობის შესახებ გლობალურ ბაზრებზე?
- 2) თქვენი აზრით რატომ იყო W124 მოდელი ყველაზე მისაღები ბაზრისათვის და რატომ ვერ გახდა ასეთი წარმატებული მისი შემდგომი W210 და W211 მოდელები?
- 3) რატომ მოხდა 2007-2009 წლებში მერსედესის გაყიდვების შემცირება, ხოლო 2010 წლისათვის კი მკვეთრი ზრდა?
- 4) არის თუ არა წარმატებული C-კლასის მერსედესი გლობალურ ბაზრებზე და რატომ?

თავი 3.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- ტრანსნაციონალური კორპორაციების ადგილი მსოფლიო მეურნეობაში
- ტრანსნაციონალური გაერთიანებები - მსოფლიო პოლიტიკის ახალი გამოწვევა
- მიმღები ქვეყნის მთავრობების და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ურთიერთობების პრობლემები

3.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ადგილი მსოფლიო მეურნეობაში

გაეროს მიერ შემუშავებული ტრანსნაციონალური კორპორაციების(ტნკ) კოდექსის თანახმად გამოყოფილია ის ნიშნები, რომელთა არსებობის შემთხვევაში კომპანია შეიძლება ჩაითვალოს ტრანსნაციონალურად. ეს ნიშნებია:

- კომპანიის გაყიდვების წლიური მოცულობა უნდა იყოს ერთ მილიარდ დოლარზე მეტი;
 - უნდა გააჩნდეს ფილიალები არა ნაკლებ ექვს ქვეყანაში;
 - კომპანიის აქტივების საერთო ღირებულებაში 25-30% უნდა შეადგენდეს უცხოური აქტივების წილი;
 - კომპანიის გაყიდვების მთელი მოცულობის 1/5-1/3 უნდა მოდიოდეს საგარეო ოპერაციებზე ანუ ბაზირებული ქვეყნის ყარგლებს გარეთ უნდა მოხდეს რეალიზაცია.
- დღეისათვის სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაციული

ნიშნების მიხედვით ტნკ-ების შემდეგი ტიპები გამოიყოფა: 1. მრავალეროვნული კომპანიები; 2. ინტერნაციონალური კომპანიები; 3. გლობალური კომპანიები.

მრავალეროვნულია კომპანია, რომელიც ბიზნესს ახორციელებს მრავალ ქვეყანაში, ამასთან, მისი სტრატეგია და მმართველობითი გადაწყვეტილებები დეცენტრალიზებულია უცხოურ განყოფილებებს შორის.

ორგანიზაცია, რომელიც საქმიანობას ახორციელებს ერთზე მეტ ქვეყანაში დედა - კომპანიის გამოცდილების გამოყენებით **ინტერნაციონალური კომპანიაა**.

კომპანია, რომელიც საქმიანობას წარმართავს ყველა ქვეყანაში ერთიანი სტრატეგიით და მისი ქცევა მსოფლიოს მასშტაბით მაღალკოორდინირებული და მაღალინტეგრირებულია, **გლობალური ხასიათისაა**. ამ შემთხვევაში ბიზნესის სუბიექტების სტრატეგია განისაზღვრება ცენტრალიზებულად, ხოლო განყოფილებებს მცირე ავტონომია აქვთ მინიჭებული.

ტრანსნაციონალიზაცია თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი ტენდენციაა. იგი განპირობებულია კაპიტალის გადინების აუცილებლობით და შესაძლებლობით იმ ქვეყნებიდან, სადაც მისი სიჭარბეა, იმ ქვეყნებში, სადაც მისი დეფიციტია, მაგრამ გამოუყენებელია წარმოების ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: შრომა და ბაზარი. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ტრანსნაციონალიზაციას მიეყვარათ მსოფლიო წარმოების პროცესების აღმავლობის და ეკონომიკური გამოთანაბრებისაკენ. ის მომგებიანია როგორც იმ ქვეყნებისათვის, რომელთა კორპორაციებიც ახორციელებენ პირდაპირ ინვესტიციებს (საბაზო ქვეყნები), ასევე ინვესტიციების მიმღები ქვეყნებისათვისაც.

აქედან გამომდინარე, ბოლო წლებში ტნკ-ების შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი მაჩვენებელია კომპანიათა **ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი**.

გაეროს მიერ შემუშავებული **ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი** ერთიანებს კომპანიის უცხოური აქტივების წილს აქტივების მთლიან ღირებულებაში, უცხოურ გაყიდვებს და დასაქმებულ უცხოელებს. ტრანსნაციონალური ინდექსის მაღალი დონით გამოირჩევა ევროკავშირის, აშშ-ის და იაპონიის ტნკ-ები.

ინდექსის ცვლილებაზე გავლენას ახდენს საერთაშორისო მერწყმები და შთანთქმები, რადგან მისი აქტივიზაცია ამაღლებს ინდექსის მნიშვნელობას. რაც უფრო მაღალია ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი, მით უფრო დიდია უცხოური ფილიალების როლი ტნკ-ის საქმიანობაში; ვინაიდან იგი გვიჩვენებს, თუ რამდენად არის მნიშვნელოვანი ამა თუ იმ ტნკ-თვის უცხოური ფილიალები და საგარეო ბაზრები; ე.ი. რაც უფრო მაღალია ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი, მით უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიისათვის უცხოურ აქტივებს. შესაბამისად, ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსის სიდიდეზე გავლენას ახდენს უცხოეთში განხორციელებული გაყიდვების წილი კომპანიის მთლიან გაყიდვებში და კომპანიის უცხოურ ფილიალებში დასაქმებულთა წილი თანამშრომელთა მთლიან რაოდენობასთან.

ზემოთ აღნიშნული ინდექსის გარდა, ასევე შემუშავებულია **ქსელის გავრცელების ინტერნაციონალიზაციის (I.I) და ქსელის ჰიოგრაფიული გავრცელების ინდექსები (GSI)**. პირველი განისაზღვრება როგორც უცხოური ფილიალების რაოდენობის შეფარდება ფილიალების საერთო რაოდენობასთან, ხოლო მეორე ითვალისწინებს უცხოური შვილობილი კომპანიების რაოდენობის შეფარდებას მიმღები ქვეყნების რაოდენობასთან, სადაც კომპანიას აქვს განყოფილებები.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარების ერთ-ერთი გამოკვეთილი ნიშან-თვისებაა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების (პუი) მეშვეობით მსოფლიოს მასშტაბით მოქმედი ფირმების რაოდენობისა და მათი საქმიანობის სფეროს გაფართო-

ება. ყოველწლიურად იქმნება ასეულობით ახალი რეგიონული და საერთაშორისო მასშტაბის ფირმა. მათი დიდი ნაწილი მოდის განვითარებად ქვეყნებზე. ასეთი მზარდი ტენდენცია უმეტესწილად განპირობებულია მსოფლიო ეკონომიკის ლიბერალიზაციით. იგი, როგორც ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ - ეკონომიკურ საქმიანობაში მონაწილეობის თავისუფლება, ეკონომიკური გლობალიზაციის განუყოფელი ნიშან-თვისებაა. ლიბერალიზაციის წყალობით გაფართოვდა კაპიტალის მოქმედების არეალი. მასში საბაზრო ურთიერთობების მსოფლიო მასშტაბით გავრცელებისა და გაღრმავების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ყველა ქვეყნის მონაწილეობა. ქვეყნებში თავისუფალი ბაზრის დამკვიდრების მიმართულებებად დაისახა ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის შეზღუდვა, პრივატიზაცია, ვაჭრობის ლიბერალიზაცია, სახელმწიფო ხარჯების შემცირება, ფინანსური სფეროს დარეგულირება. თანამედროვე მსოფლიოში სწორედ ის ქვეყნები აღწევს დიდ წარმატებას, რომლის ეკონომიკაც ლიბერალიზაციის მაღალი დონით გამოირჩევა.

ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის კვლევა The Heritage Foundation-ისა და Wall Street Journal-ის ერთობლივი პროდუქტია; კვლევაში მსოფლიოს 179 ქვეყნის ეკონომიკა შეფასებული. ინდექსი ზომავს ქვეყნის ეკონომიკურ თავისუფლებას ხუთი ძირითადი სფეროს მიხედვით: მთავრობის ზომა: ხარჯები, გადასახადები და საწარმოები; სამართლებრივი სტრუქტურა და საკუთრების უფლების დაცვა; მდგრადი ვალუტის ხელმისაწვდომობა; საერთაშორისო ვაჭრობის თავისუფლება; კრედიტების, შრომისა და ბიზნესის რეგულირება.

ეკონომიკის თავისუფლების ხარისხის მიხედვით ქვეყნები დაყოფილია ხუთ ჯგუფად: თავისუფალი (80-100 ქულა), უმეტესწილად თავისუფალი (70-79,9), ზომიერად თავისუფალი (60-69,9), უმეტესწილად არათავისუფალი (50-59,9), შეზღუდული

(0-49,9). 100 შეესაბამება თავისუფლების ყველაზე მაღალ დონეს.

ეკონომიკური თავისუფლების მაღალი ინდექსით გამოირჩევა ჰონგ-კონგი, სინგაპური, ავსტრალია, ირლანდია, ახალი ზელანდია, აშშ, კანადა, დანია, შვეიცარია, დიდი ბრიტანეთი. საინტერესოა პოსტსაბჭოთა სივრცის ქვეყნების რეიტინგული მაჩვენებლებიც. აქ ლიდერობენ ესტონეთი, სომხეთი, საქართველო, ლიტვა, ლატვია, ყირგიზეთი და ყაზახეთი. რეგიონის ქვეყნებიდან პირველ ჯგუფში ევრც ერთი ქვეყანა ვერ მოხვდა. მეორე ჯგუფში მხოლოდ ესტონეთია, ხოლო დანარჩენი ექვსი მესამე ჯგუფში. რუსეთი, უზბეკეთი, მოლდავეთი, ტაჯიკეთი და აზერბაიჯანი მეოთხე ჯგუფში. ბელორუსია და უკრაინა კი მეხუთე ჯგუფში.

ქვეყნის ლიბერალიზაციის და გლობალურ ეკონომიკაში ინტეგრირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი და საფუძველია **გლობალური კონკურენტუნარიანობის მაღალი ინდექსი (GCI)**. უკვე სამი ათეული წელია მსოფლიოს ეკონომიკური ფორუმი სწავლობს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის დონეს. 1979 წლიდან საერთაშორისო ექსპერტების მიერ ყოველწლიურად ხდება იმ ფაქტორების კვლევა, რომლებიც ეროვნულ ეკონომიკას საშუალებას აძლევს, მიაღწიოს მდგრად ეკონომიკურ ზრდას და ხანგრძლივ კეთილდღეობას. 2004 წლიდან კი (GCI) ეს არის **ფართო ინდექსი ეროვნული კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად, რომელიც ყურადღების კონცენტრირებას ახდენს ეროვნული კონკურენტუნარიანობის მიკროეკონომიკურ და მაკროეკონომიკურ საფუძვლებზე**. კონკურენტუნარიანობა განიხილება, როგორც ეკონომიკური და საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ინსტიტუტების, სტრატეგიებისა და ფაქტორების ნაკრები, რომლებიც განსაზღვრავენ ქვეყნების პროდუქტიულობის დონეს. ეს უკანასკნელი თავის მხრივ გავლენას ახდენს ეკონომიკური კეთილდღეობის მდგრადობაზე; ე.ი. ბევრად უფრო კონკურენტუნარიანი ეკონომიკა უზრუნველყოფს შესაძლებლობებს, საკუთარმა მოქალაქეებმა მიიღონ დიდი

შემოსავლები. პროდუქტიულობის დონეს განსაზღვრავს ეკონომიკური ინსტიტუტების შემოსავლიანობა, რამდენადაც ეს უკანასკნელი არის ფუნდამენტალური დეტერმინანტი ეკონომიკური ზრდის ტემპისა. ბევრად უფრო კონკურენტუნარიანია ის ეკონომიკა, რომელიც გამოირჩევა საშუალო და ხანგრძლივი ზრდის მისწრაფებით. კერძოდ, თუ რამდენად დიდია ეკონომიკის ზრდის პოტენციალი.

ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება სხვადასხვა კომპონენტების ერთობლიობით, რომლებიც გაერთიანებულია 12 სხვადასხვა ჯგუფებში, ესენია: საზოგადოებრივი ინსტიტუტების ხარისხი, ინფრასტრუქტურა, მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, ჯანდაცვა და დაწყებითი განათლება, უმაღლესი განათლება და პროფესიული მომზადება, ვაჭრობისა და მომსახურების ბაზრის ეფექტიანობა, შრომის ბაზრის ეფექტიანობა, საფინანსო ბაზრის განვითარება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, ბაზრის სიდიდე, ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა, ინოვაციური პოტენციალი. აღნიშნული თორმეტივე გამაერთიანებელი ფაქტორი ურთიერთდამოკიდებულებით გამოირჩევა და ხშირად ერთმანეთის განმსაზღვრელია.

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის და ინტეგრაციის პროცესებში კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობა იზრდება. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები(პუი) გვევლინება გლობალიზაციის განხორციელების ერთ-ერთ ფორმად. უცხოური კაპიტალის ნაკადები იწვევს საერთაშორისო კონკურენციის განვითარებას, ხელს უწყობს ბაზრების ლიბერალიზაციას, რომელსაც კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობის პროცესში თან ახლავს ახალი ქვეყნების მონაწილეობის გაფართოება. თანამედროვე ეტაპზე პუი-ის ნაკადები მეტწილად ტრანსნაციონალურ გაერთიანებებთანაა დაკავშირებული.

ტნკ-ბი წარმოადგენენ მსხვილ საფინანსო-საწარმოო, სამეცნიერო-ტექნიკურ, სავაჭრო-საწვდომულ გაერთიანებებს, რომლების-

ვისაც დამახასიათებელია საბაზო ქვეყნის წარმოების ორგანული შერწყმა საზღვარგარეთ ფუნქციონირების ფართო განშტოების სისტემასთან ერთად.

UNCTAD-ის ცნობით, ტრადიციულად მსოფლიო მეურნეობის სისტემის ბირთვს შეადგენს დაახლოებით 500 ტნკ-ია, რომლებიც ფლობენ პრაქტიკულად შეუზღუდავ ეკონომიკურ ძალაუფლებას. ასეთ პირობებში განვითარებული ქვეყნების თითოეულ დარგში მნიშვნელოვანი პოზიციები უჭირავს სულ ორ-სამ გიგანტს, რომლებიც კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს მსოფლიოს ყველა ქვეყნის ბაზარზე. სულ მსოფლიოში დღეისათვის დაახლოებით მოქმედებს 87 ათასი ტნკ, რომელთაც მრავალ ქვეყანაში გააჩნიათ 801 ათასი ფილიალი. ტნკ-ბის განვითარების შედეგად გლობალური ეკონომიკა ხდება ერთადერთი თვითმარწმუნებელი სისტემა. ეკონომიკაში უმაღლესი ძალაუფლება ეროვნული დონიდან გლობალურ დონეზე გადადის და რეგულირების საკმაოდ ეფექტური საინფორმაციო მექანიზმებით, მხოლოდ მსოფლიო ბაზარი განსაზღვრავს დარგთაშორის და რეგიონთაშორის წარმოების პროპორციებს.

ადრე თითოეული ქვეყნის მეურნეობა წარმოადგენდა თვითმარწმუნებელ სისტემას. ახლა ასეთი სისტემა მთლიანობაში მხოლოდ მსოფლიო მეურნეობაა. ეროვნულ ეკონომიკას, რომელიც წერგავს თანამედროვე ტექნოლოგიებს, არ შეუძლია ავტარკიაზე (თვითწარმოებაზე) პრეტენდენტობა, ხოლო საერთო განვითარებიდან განზე მდგომი, დისტანციის მქონე ქვეყნები თავიანთი ენდოგენური ეკონომიკით ჩიხში ექცევიან. მათ არ შეუძლიათ მოახდინონ საკუთარი უპირატესობების რეალიზაცია.

პირდაპირი ინვესტიციების კონცეფციიდან გამომდინარე მსოფლიო ეკონომიკის მთავარი ცენტრები (აშშ, ევროკავშირი, იაპონია) ამღიერებენ მარგინალიზაციის ეფექტს განვითარებადი მსოფლიოს უმეტეს რეგიონში, რომლებიც ამის შედეგად ინვესტორებისათვის კიდევ უფრო კარგავენ საკუთარ მიმზიდველობას. უცხოელი

ინვესტორები ითხოვენ ინვესტიციების განხორციელებისათვის საიმედო გარემოს შექმნას. ამიერკავკასიის ქვეყნებს ამ კუთხით ბევრი აქვთ გასაკეთებელი, პირველ რიგში რეფორმების სრულყოფილად და ბოლომდე გატარება ქვეყნის პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სამართლებრივ სფეროებში.

მსოფლიო ბაზრის განვითარების სცენარი დამოკიდებულია ორ მთავარ ფაქტორზე: **მსოფლიო ეკონომიკაზე ტნკ-ის კონტროლის დონეზე და ტნკ-ს და მათ ბაზირებულ ქვეყნებს შორის კავშირების ინტენსივობაზე.**

თანამედროვე ეტაპი გამოირჩევა ბანკების, სადაზღვევო კომპანიების, საინვესტიციო ფონდების გაერთიანების ტენდენციებით გლობალურ ფინანსურ ჯგუფებად, რომლებიც არამარტო ცდილობენ დაიპყრონ ყველა ფინანსური ბაზარი, არამედ მაქსიმალურად გააფართოვონ ფინანსური ოპერაციების სხვადასხვა სახეები და შეამცირონ რისკები.

განსაკუთრებით აღსანიშნავია **ტრანსნაციონალური ბანკების (ტნბ)** როლი. ტნბ საერთაშორისო მასშტაბით ახორციელებენ ბიზნესის დაკრედიტებას და ხელს უწყობენ საერთაშორისო საფინანსო, საკრედიტო, სავალუტო, სავაჭრო, საანგარიშსწორებო და სხვა ურთიერთობებს. ტნბ-ები წარმოადგენენ ტნკ-ების განვითარების ფინანსურ საფუძველს. თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოს 500 მსხვილი ტნბ აკონტროლებს დაახლოებით 35 ტრილიონი აშშ დოლარის აქტივებს ანუ მსოფლიო კომერციული ბანკების აქტივების 78%. ტნბ-ის დიდი ნაწილი, ისევე, როგორც მთელი საბანკო კაპიტალი თავმოყრილია განვითარებულ ქვეყნებში. ამ ქვეყნების ბანკების საერთო რაოდენობა აღემატება 25 000, ხოლო მათი ფილიალების რაოდენობა ასეულ ათასს, რომელთა ძირითადი ნაწილი ფუნქციონირებს საზღვარგარეთ.

ტრანსნაციონალიზაციის შემდგომ განვითარებას წარმოადგენს **წარმოების გლობალიზაცია**. ამ უკანასკნელისათვის ნიშანდობლივია

მსოფლიოს ნებისმიერ ადგილას საქონლის და მომსახურების წარმოების შესაძლებლობის პირობა, რესურსების მოპოვება და გამოყენება, საწარმოოს განლაგება, გაყიდვების განხორციელება.

გაეროს დოკუმენტში, ეკონომიკის გლობალიზაცია გულისხმობს ეროვნულ საზღვრებს მიღმა საქონლისა და მომსახურების გაზრდილი ნაკადის მოძრაობას და შესაბამისად, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების პროცესს, რომ სათანადოდ იმართებოდეს საერთაშორისო ეკონომიკური გარიგებების სულ უფრო მზარდი ქსელი.

ეკონომიკური გლობალიზაციის ძირითად ფორმებად ითვლება:

- პირდაპირი ინვესტიციების სახით საერთაშორისო კაპიტალის საკადის გაზრდა;
- წარმოების მიერ გავლენის და მონაპოვრების რიცხვის გაზრდა;
- საერთაშორისო თანამშრომლობაზე ხელშეკრულებების დადება სხვადასხვა ფორმით;
- საერთაშორისო წესრიგის სისტემის განვითარება;
- ტრანსპორტისა და კომუნიკაციის გლობალური სისტემის შექმნა.

გლობალიზაცია მიდის ქვეყნებს შორის კონკურენციის გაზრდისაკენ. ამ კონკურენციულ ბრძოლაში წარმატება შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნას ალენანსის მიღწევით ტნკ-სა და სახელმწიფოს შორის. ცხადია, ამგვარი სიტუაცია ამცირებს სახელმწიფოსა და ტნკ ურთიერთობის პრობლემებს, რაც XX მეორე მეორე ნახევარში თვალშისაცემი იყო. ახალ კონკურენტულ გარემოში განვითარებადი ქვეყნები პრიორიტეტულ მდგომარეობას იკავებენ.

ცალკეული ქვეყნის გლობალიზაციის დონის განსაზღვრისათვის ფართოდ გამოიყენება შვეიცარიის ეკონომიკის ინსტიტუტის **KOF-ის გლობალიზაციის ინდექსი**. იგი ყოველწლიურად აქვეყნებს ცალკეული ქვეყნების გლობალიზაციის მაჩვენებლებს. ამ უკანასკნელით იზომება ამა თუ იმ ქვეყნის გლობალიზაციის დონე

სამი განზომილებით - ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური. KOF-ის არჩეული სამი სფეროსათვის დამახასიათებელია შემდეგი გარემოებები: **ეკონომიკური გლობალიზაცია** მოიცავს საიმპორტო ბარიერების, გადასახადების რაოდენობისა და გადასახადების განაკვეთების საკითხს; იგი ასევე ითვალისწინებს ვაჭრობის, პირდაპირი და პორტფელური ინვესტიციების მოცულობასაც. **სოციალური გლობალიზაცია** საერთაშორისო სატელეფონო ტრაფიკს, ინტერნეტის, წიგნების, გაზეთების და სხვა საინფორმაციო წყაროების გავრცელების ხარისხს, ასევე საერთაშორისო ბრენდების წარმომადგენლობების რაოდენობას ითვალისწინებს, ხოლო **პოლიტიკური გლობალიზაცია** კი ქვეყანაში უცხოეთის საელჩოების რაოდენობას, საერთაშორისო ორგანიზაციების წევრობას და სხვა ქვეყნებთან გაფორმებული შეთანხმებების რიცხვს ითვლის. რაც უფრო მაღალია გლობალიზაციის რეიტინგი, მით მეტია ამა თუ იმ ქვეყნის გლობალიზაციის ხარისხი.

KOF-ის გლობალიზაციის ინდექსის საერთო რეიტინგით პირველ ადგილს ბელგია იკავებს, მას მოსდევს ირლანდია, ხოლო მესამე ადგილზე ნიდერლანდები გავიდა. ეკონომიკური გლობალიზაციის კუთხით ლიდერობს სინგაპური, მას მოსდევს ლუქსემბურგი და ირლანდია. სოციალური გლობალიზაციის რეიტინგში პირველ ადგილზე ლუქსემბურგი გავიდა, ხოლო მეორე და მესამე ადგილებზე შვეიცარია და ირლანდია. პოლიტიკური გლობალიზაციის რეიტინგში პირველი სამი ადგილი საფრანგეთმა, იტალიამ და ბელგიამ გაინაწილეს.

მნიშვნელოვან საერთაშორისო რეიტინგულ კვლევას აწარმოებს ასევე ეკონომიკისა და მშვიდობის საერთაშორისო ინსტიტუტი, რომელმაც შეიმუშავა **მშვიდობის გლობალური ინდექსი**. ინდექსი დგება ქვეყნის ისეთი მონაცემების გათვალისწინებით, როგორიცაა: დემოკრატიულობა და ტრანსფორმაცია, საერთაშორისო კარგახსნილობა, დემოგრაფიული მაჩვენებლები, რეგიონალური და

საერთაშორისო კავშირები, განათლების დონე, კულტურა, მატერიალური კეთილდღეობა და ა.შ. ინსტიტუტის მიზანია, ხელი შეუწყოს ურთიერკავშირის განვითარებას ბიზნესს, მშვიდობასა და ეკონომიკას შორის. აღნიშნული ინდექსით განისაზღვრება ქვეყნების მშვიდობის მოყვარეობის ხარისხი.

ანალიზი, ტენდენციები და მისწრაფებები აჩვენებს, რომ ტნკებს მსოფლიო ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავიათ. ჩოლო ათწლეულში განსაკუთრებით იზრდება მათი რეიტინგული მაჩვენებლები, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი მიმზიდველობით გამოირჩევიან როგორც განვითარებულ, ისე განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში.

3.2. ტრანსნაციონალური გაერთიანებები - მსოფლიო პოლიტიკის ახალი გამოწვევა

უკანასკნელ პერიოდში პოლიტიკურ და ეკონომიკურ მცენიერებებში გლობალიზაციის საკითხის პარალელურად მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა ტრანსნაციონალური ურთიერთობების და ტრანსნაციონალური გაერთიანებების შესწავლამ. კვლევის ერთ-ერთი საკითხია ტნკ-ის, როგორც მსოფლიო პოლიტიკის აქტიური სუბიექტის განხილვა. ტნკ-ების მზარდმა როლმა საერთაშორისო ეკონომიკურ და პოლიტიკურ არენაზე სამეცნიერო თეორიებში განაპირობა მსჯელობა სახელმწიფოს მომავალი ბედის შესახებ. ამ მხრივ „ძალის პოზიციის“, „ტრანსნაციონალიზმის“, „სეოლიბერალიზმის“, „გლობალიზმის“ თეორიული მიმართულებები ამ საკითხებს განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. ეარაუდობენ, რომ ასეთ პირობებში სახელმწიფო დაკარგავს ბევრ ეკონომიკურ ფუნქციას და უახლოეს ხანში ტნკ-ების ხელში გადავა.

მსოფლიო ეკონომიკის და პოლიტიკის გლობალიზაცია მნიშვნელოვნად ზრდის სხვადასხვა კომპანიების, დაჯგუფებების, გაერთიანებების და ფიზიკური პირების როლს საერთაშორისო

ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ურთიერთობებში. საერთაშორისო ურთიერთობებზე დიდ გავლენას ახდენს ქვეყნის ხელისუფლება, მაგრამ არსებობს სხვა ფაქტორები, რაც მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს პოლიტიკისათვის. ესაა სახელმწიფოს შიგნით არსებული ინტერესები ანუ **ქვესახელმწიფოებრივი სუბიექტები**, რაც გავლენას ახდენს საგარეო პოლიტიკაზე. **ქვესახელმწიფოებრივი ეკონომიკური სუბიექტების** - კომპანიების, მომხმარებლების, დასაქმებული (მოსამსახურე) პირების, ინვესტორების საქმიანობის საფუძველზე იქმნება ეკონომიკური აქტივობის კონტექსტი, რაც განსაზღვრავს საერთაშორისო ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენების განვითარების ტენდენციებს.

ტნკ-ის ექსპანსია XX ს-ის მეორე ნახევრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფენომენია. ეს პროცესი განსაკუთრებით თვალშისაცემია უკანასკნელ ათწლეულებში. **ფაქტობრივად, ტნკ-ები წყვეტენ მსოფლიოს ეკონომიკური და პოლიტიკური დაყოფის საკითხებს, რომლებიც დგანან მსოფლიოს ზენაციონალური მთავრობის შექმნის ზღვარზე.** მსოფლიოს პოლიტიკასა და ეკონომიკაში ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლზე მეტყველებს გაეროს ფარგლებში ტნკ-ის შესწავლის კომისიისა და ცენტრის შექმნა, რომლებიც განიხილავენ ტნკ-ის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს ცალკეულ ქვეყნებთან და მთლიანად მსოფლიოს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ განვითარებასთან მიმართებით.

ტნკ-ებს ხშირად სდევდა და სდევს ომები და სახელმწიფო გადატრიალებები ახლო და შუა აღმოსავლეთის ქვეყნებში, ლათინურ ამერიკაში, სამთავრობო ცვლილებები ევროპისა და აზიის ქვეყნებში. ხოლო შედეგები, რომლებსაც ტნკ-ები ამის გამო ღებულობენ, იზომება არა ათეულობით ან ასეულობით მილიონი დოლარით, არამედ მილიარდობით. კორპორაციებს შორის ბრძოლა ნედლეულის წყაროებისა და გასაღების ბაზრებისათვის, ხშირად სახელმწიფოებს შორის სადაც ისინი ოპერირებდნენ ომითაც

კი დასრულებულა. ლათინურ ამერიკაში ე.წ. „ჩაკოს ომი“ ბოლივიასა და პარაგვაის შორის (1932-1935 წწ.) ცნობილი ისტორიაა. იგი გამოწვეული იყო ამერიკულ კორპორაცია „სტანდარტ ოილ ოფ ნიუ-ჯერსის“ (ახ. ექსონ-მობილი) და ინგლისურ-ჰოლანდიურ კორპორაცია „როიალ დაჩ შელს“ შორის დაპირისპირებით ჩაკოში ნავთობსაბადოს აღმოჩენასთან დაკავშირებით.

დღეს ტნკ არის მსოფლიო პოლიტიკის ახალი გამოწვევა. იგი აქტიურად მონაწილეობს ყველა გლობალურ პროცესში, რომელიც მსოფლიოში ხდება. ტნკ-ები სამრეწველო კუთხით განვითარებულ ქვეყნებში ფართოდ ავლენს საკუთარ თავს პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, საფინანსო-ტექნიკურ, სამხედრო, ტექნოლოგიურ და ეკოლოგიურ სფეროებში.

როგორც აღინიშნა, XIX ს-დან, როცა პირველი ტნკ-ები გაჩნდა, მათმა საქმიანობამ მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია განიცადა. პირველი ტნკ-ები დაკავშირებული იყო ყოფილი კოლონიების სანედლეულო რესურსებთან. შემდეგ გამოჩნდნენ ტრესტები, რომლებიც ორიენტირებულნი იყვნენ სამხედრო-ტექნიკური პროდუქციის გამოშვებაზე. XX საუკუნის 60-იან წლებში ტნკ-ები თავიანთ საქმიანობაში აქტიურად იწყებენ სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის მიღწევების გამოყენებას, ხოლო უკანასკნელი ორი ათეული წელია, მათ ერთმანეთს დაუკავშირეს ეროვნული და საერთაშორისო წარმოება. მათ მოახდინეს წარმოების პროცესის საერთო სტანდარტების და პრინციპების გავრცელება და დანერგვა. XX საუკუნის 80-იანი წლებიდან გამოჩნდნენ თანამედროვე ტიპის გლობალური ტნკ-ები. ისინი კოორდინაციას უწევენ საკუთარი ფილიალების საქმიანობას ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების საფუძველზე. ასევე აერთიანებენ მათ ფილიალებს, ქარხნებს და ერთობლივ საწარმოებს მართვის ერთიან საერთაშორისო ქსელში, რომელიც, თავის მხრივ ინტეგრირებულია ტნკ-ის სხვა ანალოგიურ ქსელებთან; ახორციელებენ ეკონომიკურ

და პოლიტიკურ გავლენას იმ სახელმწიფოებზე, სადაც ისინი მოქმედებენ.

ტნკ-ზის გავლენის გაძლიერების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი არის **საინფორმაციო რევოლუცია**, რომელიც დაიწყო 70-იანი წლების შუა ხანებში. საინფორმაციო რევოლუციამ გააძლიერა ტრანსნაციონალიზაციის და გლობალიზაციის პროცესები, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად მცირე დროში და მცირე საშუალებებით გაიზარდა მოთხნილება ინფორმაციის გადაცემაზე. შესაბამისად, დაჩქარდა სივრცეში ერთმანეთისაგან რამდენადმე დაშორებული სუბიექტების ურთიერთობების პროცესი.

ტნკ-ზი ეს არის მსხვილი ბიუროკრატიული კორპორაციები, რომლებიც ახერხებენ კორპორატიული სტრუქტურის ზღვარის გადალახვას, თავიანთ კონტროლს უქვემდებარებენ ფულის დიდ ნაკადს და გვევლინებიან მომრიგებლებად სახელმწიფო დონეზე. ისინი იზიდავენ მსოფლიო კლასის ტექნოლოგიებს და ფლობენ დახურული ინფორმაციის დიდ რაოდენობას.

საგარეო პოლიტიკაში ტნკ-ზი ახდენენ საკუთარი კორპორატიული დიპლომატიის რეალიზაციას, ხოლო შიდაკორპორატიული პოლიტიკის წარმატების უზრუნველყოფისათვის ქმნიან საკუთარ იდეოლოგიას. მათ ჰყავთ საკუთარი სპეცსამსახურებიც კი, ხოლო იარაღით, რომელსაც ისინი უშვებენ, მაგ. „ჯენერალ დაინემიკსი“, შეიძლება შეირაღდეს ბევრი სახელმწიფო.

ამჟამად გლობალურ პროცესებში წამყვან როლს თამაშობენ აშშ-ის ტნკ-ები. ისინი სავაჭრო-საინვესტიციო ექსპანსიის მასშტაბების და ხასიათის მიხედვით უსწრებენ სხვა ქვეყნების სამრეწველო-საფინანსო კომპანიებს, თუმცა უკანასკნელ ხანს ეს უპირატესობა თანდათან მცირდება დასავლეთ ევროპის და იაპონიის, ასევე განვითარებადი ქვეყნების ტნკ-ზის პოზიციების გაძლიერების ხარჯზე. უკანასკნელ ხანს ასევე გააქტიურდა რუსული ტნკ-ები, რომლებსაც მკვეთრად გამოხატული ექსპანსიონისტური ხასიათი აქვს.

ყველა ეს გარემოება თანდათან აშკარას ხდის ტრანსნაციონალური ჩაერთიანებების როლს და ადგილს თანამედროვე მსოფლიოში. ტრანსნაციონალური კაპიტალი ნაციონალური საზღვრების გადალახვით ქმნის საერთაშორისო ურთიერთობების ახალ სისტემას, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ სახელმწიფოებრივი ჩაერთიანებები და ტნკ-ები.

ქვეყნებში, სადაც განლაგებული არიან ტნკ-ები პოლიტიკურ სფეროში მათი საქმიანობის მნიშვნელოვანი მიმართულებათა სახელმწიფოს ცენტრალური და რეგიონალური, სასამართლო და საკანონმდებლო ხელისუფლების ხელმძღვანელობასთან, წამყვან პოლიტიკურ პარტიებთან და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, მასშედიასთან ურთიერთობების და კონტაქტების დამყარება და გაძლიერება. ტნკ-ების მიერ ეს მიიღწევა საკადრო როტაციის გზით ტნკ-სა და მნიშვნელოვან სახელმწიფო ორგანოებს შორის, საარჩევნო პროცესში კორპორაციის აქტიური მონაწილეობით, კომპანიის ისტერესების ლობირებით.

მართალია, გლობალიზაციის პროცესების გავლენით მიმდინარეობს სახელმწიფოსაგან გარკვეული ფუნქციების ჩამოშორება ახალი ფუნქციების შეძენის პარალელურად, მაგრამ ტნკ-ზის გიგანტური ზომა, საქმიანობის მასშტაბები და მათი გლობალური ეკონომიკის რეალურ სუბიექტებად ჩამოყალიბება არ იშინავს, რომ მათ შესწევთ უნარი, შეასრულონ ყველა ის ფუნქცია, რომელიც ტრადიციულად სახელმწიფოებს ეკისრებოდათ. ტნკ-ზის მოტივაცია მოგებაზე ორიენტირებული გლობალური საქმიანობაა და ის მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ამ მიზნის სარეალიზაციოდ, არაა მოწოდებული და ვერ იქნება უზრუნველყოფი სახელმწიფოს როლის ჩანაცვლებისა. მაგალითად, სოციალური უთანაბრობის პრობლემების გადაწყვეტა ერთი ქვეყნის შიგნით ან გლობალური მასშტაბით. სახელმწიფოებს კი შეუძლიათ, დააბალანსონ ზემოაღნიშნულ სამ დონეზე მოქმედი ეკონომიკური სუბიექტებისა და ძალების ინტერესები.

ამასთანავე ტნკ-ებს სურთ რა თავიანთი ინვესტიციების უსაფრთხოების გარანტიები, ბუნებრივია, ცდილობენ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციაზე გავლენის მოპოვებას ინვესტიციების რეციპიენტ ქვეყნებში. ეს კი ხშირად, მთავრობების უკმაყოფილებასაც იწვევს. ამის გარდა, **ტრანსნაციონალიზაცია საბაზო ქვეყნების პოზიციიდან შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ქვეყნიდან კაპიტალის გატანისა და საკუთარი ეროვნული ეკონომიკის დასუსტების შესაძლებლობა.** ამიტომ, ტრანსნაციონალიზაციის პროცესი, მიუხედავად მისი დადებითი გავლენისა მიმღები და საბაზო ქვეყნების ეკონომიკებზე, ხშირად წინააღმდეგობას აწყდება გარკვეული წრეების მხრიდან ორივე ქვეყანაში. სწორედ აქედან გამომდინარე წარმოებს ძირითადი წინააღმდეგობის ჩამოყალიბება ტრანსნაციონალური კაპიტალისა და ნაციონალური სახელმწიფოების ინტერესებს შორის.

ამრიგად, თანამედროვე მსოფლიოში ტნკ-ბი საკუთარი ფინანსური ძლიერებით აშკარად გახდნენ მსოფლიო პოლიტიკური და ეკონომიკური ცხოვრების ობიექტური გამოვლინება. ტნკ-ების გავლენა ამა თუ იმ ფორმით აისახება საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. თუმცა ეროვნულ სახელმწიფოებსა და ტნკ-ებს შორის ურთიერთობის საკითხის კვლევა დღესაც ღიად რჩება; შეიძლება ითქვას, რომ სამომავლოდ მათი ინტერესების შეჯახება მიიღებს ღია და მწვავე ფორმებს.

3.3. მიმღები ქვეყნის მთავრობების და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ურთიერთობების პრობლემები

აღსანიშნავია, განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკურ აღმავლობასა და განვითარებაში ტნკ-ბის როლი და ადგილი. შესაბამისად, დღის წესრიგში დადგა მათი ურთიერთობის წარმოჩენა ამა თუ იმ ქვეყნის ნაციონალურ მთავრობებთან. ეს

ურთიერთობები მიმღებ ქვეყნებს და ტნკ-ებს შორის რთულია, რაც ხშირად განპირობებულია ინტერესთა შეუთანხმებლობით და ხელისუფლების ასიმეტრიით. ეს უკანასკნელი კი იგრძნობა იმთავითვე, თუკი ორივე მხარე თავისი საკუთარი სარგებლის მაქსიმიზირებას ცდილობს.

სახელმწიფოსა და ტნკ-ებს შორის ურთიერთობების სისტემა თავისთავად წარმოადგენს წინააღმდეგობის დიალექტიკურ ერთობას. ერთი მხრივ, ტნკ-ია წარმოადგენს საგარეო ეკონომიკური და საგარეო პოლიტიკური გავლენის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს და სახელმწიფოს არ შეუძლია არ გამოიყენოს იგი საკუთარი თავის დამკვიდრებისათვის მსოფლიო არენაზე, და მეორეს მხრივ, მათ შორის ინტერესთა თანხვედრა არ გამორიცხავს წინააღმდეგობების არსებობას. მათგან კი მთავარია ტნკ-ბის ოპერაციების ინტერნაციონალურ, გლობალურ ხასიათსა და სახელმწიფოს ტერიტორიულ იურისდიქციას შორის შეთანხმება. სახელმწიფო მუდმივად ცდილობს, თვალი მიადევნოს კაპიტალის, საქონლის და ტექნოლოგიების მოძრაობას, ტნკ-ია კი, რომელიც თავის სტრატეგიას ახორციელებს გრძელვადიანი მოგების მიღებაზე, გავლენას ახდენს ბაზირებული ან მიმღები ქვეყნების ეკონომიკურ კონიუნქტურაზე. შედეგად კი განსაზღვრული კუთხით შედის წინააღმდეგობაში სახელმწიფოს რეგულირებად მექანიზმებთან.

ტნკ-ბის და სახელმწიფოს ინტერესების სტრატეგიული ერთობა კონკრეტულად სრულად ვლინდება იმ ფაქტში, რომ სახელმწიფო პოლიტიკას, პარტიულ სისტემას, არმიას არ შეუძლია არსებობა ტნკ-ების დაყრდნობის და ფინანსურ-ტექნოლოგიური მხარდაჭერის გარეშე.

ტნკ-ბის საქმიანობის საერთაშორისო ხასიათი მუდმივად წინააღმდეგობაშია ბაზირებული ქვეყნის საგარეო პოლიტიკურ პრობლემათიკასთან. ასეთ პირობებში წამყვანი კორპორაციების ხელმძღვანელობა დამოუკიდებლად, ბაზირებული ქვეყნის

ხელისუფლების საგარეო-პოლიტიკური ორგანოების მხარდაჭერის გარეშე, ირჩევს გადაწყვეტოს საკუთარი კომპანიის საქმიანობის ძირითადი საკითხები, მიმღები ქვეყნის ხელმძღვანელობასთან შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების წარმოების გზით.

ტნკ-ია აქტიურად ერთვება რეგიპიენტი ქვეყნის ადგილობრივ პოლიტიკურ პროცესებში. მათი წარმომადგენლები შედიან მეწარმეთა ნაციონალურ ასოციაციებში, რომლის შიგნითაც ისინი ღებულობენ შესაძლებლობას, გავიდნენ ადგილობრივი ხელისუფლების ხელმძღვანელობაზე. **კორპორაციები თავიანთ წილს დებენ საარჩევნო და ადგილობრივი პარტიების სხვა ფონ-დებში, რომლის მიზანია განსაზღვრული კომერციული სარგებლის მიღება შემდგომში. ტნკ-ები ასევე ახდენენ გავლენას ქვეყნების საგარეო პოლიტიკურ კურსზე.**

მიმღებ სახელმწიფოებსა და ტნკ-ებს შორის კონფლიქტი ზოგჯერ სახელმწიფოებს შორის ფარული დაპირისპირების გამოხატულებაც არის. ტნკ-ები საერთაშორისო ეკონომიკური დიპლომატიის სფეროში შეიძლება წარმოადგენდნენ არა უბრალოდ ინსტრუმენტებს, არამედ მთავრობასთან ერთად საერთაშორისო ურთიერთობების აქტიურ სუბიექტებსაც. ამიტომ მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ ურთიერთობები წარიმართება სახელმწიფოებს შორის, ტნკ-ებს შორის და ტნკ-ებსა და სახელმწიფოებს შორის. ამ ურთიერთობათა სამივე წახნაგი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. მაგალითად, თუ მიმღებ სახელმწიფოსა და ტნკ-ებს შორის წარმოიქმნა კონფლიქტი, ამ უკანასკნელმა მხარდაჭერისათვის შეიძლება საკუთარი ქვეყნის მთავრობას მიმართოს.

ასევე აღსანიშნავია, რომ ტნკ-ები ღარიბ სახელმწიფოებს ეხმარება ინვესტიციების მოზიდვასა და საბაჟო გადასახადებიდან შემოსავლების მიღებაში. თავის მხრივ, მულტინაციონალური კორპორაციების საქმიანობა დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებულ უსაფრთხოებაზე, რაციონალურად რეგულირებად ბაზარზე და

სტაბილურ პოლიტიკურ გარემოზე. ამავე დროს, ამა თუ იმ ქვეყანაში მათ მოღვაწეობას გლობალური კუთხით აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებები.

დადებითად შეიძლება ჩაითვალოს: 1. მსოფლიო ვაჭრობის განვითარება; 2. განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკაში მსხვილი ინვესტიციების დაბანდება; 3. სამუშაო ადგილების შექმნა; 4. მსოფლიოში დემოკრატიის სფეროს გაფართოება საბაზრო ურთიერთობების განვითარების საფუძველზე; 5. კონფლიქტური და სადავო სიტუაციების გადაწყვეტისათვის შეთანხმების პროცედურის დანერგვა; 6. მართვისა და მარკეტინგის მეთოდების მოდერნიზაცია და ა.შ.

უარყოფითი მხარეებია: 1. ერთგვარი ზიანის მიყენება იმ ქვეყნის სუვერენიტეტისათვის, სადაც იგი იმყოფება; 2. მათი მოღვაწეობის გაძლიერება-გაზრდის პირობებში მწვავედება „მდიდარ ჩრდილოეთსა“ და „ღარიბ სამხრეთს“ შორის დაპირისპირება; 3. ტნკ-ები და კორპორაციები საკუთარი მოგებისათვის თანამშრომლობენ რეპრესირებულ რეჟიმებთან; 4. ტნკ-ები დაინტერესებული არიან განვითარებად ქვეყნებში იაფი მუშახელის შენარჩუნებით, რაც ხელს უშლის მათ სოციალურ პროგრესს; 5. მათი მოღვაწეობა გარკვეულწილად ზიანს აყენებს სუსტად განვითარებული ქვეყნების ეროვნულ კულტურას, როგორც ახალი ტექნოლოგიების, ისე დასავლური სულიერი და კულტურული ღირებულების დანერგვით და ა.შ.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების და ეროვნული სახელმწიფოს ურთიერთობაში გამოიყოფა სამი პერიოდი. პირველი პერიოდი (1945 წლიდან 60-იანი წლების დასაწყისი) აღინიშნა ტნკ-ების აღმავლობით მსოფლიო ეკონომიკასა და პოლიტიკაში, მეორე პერიოდისათვის (1960-იანი წლების მეორე და ნახევარი 70-იანი წლები) დამახასიათებელი იყო კონფრონტაცია მიმღები ქვეყნის მთავრობებსა და ტნკ-ებს შორის, ხოლო მესამე პერიოდი (80-იანი

წლებიდან (დღემდე) გამოირჩევა ტნკ-ებსა და მიმღები ქვეყნების მთავრობებს შორის ურთიერთობების ჰარმონიზაციით.

ტნკ-ები ეკონომიკურად ზევრად უფრო ძლიერია, ვიდრე მიმღები ქვეყნების უმრავლესობა. ისინი ხშირად ცდილობენ, გამოიყენონ საკუთარი ძალა და გავლენა მოახდინონ ადგილობრივ მთავრობაზე, აიძულებენ შეამცირებინონ მათი საგადასახადო ვალდებულებები ან მიიღონ განსაკუთრებული შეღავათები საფინანსო სფეროში, ინფრასტრუქტურაში, ბაზრის დაცვაში და ა.შ. საპასუხო ქმედებით კი ზევრი ქვეყანა მათთან მიმართებით ღებულობს აკრძალვებს და შეზღუდვებს, ასევე ახდენენ მათი საკუთრების ნაციონალიზაციას და ექსპროპრიაციას. ასეთ ქმედებებს განსაკუთრებით ფართო მასშტაბები ჰქონდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ.

მსოფლიო ეკონომიკაში ტნკ-ბის როლის გააქტიურების საწყის ეტაპზე განვითარებადი ქვეყნებისათვის საკმაოდ თვალშისაცემია **ექსპროპრიაციული მოქმედებები**. 60-იანი წლების შუახანებისათვის ექსპროპრიაციული მოქმედების რაოდენობა იზრდება, მაგრამ აღნიშნული მოქმედებები ზევრად აშკარა იყო 70-იან წლებშიც. მიუხედავად ამისა, 80-იანი წლების პირველ ნახევარში ექსპროპრიაციული მოქმედებების რაოდენობა კატასტროფულად შემცირდა.

ექსპროპრიაციული მოქმედებების სწრაფი შემცირება შეიძლება აიხსნას ორი ფაქტორით: საყოველთაო მოხმარების საქონელზე ფასების დაცემამ გაზარდა კაპიტალზე მოთხოვნილება განვითარებულ ქვეყნებში. ამავე დროს, ზევრი ქვეყნის მთავრობის შესაძლებლობებიც გაიზარდა, ისინი გახდნენ ზევრად უნარიანი და გამოცდილნი მათ კომპეტენციებში, რომ გაეზარდათ ეკონომიკური სარგებელი ტნკ-დან ექსპროპრიაციის გამოყენების გარეშე.

საგარეო კაპიტალის მოთხოვნილებასა და ექსპროპრიაციისადმი მისწრაფებას შორის ურთიერთობის საკითხის გადაწყვეტას აქვს მნიშვნელოვანი პოლიტიკური აზრი საგარეო ვალის კრიზისის

მართვისათვის. მძიმე ვალების გამო განვითარებად ქვეყნებს ჰქვთ მოთხოვნილება საგარეო კაპიტალისადმი იმისათვის, რომ გადაიხადონ ძველი სესხები და ამავე დროს, გავლენა მოახდინონ ეკონომიკის ლიბერალიზაციის პოლიტიკაზე საერთაშორისო სავალუტო ფონდის სტაბილიზაციის პროგრამისა და ვალების მართვის პაკეტის ფარგლებში. ასეთი საზოგადოებისათვის პუი დიდი ხანია მიმზიდველი გახდა.

არსებობს აზრი, რომელშიც პუი არ განიხილება დადებითად. განსაკუთრებით მაშინ, როცა საგარეო დამოკიდებულება წარმოდგენილია ვალის სიმძიმით და საერთაშორისო ზეწოლით ეკონომიკური რეფორმების გააქტიურებისათვის ეკონომიკის იმ მთავარ სექტორზე გავლენის აღდგენით, რომელიც მითვისებულია ტნკ-ის მიერ.

რადიკალური პოლიტიკური რეაქცია, რომელიც მთავრდება ექსპროპრიაციის ზრდით, სავსებით შესაძლებელია, განსაკუთრებით ლათინურ ამერიკაში, სადაც **„ამერიკული იმპერიალიზმის“ შიში დღემდე არსებობს**. მსგავსი პერსპექტივის კვალობაზე პოლიტიკის მნიშვნელობა ნათელია: საერთაშორისო სავალს კრიზისი უნდა იმართოს უნარიანად, რომ მინიმუმამდე დავიდეს **„სავალს დაღლა“**, როგორც ამას აღნიშნავს ზევრი მეცნიერი. ასევე, უნდა შემცირდეს კონფრონტაციის მიზეზებისადმი მგრძნობელობა მიმღები ქვეყნების მთავრობებსა და ტნკ-ებს შორის. კერძოდ, განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური სისტემის სტრატეგიული სექტორების პრივატიზაცია ფრთხილად უნდა გაგრძელდეს. გარდა ამისა, განვითარებულმა ქვეყნებმა, უცხოური ბანკების კრედიტორებმა და საერთაშორისო ორგანიზაციებმა უარი უნდა თქვან განვითარებადი ქვეყნებისადმი ზეგავლენაზე.

მართალია, სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ მიმართულებით ჩატარებულმა კვლევებმა გაზარდა ჩვენი ცოდნა ექსპროპრიაციისადმი, მაგრამ რაც შეეხება ბაზრის როლს ტნკ-ბის და მიმღები

ქვეყნის მთავრობას შორის ურთიერთობაში, მათი შესაძლებლობა ექსპროპრიაციის სტრუქტურული მიზეზების იდენტიფიცირების საქმეში ქვეყნების და რეგიონების მიხედვით, მათი ნამდვილი ცენტრის ვიწრო ბუნებიდან გამომდინარე ძლიერ შეზღუდულია.

საერთაშორისო პრაქტიკამ აჩვენა, რომ პუი-ის ნაციონალიზაცია შეეხო ეკონომიკის ყველა მთავარ სექტორს, განსაკუთრებით საბანკო საქმეს, ბუნებრივი რესურსების და მომსახურების სფეროს წარმოებას.

მთავრობების მიერ განხორციელებული ნაციონალიზაციის პროცესის წანამდღვრები შეიძლება ყოფილიყო სხვადასხვა ფაქტორები: კოლონიალიზმის მემკვიდრეობა, პოლიტიკური ორიენტაცია, კონკრეტული საგარეო ძალების ფაქტორი, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან საკუთარი პოზიციების განმტკიცებით და ბოლოს, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების როლით ეკონომიკაში.

ტნკ-ებს აქვთ ზერკეტები, რომელთა საშუალებით ზემოქმედებენ არა მხოლოდ მიმღები სახელმწიფოს გადაწყვეტილებებზე, არამედ მათ შესწევთ უნარი, რომ გარკვეული ცვლილებები შეიტანონ ბაზირების ქვეყნის სახელმწიფოს პოლიტიკაში. ტნკ-ების ეკონომიკური ექსპანსიის ზრდა განაპირობებს ქვეყნიდან კაპიტალის გადინებას, რაც მთლიანობაში სასარგებლოა, მაგრამ უარყოფით გავლენას ახდენს დასაქმებისა და უმუშევრობის დინამიკაზე, წარმოების მოცულობის ზრდაზე, რაც საბოლოოდ მშპ-ში აისახება. გარკვეულ შემთხვევებში მსხვილ კორპორაციებს შეუძლიათ ზემოქმედება სახელმწიფოზე, რათა პოლიტიკა მათი ინტერესების შესაბამისად წარმართონ. ასევე, ტრანსნაციონალური კორპორაციები ფლობენ მექანიზმებს, რომელთა საშუალებით თავს არიდებენ სახელმწიფოს საგადასახადო კანონმდებლობას. ესაა ტრანსფერული ფასები და ოფშორული ზონები. დივერსიფიცირებული სტრუქტურა ტნკ-ებს აძლევს გადასახადებისაგან თავის არიდების შესაძლებლობას.

უნდა ითქვას, რომ ხშირ შემთხვევაში ტნკ-ბის მიერ მიმღები ქვეყნის გავლენიან პირებთან დაახლოება განსაკუთრებული შედეგების მოპოვებისათვის გახდა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მათ სტრატეგიაში. ასეთ ქმედებებს კი ბევრ ქვეყანაში ჰქონდა ადგილი. რიგ შემთხვევებში ტნკ-ბის კანონსაწინააღმდეგო საქმიანობის გამოაშკარავების შედეგად არაერთ ქვეყანაში სახელმწიფო მოღვაწეს, პოლიტიკური პარტიის ან ორგანიზაციის ლიდერს თავი მძიმე მდგომარეობაში ჩაუგდია, რომელიც დაკავშირებული იყო მიმღებ ქვეყანაში კორპორაციის სამართალსაწინააღმდეგო მოქმედებასთან.

თანამედროვე ეტაპზე მკვლევარები გამოყოფენ რამდენიმე ძირითად ფაქტორს: პოლიტიკურს, ეკონომიკურს და ადამიანურს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოქმედი კაპიტალის იმპორტზე; მიმღები ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობა; შესაბამისი კანონმდებლობისა და ეკონომიკური პოლიტიკის ხასიათი და მისი გამჭირვალობა; მიმღები ქვეყნის მთავრობის პოზიცია და პოლიტიკა ეროვნულ და უცხოურ კომპანიებთან მიმართებით; ეროვნული და საერთაშორისო საბაზრო პირობების და ტენდენციების გათვალისწინებით ქვეყნის სტრატეგიული მიზნის რეალური და სანდო ფორმულირება მისი ეკონომიკური პოლიტიკის ფარგლებში, ასევე მათი განხორციელების საშუალებების არსებობა; ადგილობრივი წარმოებისა და რესურსების ფაქტორებზე ქვეყნის მიერ ხელშეწყობა, საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით შეინარჩუნონ დაბალი ფასები; შრომითი ჩვევების გაუმჯობესება და ინსტიტუტების არსებობა მათი სრულყოფისათვის; შრომითი დისციპლინა და შრომითი ძალებისა და მწარმოებლების მორალურ-ეთიკური ურთიერთობები; პოლიტიკაზე გავლენის მომხდენი ინსტიტუტების ურთიერთობის ხარისხი უცხოურ კომპანიებთან.

ტნკ-ები რეგიონებში ქვეყნებში აწყდებიან რიგ პრობლემებს

და დილემას. მიმღებ ქვეყანაში რეგულირების გარდა, არსებობს საერთაშორისო შეთანხმებები და წესები, რომლებიც ეხება შრომით ურთიერთობებს და ბუნების დაცვის საკითხებს. ეს შეთანხმებები და წესები კორპორაციებმა უნდა დაიცვან, რადგან ისინი არიან საერთაშორისო ურთიერთობების მსხვილი სტრუქტურები და საერთაშორისო საზოგადოების ყურადღება მათკენ ყოველთვის არის მიპყრობილი. ისინი განიცდიან საკუთარი საერთაშორისო კონკურენტების მარკეტინგული სტრატეგიის ეფექტს. ამიტომ, ტნკ-ები დაინტერესებულნი არიან, რომ თავი აარიდონ მთავრობის და საზოგადოების მხრიდან თავდასხმას.

ტნკ-ები იძულებულნი არიან ასევე, ჩაებან კონფლიქტში მენეჯმენტთან ერთად მრავალრიცხოვან და მრავალსახეობრივ ეკოლოგიურ პრობლემებთან. ისინი აწყდებიან ენობრივი ბარიერის პრობლემას, რაც ართულებს ურთიერთობას ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს და საკუთრივ თანამშრომლებს შორისაც. ისინი იძულებულნი არიან გაითვალისწინონ კულტურული თავისებურებები, რომელიც გამოხატულებას ჰპოვებს მმართველობის სტილში, სამსახურებრივი იერარქიის ურთიერთობებში და ა.შ.

ტნკ-ბსა და სახელმწიფოებს სრულიად განსხვავებული მიზნები ამომრავებთ. სახელმწიფოს ისეთი ეკონომიკური მიზანი, როგორიცაა ახალ ბაზრებზე დამკვიდრება, ემთხვევა ტნკ-ბის ინტერესებს, მაგრამ სხვა მიზნები, მაგალითად, სოციალური სტრუქტურებისა და კულტურული ღირებულებების შენარჩუნება, გარემოს დაცვა, ეკონომიკური ავტონომიურობის შენარჩუნება არ დგას ტნკ-ბის საქმიანობის დღის წესრიგში. გასათვალისწინებელია, რომ სახელმწიფოს ავტონომია აბსოლუტური არასდროს ყოფილა. ღია ეკონომიკის პირობებში, სახელმწიფოს უხდება დააბალანსოს ალტერნატივები ტრანსნაციონალური ეკონომიკური საქმიანობიდან სარგებელსა და ავტონომიურობას შორის.

საკონტროლო კითხვები

- 1) დაახასიათეთ ტნკ-ის ტიპები.
- 2) ტნკ-ის კოდექსის თანახმად, რანიშნებით უნდა ხასიათდებოდეს კომპანია, რომ იგი ჩაითვალოს ტრანსნაციონალურად?
- 3) იმსჯელეთ ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსის შესახებ.
- 4) როგორ განისაზღვრება ქსელის გავრცელების ინტერნაციონალიზაციისა (I.I) და ქსელის გეოგრაფიული გავრცელების ინდექსები (GSI)?
- 5) რა კომპონენტებს ეყრდნობა ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის კვლევა?
- 6) იმსჯელეთ ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი კომპონენტების შესახებ.
- 7) იმსჯელეთ ტნკ-ისა და მათი როლის შესახებ.
- 8) ჩამოთვალეთ ეკონომიკური გლობალიზაციის ძირითადი ფორმები.
- 9) რას გვიჩვენებს KOF-ის გლობალიზაციის ინდექსი?
- 10) ტნკ-ბის საქმიანობას ამა თუ იმ ქვეყანაში გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარე. იმსჯელეთ მათ შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ტრანსნაციონალური კომპანია „ფორდი“

ფორდ მოტორ კომპანია (ინგლ. Ford Motor Company), კომპანია „ფორდი“ — ამერიკული ტრანსნაციონალური კორპორაციაა და მსოფლიოს სიდიდით მესამე ავტომწარმოებელია (2007 წლის მონაცემებით) „ჯენერალ მოტორსისა“ და „ტოიოტას“ შემდეგ. 2006 წელს „ფორდი“ რანგით მეორე ავტომწარმოებელი იყო აშშ-ში ბაზრის 17,5%-იანი სეგმენტით, რომელიც ჩამორჩებოდა „ჯენერალ მოტორსს“ (24,6%), თუმცა უსწრებდა „ტოიოტა“-ს

(15,4%) და „დაიმლერკრაისლერს“ (14,4%). „ფორდი“ ასევე რანგით მე-17 ამერიკული კომპანია იყო 2007 წელს ფორჩუნ-500-ის სიაში გლობალური შემოსავლების მიხედვით (\$160,1 მილიარდი). 2006 წელს „ფორდმა“ გამოუშვა 6,6 მილიონი ავტომანქანა და დასაქმებული ჰყავდა 280,000 ადამიანი დაახლოებით 100 ქარხანასა და დაწესებულებაში მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში.

შტაბ-ბინით დერბორნში, მიჩიგანი (დეტროიტის გარეუბანი), ავტოსაწარმო დააფუძნა ჰენრი ფორდმა და კორპორაციად ჩამოაყალიბა 1903 წლის 16 ივნისს. ამჟამად, „ფორდში“ გაერთიანებულია მრავალი გლობალური ბრენდი, მათ შორის „ლინკოლნი“ და „მერკური“ აშშ-ში, „იაგუარი“ და „ლენდ როვერი“ ბრიტანეთში, და „ვოლვო“ შვედეთში. „ფორდი“ ასევე ფლობს „მაზდა“-ს საკონტროლო პაკეტის 1/3-ს.

1999 წელს „ფორდი“ შემოსავლების მიხედვით მსოფლიოს უდიდეს 10 კორპორაციას შორის ითვლებოდა და მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველა მომგებიანი კომპანია იყო, ასევე ნომერ მეორე ავტომწარმოებელი მსოფლიოში. თუმცა 1995 წლიდან „ფორდმა“ ბაზრის წილის დაკარგვა დაიწყო და უპირატესობა დათმო 2000 წლისთვის.

„ფორდს“ ეკუთვნის მრავალი ინოვაცია ავტომწარმოებაში, მათ შორის კონვეიერის მეთოდით (ინგლ. assembly lines) უზარმაზარი ინდუსტრიული საწარმოო ძალის მართვა. ჰენრი ფორდის მაღალი წარმადობის ქარხნების, მაღალანაზღაურებადი მუშებისა და დაბალი ფასების კომბინაციამ რევოლუცია მოახდინა ინდუსტრიულ წარმოებაში და მსოფლიოში ცნობილი გახდა როგორც „ფორდიზმი“ 1914 წლისთვის.

ჰენრი ფორდმა მისი ქარხნის ამუშავება დაიწყო 1902 წელს 12 ინვესტორის 28000 \$-ით. მათგან ყველაზე ცნობილი იყვნენ ჯონ და ჰარას დოჯები, რომელთაც მოგვიანებით დააარსეს დოჯის ძმების

სატრანსპორტო საშუალებების კომპანია. ჰენრი ფორდი 40 წლის იყო როცა მან დააარსა „ფორდ მტორ კომპანი“. იგი გახდა მსოფლიოში ერთ-ერთი უდიდესი და მომგებიანი კომპანია, რომელიც ასევე ჩაუშვლავდა დიდ დეპრესიასთან ბრძოლას.

კომპანიის დაარსების პირველივე წლებში „ფორდმა“ გამოუშვა ავტომობილები ქრონოლოგიურად A -მოდელიდან (1903) K-მოდელამდე და შემდეგ S-მოდელი. K-მოდელი „ფორდის“ პირველი 6-ცილინდრიანი მოდელი, ცნობილი როგორც „ჯენტლმენის სამგზავრო ეტლი“ გაიყიდა 2800 \$ -ად. მომდევნო წლებში ჰენრი ფორდმა გამოუშვა მოდელები-T. 1909 წელს მთელი ერთი წლის განმავლობაში აწარმოეს 18000 T-მოდელი. მანქანებზე მოთხოვნის გაზრდამ გამოიწვია ფორდის წარმოების გაზრდაც და 1911 წელს მათ უკვე გამოუშვეს 69 762 T-მოდელი, ხოლო ერთი წლის შემდეგ 1912 წელს უკვე 170 211. 1913 წლისათვის კომპანიას უკვე განვითარებული ჰქონდა საამწყობო კონვეიერის ყველა ძირითადი ტექნიკა და მასიური წარმოება. უკვე 1920 წლისათვის „ფორდის“ პროდუქციის წარმოებამ 1 მილიონს გადააჭარბა წელიწადში.

ეს ინოვაციები უსამართლო აღმოჩნდა დაქირავებული მუშახელისთვის. მუშახელის დენადობა იყო ძალიან მაღალი. მიუხედავად იმისა, რომ იზრდებოდა პროდუქტიულობა, ფაქტიურად მცირდებოდა მუშახელზე მოთხოვნა. მუშახელის გადინება ნიშნავდა შეფერხებებს და ახალი მუშახელის ტრენინგების დამატებით ხარჯებს. 1914 წლის იანვარში „ფორდმა“ გადაჭრა მუშახელის გადინების პრობლემა დღიური 5 \$ ხელფასის გაორმაგებით, 9 საათიანი სამუშაო დღის რვა საათამდე შემცირებით და კვირაში 5 სამუშაო დღის დაწესებით. მუშახელის გადინებამ იკლო, პროდუქტიულობა გაიზარდა და ამასთან ერთად ავტომობილის თვითღირებულებამაც დაიკლო. „ფორდმა“ საგრძნობლად შეამცირა ფასები და გამოიგონა პრივილეგირებული დილერების

სისტემა, რომლებიც ლოიალურები იყვნენ თავიანთი ბრენდის მიმართ. ამ ნაბიჯისათვის „ფორდ სთორიმა“ გააკრიტიკა ფორდის კეთილშობილური შრომის პრაქტიკა - მისი შეფასებით ფორდმა მუშახელს გადაუხადა საკმარისი იმისათვის, რომ მათ თავად შეეძინათ თავიანთი ნაწარმი.

1911 წელს კომპანიამ დაიწყო საგარეო ვაჭრობის სწრაფი გაფართოება ინგლისსა და საფრანგეთში საამწყობო ქარხნების გახსნით. ასეთი ქცევა განავითარა მან 1923 წელს დანიაში, 1925 წელს არგენტინაში, გერმანიაში და ავსტრიაში, 1924 წელს სამხრეთ აფრიკაში და 1925 წელს ავსტრალიაში. 1919 წლის ბოლოს „ფორდი“ მთელი წარმოების 50% უშვებდა შეერთებულ შტატებში 40%-ს ბრიტანეთის წარმოებებში. 1920 წლისათვის მთლიანად წარმოებული ავტომობილების ნახევარი იყო T- მოდელები.

1919 წელს ედსელ ფორდმა მამისგან მემკვიდრეობით მიიღო კომპანიის პრეზიდენტობა. თუმცა ჰენრი ისევ ინარჩუნებდა მართვის სადავეებს. ასევე ხდებოდა ფასების დაწევა მაღალეფექტური მანქანათმშენებლობის მეშვეობით. კომპანია იყენებდა ძველი მართვის სისტემას, და უგულვებელყოფდა მომხმარებელთა მოთხოვნებს ავტომობილების გაუმჯობესებაზე.

„ფორდმა“ დაკარგა ბაზრის წილი „ჯენერალ მოტორსთან“ და „კრაისლერთან“, როგორც კი ამ ადგილობრივმა და უცხოურმა კონკურენტმა კომპანიებმა დაიწყეს ახალი ავტომობილების შეთავაზება უფრო ინოვაციური ძვირფასი არჩევანით. „ჯენერალ მოტორსს“ ჰქონდა მთელი წყება მოდელებისა შედარებით იაფიდან ძვირფას მოდელებამდე. მან მოიცვა არსებული სპექტრის ყველა საფასო სეგმენტი. კონკურენტებმა ასევე გახსნეს ახალი ბაზრები „კრედიტით შესყიდვის მეთოდის“ დანერგვით. ასე რომ მომხმარებლებს შეეძლოთ შეეძინათ ეს ძვირიანი ავტომობილები

ყოველთვიური გადახდის მეშვეობით. ფორდმა თავიდანვე თავი შეიკავა ამ მიდგომისგან, დაჟინებით ასაბუთებდა რომ ასეთი ვალები საბოლოოდ დააზარალებდა მომხმარებელს და ზოგადად ეკონომიკას. მაგრამ საბოლოოდ დაიწყო იგივე პირობების შეთავაზება 1927 წელს, როცა გამოუშვა განახლებული დიზაინის A-მოდელი და წარმოებიდან ამოიღო T-მოდელი 15 მილიონი ავტომობილის წარმოების შემდეგ.

1929 წლის მაისში საბჭოთა კავშირმა ხელი მოაწერა შეთანხმებას „ფორდ მოტორ კომპანისთან“, რომლის თანახმადაც საბჭოთა კავშირი თანახმა იყო შეეძინა 13 მილიონი \$-ის ავტომობილები და ნაწილები იმის სანაცვლოდ, რომ „ფორდი“ გაუწევდა ტექნიკურ დახმარებას 1938 წლამდე, რათა აეშენებინათ ინტეგრირებული ავტომწარმოებელი ქარხანა ნიჟნი ნოვგოროდში. ბევრი ამერიკელი ინჟინერი და გამოცდილი ავტო-ხელოსანი გადავიდა საბჭოთა კავშირში რათა ემუშავათ ქარხანაში და საკონვეირო ხაზზე, რომელსაც ეწოდა გორკის საავტომობილო ქარხანა, იგივე GAZ-ი. 1932 წელს რამოდენიმე ამერიკელი მუშა მას შემდეგაც დარჩა საბჭოთა კავშირში რაც ქარხნის აწყობა დამთავრდა და საბოლოოდ ისინი იქცნენ სტალინის დიდი ტერორის მსხვერპლნი. 1933 წელს საბჭოთა ავტომწარმოებლებმა დაასრულეს A-მოდელის საკონვეირო ხაზის მშენებლობა და გამოუშვეს მოდელი გაზ-A სამგზავრო ავტომობილი და გაზ-AA სატვირთო ავტომობილი. ორივე ეს მოდელი მაშინვე ადაპტირებულ იქნა სამხედრო საჭიროებისათვის. 1930 წლის ბოლოსთვის გორკის „რუსული ფორდის“ წარმოებამ მიაღწია 80000-90000-ს ერთეულს წელიწადში.

„ფორდი“-ს ლურჯი ოვალური სავაჭრო ნიშანი პირველად გამოჩნდა 1907 წელს. ფორდის პირველმა მთავარმა ინჟინერმა და დიზაინერმა ჰაროლდ ვილსმა 1903 წელს შექმნა ლოგო თავის ბიზნეს-

ბარათზე გამოყენებულ წარწერაზე დაყრდნობით. დღეს არსებული ოვალი შეიქმნა 2003 წლის 17 ივნისს „ფორდ მოტორს კომპანი“-ს 100 წლის იუბილესთან დაკავშირებით.

ფორდ მუსტანგი პოპულარული ამერიკული ავტომანქანაა. თავდაპირველად დიზაინი ფალკონის ბაზაზე შეიქმნა და პირველი მუსტანგის სერია-თეთრი კაბრიოლეტი შავი ინტერიერით „ფორდი“-ს ამწყობ საამქროდან 1964 წლის 9 მარტს დიარბორნში გამოვიდა. ფორდმა საზოგადოებას ეს მოდელი ნიუ-იორკის მსოფლიო ავტოგამოფენაზე 1964 წლის 17 აპრილს, ხოლო 19 აპრილს სამივე ამერიკული სატელევიზიო არხით გააცნო. ეს იყო ავტოინდუსტრიის ისტორიაში ყველაზე წარმატებული პროდუქციის წამოწყება. ორიგინალმა მუსტანგმა ინდუსტრიაში მრავალ იმიტაციას მისცა დასაბამი.

90-იანი წლების ბოლოსათვის, ამერიკული ეკონომიკური ბუმისა და საწვავის დაბალი ფასების გამო „ფორდმა“ გაყიდა დიდი რაოდენობა ავტომობილებისა. ახალი საუკუნის დასაწყისში, საწვავის მაღალი ფასებმა და მერყევა ეკონომიკამ დასწია ბაზრის წილები, შეამცირა გაყიდვები და მოგების სიდიდე. ავტომწარმოებლებმა კომპანიის არსებობის მანძილზე პირველად 2006 წელს გამოაქვეყნეს უდიდესი წლიური ზარალი 12.7 მილიარდი დოლარის ოდენობით და დასძინეს რომ კომპანია ვერ გახდებოდა მომგებიანი 2009 წლამდე. მაგრამ „ფორდმა“ გააოგნა „ვორლდ სტრიტი“, როდესაც 2007 წლის მეორე კვარტალში 750 მილიონი მოგების დაასრულა. მიუხედავად ამ მოგებისა, კომპანიამ წელი დაამთავრა 2.7 მილიარდიანი ზარალით, რომელიც დიდწილად განსაზღვრა „ვოლვოს“ ფინანსების რესტრუქტურისა.

2008 წლის მარტში „ფორდმა“ გამოაცხადა რომ შეთანხმების თანახმად „იაგუარი“ და „ლენდ როვერი“ გაიყიდებოდა „ტატა

მოტორსზე“ 2.3 მილიარდ აშშ დოლარად. ამავე შეთანხმების თანახმად „ფორდს“ არ უნდა დარჩენოდა აქციები არც „იაგუარში“ და არც „ლენდ როვერში“ განსხვავებით „ასტონ მარტინისგან“, სადაც მისი გაყიდვის შემდეგ „ფორდმა“ დაიტოვა მცირედი აქციები.

2009 წლის იანვარში „ფორდმა“ გამოაქვეყნა 14.6 მილიარდი აშშ დოლარის ზარალი და 2008 წელი აღიარეს ფორდის ისტორიაში ყველაზე წარუმატებელ წლად. თუმცა კომპანია იმედს არ კარგავს, რომ მას ექნება საკმარისი ლიკვიდურობა იმისათვის რომ დააფინანსოს თავისი ბიზნეს-გეგმები მთავრობისგან დახმარების მოთხოვნის გარეშე.

დღეს „ფორდ მოტორ კომპანი“ აწარმოებს ავტომობილებს რამოდენიმე სახელწოდებით, მათ შორის - ლინკოლნი და მერკური შეერთებულ შტატებში. „ფორდი“-ს ძირითადი საწარმოები მოქმედებს კანადაში, მექსიკაში, დიდ ბრიტანეთში, გერმანიაში, თურქეთში, ბრაზილიაში, არგენტინაში, ავსტრალიასა და ჩინეთში. „ფორდს“ ასევე აქვს კოოპერატიული ხელშეკრულება რუსეთის ავტომწარმოებელ GAZ -თან.

„ფორდი“-ს არამანუფაქტურული ოპერაციები მოიცავს ორგანიზაციებს, როგორიცაა ავტომობილების ფინანსური ოპერაციები „ფორდ მოტორ კრედიტ კომპანი“. „ფორდი“ ასევე სპონსორობას უწევს მრავალ ღონისძიებასა და სპორტულ შეჯიბრს.

ძირითადად „ფორდი“ იმავე მოდელებს ყიდდა შტატებს გარეთ რასაც ქვეყნის შიგნით, მაგრამ ბოლო პერიოდში ევროპისთვის დაიწყო ახალი მოდელების შექმნა და გაყიდვა. ცდა იმისა, რომ მოეხდინათ მოდელის ხაზის გლობალიზაცია, ხშირად მარცხით მთავრდებოდა. მაგალითად, ევროპული ფორდ მონდეო გაყიდვებით ვერ დაიკვეხნიდა აშშ-ში, მაშინ როცა შტატების მოდელი როგორიცაა ფორდ ტაურუსი ასევე ძლივს იყიდებოდა იაპონიასა

და ავსტრალიაში მაშინაც კი, როცა ის გამოუშვეს მარჯვენა საჭით. პატარა ევროპული მოდელი Ka - ადგილობრივი ბაზრის „ჰიტი“, არ აღმოჩნდა იაპონიისათვის მისაღები, რამდენადაც არ იყო ხელმისაწვდომი ავტომატური მართვის კოლოფით.

ავსტრალიურ „ფორდისთვის“ წარუმატებელი აღმოჩნდა მოდელი მონდერო, რადგან ბაზრის ის სეგმენტი რომელზეც ის იყო გათვლილი ძალზედ დაკნინებული აღმოჩნდა და მყიდველებიც უპირატესობას ანიჭებდნენ უფრო დიდ ადგილობრივ მოდელს ფალკონს. ერთადერთი გამონაკლისი აღმოჩნდა ფოკუსის ევროპული მოდელი, რომელიც ძალიან კარგად იყიდებოდა ატლანტიკის ორივე მხარეს. 2006 წლის მეორე კვარტალში „ტოიოტა“-მ დაუთმო „ფორდს“ მეორე ავტომწარმოებლის ადგილი გაყიდვების მიხედვით აშშ-ში. „ფორდი“ ასევე აწარმოებს მოლაპარაკებებს „ტოიოტასთან“ ჰიბრიდული ტექნოლოგიის ლიცენზიის მოსაპოვებლად, რაც დაეხმარება „ფორდს“ დანერგოს „ტოიოტას“ სისტემა როგორც სტანდარტი მისი ინდუსტრიისათვის.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) როგორ ახსნით კომპანია „ფორდის“, მნიშვნელოვან წარმატებას 1909-1920 წლებში.
- 2) როგორ შეაფასებდით ჰენრი ფორდის ქცევას „კრედიტით შესყიდვის მეთოდის“ დანერგვასთან დაკავშირებით?
- 3) როგორ შეაფასებდით „ფორდის“ უდიდეს წლიურ ზარალს 2006 და 2008 წელს.
- 4) ისაუბრეთ კომპანია „ფორდის“ წარმატებული ტრანსნაციონალიზაციის შესახებ.
- 5) რატომ აწარმოებენ მოლაპარაკებებს „ფორდი“ „ტოიოტასთან“ ჰიბრიდული ტექნოლოგიის ლიცენზიის მოსაპოვებლად?

თავი 4. გლობალური ბიზნესის გარე გარემოს პრაქტიკული ანალიზი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- გარე გარემოს სტრუქტურის ანალიზი. გლობალური ბიზნესის მენეჯერის როლი და ფუნქციები ბიზნესის გარემოს ანალიზში
- გარე გარემოს ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური ანალიზი
- გარე კულტურული გარემოს ანალიზი
- კომუნიკაციები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სისტემაში: კროს-კულტურული ანალიზი

4.1. გარე გარემოს სტრუქტურის ანალიზი. გლობალური ბიზნესის მენეჯერის როლი და ფუნქციები ბიზნესის გარემოს ანალიზში

გარე გარემო, რომელშიც მოქმედებს ფირმა პრინციპულად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ბიზნესისათვის, მიუხედავად მისი მასშტაბისა და მიმართულებისა. გლობალურ ბიზნესში კი ის იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. გადის რა ფირმა საერთაშორისო ბაზარზე, იგი ხშირად აწყდება არა მხოლოდ უცხო ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და კულტურული გარემოს ზემოქმედებით გამოწვეულ სირთულეებს, არამედ იმ მეტად მნიშვნელოვან გარემოსაც, სადაც საჭიროა ჯერ კიდევ ნაკლებად შეუმჩნეველი შესაძლებლობების შესწავლა და ადექვატური შეფასება. სწორედ ამიტომ, გლობალურ ბიზნესსა და გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში საკითხისადმი სწორი მეთოდური მიდგომების გამოყენება იძენს პირველხარისხოვან როლს და იგი უნდა იქნეს შეფასებული დეტალურად.

გარე გარემოს შეფასება და კომპლექსური ანალიზი გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია ფირმის სტრატეგიული და ბევრი ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამ საკითხში ნამდვილად ერთ პოზიციაზე დგანან როგორც პრაქტიკოსი ბიზნესმენები, ისე გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტისა და მარკეტინგის თეორეტიკოსები.

გარე გარემოს ანალიზისათვის გამოიყენება შემდეგი საბაზისო ელემენტები:

- გარე ეკონომიკური გარემოს ანალიზი;
- გარე პოლიტიკური გარემოს ანალიზი;
- გარე სამართლებრივი გარემოს ანალიზი;
- გარე კულტურული გარემოს ანალიზი.

ზოგჯერ სპეციფიკურ სიტუაციებში, ცალკე განიხილავენ სხვა ელემენტებსაც: გარე გარემოს სოციალური შემადგენლობა, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები და ა.შ.

გლობალურ ბიზნესში ფირმის გარე გარემოს ანალიზი უნდა განახორციელოს გლობალური ბიზნესის მენეჯერმა, რომლის როლი შემდეგ ფუნქციებში ვლინდება:

1. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც საგარეო ბაზარზე ფირმის სტრატეგიული შესაძლებლობების ძებნის ორგანიზატორი

- ამ ეტაპზე გლობალური ბიზნესის მენეჯერის ორგანიზატორული როლი ითვალისწინებს სამი ძირითადი პრობლემის გადაჭრას:

- ჯგუფთან ერთად (ჯგუფური მუშაობის პრინციპით) ჩამოყალიბდება სტრატეგიების სწორი მიმართულებები. აქ მეტად მნიშვნელოვანია ე.წ. „ტვინების შტურმის“ მეთოდი და „დელფის“ ტიპი - ექსპერტული გამოკითხვის ტექნიკის მეთოდი;

- ადგილობრივი მუშაკებისა და გარე კონსულტანტების ორგანიზებით ჩატარდეს სტრატეგიების წინასწარი ანალიზი;

- პერსპექტიული სტრატეგიული შესაძლებლობების შერჩევა.

2. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც სტრატეგიული

მოტივატორი - აქ მოიაზრება გლობალური ბიზნესის მენეჯერის იმ სტრატეგიული მოტივების განსაზღვრის ის ძირითადი როლი, რომლითაც უნდა იხელმძღვანელოს ფირმამ, რომელიც ირჩევს გლობალურ ბაზარზე ამა თუ იმ შესაძლებლობებსა და მიმართულებებს.

3. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც კულტურული ანალიტიკოსი - ამ როლს განსხვავებით მარკეტინგული, ეკონომიკური და იურიდიული ამოცანებისაგან, მენეჯერის გარდა სხვა ვერავინ ვერ შეასრულებს. სწორედ მან უნდა შეიმეცნოს და გაიგოს ეროვნული კულტურის განსაკუთრებულობები, რომელსაც უნდა დაეყრდნოს ფირმა; სწორედ მან ეფექტიანი მენეჯმენტის განხორციელებისათვის, უნდა გადაჭრას კომუნიკაციის ყველა პრობლემა; და ბოლოს, მხოლოდ მას შეუძლია დაეკონტაქტოს უცხოური ფირმების ტოპ-მენეჯერებს, მათი ეროვნული სტერეოტიპების შესახებ ინფორმაციის მიღებისათვის. ყველა ამ მიზეზის გამო კულტურული ანალიზი წარმოადგენს მენეჯერის საქმიანობის საფუძველს ფირმის გარე გარემოსთან ურთიერთობაში.

4. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც ინტერნაციონალური კოლექტივის ხელმძღვანელი და ეფექტიანი ორგანიზატორი

- ამ თემას ეძღვნება სხვა თავები, მაგრამ აქ ჩვენ გავაკეთებთ მხოლოდ ერთ შენიშვნას: გარეგნულად როგორც ჩანს, ეს თითქმის ისეთი როლია როგორც წინა, რომელიც ითხოვს მხოლოდ კულტურული სფეროს ცოდნას; მაგრამ საკითხის უფრო ყურადღებით შესწავლა იძლევა უდავოდ იმის საფუძველს, რომ აქ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ცოდნას ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და იურიდიულ სფეროში.

5. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც დიპლომატი - ეს როლი გულისხმობს გარე გარემოს არა მხოლოდ კომპლექსურ ცოდნას, არამედ დიპლომატიურ ტალანტსაც, რომელიც პრაქტიკულად ყველგან აუცილებელია. მენეჯერი, შეიძლება ვთქვათ

რომ დიპლომატია, თუ მას აქვს უნარი უკონფლიქტოდ და გულთბილ ვითარებაში წარმართოს მოლაპარაკებები, ადგილობრივ ხელისუფლებასთან ურთიერთთანამშრომლობით ხშირად გადაწყვეტოს სერიოზული პრობლემები და ა.შ.

6. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც საზოგადო მოღვაწე - ეს როლი ერთი შეხედვით შეიძლება უცნაურადაც კი გვეჩვენოს; მაგრამ, რამდენადაც გლობალური ბიზნესის მენეჯერი საზღვარგარეთ წარმოაჩენს არა მხოლოდ თავის ფირმას, არამედ თავის ქვეყანას, თავის ხალხს, ვფიქრობთ ეს როლი კანონზომიერია. მასპინძელი ქვეყნის საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობა, საზღვარგარეთ ბიზნესის ეფექტიანი და სტაბილური წარმართვის აუცილებელი პირობაა. თუმცა ამ მონაწილეობის მასშტაბები არსებითად სხვადასხვაა თვით ბიზნესის მასშტაბებიდან გამომდინარე. აქ ბუნებრივია წინა პლანზე გამოდის გარე გარემოს პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორები, თუმცა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კულტურული მომენტიც.

7. გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, როგორც გლობალური ბიზნესის „სტრატეგიული ოპტიმიზატორი“ - ამ განსაკუთრებულ როლში, გლობალური ბიზნესის მენეჯერი შეიძლება ითქვას, რომ სცდება მასპინძელი ქვეყნის საზღვრებს და ზრუნავს საერთოდ ფირმის ბიზნესის ოპტიმიზებისათვის.

აქ მას ხშირად უწევს გარე გარემოს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ასპექტში, ნიუანსებში უკიდურესად რთული გადაწყვეტილებების მიღება.

ამდენად, როგორც ვხედავთ, გლობალური ბიზნესის მენეჯერის ყველა ეს შეიდივე როლი ითხოვს გარე გარემოს კომპლექსურ ცოდნას, მაგრამ არის ერთი არსებითი განსხვავება - თუ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სამართლებრივ შეფასებებს გლობალური ბიზნესის მენეჯერისათვის და მთლიანად მენეჯმენტისათვის ახორციელებს ფირმის შესაბამისი რგოლები, კულტურული ფონის სიღრმისეული

შესწავლა პირადად გლობალური ბიზნესის მენეჯერის პრეროგატივაა. სწორედ ამ საკითხებს ეძღვნება ამ თავის შემდეგი პარაგრაფები.

4.2. გარე გარემოს ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური ანალიზი

ეკონომიკური გარემოს ანალიზი

ამისათვის აუცილებელია განვიხილოთ გარე გარემოს ძირითადი მონაცემების სტრუქტურის ეკონომიკური ანალიზი შემდეგი თანმიმდევრობით:

1) ქვეყნის მდგომარეობა შემდეგი მაჩვენებლებით: მთლიანი ეროვნული პროდუქტი (მეპ), მთლიანი შიგა პროდუქტი (მშპ), ეკონომიკური ზრდის ტემპები, ინვესტიციების ზრდის ტემპი, მიგასავაჭრო ბრუნვა, საქონლისა და მომსახურების იმპორტი;

2) მთლიანად ქვეყნის მოსახლეობა და ცალკე მათი განლაგება რეგიონებში: სრულწლოვანი მოსახლეობის სტრუქტურა დინამიკაში;

3) საზოგადოების სტრუქტურა, თითოეული სოციალური ფენის სულადობრივი და ოჯახური შემოსავლები და მათი დინამიკა;

4) რესურსების ის ძირითადი სახეები, რომელიც აინტერესებს ფირმას შემდეგი რანჟირებით:

- ქვეყნისა და რეგიონების რესურსული პოტენციალი;
- რესურსების ღირებულებითი შეფასება;
- რესურსების დეფიციტურობის დონე.

შენიშვნა: ამ რესურსების მიღების შესაძლებლობები მოსაზღვრე ქვეყნებიდან;

5) კავშირგაბმულობის შესაძლებლობების ძირითადი მაჩასიათებლები (ტელეფონების რაოდენობა ათას მცხოვრებზე; ფოსტების მრავალფეროვნება და მათი მუშაობის ეფექტიანობა; კომპიუტერული სერვისის ძირითადი მაჩასიათებლები);

- 6) შრომის ანაზღაურების დონე და ფორმები;
- 7) განვითარებისა და შესაძლებლობების საერთო შეფასება:
 - სავარაუდო კონკურენტები;
 - სავარაუდო მომწოდებლები;
 - სავარაუდო მომხმარებლები;
- 8) სავალუტო რეგულირების ძირითადი ელემენტები;
- 9) ქვეყანაში, ვაჭრობისა და ექსპორტ-იმპორტის შეზღუდვების ძირითადი ელემენტები;
- 10) სამეცნიერო-ტექნიკური და საკონსულტაციო საქმიანობის განვითარების დონე;
- 11) ძირითადი ეკონომიკური პრობლემების დონე; (ინფლაცია, უმუშევრობა, რეგიონული თუ დარგობრივი დეპრესიების გამოვლენა, სიღარიბის დონე და ა.შ.).

სამართლებრივი გარემოს ანალიზი

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის ფორმირებასა და განვითარებაზე, არის საერთაშორისო სამართალი. როცა საუბარია ქვეყნებს შორის სამართლებრივ ურთიერთობებზე, ეს სფერო რეგულირდება **საერთაშორისო საჯარო სამართალის** (ან საერთო საერთაშორისო სამართალი) **ნორმებით**. ცალკეულ ორგანიზაციებსა და მოქალაქეებს შორის სამართლებრივი ურთიერთობები, რომელიც წარმოიქმნება საერთაშორისო ცხოვრებაში, მიეკუთვნება **საერთაშორისო კერძო სამართლის შესწავლის ობიექტს**.

კლასიკური გამოკვლევა **საერთაშორისო საჯარო სამართალსა** და **საერთაშორისო კერძო სამართალს** შორის, ფორმულირებული იყო ძველი რომის დროიდან ულპიანომის მიერ: „**საჯარო სამართალი არის ის, რომელიც შეესატყვისება რომის სახელმწიფოს მდგომარეობას; საერთაშორისო კერძო სამართალი კი ცალკეული პირების უპირატესობებს შეესატყვისება.**“

საერთაშორისო საჯარო სამართალი განიხილება როგორც დამოუკიდებელი სამართლებრივი სისტემა, ხოლო საერთაშორისო კერძო სამართალი გაბატონებული კონცეფციის მიხედვით ითვლება თითოეული სახელმწიფოს შიგა სამართლებრივი სისტემის ნაწილად. ამ თვალსაზრისით, საერთაშორისო საჯარო სამართლისა და საერთაშორისო კერძო სამართლის ნორმები ემსახურება სხვადასხვა რეგიონებში საერთაშორისო თანამშრომლობის სამართლებრივი პირობების შექმნის საერთო მიზანს. საერთაშორისო კერძო სამართალში რეგულირების მაგალითად ითვლება საერთაშორისო სამოქალაქო ურთიერთობა, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ, სამეურნეო, სამეცნიერო-ტექნიკურ და კულტურულ კავშირებს. საერთაშორისო კერძო სამართლის ამოცანას წარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნების ფირმებისა და ორგანიზაციების საქმიანი კავშირების სამართლებრივი რეგულირება.

საერთაშორისო კერძო სამართლის მნიშვნელოვან წყაროდ ითვლება საერთაშორისო ხელშეკრულებები, ქვეყნის შიგა კანონმდებლობა, სასამართლო და საარბიტრაჟო პრაქტიკა და ასევე ადათ-წესები. ბუნებრივია, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში საერთაშორისო სამართლის ამა თუ იმ სახის წყაროს ხვედრითი წილი განსხვავებულია. შესაძლებელია ასევე, რომ ზოგიერთ სამართლებრივ ურთიერთობებში მიღებული იქნას ნორმები, რომელიც შედის სხვადასხვა წყაროების შემადგენლობაში.

საერთაშორისო კერძო სამართლის ბევრი ფუძემდებლური ნორმები პირველდაწყებითად ფორმირდება **საერთაშორისო ხელშეკრულებებში**, რომლებიც შეიცავს სახელმწიფო მონაწილის განსაზღვრულ ვალდებულებებს. **ეკონომიკური სამართლისა და სახელმწიფოთა ვალდებულებების ქარტია** მიღებული იქნა გაეროში გენერალური ასამბლეის მიერ 1974 წელს. ქარტიაში ფორმულირდა ა) საერთაშორისო ორგანოში მონაწილე ყველა სახელმწიფოს სუვერენული თანასწორობის მნიშვნელოვანი პრინციპი: **„ყველა**

სახელმწიფოს აქვს უფლება მონაწილეობა მიიღოს საერთაშორისო ვაჭრობასა და ეკონომიკური თანამშრომლობის სხვა ფორმებში მიუხედავად განსხვავებული პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური სისტემისა. არცერთი ქვეყანა არ ექვემდებარება დისკრიმინაციას, დაფუძნებულს რაღაც განსხვავებებზე.“

გაერო-ს გენერალურმა ასამბლეამ, საერთაშორისო კერძო სამართლის პროგრესული განვითარებისათვის, შექმნა **საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლის კომისია** გაეროში. მის პირველ გადასაჭრელ ამოცანებს წარმოადგენდა პროდუქტების საერთაშორისო ყიდვა-გაყიდვა, საერთაშორისო გადასახადები და კომერციული არბიტრაჟი.

საერთაშორისო კერძო სამართლის მიმართულებით შეთანხმებების დამუშავება სხვადასხვა სახის პროექტებზე, ითვლება ჰააგის კონცეფციის საერთაშორისო კერძო სამართლის საქმიანობის სფეროდ, რომელიც 1955 წლიდან ვრცელდება 38 სახელმწიფოზე. სისტემატურ სამუშაოებს ამ მიმართულებით ახორციელებს კერძო სამართლის სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები რომში, ინტელექტუალური საკუთრების საერთაშორისო ორგანიზაცია (ისსო), საერთაშორისო საზღვაო კომიტეტი (სსკ) და სხვა ორგანიზაციები.

ცალკეული ქვეყნებისათვის საერთაშორისო კერძო სამართლის ეროვნული ნორმების ფორმირებისათვის, დიდი მნიშვნელობა აქვს **შიგა კანონმდებლობას**. ზოგიერთი დასავლური ქვეყნის საკანონმდებლო ნორმები, საერთაშორისო კერძო სამართალი დაკავშირებულია **სასამართლო და საარბიტრაჟო პრაქტიკასთან**, ამ შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება ავტორიტეტული სასამართლო და საარბიტრაჟო ორგანოების შეხედულებები და გადაწყვეტილებები კონკრეტულ საკანონმდებლო საკითხებში, რომელსაც აქვს სასამართლო-სახელმძღვანელო დანიშნულება. მომავალში ანალოგიური საკითხების გადაჭრისას ასეთი ნორმები (სასამართლოს სისტემის პრეცედენტები) შეიძლება ფართოდ

გამოიყენებული იქნას ინგლისში და ნაწილობრივ აშშ-ში.

საერთაშორისო კერძო სამართლის ერთ-ერთ წყაროს წარმოადგენს **ადათ-წესები და ადრე ჩამოყალიბებული ჩვეულებები**. ასეთი წესები ფართოდ არის მიღებული საერთაშორისო ვაჭრობაში და საზღვაო სავაჭრო სფეროებში.

საერთაშორისო კერძო სამართლის საკითხები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სპეციალისტებისათვის წარმოადგენს დამოუკიდებელ სასწავლო დისციპლინას. ცოდნა ამ სფეროში, აუცილებელია საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობის სხვადასხვა პრაქტიკული საკითხების გადაჭრისათვის და საერთაშორისო ორგანიზაციებში საქმიანობისათვის. **ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება ასე გაგრძელდეს საერთაშორისო სამართლის ანალიზის სტრუქტურა:**

- 1) ქვეყნის სამართლის სისტემის შეთანხმებულობის საერთო შეფასება საერთაშორისო სამართლის მდგომარეობასთან;
- 2) ფირმისათვის საინტერესო ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციების რეგულირება;
- 3) კერძო პირების რეგულარული შესვლა-გამოსვლა;
- 4) პიროვნებისა და საკუთრების დაცულობა;
- 5) კაპიტალის, საექსპორტო მოგების თუ სხვა ფინანსური ოპერაციების საზღვრებს გარეთ რეგულარული გადაადგილება;
- 6) ფირმისათვის საინტერესო კომერციული სამართლის ელემენტების შეფასება;
- 7) ბიზნესის შექმნისა და ტრანსფორმაციის რეგულირება;
- 8) შრომითი ურთიერთობების რეგულირება;
- 9) ფასების რეგულირება;
- 10) ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა;
- 11) კერძო პირებისა და ფირმების გადასახადებით დაბეგვრის საკითხების დეტალური შესწავლა [სასურველია მესაერთაშორისე (საერთაშორისო სამართლის, პოლიტიკის სპეციალისტი) სპეცია-

ლისტის კომენტარები საერთაშორისო აუდიტში)].

12) ქვეყნის სამართლებრივი სისტემის საერთო შეფასება.

პოლიტიკური გარემოს ანალიზი

ამისათვის ჩამოვაყალიბოთ იმ ძირითად მონაცემთა სტრუქტურა, რომელიც აუცილებელია გლობალური ბიზნესის მენეჯერისათვის:

1) ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური რეჟიმი და მასთან ურთიერთობა;

2) ქვეყნებშორისი (რეგიონთაშორისი, საქალაქთაშორისი) შეთანხმება;

3) ქვეყნის მონაწილეობა პოლიტიკურ ბლოკში და საერთაშორისო ეკონომიკურ კავშირებში, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ბიზნესის მომავალ შესაძლებლობებზე ან საფრთხეებზე;

4) პოლიტიკური პარტიები და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებმაც აქვთ მჭიდრო ურთიერთობა ხელისუფლებასთან, პოლიტიკურ პარტიებთან და ქვეყნის საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან;

5) ცნობილი პოლიტიკური ლიდერები და მოკლე ბიოგრაფიული მონაცემები მათ შესახებ;

6) ქვეყნის ძირითადი პოლიტიკური პარტიები და მეტად გავლენიანი საზოგადოებრივი ორგანიზაციები;

7) ძირითადი პოლიტიკური მოწინააღმდეგეები, რომლებიც იღვწიან ქვეყანაში ძალაუფლებისათვის და მათი პრინციპული პოზიცია ეკონომიკურ, სოციალურ და სამართლებრივ საკითხებზე;

8) მოკლე დახასიათება კავშირისა „ბიზნესი-პოლიტიკა“ (ფირმები, პარტიები, ლიდერები);

9) პრეზიდენტისა და პარლამენტის უახლოესი არჩევნები (ან მათი ანალოგები ქვეყანაში);

10) რეგიონული ხელისუფლებების როლი და გავლენა;

11) იმ რეგიონების პოლიტიკური სიტუაცია, რომელშიც ფირმა უნდა შევიდეს;

12) ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობის საერთო შეფასება.

ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური გარემოს ანალიზის შემდეგ, ტარდება **ე.წ. სასტარტო მარკეტინგული ანალიზი**. ქვემოთ წარმოგიდგენთ იმ კითხვების ჩამონათვალს, რომელიც სჭირდება გლობალური ბიზნესის მენეჯერს სასტარტო მარკეტინგის ჩატარებისათვის. ამ კითხვებისა და გარე გარემოს შედეგების ანალიზი, მენეჯერს საშუალებას აძლევს მიიღოს საფუძვლიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილება მოცემული ქვეყნის ბაზარზე ფირმის მიზანმიმართული შესვლისა, და ასევე რიგ შემთხვევებში მოახდინოს თავისი მომავალი სტრატეგიული განვითარების სიღრმისეული პროგნოზირება.

სასტარტო მარკეტინგული ანალიზის ძირითადი მონაცემების სტრუქტურა ასეთია:

1) ფირმის სტრატეგიული ამოცანების თვალსაზრისით, საკმარისია ბაზრის სეგმენტის მოცულობა, რომელზეც გეგმავს ჩვენი ფირმა შესვლას;

2) როგორია ჩვენი საქონლისა და მომსახურების ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა იმ ანალოგებთან შედარებით, რომლებიც უკვე არიან თუ ახლა შემოედინებიან ამ ბაზარზე?

3) რომელ მსყიდველობით ჯგუფზეა გათვლილი ჩვენი საქონელი და მომსახურება და მისი რეალიზაციის რა შანსები არსებობს? რამდენად შეესაბამება ჩვენი კონკურენტულ უპირატესობა მოწოდებრივი ჯგუფის მოთხოვნილებებს?

4) როგორია ჩვენი საქონლისა და მომსახურების დისტრიბუციის შესაძლებლობები? როგორია ძირითადი ორგანიზაციული, ფინანსური, საკადრო, სერვისის და სამართლებრივი პრობლემები, რომელიც უნდა გადაიჭრას დისტრიბუტორებთან მუშაობაში?

5) როგორია საქონლისა და მომსახურების პრომოუშენის

შესაძლებლობები საწყის ეტაპზე და უახლოეს პერსპექტივაში იმ მიმართულებათა ჭრილში, როგორიცაა: გაყიდვების სტიმულირება, რეკლამა და პაბლიკ რელიშნო?

6) როგორია ჩვენი ძირითადი კონკურენტების სტრატეგიები ბაზარზე (სასაქონლო ფასები, გასაღება და პრომოუშენი) და რა შეუძლია ჩვენმა ფირმამ მათ დაუპირისპიროს?

7) როგორი უნდა იყოს ეფექტიანი მარკეტინგის ბიუჯეტი ახალ ბაზარზე გასვლისა და პოზიციების გამყარებისათვის?

8) როგორ ორიენტირები შეიძლება ჩამოაყალიბოს პერიოდების მიხედვით მარკეტინგულმა სამსახურმა ჩვენი საქონლისა და მომსახურების რეალიზებისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნეს ეფექტიანი ბიუჯეტი?

გლობალური ბიზნესის მენეჯერი მიიღებს რა საფუძვლიანად პასუხებს ამ კითხვებზე, იგი განახორციელებს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებას: აქვს თუ არა აზრი ფირმის გასვლასა და დამკვიდრებას მოცემული ქვეყნის ბაზარზე. თუ პასუხი დამაკმაყოფილებელია, მაშინ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერი გადადის მეტად შრომატევად და საპასუხისმგებლო, გარე გარემოს კულტურული სფეროს ანალიზზე.

4.3. გარე კულტურული გარემოს ანალიზი

ზოგადი გაგებით კულტურა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ამა თუ იმ ხალხის ან ეთნიკური ჯგუფების ცხოვრების წესი. კულტურის ფენომენის ეს ფართო განმარტება თავის თავში მოიცავს ტრადიციებს, ჩვევებს, რწმენას და იმ სტერეოტიპებს, რომლებიც საუკუნეების მანძილზე ყალიბდებოდა ამა თუ იმ ეროვნების ადამიანებში. არ არსებობს არავითარი ეჭვი იმისა, რომ კულტურა უმაღლესი ხარისხის დინამიკური ფენომენია და ეს დინამიკა, ხატოვნად რომ ვთქვათ, მრავალფეროვანია. ამიტომ, მისი ადექვატური შეცნობა გლობალური ბიზნესის მენეჯერის

მსაღალ პროფესიონალიზმზე მეტყველებს.

კულტურული კონტრასტების პირველდაწყებითი ფორმირება განისაზღვრა კომპაქტურად დასახლებული ეროვნული ერთიანობის რეგიონებში, გეოგრაფიულ და ბუნებრივ-კლიმატური მახასიათებლებით. ეს განსაკუთრებულობა დღემდე ინარჩუნებს დიდ მნიშვნელობას: საკმარისია, მაგალითად თუ დაუპირისპირებთ ჩრდილოეთისა და სამხრეთის მოსახლეობას, ან თუნდაც აღმოსავლეთისა და აფრიკის და ა.შ. ეროვნულ თავისებურებებს. ცალკეული ერების ისტორიული განვითარება, ეროვნული მთავრობის ჩამოყალიბება და ევოლუცია არსებითად შეიცვალა კულტურული კონტრასტების პოლიტიკური, ეკონომიკური, რელიგიური, სოციალური და სხვა პროცესების ზეგავლენით. გასაგებია, რომ აქ ურთიერთობა სუფთა დინამიკურია: ერთის მხრივ, თვით კულტურამ განსაზღვრა სვლა და მიმართულება ამ პროცესებისა სხვადასხვა ასპექტში, ხოლო მეორე მხრივ კი თვითონ გახდა მძლავრი ზემოქმედების ობიექტი. ამ დინამიკაში, თავის მხრივ იკითხება ერებსშორისი ურთიერთობის სხვადასხვა მომენტები, რომელიც განპირობებულია კულტურათა ურთიერთშედევით.

კოლონიური რეჟიმის პირობებში ქვეყანა-მეტროპოლიები ახდენდნენ კოლონიებში თავიანთი კულტურების გავრცელებას. ასევე, სერიოზულმა სოციალურ-პოლიტიკურმა კატაკლიზმებმა, მნიშვნელოვნად შეარყია ამ კოლონიების ეროვნული კულტურის საფუძვლები. ამ თვალსაზრისით გლობალური ბიზნესის მენეჯერს, რომელიც მუშაობს ბრიტანული თანამეგობრობის ქვეყნებში ან თუნდაც საფრანგეთის ყოფილ კოლონიებთან, ეს მომენტი მხედველობიდან არ უნდა გამორჩეს.

XX და XXI საუკუნეების მიჯნაზე შეიძლება ვისაუბროთ სავსაოდ მყარ კულტურულ თავისებურებებზე, რომელიც ყალიბდება ქვეყნებს შორის და უფრო ფართო მასშტაბით პლანეტის ცალკეულ რეგიონებში. სწორედ ეს გარემოება აძლევს საშუალებას ბევრ

მკვლევარს დაეყრდნოს კულტურის ისეთ გლობალურ გაგებას, როგორიცაა: „დასავლური“, „აღმოსავლური“ და სხვა კულტურები.

დასავლურ კულტურაზე საუბრისას, ჩვენი შეხედულება ამ გაგებით აერთიანებს ოთხ ეროვნულ კლასტერს: ინგლისურენოვანი, გერმანული, რომანული და სკანდინავიური, რომელთა შორის არის თვალსაჩინო განსხვავება და მითუმეტეს, როდესაც საქმე ეხება მთლიანად ევროპას ან ჩრდილოეთ ამერიკას, ავსტრალიას ან ახალ ზელანდიას, გლობალური ბიზნესის მენეჯერებმა გულდასმით უნდა შეისწავლონ ეს კულტურები მათი სპეციფიურობიდან გამომდინარე, რომ უზრუნველყონ ადექვატური მენეჯმენტის განხორციელება.

მთელ დედამიწაზე კულტურული გარემოს განვითარებაში, სრულიად ახალი დინამიკა შეიტანა გლობალიზაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ერთობა, რომელმაც მაკლიუნის სიტყვებით რომ ვთქვათ, მთელი პლანეტა გადააქცია „დიდ სოფლად“, სადაც ღია ყველა შესასვლელი ნებისმიერი ადამიანისა თუ იდეისათვის, წესისა თუ ნებისმიერი კულტურის მიღწევებისა და პრობლემისადმი.

მეორეს მხრივ, მთელი მსოფლიო საგრძნობლად გახდა სწორედ დასავლური კულტურის ექსპანსიის (ხოლო შედარებით ვიწრო გაგებით - უპირველესად ამერიკული) ობიექტი. ეს გარემოება წარმოქმნის არსებით პრობლემებს ზოგადად, და მათ შორის ბიზნესის სფეროში, დღის წესრიგში დადგა პრობლემა - „დივერგენცია-კონვერგენცია“. მიმდინარეობს დისკუსიები იმის შესახებ, რომ ხომ არ მიგვიყვანს გლობალიზაცია კონვერგენტულ განვითარებამდე, რომელიც ჩარეცხავს სხვადასხვა კულტურებს და წარმოქმნის რაღაც ერთ კულტურას, თუ პირიქით, გაძლიერდება დივერგენციული პროცესები და გამაფრთხილებს დაპირისპირება კულტურებს შორის.

რა თქმა უნდა ბუნებრივია, რომ კულტურის ამ რთული ფენომენის შესწავლამ, არ შეიძლება არ მოგვცეს საინტერესო და მასშტაბუ-

რი სამეცნიერო და პრაქტიკული შედეგი. დღეს კულტუროლოგია, ეს მრავალდარგობრივი სამეცნიერო დისციპლინაა, რომელშიც მუშაობს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების ასეულობით მეცნიერი. გლობალური ბიზნესის მენეჯერს, ბუნებრივია არ მოეთხოვება კულტუროლოგიის სიღრმისეული ცოდნა, მაგრამ მას უნდა ჰქონდეს საკმარის წარმოდგენა ძირითადი კულტურის თეორიების შესახებ.

და ბოლოს, გვინდა შემოგთავაზოთ შენიშვნა „სუბკულტურების“ შესახებ. ეს ტერმინი ახდენს მოცემული კულტურის რაღაც განსაკუთრებული ნაწილის გამოიკვეთას, რომლის წარმომადგენლები ხასიათდებიან სპეციფიური ნიშნებით (მაგალითად, შუახნის ადამიანები), განსაკუთრებული უპირატესობებით (მუსიკაში, ხელოვნებაში, თავისუფალი დროის გამოყენებაში და ა.შ.) და მათი კულტურისაგან განსხვავებული არაორდინალურობით. **ერთი სიტყვით, ყველა კულტურაში არსებობს ადამიანთა ე.წ. გარკვეული ჯგუფები, რომლებიც ქმნიან თავიანთ მინიკულტურებს.** ასეთია მაგალითად, თანამედროვე თინეიჯერების, „ახალი ქართველების“, როკერების, პენსიონერების და ა.შ. სუბკულტურები. სუბკულტურების სპეციფიური მოთხოვნილებების ადექვატურად შეცნობა, გლობალური ბიზნესის მენეჯერის მაღალ პროფესიონალურ ხარისხზე მეტყველებს.

კულტურის თეორიები

მერდოკის კონცეფცია - ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი კონცეფცია მოიკუთვნება ჯ.პ. მერდოკს, რომელმაც შემოიტანა ცნება „**კულტურის უნივერსალები**“, რომლის ქვეშ იგულისხმება ერის ის კულტურული (ახასიათებლები, რომლებიც:

- ა) ცალ-ცალკე გვიჩვენებენ ცხოვრების წესის რამდენიმე მხარეს;
- ბ) ყველა ერთად კი იძლევა სრულყოფილ წარმოდგენას მთლიანად ერის კულტურის შესახებ.

მერდოკმა გამოყო დაახლოებით 70 კულტურული კონსტანტი, რომელთა შორის ვხვდებით მრავალგვარ და მრავალმასშტაბიან

კატეგორიებს: დაწყებული სპორტიდან დამთავრებული სახელმწიფო სისტემით, თმის ვარცხნილობის სტილიდან, ვაჭრობით დამთავრებული. სამწუხაროდ, მერდოკის კონცეფციამ ვერ ჰპოვა ისეთი განვითარება, რომ მან ვერ დაიმკვირა სათანადო ადგილი გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარებაში. ეს განაპირობა იმან, რომ მერდოკის მიერ მოცემული 70 რთული და ურთულესი კატეგორიები, პრაქტიკულად არაპერსპექტიული აღმოჩნდა. მხოლოდ მის მიერ მოცემულმა კულტურის უნივერსალებმა შეიძლება დაეხმაროს გლობალური ბიზნესის მენეჯერს და შესრულოს თავისებური ფილტრის როლი: ამ პრიზმაში შეიძლება აღმოვაჩინოთ დამატებითი შესაძლებლობები (თუ მოულოდნელი საფრთხეები), რომელსაც მენეჯერი გამოიყენებს მასპინძელ ქვეყანაში.

ჯ. როკიჩის კონცეფცია - როგორც ვიცით, „დასავლური“, „აღმოსავლური“, „ისლამური“, „აფრიკული“ და ა.შ. კულტურათა ღირებულებები მკვეთრად განსხვავებულია. მაგალითად, ინდივიდუალურობას, გულწრფელობას, ეფექტიანობას, პუნქტუალობას პირველი ადგილი უჭირავს დასავლურ კულტურაში; ისლამურ კულტურაში კი ინდივიდუალურობა, როგორც ღირებულება საერთოდ უარყოფილია. ასეთივე ადგილი უჭირავს პუნქტუალობას აღმოსავლური კულტურის მიხედვითაც და პირიქით: მშვიდობიანი არსებობა ითვლება პირველხარისხოვან ღირებულებად აღმოსავლური კულტურისათვის, მაშინ, როცა იგი დასავლურისათვის მესამეხარისხოვანია.

კულტურულ ღირებულებებთან მიმართებაში საინტერესო მიდგომა შემოგვთავაზა ჯ. როკიჩმა 1973 წელს. მან ჩამოაყალიბა ღირებულებათა ორი ჯგუფი (თითოეული შემდგარი 18 ელემენტისაგან). ერთი ჯგუფის ელემენტები განსაზღვრა, როგორც **საბაზო (თუ საბოლოო)**, ხოლო მეორე ჯგუფის ელემენტები კი - **ინსტრუმენტალურად**. მენეჯმენტის თვალსაზრისით ასეთი დაყოფა მეტად მნიშვნელოვანია: მაგალითად, პიროვნება ცხოვრობს

და მუშაობს რაღაც საბოლოო ღირებულებებისათვის, რომელიც ამავე დროს ინსტრუმენტალურია, ვიდრე არაუმეტეს საბოლოო შედეგის მიღწევის საშუალება. მარტივად რომ ვთქვათ, ადამიანთა უმრავლესობისათვის კომფორტული ცხოვრება ბუნებრივია იქნება საბოლოო ღირებულება და არსებობის მიზანი, ხოლო სხვებისათვის კი ის იქნება ინსტრუმენტალური ღირებულება, რომელიც საშუალებას მისცემს მათ სწრაფად და სრულად დაიკმაყოფილონ ისეთი საბოლოო ღირებულება, როგორიცაა მაგალითად, თვითკმაყოფილება.

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის კონტექსტში როკიჩის შედეგები მნიშვნელოვანია გასაგები მიზეზით: ეროვნული კულტურები საკმაოდ მკაფიოდ განსხვავდებიან სახელდობრ იმით, თუ ესა თუ ის ღირებულება რომელ ჯგუფს ეკუთვნის. გლობალური ბიზნესის მენეჯერის შესატყვისად შეიძლება ფორმირდეს საკმაოდ ეფექტიანი მოტივაციური ინსტრუმენტარიები: მაგალითად, ლოგიკა და ესთეტიკურობა ფრანგული კულტურის მიხედვით ინტელექტუალური კულტურის შენობის ბაზისია, ხოლო ინგლისელ-პრაქტიკოსებისათვის ასეთმა მიდგომამ შეიძლება სრული ფიასკო განიცადოს. ის გლობალური ბიზნესის მენეჯერი, რომელიც არ შეაფასებს დასავლური კულტურისათვის დამახასიათებელ ისეთ ღირებულებას როგორიცაა მაგალითად, ქალთა თანასწორობა, ამან შეიძლება მას სერიოზული პრობლემა შეუქმნას ევროპულ თუ ამერიკულ ორგანიზაციებში მუშაობისას. აღმოსავლურ კულტურაში ეს მომენტი შეიძლება შეფასდეს სუფთა ინსტრუმენტალურად (თუ, მაგალითად, ქალებს ორგანიზაციაში უზრუნველყოფთ კაცების ტოლი ხელფასით, საქმე აუცილებლად წარიმართება უკეთესად და ეს სასარგებლო იქნება ყველასათვის!). ისლამური კულტურის შემთხვევაში კი ამ ღირებულების ინსტრუმენტალურადაც გამოყენება გამოიწვევს ნეგატიურ რეაქციას.

ოლპორტის, ვერნონისა და ლინდზის მოდელი - დიდ პრაქტიკულ ინტერესს იწვევს ილპორტის, ვერნონისა და ლინდზის მიერ

1960 წელს შემუშავებული მოდელი.

ეს მიდგომა, ღირებულებათა საფუძვლების თავისებურებების მიხედვით, ეფუძნება ყველა ინდივიდის დაყოფას ექვს ჯგუფად: „თეორიული ადამიანი“ [რომლისთვისაც მთავარია ჭეშმარიტება (სინამდვილე), სისტემა, წესრიგი, სიზუსტე, ცოდნა]; **ეკონომიკური ადამიანი** [საქმე, სარგებლობა, ეფექტიანობა, პრაქტიკული მნიშვნელობა]; **ესთეტიკური ადამიანი** (სილამაზე და პარმონია); **სოციალური ადამიანი** (საზოგადოებრივი უპირატესობა, კეთილდღეობა ზავშეგებისათვის, ურთიერთდახმარება); „**პოლიტიკური ადამიანი**“ (ლიდერობა, შეჯიბრი, კარიერა, ძალაუფლება) და „**რელიგიური ადამიანი**“ (რწმენა).

მრავალმა გამოკვლევამ და ბოლო ათწლეულმა გვიჩვენა, რომ სწორედ ზემოთმოტანილი ტიპები პრაქტიკულად გვხვდება ყველა ეროვნებაში. პიროვნება თავისი ღირებულების მიხედვით, შეიძლება ზუსტად ვერ პასუხობდეს რომელიმე ჯგუფის მოთხოვნებს, მაგრამ თუ რომელი ტიპისათვის დამახასიათებელი ნიშნები სჭარბობს მასში, ამის მიხედვით მივაკუთვნებთ მას ამა თუ იმ ჯგუფის ადამიანს.

4.4. კომუნიკაციები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სისტემაში: კროს-კულტურული ანალიზი

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის სისტემაში კომუნიკაციები წარმოადგენს მეტად რთულ პრობლემას კულტურათა ურთიერთმოქმედებისას. მისი განხილვა კროს-კულტურული მიდგომით გამიზნულია იმ ძირითადი საკითხების გამოყოფისა და ფორმირებისათვის, რომელზეც არის დამოკიდებული მმართველობითი ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლა მრავალეროვნულ საერთაშორისო ფირმაში. ამავდროულად განიხილება მრავალეროვნული კოლექტივისათვის დამახასიათებელი შესაბამისი კომუნიკაციური თავისებურებები.

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკა საშუალებას იძლევა გამოვყოთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ყოველდღიურად ხვდება მენეჯერს ტნკ-ში. სწორედ ისინი უნდა გახდნენ ანალიზის ობიექტები გარე კულტურული გარემოს პირველდაწყებითი შესწავლისას. ეს პრობლემებია:

1. ენობრივი ბარიერები - საერთაშორისო ფირმაში, კომუნიკაციების პირველ და ბუნებრივ დაბრკოლებად ითვლება ენობრივი ბარიერები. გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკამ შეიმუშავა ამ პრობლემის გადაჭრის რამდენიმე ძირითადი რეცეპტი. პირველი, ეს არის ინგლისური ენის ცოდნა, რომლის გარეშე წარმოუდგენელია სერიოზული საქმიანი კონტაქტების დამყარება. კომუნიკაციების ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ძალიან ცუდია, როცა ურთიერთობა მყარდება თარჯიმნის საშუალებით, იმდენად, რამდენადაც პირადი და კონფიდენციალური მოლაპარაკებები, თავისუფალი ატმოსფეროს შექმნა და იუმორი საქმიანი ურთიერთობების უცვლელი ატრიბუტებია. ამიტომ, ყოველივე ამის შესრულება თარჯიმნის დახმარებით სრულიადაც არ არის სიტუაციიდან კარგი გამოსავალი.

რაც შეეხება კონკრეტულ ეროვნულ ენებს, როგორც მულტინაციონალური კორპორაციების გამოცდილება ადასტურებს, მათი არცოდნა არ ასრულებს რაღაც გადამწყვეტ როლს ბიზნესისათვის. თუ მენეჯერი ფლობს მასპინძელი ქვეყნის ენას, ეს მისი ხასიათის დადებითი მხარეა, ხოლო თუ ის საუბრობს აღმოსავლური და სამხრეთული ქვეყნების ენაზე, ამას ისინი აფასებენ, როგორც დიდ პატივისცემას მათდამი. ცნობილ ბიზნესმენს **ხარვი მაკკეის** მოჰყავს საინტერესო მაგალითი იმისა, თუ რა დიდი შესაძლებლობები მიეცა მის ბიზნესს ჩინეთში, ჩინური ენის ცოდნის გამო.

ამდენად, ენობრივი პრობლემა ითვლება ერთ-ერთ პირველ და მთავარ კულტურულ პრობლემად, რომლის გადაჭრის გზის ძიება

უნდა დაიწყოს გარე კულტურულ გარემოს ანალიზის პირველ ეტაპზე.

2. არავერბალური ურთიერთობა - თავის მხრივ, დამატებით ენობრივ პრობლემად შეიძლება ჩაითვალოს არავერბალური ურთიერთობა. არავერბალური ურთიერთობა არის ურთიერთობა სიტყვების გარეშე (ჟესტები, პოზა, მისალმების ფორმები, სხვადასხვა სახის რიტუალები და ა.შ.). გლობალური ბიზნესის მენეჯერისთვის ასეთი არავერბალური ურთიერთობების კარგი ცოდნა თავისებური ლაკმუსის ქაღალდია, რომლითაც შეიძლება შეფასდეს ამ მენეჯერის მიერ ეროვნული კულტურების ცოდნის დონე. მეტად მნიშვნელოვანია ასევე ის, რომ ძირითადი ინფორმაციის მხოლოდ 7% გადაიცემა სიტყვიერად, 55% სახის გამოხატვით, პოზით და ჟესტებით, ხოლო 38% კი ხმის ინტონაციითა და მოდულაციით. თავის მხრივ, საუბრისას პაუზის შემთხვევაში, თქვენი კულტურისათვის მისაღები ჟესტი შეიძლება ზოგჯერ (და ხშირადაც) მიუღებელი იყოს მეორე მხარის კულტურისათვის და ამან გამოიწვიოს საკმაოდ ნეგატიური რეაქცია. ეს უზრალოდ იმიტომ ხდება, რომ ჩვენ სხვა კულტურის ადამიანებს საკუთარი კულტურის პრიზმიდან აღვიქვამთ.

3. აღქმა - განსახილველი პრობლემების რიცხვში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს აღქმის საკითხს. ნებისმიერი მენეჯერისათვის ცნობილია, რომ ესა თუ ის ნეგატიური გამოცდილება შეძენილი ამა თუ იმ პიროვნებასთან ადრე ურთიერთობაში, მომავალში მის (მენეჯერის) აღქმაზე ამ პიროვნებასთან მიმართებაში უარყოფითად აისახება. რამდენადაც თითოეულ ეროვნულ-კულტურულ ხასიათში დევს მისთვის დამახასიათებელი წარმოდგენები, დარწმუნებები (რწმენა) და ტრადიციები, ეს გრძნობები კიდევ უფრო მეტად ძლიერდება სხვა კულტურის მქონე ერებთან ურთიერთობისას! აღმოსავლური და ისლამური კულტურისათვის საქმიანი საუბრის მსვლელობისას, ბუნებრივი და აუცილებელია ღრმა პატივისცემა

ასაკით უფროსებისადმი, ხოლო დასავლური კულტურისათვის კი ასეთი ქმედება აღიქმება პარტნიორის ჩამორჩენად. უფრო მეტიც, მუახნის ადამიანების შენარჩუნება ფირმაში ითვლება პროგრესის თავისებურ მუხრუჭად. თავის მხრივ, თუ დასავლური კულტურის პარტნიორისათვის, მისაღები და სასურველია ახალგაზრდა, განათლებულ მენეჯერთან ურთიერთობა, აღმოსავლური თუ აფრიკული კულტურის პარტნიორისათვის ეს შეიძლება სრულიად არაადექვატური იყოს, რადგანაც ისინი მთავარ ყურადღებას სათანადო ცხოვრებისეულ გამოცდილებას ანიჭებენ.

ახლო აღმოსავლური კულტურის ბიზნესმენისათვის, მის პარტნიორთან საქმიანი საუბრის მსვლელობისას სრულიად ბუნებრივია მსუბუქი კომპლიმენტები, რომელიც თავისთავად ქამორიცხავს დამაბულობას, ასეთი ქმედება ამერიკული პარტნიორისათვის შეიძლება შეფასებული იყოს, როგორც დროის დასანანი დანაკარგი.

პროფესიონალი გლობალური ბიზნესის მენეჯერის აუცილებელ ხარისხს წარმოადგენს აღქმის ნიუანსების შესწავლა სხვა კულტურის პრიზმაში, რომელშიც განსაკუთრებული როლი უნდა შეასრულოს კულტურის თეორიების ცოდნამ.

4. სტერეოტიპები - სტერეოტიპიზაცია, თავის მხრივ შეიძლება განვიხილოთ, როგორც წარმოებული არაადექვატური აღქმისაგან: თუ მაგალითად, პიროვნებას არასწორად მივაწერთ სხვა კულტურის იარლიყს, რა თქმა უნდა, ის არაობიექტურად აღიქმება და ეს მომენტი შეიძლება გამოიწვიოს ე.წ. ეროვნულმა შტამპებმა. საციონალური სტერეოტიპიზაცია როგორც წესი საკმაოდ რთული პროდუქტია ამა თუ იმ ერის კულტურული განვითარებისა, რომელიც პოლიტიკური და სხვა პროცესების ზემოქმედებით, განსაზღვრულ იდეოლოგიურ დამუშავებას ექვემდებარება.

5. დროისა და ადგილის გარემოება - კომუნიკაციების განსაკუთრებული სირთულეები დამოკიდებულია დროისა და ადგილის გარემოებით. აქ შეიძლება გამოიყოს სამი მომენტი:

ა) გეგმისა და წესრიგის მნიშვნელობა კომუნიკაციაში: მათი დაცვა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს აღმოსავლურ და ისლამურ კულტურებში, თუმცა დასავლური კულტურა მათ შედარებით ნაკლებ მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. საშიშროება, რომელიც შეიძლება ასე რომ ვთქვათ, ჩაუსაფრდეს მენეჯერს ამ საკითხში თვალსაჩინოა: შეხვედრის განრიგის ადრე შეთანხმებული მოლაპარაკებების პირობების შეცვლა და ა.შ., რა თქმა უნდა სერიოზულ ნეგატიურ დაღს დააჩენს პერსპექტივაში საქმიანი ურთიერთობის პერსპექტივას.

ბ) გლობალური ბიზნესის მენეჯერს უნდა ჰქონდეს მხედველობაში ის, რომ განსაზღვრულ გარემოებებში საქმიანი კონტაქტების წარმართვა თამაშობს მნიშვნელოვან როლს კომუნიკაციების ეფექტიანობაში. ბიზნეს-ლიტერატურაში საკმაოდ ბევრია მაგალითები იმისა, თუ რამდენად ახდენენ აშშ-ის თუ სკანდინავიური წარმოშობის პარტნიორების შოკირებას იტალიელი თუ ლათინურ-ამერიკული ბიზნესმენები, როდესაც ისინი სთავაზობენ მათ საქმიანი საუბრების წარმართვას კაფეში თუ ბარში. ასეთი ნიუანსების ცოდნა გლობალური ბიზნესის მენეჯერს ეხმარება იმაში, რომ ჩვეულებრივად აღიქვას ასეთი უცნაურობები და ეფექტიანად წარმართოს კომუნიკაციები ნებისმიერ პირობებში. საგულისხმოა შევნიშნოთ, რომ პარტნიორისათვის ნამდვილად სასიამოვნოა ამ წვრილმანების ჩვეულებრივად (მისაღებად) და არა გაკვირვებულად აღქმა, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება კომუნიკაციების შედეგებზე.

გ) კომუნიკაციების ეფექტიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს დროისადმი პატივისცემის (პუნქტუალობის) ფაქტორს. როგორც

უკვე აღვნიშნეთ, დროის ფასი საკმაოდ დიდია აშშ-ში და ევროპაში, ხოლო ლათინო-ამერიკული კლასტერი არ ანიჭებს ამ საკითხს სერიოზულ მნიშვნელობას. ამ უკანასკნელთათვის, მაგალითად ჩიზნესმენი, თუ საქმიან შეხვედრებზე დააგვიანებს ნახევარ ან თუნდაც ერთ საათს, არ ითვლება სერიოზულ პრობლემად.

6. ეთიკა - ნებისმიერ ეროვნულ კულტურაში მორალისა და ეთიკის საკითხები თამაშობს პირველხარისხოვან როლს, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენენ კომუნიკაციების ეფექტიანობაზე. დ. დენიელსი და ლ. რადება, მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედოური, ხ. მაკკეი და ბევრ სხვა ავტორებს საერთაშორისო კომუნიკაციების პრაქტიკიდან მოჰყავს სხვადასხვაგვარი მაგალითები როგორც საქმიანი, ისე პოლიტიკური სფეროებიდან და ხაზგასმით აღნიშნავენ მორალურ-ეთიკური ფაქტორის როლს ინფორმაციული ურთიერთმოქმედების სხვადასხვა სფეროებში. გლობალური ბიზნესის მენეჯერმა უნდა გამოამჟღავნოს ღრმა ცოდნა ადგილობრივი კულტურული ტრადიციებისა და მაქსიმალურად შეაფასოს ესა თუ ის კომუნიკაციური ნაბიჯები და მოქმედება (მაგალითად: ამა თუ იმ სარეკლამო რგოლის შემუშავებისას უნდა დაიცვას მოცემული კულტურის ნორმები და ა.შ.).

7. ინფორმაცია მართვის სისტემაში - კიდევ ერთი პრობლემა, რომელიც არსებით ზემოქმედებას ახდენს საერთაშორისო ფირმაში კომუნიკაციების ეფექტიანობაზე, არის ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, დამუშავებები და გადაწყვეტილებების მიღება ინფორმაციული გაცვლის სისტემაში. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სხვადასხვა კულტურები არსებითად განსხვავდებიან კომუნიკაციებზე კონტროლით.

ინგლისელი მკვლევარის რობერტ უორჩესტერის აზრით, ამერიკული ფირმები ქმნიან ცენტრალიზებულ სისტემას, რათა

უზრუნველყონ იერარქიის დონეებს შორის ინფორმაციის დაუბრკოლებელი გაცვლა; ბრიტანული მენეჯმენტისათვის კი დამახასიათებელია უფრო მეტად სხვადასხვა დონეების კომუნიკაციური უზრუნველყოფა და დონეთაშორისი კომუნიკაციების უკიდურესი შეზღუდვა. ჩინეთში, მკაცრად ცენტრალიზებული მენეჯმენტის სისტემა უზრუნველყოფს ინფორმაციული ნაკადების ყოველმხრივ კონტროლს. საკმაოდ საინტერესოა იტალიური კომუნიკაციების სისტემა, სადაც ინფორმაცია ცირკულირდება ცალკეული იერარქიული სტრუქტურების შიგნით, ხოლო ინფორმაციის გაცვლა მათ შორის პრაქტიკულად არ არსებობს.

იმისათვის, რომ ბოლომდე გაერკვეს ამ რთულ პრობლემაში, გლობალური ბიზნესის მენეჯერს მასპინძელ ქვეყანაში დასჭირდება გარკვეული დრო პრაქტიკული მუშაობისათვის. ასევე ეს საქმე იქნება წარმატებული და პროდუქტიული თუ გლობალური ბიზნესის მენეჯერი გაითვალისწინებს ორ მომენტს: პირველი - მას მუდმივად უნდა ჰქონდეს მხედველობაში ამ პრობლემის არსებობა და აუცილებლად სერიოზულად უნდა გაერკვეს მასში და მეორე - საქმის დასაწყისისათვის მას უნდა ჰქონდეს საერთო წარმოდგენა შიგასაფრთხო კომუნიკაციების ეროვნულ თავისებურებებზე.

8. ეთნოცენტრიზმი - ეფექტიანი კომუნიკაციების უზრუნველყოფისათვის არსებით დაბრკოლებას წარმოადგენს ეთნოცენტრიზმის სხვადასხვა გამოვლინება. ეთნოცენტრიზმი არის საკუთარი ერის დარწმუნება იმაში, რომ იგი ინტელექტუალურად, ეკონომიკურად, ესთეტიკურად და ა.შ. აღემატება სხვა ყველა ერს. ამ ცრუ აზრის უკიდურესი გამოვლენაა შოვინიზმი.

საქმე იმაშია, რომ თავისი არააშკარა გამოვლინებით ეთნოცენტრიზმი შეიძლება გვეჩვენოს საკმაოდ უვნებელ მომენტად,

რასაც ხშირად თან ახლავს ორგვარი საფრთხე: ერთის მხრივ, თავად მენეჯერი არ აქცევს ყურადღებას არაადეკვატური ინფორმაციის მიღებას, ხოლო მეორეს მხრივ კი მისი დაქვემდებარებულები.

ამდენად, გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში კომუნიკაციების პრობლემის განხილვისას შეიძლება დავასკვნათ შემდეგი: საზღვარგარეთული ბიზნეს-პროექტების პროცესის განხორციელებისას, გლობალური ბიზნესის მენეჯერი გარე კულტურული გარემოს ანალიზის პროცესს განსაკუთრებულად უნდა მოეციდოს, რადგან ეს საკითხი, როგორც უკვე ვიცით მრავალწახნაგოვანი სირთულეებით გამოირჩევა. საქმისადმი ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს ადეკვატურ კომუნიკაციებს, რაც ს. რონენისა და მ. მესკონის მტკიცებით, 60-80%-ით უზრუნველყოფს ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობას.

საკონტროლო კითხვები

- 1) ჩამოთვალეთ გლობალური ბიზნესის გარე გარემოს საზაზისო ელემენტები.
- 2) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ გლობალური ბიზნესის მენეჯერის ფუნქციები?
- 3) რა არის აუცილებელი გლობალური ბიზნესის მენეჯერისათვის, გარე ეკონომიკური გარემოს ანალიზის განხორციელებისას?
- 4) რა არის მნიშვნელოვანი გარე სამართლებრივი გარემოს ანალიზისათვის, რომ მიღებული იქნას სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილება?
- 5) რა არის მნიშვნელოვანი გარე პოლიტიკური გარემოს ანალიზისას?
- 6) როგორია გლობალურ ბიზნესში მარკეტინგის როლი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას?

7) რაში მდგომარეობს საერთაშორისო სამართლის როლი გლობალურ ბიზნესის მენეჯმენტის ფუნქციონირებისა და განვითარებაში?

8) როგორი ქონებრივი ურთიერთობები რეგულირდება საერთაშორისო კერძო სამართლის ნორმებით?

9) იმსჯელეთ ჯ.პ. მერდოკის კონცეფციის შესახებ.

10) იმსჯელეთ ჯ. როკიჩის კონცეფციის შესახებ.

11) რას განიხილავს ოლპორტის, ვერნონისა და ლინდზის მოდელი?

12) ისაუბრეთ გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის იმ ძირითადი პრობლემების შესახებ, რომლებიც წარმოიქმნება გარე კულტურული გარემოს პირველდაწყებითი შესწავლისას.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

კომპანია „მაკდონალდსი“

იმ ქვეყნების სიას, რომლებიც „მაკდონალდსი“-ს ცნობილ „ოქროს თაღს“ მასპინძლობს, დაემატა ინდოეთი, სადაც 1990 წლიდან კომპანიამ დაიწყო რესტორნების დაფუძნება.

მიუხედავად იმისა, რომ ინდოეთი არის ღარიბი ქვეყანა, აქ საშუალო ფენა არის საკმაოდ დიდი და ის 150-200 მილიონ ადამიანს მოიცავს. ინდოელები ძალიან დიდი ხანია თაყვანს სცემდნენ ძროხას. ინდური საღვთო წიგნის მიხედვით ძროხა ღვთაებრივი დედაა, რომელიც ყველა ადამიანს ეხმარება.

„მაკდონალდსი“ არის მსოფლიოში ძროხის ხორცის ყველაზე დიდი მომხმარებელი. მას შემდეგ, რაც იგი დაარსდა 1955 წლიდან უამრავი ძროხის ხორცია გამოყენებული მის „ბიგ-მაკში“. კომპანიას,

რომლის მოგებაც ძირითადად საქონლის ხორცზეა დამყარებული, როგორ შეუძლია ისეთ ქვეყანაში სცადოს ადგილის დამკვიდრება, სადაც ძროხის ხორცის მოხმარება სერიოზული დანაშაულია. პრობლემის გადაჭრა მდგომარეობდა ძროხის ხორცის ღირის ხორცით ჩანაცვლებაში, მაგრამ ინდოეთში, არის 140 მილიონი მუსულმანი და ისინი არ ჰამენ ღირის ხორცს. გადაწყვიტეს, რომ ძირითადად გამოეყენებინათ წიწილისა და ცხვრის ხორცი. „მაკდონალდსი“ საკვების შეზღუდვას შემდეგი გზით გამოეხმაურა - შექმნა „ბიგ-მაკი“-ს ინდური ვერსია და დაარქვა მას „მაჰარაჯა მაკი“, რომელიც იყო დამზადებული ცხვრის ხორცისგან. კიდევ ერთი დამატება, რომელიც შეესაბამებოდა ადგილობრივი კულტურის მოთხოვნებს იყო „მაკკალო ტიკი ბურგერი“, რომელიც მზადდებოდა წიწილის ხორცისაგან. ამავე დროს ვეგეტერიანების ინტერესებიც გაითვალისწინეს, რადგანაც ისინი ყველაზე დიდი რაოდენობით ცხოვრობენ ინდოეთში.

2001 წელს კი სამმა ინდოელმა ბიზნესმენმა, რომლებიც სიეტლში ცხოვრობდნენ სასამართლოში აღძრეს საქმე „მაკდონალდსი“-ს წინააღმდეგ, რადგანაც კომპანია მალავდა ძროხის ხორცის ექსტრაქტის არსებობას კარტოფილ „ფრი“-ში. „მაკდონალდსმა“ აღნიშნა, რომ ის იყენებდა 100 % მცენარეულ ზეთს ფრანგული „ფრი“-ს დასამზადებლად, მაგრამ კომპანიამ მალე აღიარა რომ ის იყენებდა ძალიან მცირე რაოდენობით ხორცის ექსტრაქტს ზეთში. „მაკდონალდსმა“ გადაიხადა 10 მილიონი აშშ დოლარი ჯარიმის სახით და საჯაროდ მოიბოდიშა. გამოაქვეყნა წერილი სადაც ეწერა, რომ „მაკდონალდსი“ გულწრფელად იხდის ბოდიშს ინდოელების, ვეგეტარიანების, აგრეთვე სხვა ერების წინაშე, რომ არ მიაწოდა მათ იმ სახის ინფორმაცია, რომელიც საჭირო იყო დიეტურ რესტორნებში. კომპანიამ პასუხისმგებლობა აიღო საკუთარ თავზე, რომ დაახარისხებდა ინგრედიენტებს საჭმელებში და მოძებნიდა

იმ ხორცის ექსტრაქტის შემცველებს, რომელსაც გამოიყენებდა ზეთში.

იმ ფაქტის გამჟღავნებამ, რომ „მაკდონალდსი“ იყენებდა ხორცის ექსტრაქტს ზეთში, საკმარისი გახდა იმისთვის, რომ გამოსულიყვნენ ინდოელი ნაციონალისტები დელის ქუჩებში და დაერბიათ „მაკდონალდსი“-ს რესტორანი, ამით კომპანიას მიაყენეს 45 000 დოლარის ზარალი. ალყაში მოაქციეს კომპანიის მთავარი ოფისი და მოუწოდეს ინდოეთის პრემიერ-მინისტრს ამ ქვეყანაში დაეხურა „მაკდონალდსი“-ს 27 რესტორანი. „მაკდონალდსი“-ს დანარჩენმა ინდურმა ფრენჩაიზებმა სწრაფად უარყვეს ის ფაქტი, რომ ისინი იყენებდნენ ხორცის ექსტრაქტს ზეთში და ამის საპასუხოდ ინდოელმა ექსტრემისტებმა მოითხოვეს გამოეკვლიათ „მაკდონალდსი“-ს ზეთი ლაბორატორიებში. უარყოფითმა კრიტიკამ პრესაში ძალიან დიდი დარტყმა მიაყენა „მაკდონალდსს“.

კითხვები განხილვისათვის

1) რა ასწავლა „მაკდონალდსი“-ს გამოცდილებამ სხვა სწრაფი კვების ობიექტებს და საცალო მოვაჭრეებს?

2) შეეძლო თუ არა „მაკდონალდსს“ წინასწარ განეჭვრიტა და უკეთესად მომზადებულიყო იმ კრიტიკის წინააღმდეგ, რომელიც დაკავშირებული იყო ხორცის მინარევების გამოყენებასთან? და როგორ უნდა მომზადებულიყო?

3) ისეთ ფირმას, როგორც „მაკდონალდსი“, რამდენად შეუძლია მოახდინოს პროდუქციის ლოკალიზება კულტურული განსხვავებების შესაბამისად?

თავი 5.

ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- ბიზნესის ეთიკის თავისებურებები

- გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც მოვლენა

- სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკაში

- გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები

- არაეთიკური ქცევის საფუძვლები

5.1. ბიზნესის ეთიკის თავისებურებები

მრავალი ეთიკური პრობლემა ჩნდება სწორედ ქვეყნებს შორის ეკონომიკური განვითარების, პოლიტიკის, სამართლებრივი სისტემებისა და კულტურის განსხვავების გამო. ტერმინი „ეთიკა“ წარმოდგება ლათინური სიტყვა Ethika, ბერძნული ethos-ისაგან და გულისხმობს ადამიანების საზოგადოებისა და პროფესიული ჯგუფის ზნეობრივი ქცევის ნორმებს. ფილოსოფიური თვალსაზრისით ეს არის სწავლება მორალისა და ზნეობრიობის შესახებ. ზნეობრივი ქცევის ნორმები აისახება საზოგადოებაში დამკვიდრებულ იმ პრინციპებში, რომლებიც მართავს ადამიანის ყოფაქცევას, განსაზღვრავს სხვადასხვა პროფესიების წარმომდგენლებისა თუ სოციალური ჯგუფების ქმედებებს. ბიზნესის ეთიკა საქმიანი ეთიკაა. მისი საფუძველი კი პატიოსნება, გულწრფელობა და სიტყვის ერთგულებაა, ხოლო ეთიკური სტრატეგია მოქმედების ის კურსია,

რომელიც არ არღვევს ამ საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებს.

ჩვენს საზოგადოებაში ეთიკური საკითხები კანონით არის რეგლამენტირებული. მაგალითად ასეთებია: მკვლელობის, ქურდობის აკრძალვა, სისხლის სამართლის შესახებ სხვა კანონები, მაგრამ არის საკითხები, რომლებიც არ არის დაკანონებული, მაგალითად, პლაგიატი. რამდენადაც პლაგიატი ზუსტად არ იმეორებს ავტორის სიტყვებს, იმდენად ის არ წარმოადგენს კანონის დამრღვევს, მაგრამ ასეთი ქმედება არაეთიკურია. მეცნიერების ისტორია აღსავსეა მაგალითებით, როდესაც მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ მათი იდეა მოიპარეს კოლეგებმა პირადი მიზნებისათვის მანამ, სანამ ავტორი თავად მიიღებდა საავტორო უფლებას ან გამოსცემდა ნაშრომს. ასეთი საქციელი არ არის უკანონო, მაგრამ ის არ შეესაბამება ეთიკური ქცევის ნორმებს.

ეს მაგალითები კარგად ასახავს ეთიკური ქცევის დარგში არსებულ პრობლემებს. კომპანია „ნაიკს“ არ დაურღვევია კანონი, როდესაც მან კონტრაქტი გააფორმა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქარხნებთან, რომლებსაც ჰქონდათ ძალიან ცუდი სამუშაო პირობები, მაგრამ ბევრი ამტკიცებდა, რომ ეს იყო არაეთიკური. ექვსი გარეშეა, რომ „ნაიკმა“ ეს გადაწყვეტილება მიიღო იმისათვის, რათა შეემცირებინა დანახარჯები და გაეზარდა კორპორაციის გრძელვადიანი მოგება, თავდაპირველად ეთიკური საკითხების გადაწყვეტა არ შედიოდა ამ კომპანიის მიზნებში. როგორც სხვა მრავალი კომპანიის, ასევე „ნაიკი“-ს მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ ადგილობრივი კანონების და მომუშავეთა ინტერესების დაცვა იყო სუბკონტრაქტორების პასუხისმგებლობის არეალში. სინამდვილეში კი იურიდიული პასუხისმგებლობის სტრუქტურა ბევრ განვითარებად ქვეყანაში განვითარებულთან შედარებით სუსტი და ჩამოუყალიბებელია, რის გამოც ადგილობრივი კანონები ვერ უზრუნველყოფს მომსახურე პერსონალის დაცვას. ამის გათვალისწინებით „ნაიკისათვის“ მართებული იქნებოდა საზღვარგარეთ არსებულ მის ფილიალებში

დაეწესებინა ის ნორმები, რომლებიც შეესაბამება განვითარებულ ქვეყნებში შრომის პირობების დაცვის პრინციპებს. საბოლოო ჯამში „ნაიკმა“ შეძლო ამის გაკეთება. დაიქირავა დამოუკიდებელი აუდიტორები რათა დარწმუნებულიყო, რომ სუბკონტრაქტორები არ ასრულებდნენ შრომის დაცვის პრინციპებს, რის შედეგადაც მოიყვანა ისინი საკუთარი ქვეყნის პირობებთან შესაბამისობაში. მას რამდენიმე წელი დასჭირდა ამ მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ყურადღების გამახვილება შრომის პირობების ეთიკურ საკითხებზე „ნაიკი“-ს პირად ინტერესებში შედიოდა.

ბიზნესის ეთიკა, როგორც მეცნიერების საგანი XX საუკუნის 70-იან წლებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა. ამ პერიოდში სამეცნიერო პრესა და საქმიანი სამყარო სულ უფრო მეტ ერთსულოვნებას ავლენენ პროფესიონალ ბიზნესმენტთა „ეთიკური ცნობიერების“ ამაღლების აუცილებლობასთან დაკავშირებით. გახშირდა მსჯელობები „საზოგადოების წინაშე კორპორაციების პასუხისმგებლობის“ ამაღლების აუცილებლობაზე. XX საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში ბიზნესის ეთიკა სპეციალისტების კვლევის უმნიშვნელოვანესი საგანი გახდა - გამოიცა მრავალი წიგნი და აშშ-ში ბიზნესის სკოლების უმეტესობამ იგი თავის სასწავლო პროგრამებში ჩართო. ბიზნესის ეთიკა განიხილება როგორც ეთიკური პრინციპების გამოყენება კომპანიის საქმიანობაში. ეთიკური ქცევის მაღალი სტანდარტები მოითხოვს, რომ კომპანიამ პატიოსნება და მიუკერძოებლობა გამოიჩინოს ყველასთან, ვისთანაც ურთიერთობას ამყარებს. **ბიზნესის ეთიკისადმი კომპანიის ერთგულების საზომი** შეიძლება იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა პროდუქციის უსაფრთხოების ხარისხი, პატიოსნება თანამშრომლებსა და კონტრაგენტებთან ურთიერთობაში, მარკეტინგისა და სარეკლამო საქმიანობის კორექტური წარმართვა, კონფიდენციალური ინფორმაციის პირად მიზნებში

არ გამოყენება, საზოგადოებრივ ღონისძიებებში მონაწილეობა, კორუფციულ გარიგებებსა და ბიზნესის კანონსაწინააღმდეგო მეთოდების გამოყენებაზე უარის თქმა და ა.შ.

ეთიკური ცნობიერების დონის ამაღლების აუცილებლობა განსაკუთრებით აქტუალურია თანამედროვე ბიზნესში მომხდარი ისტორიული ცვლილებების, განსაკუთრებით კი კორპორაციულობის დონის ამაღლების ფონზე. თანამედროვე კორპორაციებში ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურების ზრდის კვალობაზე იკვეთება მათთვის დამახასიათებელი ტენდენცია, რომელიც იერარქიულად ზემდგომი პირისადმი უსიტყვო მორჩილებაში მდგომარეობს. ეს ტენდენცია თრგუნავს პირად ინიციატივას, რაც უამრავ ეთიკურ პრობლემას უქმნის პირებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილებების მიღებაში, თავის მხრივ, ეს იწვევს ისეთ ვითარებას, როდესაც კარგი და პატიოსანი ადამიანებიც კი ცუდ და უღირს საქციელს ჩადიან, თუნდაც ეს კორპორაციის საკეთილდღეოდ კეთდებოდეს. ამასთან აღსანიშნავია ისიც, რომ ეთიკურ საქციელს თითოეული ინდივიდისათვის თავისებური სპეციფიკა აქვს. მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანი, რომელიც ცარიელ ოთახში ფულს პოულობს, სწორად მიიჩნევს მის დატოვებას (მითვისებას); სხვა მას აბარებს დაკარგული ნივთების ბიუროში; ზოგიერთი კი ბუნებრივად მიიჩნევს მის გამოყენებას საქველმოქმედო მიზნებისათვის. ამრიგად, მიუხედავად იმისა, რომ ცალკეული ინდივიდისათვის ქცევის ეთიკა განისაზღვრება მისი შეხედულებებისამებრ, ცნება **„ეთიკური საქციელი“** (ethikal behavior) უმეტეს შემთხვევაში გულისხმობს ისეთ საქციელს, რომელიც თანხმობაშია საზოგადოდ აღიარებულ სოციალურ ნორმებთან. **„არაეთიკური საქციელი“** (unethikal behavior) კი ეწინააღმდეგება საზოგადოდ აღიარებულ სოციალურ ნორმებს.

ბიზნესის ისტორიაში ეთიკურ პრობლემებს შორეულ წარსულში აქვს ფესვები გადგმული. სამრეწველო კომპანიების ეთიკური

ქცევის ტრადიციები დაახლოებით ორ საუკუნეს ითვლის. ათვლის წერტილი სამრეწველო რევოლუციის დასაწყისია.

ეთიკური პრობლემები მორალის ფილოსოფიის ოთხი ძირითადი სკოლის გახილვის საგანია: მათ მიერ შემოთავაზებული პრინციპები მოკლედ შეიძლება შემდეგნაირად განზოგადდეს:

დეონტოლოგია ანუ „პრინციპის ეთიკა“, როდესაც ნებისმიერი გადაწყვეტილების შეფასება ხდება მორალური კანონებით, ე.ი. ქმედება მართლზომიერია, თუ იგი თანხმობაშია საზოგადოებისათვის მისაღებ ეთიკურ პრინციპებთან ან კანონთან;

უტილიტარიზმი ანუ „შედეგების ეთიკა“ ნებისმიერი გადაწყვეტილების ან ქმედების სარგებელს აფასებს და სწორად მიიჩნევს, თუ ისინი დადებითი შედეგების მომტანია ინდივიდთა უმრავლესობისათვის ან რაიმე სიკეთის მატარებლები არიან;

ტელეოლოგია ანუ „მიზნის ეთიკა“, უწინარეს ყოვლისა მიღწეული შედეგების განხილვას და შეფასებას ახდენს საწყის მიზნებთან მათი შესაბამისობის მიხედვით ანუ გადაწყვეტილების შეფასება ეფუძნება შედეგების შესაბამისობას საწყის მიზნებთან; იგულისხმება, რომ გონივრული ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კორპორაციის ფუნქციონირების უწყვეტობას, მართებულია და სწორია.

ეგოიზმი ანუ „საკუთარი ინტერესის ეთიკა“ ასაბუთებს, რომ ეკონომიკურ ქმედებათა შეფასების ერთადერთი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს მხოლოდ პირადი სარგებელი. ამ პრინციპის მიმდევრობა როგორი პარადოქსულიც არ უნდა იყოს შეიძლება გამოიხატოს საყოველთაო კეთილდღეობაში, ვინაიდან საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილების მაქსიმიზაციას ადგილი ექნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანი აწარმოებს ისეთ რამეს, რის შესაძენად სხვა ინდივიდები მზად იქნებიან გადაიხადონ შესაბამისი ფასი.

დღეს მრავალ კომპანიაში ჩამოყალიბებული ბიზნესის ეთიკის

საკუთარი კოდექსი. გარდა ამისა, ისინი ატარებენ სწავლების პროგრამებს, რათა თანამშრომლებმა საქმიანი ეთიკის მოთხოვნების სწორად აღქმა რომ შეძლონ.

ეთიკური რელატივიზმი. ეთიკური რელატივიზმის მიმდევრები ამტკიცებენ, რომ მორალის პრინციპებს განსაზღვრავს უპირველეს ყოვლისა ის საზოგადოება, რომელშიც მათი ფორმირება მოხდა. არ არსებობს აბსოლუტური ეთიკური სტანდარტი კულტურული კონტექსტის გარეშე. ქმედება, რომელიც ევროპულ ქვეყნებში მისაღებად ითვლება, ახლო აღმოსავლეთში შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს. კომპანიებისათვის, რომლებიც საერთაშორისო დონეზე საქმიანობენ, ეთიკური რელატივიზმი მეტად პრაქტიკული ფილოსოფიაა განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც ისინი კონკურირებენ მსოფლიო დონეზე კომპანიებთან, რომელთა ქვეყნის მორალური კოდექსები არსებითად ზემოქმედებს ადამიანის ქცევის ნორმებზე.

ეთიკა და ეთიკური პრობლემები გლობალურ ბიზნესში

გლობალურ ბიზნესში სხვადასხვა ქვეყნის პოლიტიკური, სასამართლო სისტემების, ეკონომიკური განვითარების დონისა და კულტურის სხვაობის გამო მრავალი ეთიკური საკითხი და პრობლემა ჩნდება. ცნობილია რომ, რაც ერთ ქვეყანაში მიჩნეულია ჩვეულებრივ ქმედებად, მეორეში არაეთიკურია. იმ ორგანიზაციაში საქმიანობით, რომელიც სცდება საკუთარი ქვეყნის ეროვნულ საზღვრებსა და კულტურას, ფირმების მენეჯერები უნდა გრძნობდნენ ამ განსხვავებას და მოცემულ საზოგადოებაში სწორი ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღება უნდა შეეძლოთ.

გლობალური ბიზნესის რეგულირებაში ყველაზე ძირითადი ეთიკური პრობლემები თავს იჩენს ტნკ-ში დასაქმების, ადამიანის უფლებების დაცვის, ეკოლოგიური წესრიგის, კორუფციის, მორალის სფეროებში. მიუხედავად მრავალმხრივი მცდელობისა, ამ საკითხების ერთიან სტანდარტებში მოქცევა

ვერ მოხერხდა. მაგალითად, 12-საათიანი სამუშაო დღე, დაბალი ხელფასი, მომწამვლელი ნივთიერებებისაგან მომუშავეთა დაცვა განვითარებადი ქვეყნების მნიშვნელოვანი ეთიკური პრობლემებია. ნიშნავს თუ არა ეს, რომ ტნკ-ბი ტოლერანტულად უნდა ეკიდებოდნენ ამ პრობლემებს და ფილიალებში ანდობდნენ მათ გადაწყვეტას სუბკონტრაქტორებს? როგორც „ნაიკი“-ს შემთხვევა გვიჩვენებს - მისი მოქმედება საწყის ეტაპზე არ შეესაბამება გლობალური ბიზნესის თანამედროვე მოთხოვნებს და ექვის ქვეშ აყენებს ტნკ-ის მხრიდან ეთიკური ნორმების დაცვის სტანდარტების სისწორეს. ამასთან ერთად, კვლავაც უპასუხოდ არის დარჩენილი გლობალურ ბიზნესში ერთიანი ეთიკური სტანდარტების შემოღების საკითხი.

კომპანიის სახელით მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიზანი მდგომარეობს ამ კომპანიის შემოსავლების დონის ამაღლებასა და დანახარჯების შემცირებაში. უმეტეს შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღება, კომპანიის ხელმძღვანელთა და პერსონალის ძალისხმევა ორიენტირებულია სოციალურად მისაღებ ქმედებებზე, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში ცალკეულ მუშაკთა და კომპანიის ქმედებები არსებითად სცილდება მისაღებ სოციალურ ნორმებს.

უკანასკნელ წლებში მნიშვნელოვნად მომრავლდა კომპანიის ან მათი სახელით მოქმედ პირთა მიუღებელი, არაეთიკური ქმედებები. მიიღო მსოფლიოში საზოგადოებისა და საკანონმდებლო ორგანოების ყურადღება მიიპყრო საკმაოდ ცნობილი კომპანიების („ერონი“, „ჟორლდკომი“, „ტუსო“, „არტურ ანდერსენი“, „ნესტლე“ და სხვა) არაეთიკურმა ქმედებებმა. უოლტსტრიტზე რამდენიმე ცნობილი საინვესტიციო ბანკის თანამშრომლები გაასამართლეს, კომპანია-კლიენტების მოსალოდნელი შერწყმის შესახებ ინსაიდერის ინფორმაციის პირადი მიზნების გამოყენებისათვის; მსხვილი საბროკერო ფირმა E.F.Hutton გაკოტრდა მას შემდეგ, რაც მხილებული

იქნა ბანკ-კლიენტების რამდენიმე მილიონი დოლარით მოტყუებაში. კომპანია „დრექსელ ბარნჰიმ ლამბერტი“, ოდესღაც ცნობილი საინვესტიციო ბანკი გაკოტრდა, ხოლო მის ხელმძღვანელს მაიკლ მილკენს, რომელმაც მხოლოდ ერთ წელიწადში 550 მლნ. დოლარი გამოიმუშავა, შეეფარდა 10 წლით თავისუფლების აღკვეთა ფასიანი ქაღალდების შესახებ კანონის დარღვევებთან დაკავშირებით; სხვა საინვესტიციო ბანკი - „სოლომონ ბრაზერზი“ გაეხვია სახაზინო ობლიგაციებთან სკანდალში, რამაც გამოიწვია მმართველობის თავმჯდომარისა და სხვა ხელმძღვანელი პირების დათხოვნა. ეს და სხვა მრავალი შემთხვევა საკმაოდ გახმაურდა და საზოგადოება დააფიქრა ზოგადად ბიზნესს ეთიკაზე. **ამრიგად, საქმიანი სამყაროს ინტერნაციონალიზაციის კვალობაზე, სულ უფრო შეიმჩნევა კომპანიებისა და მენეჯერების მზარდი ინტერესი ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებისადმი.**

რამდენიმე ხნის წინ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ უმსხვილესი ამერიკური კომპანიები ყველა ქმედებაში ეთიკური სტანდარტების მიმდევრები არიან. მეტიც, როგორც აღმოჩნდა ბიზნესის ეთიკურობასა და მის გრძელვადიან რენტაბელობას შორის დადებითი დამოკიდებულება არსებობს. მაგ, Chase Bank-ის დოკუმენტებში ამტკიცებდნენ, რომ ეთიკური ნორმების მკაცრი დაცვა მოგების ზრდას ასტიმულირებდა, რაც დაეხმარა მას ჯერ ერთი, ჯარიმებისა და იურიდიული დანახარჯების აცილებაში, მეორე, კლიენტებთან ნდობითი ურთიერთობების დამყარებასა და ახლების მოზიდვაში და მესამეც, მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებაში.

დასაქმების მეთოდები

როგორც ვნახეთ ეთიკური პრობლემები დაკავშირებულია სხვა-დასხვა ქვეყნებში დასაქმების განსხვავებულ მეთოდებთან. როდესაც მასპინძელ ქვეყანაში ანაზღაურებისა და სამუშაოს პირობები

განსხვავდება იმ ქვეყნის პირობებისაგან, სადაც ტნკ-ბი საქმიანობენ, რა სტანდარტები უნდა იქნას მიღებული? მასპინძელი, მშობლიური ქვეყნის თუ სხვა სტანდარტები? პასუხი ცალსახაა - ის მინიმალური სტანდარტები, რომლებიც იცავს ძირითად უფლებებსა და მომუშავეთა ღირსებას. ხშირ შემთხვევაში ტნკ-ბი ამოწმებენ უცხოურ ფილიალებს, თუ რამდენად შეესაბამებიან ისინი სტანდარტებს, და იმ შემთხვევაში თუ ისინი არ შეესაბამებიან ამ მოთხოვნებს, ახდენენ მათ კორექტირებას. ასეთი მიდგომა საერთაშორისო ბიზნესში კარგი საშუალებაა ეთიკური სტანდარტების დასაცავად. ასე მაგალითად, ტანსაცმლის კომპანია „ლევო სტრაუსი“ დიდხანს იყენებდა ასეთ მიდგომას. 1990 წელს კომპანიამ გაწყვიტა გრძელვადიანი კონტრაქტი მის ერთ-ერთ დიდ მომწოდებელთან, „თაფმილისთან“, რომელიც აძალავდა ჩინელ და ფილიპინელ 1200 ქალს, რომ ემუშავათ 74 საათი კვირაში მარიანას კუნძულებზე (ისლანდიაში), რასაც კომპანიამ ეთიკური სტანდარტების აუცილებლობის დაცვის მოთხოვნით უპასუხა.

ადამიანის უფლებები

დასაქმების გარდა საერთაშორისო ბიზნესში შეიძლება გაჩნდეს უამრავი კითხვა ადამიანის უფლებების შესახებ. ადამიანის ძირითად უფლებებს კვლავ არ სცემენ პატივს მრავალ სახელმწიფოში. უფლებები, რომლებიც აღიარებულია განვითარებულ ქვეყნებში, მაგალითად დამოუკიდებლობა, სიტყვის, შეკრებების, პოლიტიკური თავისუფლება და სხვა არ არის საყოველთაოდ მიღებული. ამის ერთ-ერთი ყველაზე ნათელი მაგალითია სამხრეთ აფრიკა. „თეთრი უმცირესობის წესების“ და აპართეიდის პოლიტიკის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, რომელიც გრძელდებოდა 1994 წლამდე, აპართეიდის სისტემამ უარყო სამხრეთ აფრიკაში მცხოვრები შავკანიანი მოსახლეობის ძირითადი პოლიტიკური უფლებები. ამ რეჟიმმა გამოიწვია თეთრი და ფერადკანიანი მოსახლეობის

კლასობრივი დაყოფა. აძლედა რა თეთრკანიან მოსახლეობას მაღალანაზღაურებადი სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას, აპართეიდის რეჟიმი უქმნიდა შრომის გაუსაძლის პირობებს და ხელს უშლიდა აფრო-ამერიკელებს დაეკავებინათ ის სამუშაო ადგილები, სადაც დასაქმებულები იყვნენ თეთრკანიანები. მიუხედავად ამ წინააღმდეგობისა დასავლურმა ბიზნესმა მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა სამხრეთ აფრიკაში. უცხოური ბიზნესის ამ პოლიტიკის გამო 1980 წლისათვის ეჭვის ქვეშ დადგა აფრიკის ქვეყნებში ტნკ-ის მიერ ეთიკური ნორმების დაცვის საკითხი.

ეთიკურია თუ არა ტნკ-ის მხრიდან ამ ქვეყნების ბიზნესში ინვესტიციების ჩადება? ეს საკითხი წლების განმავლობაში მიმდინარე მეცნიერული დისკუსიისა თუ დავის საგანია. არსებობს მოსაზრება, რომ ტნკ-ის მიერ გაწეულმა შიდა ინვესტიციებმა შეიძლება გააძლიეროს ადგილობრივი ეკონომიკა, პოლიტიკა და გამოიწვიოს საზოგადოებრივი პროგრესი, რაც საბოლოოდ აისახება რეპრესიულ რეჟიმში ადამიანის უფლებების დაცვაში.

გარემოს დაბინძურება

ეთიკური საკითხები თავს იჩენს იმ შემთხვევაში, როდესაც ქვეყნებს შორის გარემოს დაცვის რეგულირების ნორმები განსხვავებულია. ცნობილია, რომ განვითარებული ქვეყანა არეგულირებს გარემოს დაბინძურებას და ქიმიური ნარჩენების გადამუშავებას, სამუშაოზე ქიმიური მასალების გამოყენებას სპეციალური საკანონმდებლო აქტებით. ეს კანონები არ გააჩნია ზოგიერთ განვითარებად ქვეყანას, რაც ტნკ-ს აძლევს შესაძლებლობას, იმაზე უფრო მაღალი დონით დააბინძუროს გარემო, ვიდრე დასაშვები იქნებოდა მათ ქვეყნებში. ეს კარგად ჩანს იმ მოხსენებაში, რომელიც 1992 წელს წარმოადგინეს გარემოს დაცვის აქტივისტებმა ზეთის მწარმოებელი უცხოური კომპანიების საქმიანობის შესახებ ნიგერიაში (ნიგელ დელტას რეგიონში). მოხსენებაში წერია:

„რომ აღარაფერი ვთქვათ ჰაერის დაბინძურებაზე ზეთის

მწარმოებელი კომპანიების მხრიდან დღე-ღამის განმავლობაში იმ მომწამვლელი გაზების გამოყოფაზე, რომლებიც აბინძურებს ჰაერს და საფრთხეს უქმნის მცენარეების საფარს, მნიშვნელოვნად დაბინძურებულია წყალი და მიწაც, რაც იწვევს წყალქვეშა სამყაროს განადგურებას, ხოლო ზეთის დაღვრა კი სახიფათოა სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობისათვის. მიუხედავად ასეთი კატასტროფული შედეგებისა, ზეთის მწარმოებელი კომპანიები კვლავაც აგრძელებენ ამ ეკოლოგიურად საშიში პროდუქციის წარმოებას“. ამ მაგალითიდან კარგად ჩანს, რომ უცხოური კომპანიების მხრიდან გარემოს დაბინძურების საკითხი ნიგერიაში კონტროლს არ ექვემდებარება, რაც არ ხდება განვითარებულ ქვეყნებში იქ არსებული საკანონმდებლო ბაზის, საზოგადოებრივი თუ სახელმწიფო კონტროლის გამო.

რამდენადაც საერთაშორისო კომპანიებს ზოგიერთ განვითარებად ქვეყანაში არ მოეთხოვებათ გარემოს დაბინძურების თავიდან აცილება (ადგილობრივი გარემოს დაცვითი კანონმდებლობის უსუსურობის გამო), რაც საკმაოდ ხარჯიანია, ისინი წარმოების დანახარჯების შემცირების მიზნით იყენებენ ამ შესაძლებლობას და ამით რეალურ საფრთხეში აგდებენ ადგილობრივ მოსახლეობას. ასეთ კომპანიებს ურჩევნიათ დაბალი დანახარჯებით აწარმოონ პროდუქცია და ამით მოიპოვონ შედარებითი უპირატესობა. რაში მდგომარეობს სწორი მორალური გამოსავალი ასეთ შემთხვევაში? უცხოური კომპანიების ფილიალებმა უნდა დააბინძურონ გარემო იმ დიდი ან ამ დარგში დადგენილი მსოფლიო სტანდარტები? ეს კითხვები ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან „ბუნებრივი გარემო“ არის ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების ნაწილი, რომელიც „საერთო საკუთრებაა“ და დაუშვებელია მისი განადგურება. ასე მაგალითად, ჰაერი და ოკეანეები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ხალხის საერთო საკუთრება რომლისგანაც ყველა იღებს სარგებელს, მაგრამ არავინ არ არის მათზე პასუხისმგებელი. ასეთი მოვლენა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „საერთო საკუთრების ტრაგედია“.

ამ მოვლენას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ბუნებრივი რესურსები, რომლებიც ხელთ უპყრია ყველას, მაგრამ არავინ არ ფლობს მათ, გამოიყენება გარკვეული ინდივიდების მიერ, რაც საბოლოოდ იწვევს მათ მნიშვნელოვან შემცირებას.

კორუფცია

კორუფცია წარმოადგენს თითქმის ყველა საზოგადოების პრობლემას. ყოველთვის იყო და იქნებიან კორუმპირებული მთავრობის მოხელეები და ჩინოვნიკები. კორუფცია, როგორც ისტორიული მოვლენა, თავის საფუძველს უძველესი დროიდან იღებს. ასე მაგალითად, ძვ.წ.აღ. IV საუკუნეში ძველ ინდურ ტრაქტატში „არტჰაშასტრაში“ აღნიშნულია, რომ „მეფის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენდა ხაზინის ქურდობის წინააღმდეგ ბრძოლა“. ამავე ქმნილებაში აღწერილია ხაზინის ქურდობის 40-მდე საშუალება და გაკეთებულია ალეგორიული დასკვნა, რომ „უფრო მარტივია ფრინველის ფრენის ტრაექტორიის აღწერა, ვიდრე მოხერხებული ხაზინის ქურდის გამოაშკარავება“. საერთაშორისო ფირმებს შეუძლიათ მიაღწიონ ეკონომიკურ უპირატესობას კორუმპირებული თანამდებობის პირების მოსყიდვით.

კორუფცია არის უარყოფითი მოვლენა. მან შეიძლება ავნოს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას, მაგრამ ცნობილია შემთხვევები, სადაც სახელმწიფო მოხელეებისათვის მიცემული ქრთამი აძლევს ინვესტორებს ბიუროკრატიული ბარიერების თავიდან აცილების შესაძლებლობას, რაც ამარტივებს ეკონომიკური წინსვლისა და დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნის შესაძლებლობას. თუმცა ეს პრაგმატული პოზიცია ვერ ამართლებს იმ ფაქტს, რომ კორუფციას აქვს ორმხრივი ტენდენცია - მოისყიდოს ქრთამის მიმცემიც და აძლევს. ეს არგუმენტი აძლიერებს ეთიკურ ნორმას, რომლის მიხედვითაც არ უნდა მივიღოთ მონაწილეობა კორუფციაში, რაც არ უნდა მიზიდველი იყო შემოსავალი.

მორალური ვალდებულებები

ტნკ-ს აქვთ დიდი ძალაუფლება, რომელიც მათ აძლევს შესაძლებლობას აკონტროლონ დიდძალი რესურსები (ადამიანური, ფინანსური, მატერიალური) და საჭიროების შემთხვევაში გადაიტანონ ისინი სხვადასხვა ქვეყნებში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ძალაუფლება შეზღუდულია არამართო კანონებით და წესდებებით, არამედ საბაზრო წესრიგით და კონკურენციით, ის მაინც არსებითია. ზოგიერთი ეკონომისტი ამტკიცებს, რომ ამ ძალაუფლებიდან გამომდინარეობს ტნკ-ის სოციალური პასუხისმგებლობა, რომლის შესაბამისად მათ ნაწილობრივ უნდა დაუბრუნონ საზოგადოებას ის სარგებელი, რომელიც გამოიწვევს მისი განვითარების შემდგომ ზრდას. სოციალური პასუხისმგებლობა გულისხმობს, რომ ბიზნესმენებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ ეკონომიკური საქმიანობის სოციალური შედეგები. მათი გადაწყვეტილებები პოზიტიურად უნდა აისახოს საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური განვითარების შედეგებზე. ყველაზე მარტივი ფორმით, სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების რეალიზაცია შესაძლებელია მოახდინონ საკუთრივ კომპანიებმა საზოგადოების ყოველგვარი ზეწოლის გარეშე, რაც ყველაზე სწორი გზაა საერთაშორისო ბიზნესისაკენ. ამ მიდგომის დამცველები ამტკიცებენ, რომ განსაკუთრებით მსხვილმა, წარმატებულმა ფირმებმა უნდა აღიარონ თავიანთი კეთილშობილური ვალდებულება და დაუბრუნონ საზოგადოებას ის, რაც გახდება მათი შემდგომი წარმატების საწინდარი. „*Noblesse oblige*“ ფრანგული ტერმინია, რომელიც ნიშნავს კეთილშობილურ და საქველმოქმედო საქმიანობას, რომელიც მიჩნეულია მაღალ საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობად. **საქმიან გარემოში მიღებულია, რომ ქველმოქმედება არის წარმატებული საწარმოების პასუხისმგებლობა.** ეს დიდი ხანია გააცნობიერა მრავალმა ბიზნესმენმა, რაც კორპორაციის მხრიდან საზოგადოების დასაჩუქრების დიდი და მნიშვნელოვანი ისტორიული პრაქტიკის

შედეგია, რასაც თან სდევს ინვესტირება, რომელიც ზრდის იმ საზოგადოების კეთილდღეობას, სადაც ისინი საქმიანობენ. თუმცა არის მაგალითები, როდესაც ტნკ-ბი პირადი სარგებლობისათვის ბოროტად იყენებენ ძალაუფლებას. ამ თვალსაზრისით, ყველაზე ცნობილი ისტორიული მაგალითი ეხება ერთ-ერთ ყველაზე ძველ მულტიეროვნულ „აღმოსავლეთ ინდოეთის ბრიტანულ კომპანიას“ (British East India Company). 1600 წელს დაარსებულმა „აღმოსავლეთ ინდოეთის ბრიტანულმა კომპანიამ“ მე-19 საუკუნეში დაიქვემდებარა ინდოეთის ტერიტორიის დიდი ნაწილი. თავისი სიძლიერის მწვერვალზე კომპანია ფლობდა 40 საომარ გემს, მსოფლიოში უდიდეს რეგულარულ არმიას და იყო 240 მილიონი ადამიანის დე ფაქტო მმართველი. მან დაიქირავა თავისი ეპისკოპოსიც კი.

ძალაუფლება მორალურად ნეიტრალურია, გააჩნია როგორ გამოიყენებ მას. მისი გამოყენება შეიძლება დადებითად - კეთილდღეობის ასამაღლებლად, რაც არის ეთიკური, ან უარყოფითად - არაეთიკურად და ამორალურად. განვიხილოთ „ნიუს კორპორეიშნ“-ის მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მედიაკონგლომერატის მაგალითი.

მედიაკომპანიების ძალაუფლება ვლინდება ხალხის მასების ფსიქიკაზე ზემოქმედების უნარში. „ნიუს კორპორეიშნ“-ის დამფუძნებელი და პრეზიდენტი რობერტ მორდოქი დიდხანს მიიჩნევდა, რომ ჩინეთი იყო ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული მედია ბაზარი მსოფლიოში და ცდილობდა მოეპოვებინა ნებართვა, რომ ამ ქვეყანაში გაეფართოვებინა „ნიუს კორპორეიშნ“-ის მოქმედება. მის სტრატეგიულ ინტერესში შედიოდა, რომ მოეპოვებინა Star TV-ის ტელემაუწყებლობა ამ ქვეყანაში. მიზნის მიღწევისათვის კომპანიის ხელმძღვანელობამ მიმართა შემდეგ ქცევას: კერძოდ, 1994 წელს „ნიუს კორპორეიშნ“-მა ამოიღო BBC-ის ახალი ამბები Star TV-ის მაუწყებლობიდან ამ რეგიონის დაფარვის ზონაში, მას შემდეგ რაც ნათელი გახდა, რომ ჩინელ პოლიტიკოსებს

არ მოსწონდათ BBC -ის გამუდმებული გადაცემები ჩინეთში არსებულ რეპრესიებსა და 1989 წლის იმ სტუდენტთა ხოცვა-ჟლეტის შესახებ, რომლებიც გამოდიოდნენ დემოკრატიისათვის ტიანანმენის სკვერში.

1998 წლის ინტერვიუში „ამქვეყნიური ამაოება“ მორდოქმა მიიღო კიდევ ერთი შესაძლებლობა თავი მოეწონებინა ჩინელი ლიდერებისათვის, როდესაც მათ მიერ დაკავებული და შემდეგ ტიბეტიდან განდევნილი დალაი ლამა დაახასიათა, როგორც ძალზე პოლიტიზებული ბერი. 2001 წელს მორდოქის შვილმა ჯეიმსმა, რომელიც განაგებდა Star TV-ს, დამცინავი შენიშვნა გააკეთა „ფალუნ გონგ“-ის შესახებ. „ფალუნ გონგი“ არის რელიგიური მიმართულება, რომელიც შეიცავს სუნთქვის ვარჯიშებსა და მედიტაციას. ეს რელიგიური მიმართულება ჩინეთში ისეთი პოპულარული გახდა, რომ კომუნისტურმა რეჟიმმა ის შეაფასა, როგორც პოლიტიკური საფრთხე და აკრძალა. ჯეიმს მორდოქის აზრით, „ფალუნ გონგი“ იყო „სახიფათო აპოკალიფსის კულტი“, რომელსაც არ სურდა ჩინეთის წარმატება.

კრიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ ეს შემთხვევები ადასტურებს „ნიუს კორპორეიშნ“-ის იმ წინასწარგანზრახულ და არაეთიკურ მცდელობას, რომელიც გამიზნული იყო ჩინეთის ხელისუფლების მხრიდან კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად.

5.2. გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც მოვლენა

ბიზნესი იქმნება მოგების მიღების მიზნით. ამასთან, მას ფუნქციონირება უწევს გარკვეულ სოციალურ და პოლიტიკურ-კულტურულ გარემოში და ცხადია, არ შეუძლია საზოგადოების ინტერესების უგულვებელყოფა, რომელთანაც საკუთარი ინტერესები უკმაყოფილოა შეთანხმდეს. მეტიც, კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველყოფის პირობაა საზოგადოების სტაბილურობა. ამდენად,

ისინი იძულებულნი არიან შეიმუშავონ და განახორციელონ ღონისძიებები, რომლებიც ამ სტაბილურობას უზრუნველყოფს. მოკლედ რომ ვთქვათ, ბიზნესი რეალიზდება გარკვეულ გარემოში და გარკვეულ ვითარებაში და წარმატებული იქნება მხოლოდ თამაშის მკაფიოდ გათვლილი წესების პირობებში. ამგვარი „თამაშის წესების“ დადგენა სახელმწიფოს პირველხარისხოვანი ამოცანაა, მაგრამ სახელმწიფო ყოვლისშემძლე არ არის. იგი ფლობს იმ რესურსებს, რომელსაც ბიზნესი და საზოგადოება წარუდგენს. საზოგადოება თავის მხრივ უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სამუშაო ადგილებით, პროფესიული კვალიფიკაციის შეძენის, ჯანმრთელი ბავშვების აღზრდის, მოხუცებსა და უმწეოებზე ზრუნვის შესაძლებლობით და ა.შ. ურთიერთვალდებულებების ეს ჩაკეტილი წრე გვაიძულებს პარტნიორული ურთიერთობების ფორმირებას და ამ ვალდებულებების თანაბარ განაწილებას.

პრობლემების პოლიტიკურ და სოციალურ პრობლემებად დაყოფა პირობითია, ისევე როგორც მონაწილეებისა და სფეროების, სადაც კონცენტრირდება პრობლემა, რამდენადაც უამრავი სოციალური პრობლემის გადაჭრა პოლიტიკურ გადაწყვეტილებათა სფეროში შედის (კანონმდებლობა, სახელმწიფოებრივი სოციალური პროგრამები და ა.შ.). საზოგადოების ზეგავლენა სახელმწიფოს მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე რეალიზდება პარლამენტში დეპუტატთა საქმიანობის, სამთავრობო ორგანიზაციების მოქმედებების (ეკოლოგიური, სამართალდამცავი, პროფესიონალური და ა.შ.) გზით.

საქმიანი საზოგადოების წარმომადგენლები მონაწილეობენ პროფესიული ასოციაციებისა და კავშირების შექმნაში სახელმწიფოსთან დიალოგისა და საკანონმდებლო ინიციატივების განხორციელებისათვის ძალისხმევის გაერთიანების მიზნით. ამ პროფესიულ სფეროში უკვე დგინდება კორპორაციული ქცევის საკუთარი წესები, რომელიც ყალიბდება კორპორაციული ქცევის

კოდექსისა და საქმიანი ეთიკის კოდექსის სახით. ისინი განსხვავდებიან ფორმითა და შინაარსით, მაგრამ ამა თუ იმ ხარისხით მოიცავენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პოზიციებს.

ამრიგად, ბიზნესის როლი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტაში უზრუნველყოფს საზოგადოების სტაბილურობას და მდგრადობას და ეს კი თვით ბიზნესს ხდის სტაბილურს. ძირითადი კითხვა, რომელიც ხშირად ისმის ბიზნესის წარმომადგენლების მხრიდან სოციალური პროგრამების რეალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების წინ შემდეგნაირია: რას აძლევს ეს საკუთრივ ბიზნესს? ეს კითხვა ისმება აგრეთვე ნებისმიერ აუდიტორიაში, სადაც განიხილება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემები. ლოგიკა მარტივია: კომპანიის სოციალურ პროგრამებში სახსრების დაბანდების უშუალო და პირდაპირი შედეგი - ხარჯების ზრდაა. და მაინც შევეცდებით წარმოვაჩინოთ არამართო მატერიალური ეფექტიანობა, არამედ სხვა - მისი თვისებრივი ფორმები, რომლის კვალობაზე იზრდება რეალური ეკონომიკური ეფექტიანობა.

სოციალური პროექტების განხორციელება აფართოებს ბიზნეს-ქარემოში პარტნიორულ კავშირებს (მომწოდებლები, სადაზღვევო კომპანიები, ბანკები და ა.შ.) სახელმწიფო მართვის ორგანოებთან (სამინისტროებისა და რეგიონული ადმინისტრაციის დეპარტამენტის პროგრამების შესაბამისი მიმართულებები), არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, რომლებიც ახორციელებენ ანალოგიურ სოციალურ პროექტებს და ასრულებენ კომპანიის პროგრამებს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან. სწორედ ეს კავშირები და მუდმივად განხორციელებადი სოციალური პოლიტიკა კომპანიის ბიზნესს გარდაქმნის სოციალურად პასუხისმგებლურში. აქვე ამ სფეროში, ბიზნესი პოულობს პარტნიორებს თავიანთი ინტერესების გაცდენის მექანიზმის უზრუნველსაყოფად (ცივილიზებული ლობირებისათვის), მათ შორის, საკანონმდებლო ინიციატივების

კვალობაზე ქმნის პირობებს მუდმივი დიალოგისათვის შესაძლო პარტნიორობთან და გავლენის სფეროს გაფართოებისათვის ქმნის ახალ ელემენტებს სახელმწიფო მართვის სისტემაში.

ამრიგად, სოციალური პროგრამების განხორციელება იწვევს პოზიტიურ ცვლილებებს კომპანიის საქმიანობაში და უპირატესობებს ანიჭებს მას კონკურენტულ გარემოში.

გლობალური კომპანიები მსოფლიო არენაზე

უკანასკნელ პერიოდში მძლავრი გლობალური კომპანიების საქმიანობა, რომელთა ეკონომიკური ძალაუფლება ბევრად აღარბებს მრავალი ქვეყნის პოტენციალს, თვისებრივად ცვლის თვით მსოფლიო მეურნეობის მართვის სისტემას. ამჟამად მსოფლიოში ნებისმიერ მსხვილ კორპორაციას მრავალი ქვეყნის ყოველწლიურ შემოსავალზე მეტი მშპ გააჩნია. ასე მაგალითად, ჯერ კიდევ 80-იანი წლების ბოლოს Exxon Corporation-ის ყოველწლიური შემოსავალი აღემატებოდა კორეის ან ინდონეზიის მშპ-ს; Royal Dutch Shell-ის წლიური შემოსავლები უფრო მაღალია, ვიდრე ბელგიის, ჩეხეთის ან არგენტინის მშპ; General Motors-ის მთლიანი წლიური შემოსავლები ავსტრიის მშპ-ს აღემატება; Mobil-ის შემოსავლები დანიის და ფინეთის მშპ-ს აღემატება; Ford Motor Company-ის ყოველწლიური შემოსავლები მეტია ტაილანდის მშპ-ზე და სხვა. **თუ ჯერ კიდევ XX საუკუნის პირველ ნახევარში მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგის მთავარ რეგულატორებად ძლიერი ქვეყნის მთავრობები გვევლინებოდნენ, XX საუკუნის ბოლოს ჩამოყალიბდა თავისებური „სამხელისუფლებიანობა“.** ეროვნული მთავრობების გარდა, მსოფლიო-სამეურნეო ურთიერთობებზე ზეგავლენას სუბერკომპანიები - ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ) და ზესახელმწიფო ორგანიზაციები ახდენენ (ისეთი, როგორიცაა რეკონსტრუქციისა და განვითარების მსოფლიო ბანკი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და ა.შ.). სუვერენულ

სახელმწიფოებს (მ.შ. საქართველოსაც) სულ უფრო უზდებათ ანგარიშის გაწევა მსოფლიო სამეურნეო ურთიერთობათა ამ ახალ სუბიექტებთან ჯერ ეკონომიკურ, შემდეგ კი პოლიტიკურ სფეროში. ზოგიერთი ეკონომისტი მიიჩნევს, რომ სახელმწიფოების ზეგავლენა სუსტდება, რეალური ძალაუფლება სულ უფრო გადადის ტნკ-სა და მათ მიერ კონტროლირებად ინსტიტუტებზე.

თუ ეროვნული ხელისუფლება თავისი მოქალაქეების, ხოლო ზესახელმწიფოებრივი ორგანიზაციები - თანადადამუშენებლების კონტროლის ქვეშ იმყოფება, ტრანსეროვნული ბიზნესის ლიდერებს არავინ ირჩევს და არავის წინაშე არიან ანგარიშვალდებულნი. მოგების გამო საერთაშორისო ოლიგარქებს შეუძლიათ სერიოზული ზიანი მიაყენონ მაღალგანვითარებული ქვეყნების ეკონომიკასაც კი. ამასთან, თავი აარიდონ ყოველგვარ პასუხისმგებლობას. **ბეჭდით გამოდინარე, ტნკ-ის საქმიანობის შედეგები ბევრადაა დამოკიდებული მთავრობების, საზოგადოებრივი და ზესახელმწიფოებრივი ორგანიზაციების მხრიდან მათ საქმიანობაზე კონტროლის განხორციელებაზე.** აღსანიშნავია ისიც, რომ მცირე კომპანიებიც სულ უფრო ერთვებიან გლობალური ბიზნესის სფეროში. ნებისმიერი მეწარმე შეიძლება აღმოჩნდეს უცხოური მა-საღებისა და მოწყობილობების გამოყენების, უცხოურ კაპიტალთან კონკურენტული ბრძოლის წარმოების ან თავისი პროდუქციის საზღვარგარეთის ბაზარზე გასაღების აუცილებლობის წინაშე. ექსპორტის ფართოდ განვითარებამ, კომუნიკაციის ელექტრონული საშუალებების განვითარებით სრულიად ახალი შესაძლებლობები წარმოაჩინა მცირე კომპანიებისათვის. თანამედროვე პირობებში კარგად შემუშავებული ვებ-გვერდი ნებისმიერ კომპანიას მიუხედავად მისი ზომებისა, საშუალებას აძლევს გააფართოვოს თავისი ბიზნესი, რომელიც მოიცავს მომხმარებლებს მთელ მსოფლიოს ცალკეულ ქვეყანაში ფიზიკური ყოფნის აუცილებლობის გარეშე.

ამგვარი შესაძლებლობები არსებითად აიოლებს მსოფლიო ბაზარზე მცირე საწარმოთა გასვლის პროცესს. გარდა ამისა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, კერძოდ, ინტერნეტის გამოყენებით მცირე საწარმოებს დანახარჯთა შემცირების რიგი შესაძლებლობები ეძლევა, რაც უფრო მსხვილ ფირმებთან წარმატებული კონკურირების საწინდარია. ამრიგად, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის პოლიტიკური სისტემები და კულტურული ცხოვრება სულ უფრო ურთიერთდაკავშირებული ხდება. შესაბამისად, ბიზნესის წარმართვა გლობალიზაციის პირობებში სრულიად ახლებურ მიდგომას მოითხოვს მეწარმეებისა და მენეჯერების მხრიდან. მაგალითად, მრავალ ქვეყანაში ხშირად მიმართავენ წარმოებისა და დაბალკვალიფიციური სამუშაო ადგილების გადატანას საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ამასთან უმეტეს შემთხვევაში ეს კეთდება იაფი სამუშაო ძალის დაქირავებით მეტი მოგების მიღების მიზნით. ზოგიერთ შემთხვევაში ამგვარი პრაქტიკა არასასურველ შედეგებს იწვევს, ის შეიძლება ფუნდამენტალური პრობლემების მიზეზიც გახდეს, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანის უფლებების დარღვევასთან. და სწორედ აქ იკვეთება თანამედროვე პირობებში საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთი ურთულესი პრობლემა - კომპანიის მისაღები ეთიკური სტანდარტებისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საზღვრების დადგენა უცხოური ქვეყნების ტერიტორიაზე ბიზნესის წარმოების პროცესში. სწორედ ამიტომ, მეტად აქტუალურია გლობალური ბიზნესის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის არსსა და სპეციფიკაში გარკვევა.

საერთაშორისო ინიციატივები ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბების პრობლემა მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს გავლენიანი საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობაში, აერთიანებს საქმიანი წრეების, სხვადასხვა ქვეყნების საზოგადოებრივი და

სახელმწიფოებრივი სტრუქტურების ძალისხმევას. ძირითადი მიზეზები, რომლებმაც დღის წესრიგში დააყენა სოციალური პასუხისმგებლობის ხელმძღვანელი პრინციპების შემუშავება, შემდეგში მდგომარეობს: გლობალიზაცია; სახელმწიფო სექტორის შემცირება სოციალურ სფეროში; კერძო კაპიტალის გადაადგილება ეროვნულ საზღვრებს გარეთ (ქვეყნის ეკონომიკური დასუსტება); კერძო აქტივებისა და მოგების მნიშვნელოვანი ზრდა (ზეგავლენა პოლიტიკურ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე);

უნდა აღინიშნოს, რომ ევოპაშიც რეგულარულად ტარდება ანალიტიკური გამოკვლევები ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ) სფეროში. უკანასკნელ პერიოდში რუსეთშიც შეინიშნება აღნიშნულ თემატიკაზე პუბლიკაციების მოზღვავება, საიდანაც შეიძლება დავასკვნათ, რომ ბსპ რუსეთში ჯერ მხოლოდ თავისი განვითარების საწყის ეტაპზე არის. რუსეთში ბიზნესის სოციალურ როლსა და ბსპ-ის ძირითად თავისებურებებზე წათელ წარმოდგენას იძლევა 2003 წელს გაეროს-ს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით მენეჯერთა ასოციაციის მიერ ჩატარებული გამოკვლევა „კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა: საზოგადოებრივი მოლოდინი“. ამავე ასოციაციის მიერ 2004 წლის ნოემბერში მოსკოვში ჩატარდა საერთაშორისო კონფერენცია „ბიზნესის ახალი სოციალური როლის ძიებაში“.

2000 წელს უმაღლესი დონის მსოფლიო შეხვედრაზე „სოციალური განვითარების უზრუნველყოფა ყველასათვის“ გაეროს მაშინდელმა სახელმწიფო მდივანმა კ. ანანმა წარმოადგინა მოხსენება „კერძო სექტორის სოციალური პასუხისმგებლობის როლის შესახებ სახელმძღვანელო პრინციპების შემუშავება“. გაეროს აღნიშნულ დოკუმენტში მოცემულია ცნებები და განმარტებები, რომლებიც ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ელემენტების ფორმირების, მისი ფორმების განვითარების დონის შეფასების საშუალებას იძლევა; მოცემულია მიღებული ინიციატივების

ზოგადი მიმოხილვა (პირველ რიგში, ქვევის კოდექსის შემუშავება); ჩამოყალიბებულია სამთავრობათაშორისო მიდგომები ბსპ-ის მიმართ; განსაზღვრულია ბსპ-ის საერთაშორისო სტანდარტის მექანიზმები; მოცემულია დასკვნები და რეკომენდაციები.

დავოსის ყოველწლიური შეხვედრები ეკონომიკური ფორუმის ფარგლებში ცხადყოფს მსოფლიო ეკონომიკური და ბიზნეს-ელიტის მზადყოფნას, აწარმოონ მუდმივი კონსულტაციები სახელმწიფოების პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასთან. **კონფერენციების თემატიკა მოიცავს ეკონომიკურ, სავაჭრო, საფინანსო პრობლემებს, მაგრამ გამოდინარეობს მსოფლიო განვითარების პოლიტიკური ტენდენციებიდან.** სწორედ დავოსის ფორუმზე 1999 წელს გაჟღერდა კ. ანანის ინიციატივა ბიზნეს-საზოგადოებასთან გლობალური პაქტის (Global pact) დადების თაობაზე.

გლობალური პაქტის ინიციატივის წარმოშობის მიზეზები შემდეგია:

- გლობალიზაციის მზარდი ტემპების კვალობაზე სოციალური დაძაბულობის ზრდა;

- 500 უმსხვილესი საერთაშორისო სამრეწველო კორპორაცია აკონტროლებს წარმოების მსოფლიო მოცულობის 25%-ს და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მსოფლიო განვითარების პროცესებზე;

- მსოფლიო ბიზნესი ფლობს უზარმაზარ რესურსებს და რიგი ადრინდელი ინიციატივით უკვე გამოავლინა კეთილი ნება სოციალური პასუხისმგებლობის ამალგების შესახებ.

გლობალური პაქტი მოიცავს 9 პრინციპს ადამიანის უფლებათა, შრომითი ურთიერთობებისა და გარემოს დაცვის სფეროში. ამჟამად მას მიუერთდა ასეულობით უმსხვილესი კომპანია სხვადასხვა ქვეყნიდან, მათ შორის - აშშ, შვედეთი, ნორვეგია და ა.შ.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კიდევ ერთ საერთაშორისო მექანიზმს, **კორპორაციული ქვევის წესები**

წარმოადგენს. ისინი ჩვეულებრივ ქვევის კოდექსისა და საქმიანი ეთიკის სახით მუშავდება. უნდა აღინიშნოს, რომ 1970-1980-იან წლებში გაეროს დონეზე ადგილი ჰქონდა ტნკ-ის ქვევის კოდექსის შემუშავების მცდელობას, რომელიც მათ საქმიანობას გარკვეულ ჩარჩოში მოათავსებდა. ეს მცდელობა წინააღმდეგობას წააწყდა და 1992 წელს მოლაპარაკებები ტნკ-ის ქვევის კოდექსის შემუშავებაზე შეჩერდა. თუმცა 2002 წელს 36 უმსხვილესმა ტნკ-მ მაინც ხელი მოაწერა განაცხადს **„კორპორაციულ მოქალაქეობაზე“**, რომელშიც აღიარებულ იქნა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ) აუცილებლობა. 2003 წელს კი გაეროს ადამიანის უფლებათა კომისიამ მოიწონა **„ტრანსნაციონალური კორპორაციების პასუხისმგებლობის ნორმების“** კონვენციის პროექტი, რომელიც მსხვილ ბიზნესს იმავე ვალდებულებებს აკისრებს, რაც სახელმწიფოს **შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (შსო)** მონაცემები. ამჟამად უკვე შემუშავებულია 215 საერთაშორისო კორპორაციული ქვევის კოდექსი, მათ შორის - 80% ტნკ-თვის. ამრიგად, კონკრეტულ კომპანიაზე პროფესიული საზოგადოებაც ახდენს ზეგავლენას კორპორაციული პროცედურების მეშვეობით. ქვევის კოდექსები ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის უდავოდ მნიშვნელოვანი მექანიზმია, მაგრამ მათ რამდენადმე საგრძნობი შედეგი არ ქცემა, თუ არ იარსებებს მათ დაცვაზე გარე და შიდა კონტროლი. კონტროლის მექანიზმები დაწესებულ სტანდარტებს წარმოადგენს, რომლებიც მუშავდება სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ. ეს აჩვენა კორპორაციების სოციალურ პასუხისმგებლობაზე და საქმიანობაზე ინფორმაციის წარდგენის წესებმაც.

გლობალური კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის

პოლიტიკის უპირატესობები და პოზიციები

გლობალური კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლური პოლიტიკის უპირატესობებს განეკუთვნება შემდეგი სამი უმნიშვნელოვანესი ნიშან-თვისება: - გლობალური კომპანიის

რეპუტაციისა და იმიჯის განმტკიცება. კომპანიის საქმიანობაში სოციალური მიმართულება, კორპორაციული ქცევის კოდექსისა და საქმიანი ეთიკის დაცვა, განაპირობებს მისი რეპუტაციისა და იმიჯის განმტკიცებას საზოგადოებისა და მთავრობის მიმართ. კომპანიის სოციალურად პასუხისმგებლური პრაქტიკა შიდა და გარე სოციალური პროექტების რეალიზაციაში მის საქმიანობას საზოგადოებისათვის უფრო გამჭვირვალეს და ღიას ხდის, ამყარებს პარტნიორულ კავშირებს სახელისუფლებო სტრუქტურებთან, ამცირებს რა ამით წარმომადგენლობით და სარეკლამო დანახარჯებს და ამაგრებს კვალიფიციურ კადრებს კომპანიაში;

- ბიზნესის მართვის ხარისხის ამაღლება. ბიზნესის სოციალურად პასუხისმგებლური წარმართვა უშუალო ასახვას ჰპოვებს კომპანიის მართვის ხარისხის ამაღლებაში. კომპანიებს, რომლებიც მისდევენ ბიზნესის წარმართვის სოციალურად პასუხისმგებლურ პრაქტიკას, ისეთი უპირატესობები ენიჭებათ, როგორიცაა პერსონალის შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, ოპერაციული ხარჯების შემცირება, აგრეთვე გაყიდვების გაზრდა და კლიენტების ლოიალობის ამაღლება;

- ინვესტიციური მიმზიდველობის ამაღლება. კომპანიის ჩართვა საერთაშორისო ანგარიშგების სისტემაში (მათ შორის სოციალური) აფართოებს საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილეობის, ინვესტიციების მოზიდვის შესაძლებლობებს, რაც იწვევს კაპიტალიზაციის გაზრდას.

ამრიგად, საკუთარი პროგრამების განხორციელებას ან ადგილობრივ ხელისუფლებასა და არაკომერციულ ორგანიზაციებთან ერთობლივ პროექტებში მონაწილეობას, კომპანიისათვის მოაქვს როგორც შიდა, ისე გარე ხასიათის სარგებლობა, კერძოდ:

- იზრდება თანამშრომელთა ლოიალურობა და ინიციატივანობა;
- მყარდება რეპუტაცია და იმიჯი;
- ხორციელდება სამუშაო ძალის ბაზარზე შეღწევა;

- ვითარდება თანამშრომელთა უნარ-ჩვევები, რაც იწვევს კარიერულ წინსვლასა და კადრების ადგილზე დამაგრებას;

- მყარდება ურთიერთობები კლიენტებთან;
- მოიზიდება ახალი პარტნიორები;
- ინერგება ინოვაციური მოდელები;
- უმჯობესდება პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხი;
- მცირდება რისკი და იზრდება მდგრადობა კრიზისის დროს;
- მყარდება კავშირები ადგილობრივ საზოგადოებასა და ხელისუფლებასთან;

- ფართოვდება პროდუქტთა გასაღების ახალ ბაზრებზე შეღწევა;

- უმჯობესდება ფინანსური მაჩვენებლები.

გლობალურ კომპანიებს განსხვავებული პოზიციები გააჩნიათ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებით. **მაგ, პასტეი მ., და ქრიფინი რ. „გლობალურ ბიზნესში“ ამ საკითხთან დაკავშირებით ოთხ პოზიციას განასხვავებენ: ობსტრუქციონისტულს, თავდაცვის, შემგუებლობის, აქტიურს.**

კომპანიები, რომლებსაც **ობსტრუქციონისტული პოზიცია** (obstructionist stance) უკავიათ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებით, უმეტეს შემთხვევაში მინიმალურ ძალისხმევას მიმართავენ სოციალური ან გარემოს დაბინძურების პრობლემის გადაწყვეტაზე. როდესაც ამგვარი კომპანიები იგნორირებენ ეთიკურ ან სამართლებრივ ნორმებს, რომლებიც სცილდება მისაღები ქმედებების ზღვარს, მათი ტიპური რეაქცია დაიყვანება ამ ქმედებათა უარყოფამდე ან პასუხისმგებლობის აცილებამდე. მაგ, რამდენიმე წლის წინ შვედური კომპანია ASTRA-ს უცხოურ საწარმოთა უმაღლესი ხელმძღვანელობის ზოგიერთ წარმომადგენელთა მისამართით შემოვიდა ბრალდება, რომელიც ამხელდა მათ პროფესიული ეთიკის დარღვევაში. მენეჯერებს ადანაშაულებდნენ სხვადასხვა სამართალდარღვევებში, დაწყებული სამუშაო ადგილზე სექსუალური ძალადობიდან, დამთავრებული კომპანიის ნივთების პირადი

სარგებლობისთვის გამოყენებით. როდესაც ინფორმაციამ არსებულ პრობლემებზე პირველად გაჟონა, შვედური კომპანიის უმაღლესმა ხელმძღვანელმა პირებმა შექმნილ ვითარებაში გარკვევის ყოველგვარი მცდელობის გარეშე გამორიცხეს ნებისმიერი სამართალდარღვევის ფაქტი ხელქვეითების მხრიდან. ზუსტად ამგვარი იყო კომპანიების NESTLE-სა და DANONE-ის ხელმძღვანელთა რეაქცია, რომელთაც ბრალი ედებოდათ 1981 წელს ხელმოწერილი საერთაშორისო ხელშეკრულების დარღვევაში და რომლებსაც უნდა უზრუნველყოთ კონტროლი დედის რძის შემცველი რძის ფხვნილის გაყიდვაზე, ამ შეთანხმებებში განსაკუთრებით ხაზგასმულია ჩვილ ბავშვთა დედის რძით კვების მნიშვნელობა. მიუხედავად ამისა, კომპანიები NESTLE და DANONE ავრცელებდნენ თავიანთი პროდუქციის უფასო ნიმუშებს დასავლეთ აფრიკის ქვეყნებში. აგრეთვე არღვევდნენ ბავშვთა კვების ფხვნილის შეფუთვის ეტიკეტირების სტანდარტებს ტოგოსა და ბურკინა-ფასოში. ამასთან, კომპანიები უარყოფდნენ რაიმე დარღვევის არსებობას და ცდილობდნენ იმის დამტკიცებას, რომ მათი ქმედებები სრულიად შეესაბამებოდა შეთანხმების პირობებს. მეტიც, ამჟამად ორივე კომპანიის ხელმძღვანელობა გამოთქვამს რწმენას, რომ ეს შეთანხმებები (ბავშვთა დედის რძით კვების მნიშვნელობა) მოძველებულია შიდსით დაავადებულთა და ამ ვირუსით ინფიცირებულთა რაოდენობის მკვეთრი ზრდის გამო. ძირითადი მიზეზი ამ შეხედულების სასარგებლოდ მდგომარეობს იმაში, რომ ბავშვთა კვების ამ ფხვნილის გამოყენებამ შეიძლება შეამციროს ვირუსის გადაცემა ინფიცირებული დედისგან ბავშვზე ბუბუთი კვების დროს.

ობსტრუქციონისტულ პოზიციასთან შედარებით **თავდაცვის პოზიცია** (fence stance) ერთი ნაბიჯით წინაა სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებით. კომპანიის თავდაცვის პოზიცია საზოგადოების წინაშე ვალდებულებების თვალსაზრისით მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანია ყველაფერს აკეთებს, რაც კანონით

მოთხოვრება, მაგრამ არ მიმართავს არავითარ დამატებით ქმედებას. კომპანიების ხელმძღვანელობა, რომლებიც საზოგადოების წინაშე ამგვარი დამოკიდებულებით გამოირჩევიან, ამტკიცებენ, რომ მათი სამუშაო მოგების გენერირებაა. მაგალითად, ასეთ კომპანიას კანონის მოთხოვნათა შესაბამისად შეუძლია თავის საწარმოში დააყენოს გარემოს დაბინძურებასთან ბრძოლის მოწყობილობა, მაგრამ შეუძლია უარი თქვას უფრო მაღალი ხარისხის გამწმენდ მოწყობილობაზე იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის უფრო მეტად შეამცირებდა დაბინძურების დონეს. თამბაქოს ნაწარმის გამომშვებ კომპანიებს მაგალითად, როგორიცაა Philip Morris-ი, სწორედ ასეთი პოზიცია უკავიათ. აშშ-ში კანონი ასეთ კომპანიებს ავალდებულებს კაპიტონ გამაფრთხილებელი წარწერები სიგარეტის შეფუთვებზე მოწვევის მავნებლობის შესახებ, აგრეთვე შეზღუდონ სარეკლამო კამპანიები სიგარეტის მოხმარების სტიმულირებისათვის. საკუთარ ქვეყანაში ეს კომპანიები კანონმორჩილნი არიან, მაგრამ იყენებენ თავიანთი პროდუქციის მარკეტინგის გაცილებით უფრო მძლავრ მეთოდებს ქვეყნებში, სადაც კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს რაიმე შეზღუდვებს. მაგ, მრავალი აფრიკული ქვეყნის ბაზარზე აქტიურად იყიდება სიგარეტი, რომელიც უფრო მეტ კაპტანს და ნიკოტინს შეიცავს, ვიდრე აშშ-ის ბაზარზე რეალიზებადი სიგარეტი; ამ ქვეყანაში გაყიდულის სიგარეტის შეფუთვაზე მრავალჯერად არ არის გაფრთხილება მოწვევის მავნებლობაზე. კომპანიებს, რომლებსაც უკავიათ ასეთი პოზიცია ნაკლებად მადრეკილნი არიან სამართალდარღვევათა დაფარვისაკენ ვიდრე კომპანიები, რომლებსაც უკავიათ ობსტრუქციონისტული პოზიცია. ეს კომპანიები უმეტეს შემთხვევაში აღიარებენ თავიანთ შეცდომებს და იღებენ აუცილებელ ზომებს სიტუაციის გამოსასწორებლად.

კომპანიები, რომლებსაც უკავიათ **შემგუებლური პოზიცია** (accommodative stance) სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებით, მისდევენ ეთიკურ და სამართლებრივ მოთხოვნებს,

მაგრამ ამის გარდა ზოგიერთ შემთხვევაში მიმართავენ დამატებით ქმედებებს. ასეთი კომპანიები ნებაყოფლობით თანხმდებიან სოციალურ პროგრამებში მონაწილეობაზე, თუმცა მხოლოდ მას შემდეგ რაც დარწმუნდებიან, რომ ესა თუ ის პროგრამა ნამდვილად იმსახურებს კომპანიის ყურადღებას. კომპანიები, რომლებსაც უკავიათ ასეთი პოზიცია, საქველმოქმედო თანხებს მიზნობრივად გამოყოფენ. გარდა ამისა, ეს კომპანიები ხალხისათვის თანხმდებიან შეწირულობებზე მაგალითად, მცირე ბეისბოლის ლიგის ან მოზარდთა ფეხბურთის სასარგებლოდ. მაგალითად, Voda Phone აფრიკული სატელეკომუნიკაციო კომპანია, არის კრიკეტის ახალგაზრდული ლიგის სპონსორი პრეტორიაში - სამხრეთ აფრიკაში. მაგრამ საქმეც იმაშია, რომ ვიღაცამ უნდა „მიაწვდინოს ხმა“ ამ კომპანიებს და მიმართოს დახმარებისთვის - თვით კომპანიები არ იჩენენ განსაკუთრებულ აქტიურობას საქველმოქმედო ობიექტის სამიხედობად.

სოციალური პასუხისმგებლობის ყველაზე მაღალ ხარისხს ავლენენ ის კომპანიები, რომლებსაც უკავიათ **აქტიური პოზიცია** (proactive stance) საზოგადოების მოთხოვნილებების მიმართ. ეს კომპანიები მეტად სერიოზულად ეკიდებიან სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებს. ისინი საზოგადოების განუყოფელ ნაწილად მიიჩნევენ საკუთარ თავს და აქტიურად ეძებენ საზოგადოებრივ კეთილდღეობაში წვლილის შეტანის საშუალებებს. სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებით აქტიური პოზიციის საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს პროგრამა „რონალდ მაკდონალდის სახლი“ (Ronald McDonald House), რომელსაც ახორციელებს კორპორაცია McDonald's-ი. ძირითადი სამედიცინო ცენტრების შორი-ახლოს განლაგებულ რონალდ მაკდონალდის სახლებში მინიმალურ ფასად შეუძლიათ იცხოვრონ ავადმყოფ ბავშვთა ოჯახის წევრებმა, რომლებიც გადიან მკურნალობის კურსს უახლოეს სამედიცინო დაწესებულებებში. ასეთივე აქტიური

პოზიცია სოციალური პასუხისმგებლობის მხრივ უკავია გაბრიელა მელჩიონას (Gabriela Melchiona), შტატ მენის კოსმეტიკური კომპანიის Med GAb's მფლობელს. არცთუ ისე დიდი ხნის წინ მას შესთავაზეს 2 მლნ. დოლარის ღირებულების კონტრაქტი კომპანიის პროდუქციის თურქეთში ექსპორტთან დაკავშირებით. გაბრიელამ უარი თქვა ამ მეტად სარგიან გარიგებაზე, როდესაც გაიგო, რომ მისი პროდუქციის მომავალი ექსპორტიორი იარაღით ვაჭრობაშია გარეული - სხვანაირად რომ ვთქვათ ისეთ საქმიანობაში, რომელსაც გაბრიელა მიუღებლად მიიჩნევს. ასეთი და სხვა ქმედებები, აგრეთვე ამგვარი სახის სხვა პროგრამები სცილდება შემგუებლურ პოზიციას - ისინი მეტყველებენ გულწრფელ და ქმედით მზრუნველობაზე მთლიანად საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ამაღლების მიზნით.

5.3. სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკაში

ქველმოქმედება და ბიზნეს-რესურსების საზოგადოების საკეთილდღეოდ გამოყენება ჯერ კიდევ XIX ს-ში იყო ფართოდ გავრცელებული. აშშ-ში ფოლადის მწარმოებელმა ენდრიუ კარნეიმ, მაგ., 350 მლნ. დოლარზე მეტი ჩადო სოციალურ პროგრამებში და 2000-ზე მეტი საჯარო ბიბლიოთეკა ააშენა. ჯონ როკფელერმა 550 მლნ. დოლარი გაიღო და როკფელერის ფონდი დააარსა.

მდიდარი მეწარმე-მრეწველი ფილანტროპები ბიზნესის პასუხისმგებლობასა და ინდივიდუალურ ქველმოქმედებაზე ტრადიციული შეხედულების დამფუძნებლად წარმოგვიდგნენ. მათ მიერ შემოთავაზებული მოდელები საზოგადოებას ბიზნესის ახალ შესაძლებლობებს და მიდგომებს წარმოუჩენს.

ბიზნესის განვითარება სამრეწველო რევოლუციის ეპოქაში, დამატებით ინვესტიციებს საჭიროებდა კომპანიების საქმიანობის გაფართოების დაფინანსებისათვის. დასავლეთის ქვეყნების

მრეწველობაში ფინანსური რესურსების მოზიდვა კომპანიების აქციების ემისიის ფორმით ხდებოდა. ეკონომიკის განვითარების კვალობაზე იზრდებოდა აქციონერთა რაოდენობაც, კერძო პირებს ენაცვლებოდა ფინანსური ინსტიტუტები - სადაზღვევო კომპანიები და საპენსიო ფონდები, რომლებიც არ იყვნენ აქტიურად ჩართულნი ბიზნესის მართვაში, ისინი ნიშნავდნენ მენეჯერებს, რამაც მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვია აქციონერთა კომპანიის საქმიანობაში. მენეჯმენტი სულ უფრო ემიჯნებოდა მესაკუთრეებს, რაც ნეგატიურად აისახა ფილანტროპიის შესაძლებლობებზეც. ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ყველა მათგანს ერთდროულად მოუვა თავში აზრი საქველმოქმედო საქმიანობის აუცილებლობის შესახებ. უფრო მეტიც, შეიძლება წინააღმდეგიც კი იყვნენ ნებისმიერი საქველმოქმედო აქციების. კიდევ ერთი წინააღმდეგობა მდგომარეობს იმაში, რომ ეთიკური პრობლემები გამოირჩევა სირთულით, ცვალებადობითა და მრავალსახეობით. მეტად რთულია სამუშაო ადგილზე ეთიკის პრობლემებზე ზრუნვა. გაცილებით მარტივია ამ პრობლემების იგნორირება და გადაწყვეტილების მიღება წმინდა ეკონომიკური მოსაზრებებიდან გამომდინარე. ეკონომიკური იმპერატივი კარნახობს ბიზნესის ფინანსური საკითხების პრიორიტეტს. და მხოლოდ მათი გადაწყვეტის შემდეგ, „თავისუფალ დროს“ შეიძლება დრო დაეთმოს სოციალურ და ეკოლოგიურ პრობლემებს. ამრიგად, პასუხისმგებლობა ფილანტროპიაზე გადაეცემა საქველმოქმედო საზოგადოებებს, რადგანაც როგორც იტყვიან, „ბიზნესის საქმე ბიზნესია“. მეორე მხრივ, ხელმძღვანელთა ნაწილი არ ეთანხმება იმ მოსაზრებას, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა წინააღმდეგობაშია ბიზნესის ინტერესებთან. ამასთან ხაზს უსვამენ, რომ მოცემულ შემთხვევაში არ ღირს მოკლევადიანი დადებითი ეფექტების იმედად ყოფნა. კომპანიის სარგებელი შეიძლება გამოიხატოს მუშაკთა გაზრდილ მოტივაციაში, მომხმარებელთა ლოიალობის ამაღლებაში, საზოგადოებასა და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან

ურთიერთობების გაუმჯობესებაში, რაც ხელს შეუწყობს მის წარმატებებს გრძელვადიან პერიოდში. დროთა განმავლობაში სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმები იცვლება, ფართოვდება და იხვეწება. კომპანიები მსგავს აქციებში ხშირად პირად და თავისი ქუშაკების მონაწილეობას ანიჭებენ უპირატესობას. XX საუკუნის 80-იან წლებში 500-ზე მეტმა ფირმამ შეიმუშავა სოციალური პროგრამები, რომლებიც მათ თანამშრომლებს საზოგადოებისათვის სასარგებლო პროექტებში მონაწილეობის შესაძლებლობას აძლევდა. კომპანიების მიდგომა ამ საქმის მიმართ არსებითად განსხვავებული იყო.

ამრიგად, **კორპორაციის სოციალური აქტიურობის ერთ-ერთი ფორმა სოციალური პროგრამების განხორციელებაა. სოციალური აქტიურობის პროგრამების განმასხვავებელ თავისებურებებს წარმოადგენს მათი განხორციელების ნებაყოფლობითობა, სისტემური ხასიათი და კორპორაციის განვითარების მისიასა და სტრატეგიასთან კავშირი.** კორპორაციები განახორციელებენ:

- საკუთარ პროგრამებს;
- სახელმწიფოებრივი მართვის ადგილობრივ, რეგიონულ და ქვედერალურ ორგანოებთან პარტნიორობის პროგრამებს;
- არაკომერციულ ორგანიზაციებთან პარტნიორობის პროგრამებს;
- საზოგადოებრივ ორგანოებსა და პროფესიულ გაერთიანებებთან თანამშრომლობის პროგრამებს;

ამჟამად თანამედროვე კომპანიების მიერ განხორციელებული სოციალური პროგრამების ძირითადი მიმართულებებია:

კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკა - რომლის მიზანია მომწოდებლებს, ბიზნეს-პარტნიორებსა და კორპორაციის კლიენტებს შორის კეთილსინდისიერი, საქმიანი პრაქტიკის მიღებისა და ჯერცელების ხელშეწყობა.

ბუნებისდამცავი საქმიანობა და რესურსდაზოგვა - რომლებიც

ხორციელდება კორპორაციის ინიციატივით გარემოზე მავნე ზემოქმედების შემცირების მიზნით (ზუნებრივი რესურსების ეკონომიური მოხმარების, ნარჩენების განმეორებითი მოხმარებისა და უტილიზაციის, გარემოს დაბინძურების აღმოფხვრის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო სატრანსპორტო გადაზიდვების ორგანიზაციის პროგრამები).

ადგილობრივი საზოგადოების განვითარება - რომელიც ნებაყოფლობით საწყისზე ხორციელდება და მოწოდებულია წვლილი შეიტანოს ადგილობრივი საზოგადოების განვითარებაში (სოციალური პროგრამები და მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების ხელშეწყობის აქციები, ბავშვებისათვის დახმარების გაწევა, საბინაო-კომუნალური მეურნეობის და კულტურულ-ისტორიული მნიშვნელობის ობიექტების შენარჩუნების და განვითარების ხელშეწყობა, ადგილობრივი კულტურულ-საგანმანათლებლო და სპორტული ორგანიზაციების და ღონისძიებების სპონსორობა, სოციალურად მნიშვნელოვან გამოკვლევათა ხელშეწყობა, საქველმოქმედო აქციებში მონაწილეობა).

პერსონალის განვითარება - რომელიც ტარდება პერსონალის განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების მიზნით (სწავლება და პროფესიული განათლება, შრომის ანაზღაურების მოტივაციური სქემების გამოყენება, დასვენების პირობების შექმნა, ორგანიზაციაში შიდა კომუნიკაციების შენარჩუნება, მუშაკთა მონაწილეობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში).

სოციალურად პასუხისმგებელი რესტრუქტურიზაცია - რომელიც უზრუნველყოფს რესტრუქტურიზაციის ჩატარებას სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპიდან გამომდინარე. ეს უწ. ყოვლისა უნდა ითვალისწინებდეს კორპორაციის პერსონალის ინტერესების გათვალისწინებას.

სოციალურად პასუხისმგებელი ინვესტირება - რომელიც მდგომარეობს არამარტო ფინანსური შემოსავლების გაზრდაში, არამედ სოციალური მიზნების რეალიზაციაში, ჩვეულებრივ ეთიკური ნორმების დაცვით მოქმედ კორპორაციებში ინვესტირების გზით.

მოვიყვანო რამდენიმე ცნობილი კომპანიის მაგალითს, რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ხელმძღვანელობენ მაღალი ეთიკური პრინციპით:

- კომპანია Ford-ის საწარმოო პოლიტიკა მიმართულია გარემოს დაცვისკენ;

- საცალო ვაჭრობის ერთ-ერთი უმსხვილესი გერმანული კომპანია Tengelmann მომხარებლებს სთავაზობს მხოლოდ ეკოლოგიურად უსაფრთხო პროდუქტებს;

- კომპანიები Ben and Jerry's Home Cream Company და British Telecom რეგულარულად აქვეყნებენ აუდიტორების მიერ დამოწმებულ ანგარიშებს საქველმოქმედო საქმიანობის შესახებ;

- შვეიცარიული ქიმიური კომპანია Ciba-Geigy მისიის განაცხადში ნათქვამია, რომ მისი პრიორიტეტული მიზნებია გარემოს დაცვა, ინოვაციური საქმიანობა და მოგების გაზრდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე დიდი და მდიდარი ტრადიციები სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში გააჩნია აშშ-ის ბიზნესს. უკანასკნელ პერიოდში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საზღვრები ფართოვდება. საუბარია ბიზნესის ახალ მიდგომებზე - საზოგადოების წინაშე თავის ვალდებულებებზე, საზოგადოების მოთხოვნილებების გამოვლენასა და მათზე ოპერატიულად რეაგირების უნარზე. **თანამედროვე კორპორაცია თავისი მოცულობით და საქმიანობის მასშტაბებით უფრო საზოგადოებრივ ინსტიტუტს წარმოადგენს, ვიდრე კერძოს.** სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების პრეტენზიებისა და დაპირისპირების დარეგულირებაში მონაწილეობით, წმინდა ეკონომიკურ

ფუნქციებთან ერთად იგი ამჟამად უკვე პოლიტიკურ ფუნქციებსაც ასრულებს. კორპორაციათა სოციალური პასუხისმგებლობის საზღვრები მით უფრო ფართოა, რაც უფრო დიდია მათი მისწრაფება საზოგადოების წინაშე თავისი ლეგიტიმურობის დამკვიდრებაში. ამ ასპექტში კორპორაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა იმ პროგრამების ეკონომიკური დასაბუთება, რომლებიც სოციალურ სფეროში უნდა გაატარონ.

1984 წლის 18 ივლისს მექსიკის ქალაქ სან-ისიდორში Mc Donald's-ის ერთ-ერთ რესტორანში შეიარაღებული ადამიანი შეიჭრა, რომელმაც ცეცხლი გაუხსნა იქ მყოფ ადამიანებს; განიარაღებამდე მან 21 ადამიანის დაცხრილვა მოასწრო. კორპორაცია Mc Donald's-მა მომხდარზე დაუყონებლივ მოახდინა რეაგირება: რამდენიმე დღით ყველგან შეწყვიტა სარეკლამო კომპანია; ტრაგედიის მსხვერპლთა ფონდში 1 მლნ. დოლარი შეიტანა, ხელმძღვანელობა უშუალოდ დაესწრო დაღუპულთა დაკრძალვას; რესტორანი დაიხურა და კომპანიის კუთვნილი მიმდებარე ტერიტორიები უსასყიდლოდ გადაეცა ქალაქს. რამდენიმე ხნის შემდეგ ამ ადგილზე პარკი გაიხსნა. სოციალურად პასუხისმგებელმა ქმედებებმა ამ კორპორაციის იმიჯი აამაღლა. მისი სახელი უკვე აღარ უკავშირდებოდა მექსიკაში მომხდარ ტრაგედიას, ხოლო კომპანიამ რთულ სიტუაციაში ეთიკური ქმედებებით გამოიჩინა თავი.

ფირმა Johnson and Johnson-მა დაუყონებლივ მოახდინა რეაგირება ერთ-ერთი თავისი სამედიცინო პრეპარატით „ტაილენოლი“-თ ჩიკაგოში მოწამვლის ფაქტზე და მისი გამოყენება მთელი ქვეყნის მასშტაბით აკრძალა. ამან ხელი შეუწყო პასუხისმგებლობის უფრო მაღალი დონის დაწესებას სხვა ფარმაცევტულ კომპანიებში.

კოლუმბიის უნივერსიტეტმა (აშშ) დააწესა პრემია ფირმების საუკეთესო სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედების გამოვლენაზე. 1984 წელს ამ პრემიით ფირმა Levy Strauss-ი (ტანსაცმლის უმსხვილესი მწარმოებელი მსოფლიოში) დაჯილდოვდა. Levy

Strauss-ის 140 საწარმოში დაახლოებით 44 ათასი ადამიანი საქმიანობს. ფირმამ თავისი შემოსავლის 2,4% საქველმოქმედო საქმიანობაზე გამოყო. ამ თანხის მნიშვნელოვანი ნაწილი დაიხარჯა სოციალურ პროგრამებზე იმ ადგილებში, სადაც ფირმა თავის ოპერაციებს აწარმოებს. ამ უკანასკნელს განეკუთვნება მაგ., ორგანიზაციების შექმნა, რომლებიც დახმარებას უწევენ ესპანურენოვან ამერიკელებს სიუ-მექსიკოში; ობოლთა თავშესაფრის შექმნა არგენტინაში; ფილიპინების მეთევზეთა სოფლებში სასმელი წლის მიწოდება; ზოგიერთ ქალაქში სამედიცინო დახმარების ნებაყოფლობითი ბრიგადების შექმნა და სხვა.

კომპანიების Gap და Nike-ის პროდუქციის უმეტესი ნაწილი იწარმოება მოიჯარეების მიერ ძირითადად აზიურ ქვეყნებში, სადაც პრომა უფრო იაფია. აღმოჩნდა, რომ ამ წარმოებაში შრომის პირობები ცუდი იყო, უამრავი ბავშვი იყო დასაქმებული, როგორც იაფი მუშახელი; ქალები კი ძალიან ხშირად სექსუალური ძალადობის მსხვერპლნი იყვნენ. კომპანიებმა მოიწვიეს დამოუკიდებელი ინსპექტორები, გაუმჯობესდა შრომის ორგანიზაციის პირობები, ინსპექტორებს მოუწოდეს შეეტყობინებინათ მათთვის უმცირეს დარღვევაზეც კი.

ბიზნესმენების მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის დემონსტრირების უამრავი მაგალითის მოყვანა შეიძლება, თუმცა არ შეიძლება იმ ფაქტის დავიწყება, რომ კონკურენცია კომპანიებს ყოველთვის აიძულებს მათი უპირატესობების ძიებას. ეს შეიძლება იყოს ახალი ტექნოლოგიები, მაგრამ მთავარი ყოველთვის იქნება დანახარჯების შემცირება. ამასთან, ყველაზე აგრესიული კომპანიე-ზიც კი ზეწოლას განიცდიან: ხელისუფლება და არასამთავრობო, არაკომერციული ორგანიზაციები მოითხოვენ ზრუნვას არამარტო ყინანსურ, არამედ სოციალურ საკითხებზეც. მაგრამ ფაქტია, რომ აქტიური კონკურენტების არსებობამ კომპანიას შეიძლება ხელი ააღებინოს სოციალურ დაპირებებზე. ამ თვალსაზრისით

ათწლეულობით მიმდინარე დისკუსიას იმის შესახებ, თუ ვის ინტერესებში უნდა მოქმედებდეს კომპანია, ბოლო არ უჩანს.

5.4. გლობალური ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები

როგორც აღვნიშნეთ, დღეისათვის სოციალურმა პასუხისმგებლობამ ქველმოქმედების აყვავების, სოციალური უსამართლობის მიზეზების აღმოფხვრაზე გამიზნული პერიოდი და ბოლოს, კომერციულ, არაკომერციულ და სახელმწიფო სექტორებთან კონსტრუქციული თანამშრომლობის ხანა განვლო. საბოლოო ჯამში, ტერმინ **„ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის“** ორი **გაგება ჩამოყალიბდა: ამერიკული** (სოციალური ფუნქციების უმეტესობას კორპორაციები საკუთარ თავზე იღებენ) და **ევროპული** (სახელმწიფოს დომინირებული როლით). შესაბამისად, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ) ამერიკულ და ევროპულ მოდელებს განასხვავებენ.

ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობა დიდი ხნის განმავლობაში წმინდა ამერიკულ მოვლენად ითვლებოდა. მართლაც, აშშ-ში ფილანთროპიისა და საზოგადოების სხვა ფენებისათვის ბიზნესის ნებაყოფლობითი დახმარების ტრადიციები ფართოდ იყო გავრცელებული ჯერ კიდევ XIX ს-ში (როკფელერის საჯარო ბიბლიოთეკები, კარნეგის ინიციატივები და ა.შ.), ამერიკული მეწარმეობის ბუნებიდან გამომდინარე, რომელიც სუბიექტთა მაქსიმალურ თავისუფლებას ემყარება, საზოგადოების მრავალი სფერო დღესაც თვითრეგულირებადია. ასე, შრომითი ურთიერთობები - „დაქირავებული-დამქირავებელი“ მხარეთა ორმხრივი ხელშეკრულების საგანს წარმოადგენს. ჯანდაცვაზე ამერიკელების უფლება მეტწილად სწორედ მოქალაქის პრე-როგატივას წარმოადგენს ამა თუ იმ სამედიცინო დაწესებულების

მომსახურებით სარგებლობაზე (აქედანაა სამედიცინო დაზღვევის ნებაყოფლობითობა). სახელმწიფო რეგულირება ამ სფეროებში საზოგადოების წევრთა მხოლოდ საბაზისო, განუყოფელ უფლებებს შეეხება. შესაბამისად, კორპორაციების ყველა ინიციატივა **ბსპ-ის** სფეროში ნებაყოფლობითია. აშშ-ში საზოგადოების მხარდასაჭერად ბიზნესის მონაწილეობის ისეთი მექანიზმი შეიმუშავეს, როგორიცაა: მრავალრიცხოვანი კორპორაციული ფონდი, რომელიც ბიზნესის ხარჯზე უამრავი სხვადასხვა სოციალური პრობლემის გადასაჭრელად არის გამიზნული. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ამერიკულ პროფესიულ განათლებას კერძო სექტორი ასპონსორებს (ცხადია, გამოვრიცხავთ იმ ქვეყნებს, სადაც განათლებას, ჯანდაცვას და სოციალურად მნიშვნელოვან სფეროს სახელმწიფო აფინანსებს). ეს უკანასკნელი ნაწილობრივ აიხსნება იმით, რომ ბიზნესი და ინტერესებულია განათლების, საპენსიო და სადაზღვევო სფეროს და სხვა სოციალურად მნიშვნელოვანი პროგრამების ნებაყოფლობით დაფინანსებაში. კორპორაციების პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე წახალისებულია სახელმწიფოს მიერ გადასახადებზე შეღავათების დაწესებით. აშშ-თვის დამახასიათებელია სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევა კერძო სექტორში. ამის მიუხედავად, ქვეყანა ცნობილია ბიზნესის სისტემატიური მონაწილეობით მრავალრიცხოვან არაკომერციულ პროექტში, რომლის კლასიკური მაგალითია ბილი და მელინდა გეიტსის ფონდი (თითქმის 27 მლრდ დოლარი), რომელიც მთლიანად ფინანსდება ამ ოჯახის პირადი ქონებიდან მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემის გასაუმჯობესებლად. მიჩნეულია, რომ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამერიკული მოდელი ყველაზე მდიდარი ტრადიციების მატარებელია.

ევროპულმა სისტემამ განვითარების ყველაზე მძლავრი იმპულსი უკანასკნელი 20-25 წლის მანძილზე მიიღო. ამერიკულ დოქტრინას კი ევროპულისაგან განსხვავებით, უკანასკნელი 100 წლის მანძილ-

ზე რამდენადმე მნიშვნელოვანი ცვლილება არ განუცდია.

აშშ-გან განსხვავებით, სადაც ბსპ თვით კორპორაციების მიერაა ინიცირებული, ევროპული კორპორაციების პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე გაცილებით შეზღუდულია. ის კორპორაციული ქმედება, რომელიც აშშ-ში ტრადიციულად განიხილება, როგორც ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა (ე.ი. რომელიც ბიზნეს-სტრუქტურების ინიციატივით ტარდება), ევროპაში როგორც წესი, შესაბამისი სახელმწიფოებრივი ნორმებით, სტანდარტებით და კანონებით რეგულირდება.

ბსპ-ის მოდელის მიხედვით, რომელიც კომპანიების ეკონომიკურ, იურიდიულ, ეთიკურ პასუხისმგებლობას და მათ საქველმოქმედო საქმიანობას განიხილავს, შესაძლებელია ევროპული მოდელის ამერიკულისაგან შემდეგი განმასხვავებელი ნიშნების გამოყოფა:

- ეკონომიკური პასუხისმგებლობა ძირითადად ბიზნესის მომგებიანობის ასპექტზე და აქციონერების წინაშე კომპანიების პასუხისმგებლობაზეა აქცენტირებული (ტიპიური ამერიკული მიდგომა). ევროპელები ურთიერთობათა აღნიშნულ ჯგუფს აგრეთვე საწარმოთა მუშაკებსა და ადგილობრივი საზოგადოებრივი დაჯგუფებების წინაშე პასუხისმგებლობას მიაკუთვნებენ;

- იურიდიული პასუხისმგებლობა ევროპაში ნებისმიერი ფორმის სოციალური პასუხისმგებლობის ბაზას წარმოადგენს. ევროპულ ბიზნესს სახელმწიფო მოიაზრებს როგორც ინსტიტუტს, რომელსაც სისრულეში მოჰყავს მოქმედების მიღებული წესები მაშინ, როდესაც აშშ-ში მსგავსი სახელმწიფოებრივი რეგულირება აღიქმება, როგორც პირადი თავისუფლების ხელყოფა;

- სოციალურ პრობლემათა უმეტესობა ევროპული კომპანიების მიერ ეთიკური პასუხისმგებლობის სფეროს განეკუთვნება. ევროპელები კერძო სექტორის მიმართ უნდობლობით გამოირჩევიან და სწორედ ამით აიხსნება ბიზნესის მიმართ საზოგადოების მხრიდან გაცილებით მეტი ყურადღება, ვიდრე სხვა რომელიმე

ქვეყანაში; მაგალითად, ევროპელების დღის წესრიგშია ისეთი აქტუალური პრობლემები, როგორიცაა ატომური ენერგეტიკის, ცხოველებზე სამედიცინო პრეპარატების გამოგონების, გენური ინჟინერიის საკითხები და ა.შ.

- ქველმოქმედება არცთუ ისე პოპულარულია ევროპაში, როგორც ამერიკაში. ეს უკანასკნელი საგადასახადო ტვირთის სიმძიმით აიხსნება, რომელიც ამერიკულ ანალოგებს ბევრად აღემატება. შედეგად, ევროპული კომპანიების ფილანთროპიულ აქციებში მონაწილეობა ძირითადად იურიდიულად განმტკიცებული მექანიზმებითაა განპირობებული.

უკანასკნელ პერიოდში ბსპ-ის ევროპული ვარიანტის აღსანიშნავად ახალი ტერმინიც კი გაჩნდა - **სოციალური რეაგირების კორპორაციული უნარი**.

ბსპ-ის ევროპული მოდელის ერთ-ერთ ძირითად თავისებურებას მისი სახელმწიფოებრივი რეგულირება წარმოადგენს. ევროპის მრავალ ქვეყანაში სავალდებულო სამედიცინო დაზღვევა, მუშაკთა ჯანდაცვა, საპენსიო რეგულირება და მთელი რიგი სოციალურად მნიშვნელოვანი საკითხი კანონმდებლობითაა განმტკიცებული. გარდა ამისა, სამართალურთიერთობები „დაქორავებული - დამქორავებელი“ ევროპაში უფრო დეტალურადაა დარეგულირებული, ვიდრე აშშ-ში. მთლიანობაში ბსპ-ის მრავალი ასპექტის სახელმწიფოებრივი რეგულირება მნიშვნელოვნად აღემატება ჩრდილო-ამერიკულ სისტემას.

ევროპის ქვეყნებში ბსპ-ის კონცეფციის გამოყენებაში არსებული განსხვავებების მიუხედავად, მათ შორის გაცილებით მეტი მსგავსებაა. ეს უწინარეს ყოვლისა იმაში ვლინდება, რომ ევროპელი პოლიტიკოსები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ბსპ-ის სხვადასხვა ინიციატივების ხელშეწყობას. რამდენიმე წლის წინ ბსპ ევროპული კომისიის მიერ განმარტებული იქნა, როგორც „კონცეფცია, რომლის ფარგლებში კომპანიები ნებაყოფლობით საწყისებზე ერთიანდებიან

სტეიკჰოლდერებთან (stakeholders - დაინტერესებული მხარეები) სოციალური პრობლემების გადასაწყვეტად და ბუნების დაცვითი ღონისძიებების რეალიზაციისათვის“.

ბსპ-ის ევროპულ მოდელში ბრიტანულ მოდელს გამოყოფენ, რომელიც როგორც ამერიკული, ისე ევროპული მოდელის ელემენტებს მოიცავს. ევროპულად მას უწინარეს ყოვლისა, სახელმწიფოს მხრიდან ბიზნესის აქტიური ხელშეწყობა აერთიანებს. ბრიტანეთი განთქმულია კარგად შემუშავებული სოც-უზრუნველყოფის და ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემით. იმავდროულად, ადგილი აქვს ბსპ-ის ამერიკულ ელემენტებს, რომელიც განსაკუთრებით მ. ტეტჩერის რეფორმის შემდეგ გამოვლინდა.

მთლიანობაში ბრიტანულ მოდელს შემდეგი ნიშნები ახასიათებს:

- ბსპ-ის სფეროში დამოუკიდებელი კონსალტინგის სექტორის ფართოდ განვითარება;
- საფინანსო სექტორის გამახვილებული ყურადღება ბსპ-ის სფეროში პროექტების მიმართ (სოციალურად პასუხისმგებელი საინვესტიციო ფონდების რაოდენობის ზრდის ტენდენცია);
- დიდი ბრიტანეთის ბიზნეს-განათლების სისტემა ევროპასთან შედარებით უპირატესობით სარგებლობს, ბსპ-ის სფეროში სასწავლო კურსების რაოდენობის და მრავალფეროვნების მიხედვით;
- ხელისუფლების მონაწილეობა ბსპ-ის განვითარებაში. ეს ვლინდება საგანმანათლებლო სექტორში კერძო საწარმოებთან პარტნიორობის შექმნაში, ბსპ-ის სფეროში პროექტების თანადაფინანსების გზით ინიციატივების ხელშეწყობაში, საგადასახადო შეღავათებში და ა.შ. სახელმწიფოსათვის ბსპ-ის მნიშვნელობაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ ამჟამად პრემიერის თანამდებობასთან შემოღებულია ბსპ-ის მინისტრის თანამდებობა.

პრინციპული მომენტია საკუთრივ ბიზნესის მკაფიოდ გამოხატული ინიციატივიანობა ბიზნესის სოციალური პასუხის-

მგებლობის (ბსპ) სფეროში პროექტების შექმნაში, რაც არსებითად მილიანად ეთანხმება ნებაყოფლობითობის პრინციპს. მთლიანობაში ბრიტანული მოდელის განვითარების პროცესი ნელ-ნელა მაძინარეობს.

XIX საუკუნეში და XX საუკუნის 80-იან წლებამდე ბსპ-ის განვითარება ძირითადად ფილანთროპიის ფორმით მიმდინარეობდა (ცალკეულ ბიზნესმენთა ინიციატივები ადგილობრივი საზოგადოებრივი დაჯგუფებების, თანამშრომლების, მათი ოჯახების და ა.შ. ხელშეწყობის მიზნით).

გასული საუკუნის უკანასკნელი მეოთხედი ქვეყანაში სერიოზული ეკონომიკური პრობლემებით, უმუშევრობით და საზოგადოებრივი უკმაყოფილებითაა კი აღინიშნა. მსხვილმა ბიზნესმა გააცნობიერა, რომ ხელისუფლებას არც ფიზიკურად, არც ფინანსურად არ ძალუძს შექმნილ ვითარებასთან გამკლავება. საგადასახადო ტვირთის და მრომითი ურთიერთობების რეგულირების შესაძლო შემსუბუქების შესახებ სამთავრობო გადაწყვეტილებების ლოდინის ნაცვლად, მსხვილი ბიზნესი ბსპ-ის დანერგვის აქტიურ ინიციატორად ჩვევლინება, რაც ბსპ-ის პირველი ტალღის მაუწყებელი იყო. თავდაპირველად იგი ეროვნულ დონეზე სპეციალურ პროგრამათა ჯგუფის შექმნაში გამოიხატებოდა, რომლის აქტიური მონაწილეობით კორპორაციები ახალგაზრდების პროფესიული სწავლების შესაძლებლობებს ქმნიდნენ. სპეციალურ პროგრამათა ჯგუფები ატარებდნენ თემატურ კონფერენციებს, ურთიერთქმედებდნენ ცალკეულ კომპანიებთან, შუამავლად გამოდიოდნენ კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნისას. 90-იანი წლები ბსპ-ის ორი მომდევნო ტალღით - საქონლის სოციალურად პასუხისმგებლური წარმოებით (**პირველი ტალღა**) და პერსონალის მიმართ პასუხისმგებლური დამოკიდებულებით (**მეორე ტალღა**) აღინიშნა. ამჟამად ბრიტანულ კომპანიათა უმრავლესობას თავიანთ სტრუქტურებში ბსპ-ის სპეციალური ქვედანაყოფები გააჩნია საკუთარი ბიუჯეტებით და წარმომადგენლობებით დირექტორთა საბჭოს დონეზე. უმსხვილესი

მნიშვნელოვანი ფასეულობები, რომლებიც მათ მშობლიურ ქვეყანაშია, ხოლო ადგილობრივ პერსონალს აქვს ნაკლებად მკაცრი ეთიკური სტანდარტები. მშობლიურ კომპანიას შეუძლია ზეწოლა მოახდინოს ემიგრანტ მენეჯერებზე, რომ მათ არ დაისახოს ის საზოგადოებრივად გაუმართლებელი მიზნები, რომელთა შესრულება მხოლოდ არაეთიკური ქცევის შედეგადაა შესაძლებელი. სწორედ გეოგრაფიული სიშორის გამო მშობლიური კომპანიები უძლურნი არიან, რომ გააკონტროლონ ემიგრანტი მენეჯერების ეთიკური ქცევების შესაბამისობა მოცემულ ქვეყანაში დადგენილ სტანდარტებთან.

ფსიქოლოგები არაეთიკური საქციელის შესწავლის შედეგად მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ბიზნესმენები ზოგჯერ ვერ აცნობიერებენ, რომ მათი საქციელი არაეთიკურია, ვერ აფასებენ მათი გადაწყვეტილების ეთიკურ ნორმებთან შესაბამისობას. მათი ბიზნეს-გადაწყვეტილების შესაფასებლად გამოვლინდა ერთი კრიტერიუმი - **მიღებული მოგება**. ბიზნეს-გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რომელიც არ შეესაბამება ეთიკურ ნორმებს, სავარაუდოდ წარუმატებლობა ელოდება. სწორედ ამას ასახავს კომპანია „ნაიკი“-ს მაგალითი, როდესაც მენეჯერებმა აირჩიეს სუბკონტრაქტორები ეკონომიკური მაჩვენებლების საფუძველზე მაშინ, როცა კომპანიის საზღვარგარეთის საწარმოში მუდმივად ირღვეოდა შრომის პირობები, რაც საზოგადოებისა და პროფკავშირის სერიოზული განსჯის საგანი გახდა და საბოლოოდ აისახა კომპანიის საქმიანობის ეკონომიკურ შედეგებზე. არაეთიკური ქცევის მეორე მაგალითი აღწერს იმ შემთხვევას, როცა ნიგერიაში კომპანიამ მიიღო გადაწყვეტილება ჩაეტარებინა ექსპერიმენტი მენინგიტით დაავადებულ ბავშვებზე.

სამწუხაროდ, ბიზნესის კლიმატი ხშირად არ ასტიმულირებს ადამიანებს, რომ მათ იფიქრონ ბიზნეს-გადაწყვეტილების ეთიკურ მხარეებზე. ამას მიეყვართ არაეთიკური საქციელის

მესამე მიზეზამდე - **ორგანიზაციულ კულტურამდე**, რომლის პრასრულფასოვნება მნიშვნელოვნად ამცირებს ბიზნესის ეთიკას. ორგანიზაციული კულტურა ეხება ღირებულებებს, რომლებსაც იზიარებს დაქირავებული მუშაკი და ორგანიზაცია. ღირებულებები და ნორმები ერთად ქმნიან ბიზნესის ორგანიზაციულ კულტურას და მას დიდი ზეგავლენა აქვს ბიზნეს-გადაწყვეტილებების მიღების ეთიკურობაზე.

რობერტ ბრაიკმა ახსნა ორგანიზაციული კულტურა უკვე გაკონტრულებულ ენერგოკომპანია „ენრონში“, რომელიც აგებული იყო ისეთ ღირებულებებზე როგორიცაა - სიხარბე და ტყუილი, რასაც საფუძველი ჩაუყარა ხელმძღვანელობამ, რომელიც მხოლოდ საკუთარ მატერიალურ კეთილდღეობაზე ზრუნავდა. ბრაიკი მოგვითხრობს, თუ როგორ გაამდიდრა საკუთარი ოჯახი „ენრონი“-ს მთავარმა მენეჯერმა კენეტ ლეიმ. ყველა ბიზნეს-მივლინება ხორციელდებოდა ერთი ტურისტული სააგენტოს დახმარებით, რომლის დირექტორი თავად კენეტ ლეი გახლდათ. როდესაც კომპანიამ დაადგინა, რომ მათ სხვა სააგენტოთი სარგებლობა უფრო მეტ სარგებელს მოუტანდა, ლეი გაათავისუფლეს თანამდებობიდან.

„ენრონი“-ს მაგალითიდან ჩანს, რომ **ორგანიზაციულმა კულტურამ შესაძლოა ლეგიტიმური გაზადოს ისეთი ქცევა, რომელიც საზოგადოების მიერ არაეთიკურად არის აღიარებული.** მაგალითად, ასეთია მოკლევადიან პერიოდში მუშაობის მაქსიმიზაცია იმის გაუთვალისწინებლად, თუ რა შედეგს გამოიწვევს იგი. ასეთ პირობებში დიდია იმის ალბათობა, რომ მენეჯერები დაარღვევენ ეთიკურ ნორმებს და მოიქცევიან არაეთიკურად. ამავე დროს ორგანიზაციულ კულტურას შეიძლება საწინააღმდეგო შედეგიც ჰქონდეს და გაამდიდროს ეთიკური საქირობა.

არაეთიკური საქციელის მეოთხე მიზეზი უკვე ითქვა - ეს არის **პრარეალისტური მიზნის შესასრულებლად მშობლიური კომპანიის ზეწოლა.**

არათიკური ქცევის მეხუთე მიზეზი არის **ლიდერობა**. ლიდერები ეხმარებიან ორგანიზაციებს კულტურის ჩამოყალიბებაში და ისინი სხვებს მაგალითს უჩვენებენ. სხვა დასაქმებულები ზიზნესში ხშირად მაგალითს იღებენ ზიზნესის ლიდერებისაგან, და თუ ისინი არათიკურად იქცევიან მათ ირგვლივ მყოფ პირებს უჩნდებათ იგივე განწყობა. არა აქვს მნიშვნელობა თუ რას ამბობენ ლიდერები, მთავარია როგორ იქცევიან ისინი. მაგალითად, „ენრონი“-ს ეთიკურ ნორმებს კენეთ ლეი ხშირად იყენებდა, მაგრამ ოჯახის წევრების გასამდიდრებლად ჩადენილი ქმედებები კომპანიის ინტერესებზე კი არ მეტყველებს, არამედ მხოლოდ პირად კეთილდღეობაზე.

გლობალური კომპანიის ეთიკური დონის ამაღლების ღონისძიებები

კომპანიები ისეთ სხვადასხვა ღონისძიებებს მიმართავენ ხელმძღვანელი და რიგითი მუშაკების ქცევის ეთიკურობის ასამაღლებლად, როგორიცაა: ეთიკური ნორმატივების და ეთიკის კომიტეტების შექმნა, ეთიკის რუკების შემუშავება, სოციალური რევიზიების ჩატარება და ეთიკური ნორმების სწავლება.

ეთიკური ნორმატივები - აღწერენ ზოგად ფასეულობებს, ეთიკის წესსა და სისტემას, რომლებიც კომპანიის აზრით, უნდა დაიცვან მისმა მუშაკებმა. ეთიკური ნორმატივები მუშავდება კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარე ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შექმნისა და ეთიკური რეკომენდაციების განსაზღვრისათვის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ეთიკური ნორმატივებით ჩვეულებრივ იკრძალება ქრთამი, გამოძალვა, საჩუქრები, კონფლიქტი ინტერესთა შეჯახების საფუძველზე, კანონის დარღვევა მთლიანობაში, თაღლითობა, კომპანიის საიდუმლოებების გაცემა, ფირმის ინტერესებისათვის საზიანო კანონსაწინააღმდეგო ქმედებები. ჩვეულებრივ, კომპანიები ეთიკურ ნორმებს მუშაკებს აწოდებენ ნაბეჭდი მასალებით, თუმცა ზოგან იქმნება ეთიკური ნორმატივების დასაცავი სპეციალური კომისიები.

ეთიკის კომიტეტები - ამჟამად კომპანიებში როგორც წესი, იქმნება ეთიკის მუდმივი კომიტეტები. კომიტეტის თითქმის ყველა წევრი უმაღლესი დონის ხელმძღვანელია. ზოგიერთ კომპანიაში არ იქმნება ასეთი კომიტეტი, მაგრამ ქირაობენ ზიზნესის ეთიკის სპეციალისტს, რომელსაც ეთიკის ადვოკატს უწოდებენ. ადვოკატის ფუნქციაა კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებული ეთიკური ნორმების შემუშავება, აგრეთვე ორგანიზაციის „**სოციალური სინდისის**“ ფუნქციის შესრულება.

ეთიკის რუკები - ეთიკური წესებისა და რეკომენდაციების ერთობაა, რომელიც აკონკრეტებს კომპანიის ეთიკურ კოდექსს თითოეული მუშაკისათვის. იგი მოიცავს აგრეთვე ეთიკურ საკითხებზე კომპანიის კონსულტაციებს, ვინაობასა და მისამართს. აღნიშნული მეთოდი აქტიურად გამოიყენება იაპონურ კომპანიებში.

სოციალური რევიზიები - მოწოდებულია კომპანიის საქმიანობისა და პროგრამების რეალური ზეგავლენის შესახებ ანგარიშების შესადგენად. სოციალური რევიზიის მიმდევრები მიიჩნევენ, რომ ამგვარი ტიპის ანგარიშები მეტყველებს კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის დონეზე.

ეთიკური ნორმების სწავლება - ამ დროს მუშაკებს აცნობენ ზიზნესის ეთიკას. ეთიკის სწავლების კიდევ ერთი ფორმაა აგრეთვე ეთიკა, როგორც დამოუკიდებელი დისციპლინა უნივერსიტეტებში. ზიზნესის მორალურ-ეთიკური ნორმები საუკუნეების მანძილზე მუშავდებოდა, მაგრამ ჩამოყალიბებული სახით იგი უკანასკნელი ასი წლის მანძილზე არსებობს. ცივილიზებული ზიზნესის ეთიკური კოდექსი და ზიზნესმენტა მორალური სახე ზოგადად შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ: რწმენა, რომ მათი შრომა სასარგებლოა როგორც ცალკეული პროვნების, ისე საზოგადოებისათვის; ზიზნესმენტის რწმენა მისი როგორც მიმზიდველი შემოქმედების, კონკურენციის აუცილებლობის აღიარება და ამასთან ერთად თანამშრომლობისაკენ სწრაფვა; საკუთარი თავის, როგორც

პიროვნების და ნებისმიერი სხვა პიროვნების, როგორც საკუთარი თავისადმი პატივისცემა; ნებისმიერი საკუთრების, ხელისუფლების, საზოგადოებრივი მოძრაობის, სოციალური წესრიგის კანონებისადმი პატივისცემა; სხვების ნდობა, სხვა ადამიანების პროფესიონალიზმისა და კომპეტენტურობის პატივისცემა; განათლების, მეცნიერების, კულტურის ფასეულობათა აღიარება; ზრუნვა ეკოლოგიაზე; სიახლეებისკენ სწრაფვა; ჰუმანიზმი.

„მაკდონალდის“ სოციალური პროგრამები და ეთიკის კოდექსი

კომპანია „მაკდონალდის“ მკაცრად იცავს იმ ქვეყნის შრომით კანონმდებლობას და თავის საკადრო პოლიტიკას აგებს იმ ქვეყნის საკანონმდებლო ნორმების დაცვით, სადაც განთავსებულია მისი ფილიალი. „მაკდონალდის“ სთავაზობს თანაბარ შესაძლებლობებს ყველა თანამშრომელს და სამსახურის მაძიებელს, აგრეთვე თანაბარ შესაძლებლობებს კარიერული ზრდისათვის, ხელფასის მომატებისათვის სქესის, ოჯახური მდგომარეობის, აღმსარებლობის, ეროვნული კუთვნილებისა და ასაკის მიუხედავად. „მაკდონალდისში“ სამსახურში აპყავთ როგორც წესი 18 წლის ასაკიდან. მთავარი პირობაა, რომ ისინი იყვნენ ენერგიული, კომუნიკაბელური ადამიანები. რესტორნების თანამშრომელთა საშუალო ასაკი 23 წელია. სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი, რომელიც წესდება თვით მომუშავეთა სურვილისა და შესაძლებლობების მიხედვით და რომელიც ითვალისწინებს სამუშაოს დილისა და საღამოს საათებში, აგრეთვე დასვენების დღეებში საშუალებას აძლევს სტუდენტებს წარმატებით შეთავსონ მუშაობა სწავლასთან, ხოლო ახალგაზრდა მშობლებს - იზრუნონ თავიანთ ბავშვებზე. მეტად მნიშვნელოვანია, რომ უმაღლესი განათლების არმქონე ადამიანებს ყველა შანსი აქვთ კომპანიაში სამსახურში მოსაწყობად და პროფესიული ზრდისა და კარიერული აღმასვლისათვის.

კომპანია „მაკდონალდისში“ მკაცრადაა დაცული **შრომის უსაფრთხოებისა და დაცვის პოლიტიკა**, რომელიც მიმართულია უწინარეს ყოვლისა მუშაობის ჯანსაღი და უსაფრთხო პირობების უზრუნველყოფაზე. ადამიანებთან მუშაობაში კომპანია ხელმძღვანელობს ღია კარის პოლიტიკით და ზრუნავს მორალურ კლიმატზე. სულ უფრო მეტი თანამშრომლები გადიან ორიენტაციის სპეციალურ პროგრამას, რომელიც დასაწყისში მუშაობასთან დაკავშირებული სიძნელეების გადალახვაში უწყობს ხელს. „მაკდონალდის“ ყველა თანამშრომელს შეუძლია მიმართოს ხელმძღვანელს ან კადრების ადგილობრივ განყოფილებას ნებისმიერი შეკითხვით და პრობლემების გაცნობის შემდეგ მიიღოს დახმარება ადამიანური რესურსების მენეჯერის განყოფილების სპეციალისტისაგან. წელიწადში ორჯერ ტარდება მომუშავეთა გამოკითხვა. ამ გამოკითხვის საფუძველზე კომპანია იღებს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს შრომის პირობების შემდგომ გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.

სწავლება და კარიერული წინსვლა - კომპანია „მაკდონალდისში“ არსებობს სწავლების კარგად განვითარებული სისტემა როგორც დამწყებ მუშაკთა, ისე ხელმძღვანელთა შემადგენლობისათვის. სწავლების სისტემა საშუალებას აძლევს ადამიანებს შეიძინონ პროფესიონალური ჩვევები, რომელთა გამოყენებას შეძლებენ მთელი შრომითი საქმიანობის მანძილზე. ამასთან, ეს სწავლება აბსოლუტურად უფასოა. დაახლოებით 90 მუშაკმა გაიარა სწავლება გამზურგეროლოგიის ინსტიტუტში ოაკ-ბრუკში აშშ-ში. კომპანია „მაკდონალდის“ ყველა თანამშრომელს შესაძლებლობა აქვს მიიღოს რესტორნის დირექტორის ან უფრო მაღალ თანამდებობას. მაღალი დონის ხელმძღვანელის მომზადებისათვის სპეციალისტებს სჭირდებათ სწავლებისათვის 2000-ზე მეტი საათი. თითოეული ადამიანის მომზადება კომპანიას უჯდება დაახლოებით 4500 დოლარით, რესტორან „მაკდონალდის“ თანამშრომლებს ასწავლიან საწარ-

მოო უბნებზე სტუმრებთან ურთიერთობასა და კოლექტივში მუშაობას. ხელმძღვანელი შემადგენლობისათვის გათვალისწინებულია უფრო გაფართოებული პროგრამა. მაგალითად, რესტორნის მენეჯერად მუშაობის მსურველმა უნდა ისწავლოს სამუშაო დროის სწორი განაწილება, საწარმოს მართვა, სტუმრებთან მუშაობა, აგრეთვე მიიღოს ცოდნა მარკეტინგისა და ბუხჰალტერიის სფეროში.

„მაკდონალდის“ ყველა თანამშრომელი, კარიერული ზრდისა და კომპანიაში ყველაზე მაღალი თანამდებობის დაკავების რეალურ შესაძლებლობას იღებს. ამაზე მიმართულია ყველა დონის მუშაკთა განვითარების ინტენსიური პროგრამა. ხელმძღვანელთა უმრავლესობამ თავისი კარიერა „მაკდონალდსში“ რიგით თანამშრომლად დაიწყო. თუკი მუშაკი ავლენს მზადყოფნას ბიზნესის სამართავად და პასუხობს „მაკდონალდის“ ყველა მაღალ მოთხოვნას, მას კომპანიაში მენეჯერ-სტაჟიორად მუშაობის დაწყების შანსი აქვს.

შრომის ანაზღაურება - კომპანიაში ხელფასი გაიცემა მკაცრად, კანონმდებლობის მოთხოვნის შესაბამისად. შრომის ანაზღაურების სისტემა საათობრივი და სატარიფოა.

შეღვათები და სოციალური პროგრამები თანამშრომელთათვის - „მაკდონალდის“ ყველა თანამშრომელი სარგებლობს რიგი **შეღვათებით**:

- სადილი ფასდაკლებით;
- დასვენების კარგად მოწყობილი ოთახი ტელევიზორით, ვიდეომანერტოფონით და ა.შ.;
- ღონისძიებები მუშაკთათვის - დისკოტეკები, პიკნიკები, მოწყალეების დღეები, მშობელთა დღეები და სპეციალური ღონისძიებები, რომლებიც წახალისებენ კარგ მუშაობას;
- მხიარულთა და საზრიანთა კლუბი და ფეხბურთის გუნდი;
- თანამშრომელთა ბავშვებისათვის სახალწლო წარმოდგენებზე უფასო ბილეთების შეთავაზება, აგრეთვე უფასო საგზურები საზაფხულო განმაჯანსაღებელ ცენტრში;

- თანამშრომელთათვის რეგულარულად ტარდება შეჯიბრებები, რომლის შედეგების მიხედვით გამარჯვებულები ჯილდოვდებიან პრიზებითა და საჩუქრებით;

- პროგრამა „თვის საუკეთესო მუშაკი“. მუშაობის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების მიხედვით ყოველ რესტორანში აირჩევა თვის საუკეთესო თანამშრომელი, რომელიც საჩუქარს იღებს კომპანიისაგან;

- მუშაობის მაჩვენებელთა ატესტაციის პროგრამა ხელს უწყობს საათობრივი ან სატარიფო განაკვეთის გაზრდას;

- ჯილდო ნამსახურები წლების მიხედვით: 1, 3 და 5 წლის მუშაობისათვის კომპანიის ყველა თანამშრომელი ჯილდოვდება სამკერდე ნიშნით „მაკდონალდის“ სიმბოლიკით, ხოლო 10 წლის მუშაობისათვის — ბრილიანტისთვლიანი ოქროს ბეჭდით;

- განათლების ხელშეწყობის პროგრამა - ეს არის „მაკდონალდის“ სახელობითი სტიპენდიის მიღების შესაძლებლობა სამსახურისა და სწავლის წარმატებული შეთავსებისათვის.

ეთიკური დილემა

საერთაშორისო ფირმების ეთიკური ვალდებულებები, მიმართული სამუშაო პირობების გაუმჯობესების, ჰუმანური წესების დაცვის, კორუფციის შეზღუდვის, ბუნების დაბინძურების დაუშვებლობისაკენ ყოველთვის არ ამართლებს. საზოგადოებასა და კორპორაციებს შორის ეთიკური პრინციპების საკითხზე შეთანხმება შესაძლებელია ვერ იქნეს მიღწეული. გლობალური ბიზნეს-პრაქტიკიდან გამომდინარე ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ეთიკურობა დამოკიდებულია სხვადასხვა ერში არსებული კულტურის განვითარების დონეზე. აშშ-ში მიღებულია მკვლევების სიკვდილით დასჯა, მაგრამ ბევრ კულტურაში ეს მიუღებელია, ის ითვლება ადამიანის ღირსების შელახვად და ამიტომ სასიკვდილო განაჩენის გამოტანა კანონიდან ამოღებულია. ბევრი ამერიკელი ამ პოზიციას უცნაურად მიიჩნევს, მაგრამ ევროპელებს კი პირიქით

- სიკვდილით დასჯა მიაჩნიათ ბარბაროსობად. ან თუნდაც, განვიხილოთ მხარეებს შორის ბიზნეს-მოლაპარაკების დროს „საჩუქრის მიცემის“ მეთოდი. ზევრ აზიურ ქვეყანაში, ეს მიჩნეულია სწორ და ჩვეულებრივ საქციელად, დასავლეთში ურთიერთობის ამ ფორმას მექრთამეობად მიიჩნევენ. შესაბამისად ის არაეთიკურია, განსაკუთრებით თუ საჩუქრები არსებითი ღირებულებისაა.

ზოგჯერ კომპანიის მიერ ეთიკური ნორმების დაცვა გვევლინება ანტისაზოგადოებრივ მოვლენად. ეს კარგად ჩანს შემდეგი მაგალითიდან: წარმოვიდგინოთ, რომ ამერიკელმა ადმინისტრატორმა, რომელიც სტუმრობდა ღარიბ ქვეყანას დაადგინა, რომ მისი კომპანიის უცხოურმა ფილიალმა დაიქირავა 12 წლის გოგონა ქარხანაში სამუშაოდ. საგანგაშოდ იყო მიჩნეული ის, რომ ფილიალი ბავშვის შრომის გამოყენებით პირდაპირ არღვევდა კომპანიის ეთიკურ ნორმებს. სრულიად ლოგიკურია, რომ ამერიკელმა გასცა განკარგულება ბავშვის მოზრდილი ადამიანით ჩანაცვლების შესახებ. ობოლ გოგონას, რომელიც არის საკუთარი თავის და მისი 6 წლის ძმის ერთადერთი მარჩენალი, არ შეუძლია იპოვოს სხვა სამუშაო რის გამოც პროსტიტუციას უბრუნდება. 2 წლის შემდეგ ის კვდება შიდსით. ამასობაში მისი ძმა მათხოვრობას იწყებს. ერთი წლის შემდეგ ბიჭი ტუპერკულოზით ავადდება და კვდება.

ლოგიკურად იზადება კითხვა: გაიგო რა ამერიკელმა გოგონას მდგომარეობა, უნდა მოითხოვოს თუ არა მისი უკან დაბრუნება? ალბათ არა, უფრო სწორად ვერა, რადგან ეს ეწინააღმდეგება კომპანიის ეთიკის კოდექსს, რომელიც კრძალავს ბავშვის ფიზიკურ მუშაობას. ამ ეთიკური დილემის გადასაწყვეტად რა ვალდებულებები უნდა აეღო კომპანიას?

არ არსებობს მარტივი პასუხი ამ შეკითხვებზე. ასეთია ეთიკური დილემის ბუნება. არის სიტუაციები, როდესაც არცერთი ალტერნატიული გზა არ არის მისაღები. ამ შემთხვევაში ბავშვის ფიზიკური შრომა არ იყო მისაღები კომპანიისათვის, მაგრამ უნდა

გავითვალისწინოთ ისიც, რომ გოგონა იყო დასაქმებული და ეს იყო მისი შემოსავლის ერთადერთი წყარო. რაც ყველა მენეჯერს ამ და მსგავს სიტუაციებში სჭირდება, არის მორალური კომპასი ან ეთიკის ალგორითმი, რომლითაც შეიძლება ვიპოვოთ ამ ეთიკური დილემის გადაჭრის მისაღები გზა. შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ ეთიკური დილემა არსებობს იმიტომ, რომ რეალურ ცხოვრებაში გადაწყვეტილებები ერთობლივია, ძნელად მოსაწყისრიგებელი და მათ მოჰყვება პირველი, მეორე და მესამე რიგის შედეგები, რისი წინასწარ განსაზღვრაც ძალიან ძნელია. ხშირად რთულია გააკეთო კარგი საქმე მაშინაც კი, როცა დარწმუნებული ხარ, რომ ის დადებით შედეგს იძლევა.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა იგულისხმება ბიზნესის ეთიკაში?
- 2) რაში მდგომარეობს ცნების - „ეთიკური საქციელის“ შინაარსი?
- 3) ეთიკური პრობლემები მორალის ფილოსოფიის ოთხი ძირითადი სკოლის განხილვის საგანია. განაზოგადეთ მოკლედ მათ მიერ შემოთავაზებული პრინციპები.
- 4) რა ურთიერთკავშირია ეთიკურ პრობლემებსა და დასაქმების მეთოდებს შორის?
- 5) როგორ არის დაცული გლობალურ ბიზნესში ადამიანის უფლებები?
- 6) რა ზეგავლენას ახდენს ბიზნესის ეთიკა გარემოს დაბინძურების ნორმებზე?
- 7) რა მორალური ვალდებულებები გააჩნიათ გლობალურ კომპანიებს?
- 8) რა როლს თამაშობს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობაში გლობალური კომპანიები?
- 9) იმსჯელეთ გლობალური კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის უპირატესობის სამი უმნიშვნელოვანესი წიშან-თვისების შესახებ.

10) ისაუბრეთ მ. პასტერისა და რ. გრიფინის მიერ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან მიმართებაში გლობალური კომპანიების ოთხი პოზიციის შესახებ.

11) ისაუბრეთ თანამედროვე კომპანიების მიერ განხორციელებული სოციალური პროგრამების ძირითადი მიმართულებების შესახებ.

12) ისაუბრეთ გლობალური კომპანიების ეთიკური დონის ამდლების ღონისძიებების შესახებ.

13) რაში მდგომარეობს ეთიკური დილემის შინაარსი?

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ფარმაცევტული კომპანია

წამლის განვითარების პროცესი გრძელია, სარისკო და ძვირიც. ახალი მედიკამენტების შესაქმნელად რამდენიმე წელი და ასეული მილიონი დოლარია საჭირო. ამასთანავე, წამლების 80-90% ვერ გადის სამედიცინო ტესტირებას. ფარმაცევტული კომპანიები ცდილობენ შეამცირონ დანახარჯები, თუკი ამის შესაძლებლობა მიეცემათ.

ერთ-ერთმა ფარმაცევტულმა კომპანიამ გამოიგონა მედიკამენტი, რომელიც ბაქტერიულ ინფექციებს უნდა გამკლავებოდა. ანალიზი აძლევდა ამ კომპანიას წარმატების და დიდ ფინანსური მოგების იმედს.

კომპანიამ მის ქვეყანაში ვერ აღმოაჩინა სათანადო რაოდენობის ავადმყოფები, რათა მედიკამენტი გამოეცადა. რამდენიმე ხანში გაგრძელდა ინფორმაცია, რომ აფრიკის ერთ-ერთ სახელმწიფოში ის ეპიდემია მძვინვარებს, რომლის განსაკურნადაც ეს მედიკამენტი გამოიგონეს. კომპანიამ სასწრაფოდ გააგზავნა ექიმთა ჯგუფი,

რათა წამალი გამოეცადათ. ამით გამოჩნდა წამლის გამოცდის ოილი და სწრაფი გზა. ექიმთა ჯგუფმა შეძლო რამდენიმე ათასი ავადმყოფისგან ასამდე ადამიანი გადაერჩინა, დანარჩენები კი დაიღუპა. გამოკვლევის შედეგები გაიგზავნა შესაფასებლად სპეციალურ დეპარტამენტში.

ექსპერიმენტულ ჯგუფს დაბრალდა, რომ უარყოფითი რეაქციის შემთხვევაშიც კი ავადმყოფებს ახალი გამოგონილი მედიკამენტით მკურნალობდნენ, რასაც შეეწირა რამდენიმე ადამიანის სიცოცხლე. ასევე ეს წამალი სხვა დაავადებებსაც იწვევდა. ამავე დროს გაჩნდა კითხვები ექსპერიმენტის ჩატარების ნებართვასთან დაკავშირებითაც.

რამდენიმე წლის შემდეგ აფრიკული ქვეყნის ოჯახებმა ფარმაცევტულ კომპანიას უჩივეს და ადანაშაულებდნენ უყურადღებობაში. ისინი აპროტესტებდნენ იმას, რომ ოჯახები არ იყვნენ ბოლომდე ინფორმირებულნი წამლის გამოყენების შედეგად შესაძლო რისკის შესახებ, რის შედეგადაც მათი ოჯახის წევრები დაიღუპნენ.

კითხვები განხილვისათვის

1) მოიქცა თუ არა ფარმაცევტული კომპანია არაეთიკურად, როდესაც გამოიყენა აფრიკის ქვეყნის ეპიდემია ექსპერიმენტის განსახორციელებლად?

2) რა მიმართულებით უნდა გამოეჩინა კომპანიას სიფრთხილე?

3) რამდენად ეთიკურია ის ქმედება, რომ ფარმაცევტულ კომპანიას გამოეცადა უცნობი წამალი იმ ქვეყნის მოსახლეობაზე, სადაც სამედიცინო სტანდარტები დაბალია?

ნაწილი II

საერთაშორისო საქმიანი გარემო და მისი როლი გლობალურ ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარებაში

თავი 6.

საერთაშორისო ორგანიზაციები და რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- საერთაშორისო ორგანიზაციები
- ეკონომიკური ინტეგრაციის საფეხურები
- რეგიონული ინტეგრაციის ფუნქციები
- რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ევროპაში
- რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ამერიკაში
- რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია აზიასა და აფრიკაში

6.1. საერთაშორისო ორგანიზაციები

ნებისმიერი ქვეყნის მთავრობა პასუხისმგებელია ეროვნული პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი, მონეტარული და სხვა გარემოს სტაბილიზაციაზე, რაც გავლენას ახდენს ადგილობრივ ბიზნესზე. თუმცა, როდესაც ბიზნესი კვეთს საზღვრებს და საერთაშორისო ბიზნესის სახეს იღებს, მასაც გარკვეულწილად სჭირდება სტაბილური გარემო და პროგნოზირებადობა. ამ საჭიროებების უზრუნველსაყოფად სახელმწიფოთაშორისო თანამშრომლობის შეთანხმებების საფუძველზე მრავალფეროვანი საერთაშორისო პოლიტიკური, ეკონომიკური და სამხედრო ინსტიტუტები ჩამოყალიბდა. საერთაშორისო ორგანიზაციების შესახებ ცოდნა აუცილებელია რამოდენიმე მიზეზის გამო:

პირველი, ისინი მოწოდებულნი არიან იზრუნონ ერებს შორის მშვიდობისა და სტაბილური ურთიერთობების უზრუნველყოფაზე, რაც საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების მთავარი პირობაა; მეორე, ისინი ფლობენ ღირებულ ინფორმაციას ბაზრის პირობების, დემოგრაფიის, რესურსების, ქვეყნებს შორის ვაჭრობის შესახებ; მესამე, მათ შეუძლიათ მარეგულირებელი ფუნქციების შესრულება.

საკითხის სირთულე რომ წარმოვიდგინოთ, შეგვიძლია მოვიყვანოთ აშშ-ის და ჩინეთის მაგალითი, რომელთაც სრულიად განსხვავებული პოლიტიკური წყობა და ღირებულებები აქვთ, მაგრამ თანამშრომლობენ მრავალი საერთაშორისო ორგანიზაციის ფარგლებში.

საერთაშორისო ორგანიზაციები საინტერესოა შემოთავაზებული საკარიერო შესაძლებლობებითაც.

საერთაშორისო ორგანიზაციების ნაწილი ორიენტირებულია პოლიტიკურ საკითხებზე (მაგალითად, გაერო, NATO), მეორე ნაწილი კი ეკონომიკური თანამშრომლობის პრობლემებზე მუშაობს (WTO, OPEC და სხვა), თუმცა ზოგი (მაგალითად, ევროკავშირი) ორივე მიმართულებით საქმიანობს.

საერთაშორისო ბიზნესის მრავალმხრივი რეგულირების აუცილებლობა II მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში განპირობებული იყო შემდეგი გარემოებებით:

- მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციით;
- საინვესტიციო ნაკადების ზრდით და ტნკ-ის საქმიანობის გაძლიერებით;
- საქონლისა და მომსახურების ნაკადების ზრდით;
- ეროვნული კანონმდებლობის შეუთავსებლობით;
- სავალუტო-საფინანსო სტაბილურობის აუცილებლობით;
- დარგთაშორისი ეკონომიკური თანამშრომლობის კოორდინაციით;
- ქვეყნებს შორის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების

განსხვავებული დონეების არსებობით.

თანამედროვე პირობებში მსოფლიო ეკონომიკა გვევლინება ერთიან ორგანიზმად. სამეცნიერო-ტექნიკურმა რევოლუციამ ზოგიერთი ეროვნული და რეგიონული პრობლემა გლობალურ პრობლემად გადააქცია, შეიცვალა ეკონომიკური აგენტების შემადგენლობა, რაზეც განსაკუთრებული გავლენა იქონიეს უმსხვილესმა ტნკ-მა. ტნკ-ის განვითარებას ხელი შეუწყო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების(პუი) ნაკადების გაძლიერებამ, რაც ინტერნაციონალიზაციის შედეგია.

საერთაშორისო სავალუტო-საფინანსო ურთიერთობების განვითარებამ მსოფლიო საფინანსო ბაზარი გადააქცია ცენტრალურ სტრუქტურად, რომელიც განსაზღვრავს არამარტო ქვეყნების, არამედ რეგიონების ეკონომიკურ და ფინანსურ მდგომარეობას. საერთაშორისო და რეგიონულ დონეებზე დაფინანსების სისტემის განვითარებამ განაპირობა საერთაშორისო დავალიანების ზრდა.

ეკონომიკისა და ბიზნესის მდგრადი განვითარების პრობლემამ გაააქტიურა ბუნებათსარგებლობის საკითხები, რაც საერთაშორისო და რეგიონული ეკონომიკური ორგანიზაციების საქმიანობის მთავარ მიმართულებად იქცა.

ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის, სატელეკომუნიკაციო და საინფორმაციო საშუალებების განვითარებამ განაპირობა სახელმწიფოთა ურთიერთდამოკიდებულების, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების, საგარეო კომერციული ოპერაციების, საერთაშორისო ანგარიშსწორებისა და ტვირთების საერთაშორისო გადაზიდვის ზრდა. ჩამოთვლილი პროცესების რეგულირება კი თავის მხრივ მოითხოვს, საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან დამატებით ძალისხმევას.

თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ეკონომიკური რეგულირების ძირითადი ამოცანებია:

- მსოფლიო ეკონომიკის და სავალუტო-საფინანსო სფეროს

სტაბილური განვითარების უზრუნველყოფა;

- ქვეყნებს შორის სხვადასხვა ფორმით ეკონომიკური თანამშრომლობის განვითარება;

- ქვეყნებს და დაჯგუფებებს შორის სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობებში დისკრიმინაციის აღმოფხვრა;

- კერძო მეწარმეობის განვითარებაზე ზემოქმედება;

- მსოფლიო ბაზრის და კონკრეტული ქვეყნის კრიზისიდან თავის დაღწევა;

- სახელმწიფოთა მაკროეკონომიკური პოლიტიკის შეთანხმება და კოორდინაცია, რაც განპირობებულია რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის ობიექტური ტენდენციით.

ახლა განვიხილოთ ძირითადი საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციების საქმიანობის მიმართულებები.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (ეთგო) (Organization for Economic Cooperation and Development — OECD) შეიქმნა 1961 წელს წევრი სახელმწიფოების მიერ მისი დაფუძნების კონვენციის რატიფიკაციის საფუძველზე. მას ხშირად „მდიდართა კლუბს“ უწოდებენ. იგი გვევლინება 1948 წელს შექმნილი ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაციის სამართალმემკვიდრედ. მისი წევრია 30 ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყანა. მის მუშაობაში მონაწილეობს ევროკომისია, ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია, ევრატიომი (ევროპის ატომური ენერგიის კომისია) და ქვანახშირისა და ფოლადის ევროპული გაერთიანება.

ეთგო-ის ოფიციალური მიზნებია:

- მდგრად ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებაზე ზემოქმედება. წევრი ქვეყნების სავაჭრო და საერთო ეკონომიკური პოლიტიკის კოორდინაციის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავება;

- მდგრადი ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპის, ცხოვრების მაღალი დონის, დასაქმების და ფინანსური სტაბილიზაციის შენარჩუნებაზე ზემოქმედება;

- განვითარებადი ქვეყნებისათვის დახმარების გაწევის სტიმულირება და კოორდინაცია.

ეთგო-ის მიერ შემუშავებული იქნა ტნკ-ის გარიგებების განხორციელების ქცევის კოდექსი, ტნკ-ის საფინანსო ანგარიშების და ოპერატიული ინფორმაციის პუბლიკაციის წესები.

ეთგო-ის მმართველი ორგანოა საბჭო, რომელშიც ყველა წევრი ქვეყნიდან თითო წარმომადგენელია. იგი იღებს სარეკომენდაციო ხასიათის და ზოგჯერ სავალდებულო გადაწყვეტილებებსაც, რომელიც არ ვრცელდება იმ სახელმწიფოზე, რომელიც კენჭისყრისას წინააღმდეგის პოზიციაზეა.

ადმინისტრაციულ და ოპერატიულ სამუშაოს ასრულებს სამდივნო, გენერალური მდივნის ხელმძღვანელობით.

ეთგო-ს შემადგენლობაში 20 სხვადასხვა სპეციალიზებული კომიტეტია, რომლებიც ორგანიზაციის ძირითად სამუშაოებს ასრულებენ: განსაზღვრავენ წევრი-ქვეყნების საერთო-ეკონომიკურ პოლიტიკას; თვალყურს ადევნებენ ქვეყნების ეკონომიკურ და ფინანსურ მდგომარეობას; ამზადებენ ყოველწლიურ ეკონომიკურ მიმოხილვებს ეთგო-ს წევრ ყველა ქვეყანაზე; შეიმუშავენ რეკომენდაციებს სახელმწიფოთაშორისი ეკონომიკური პროცესების რეგულირების საკითხებზე; ახორციელებენ საკონსულტაციო მომსახურებას წევრი ქვეყნების მთავრობებისათვის.

1990 წელს ეთგო-ს ფარგლებში შეიქმნა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებთან თანამშრომლობის ცენტრი, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებთან ურთიერთობების კოორდინაციის მიზნით. აღნიშნული ცენტრის მეშვეობით საქართველო აქტიურად თანამშრომლობს ეთგოთან.

ეთგო-მ შეიმუშავა ინვესტიციების შესახებ მრავალმხრივი შეთანხმება, რომელიც ღიაა არაწევრი ქვეყნებისათვის, თუმცა აზრთა სხვადასხვაობის გამო ხელმოუწერელია.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO)/ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (GATT)

ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმება (ტგშ) (The General Agreement on Tariffs and Trade-GATT)), განხორციელდა 1947 წლის მარტში და თავდაპირველად 23 ქვეყანას აერთიანებდა. ტგშ ადგენდა წესებს საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლიანად წარმართვისათვის. ტგშ გახდა ერთადერთი მრავალმხრივი დოკუმენტი, რომელიც არეგულირებდა საერთაშორისო ვაჭრობას 1948 წლიდან.

წლების განმავლობაში ტგშ-ის ტექსტი განიცდიდა ცვლილებას (მაში ახალი დადგენილებების შეტანით, განსაკუთრებით კი განვითარებადი ქვეყნების სავაჭრო პრობლემების მოგვარების მიზნით. ამასთან ერთად, მიღებული იქნა მთელი რიგი დამხმარე შეთანხმებები, რომლებიც დეტალურად განმარტავენ ტგშ-ის ძირითად დებულებებს.

ტგშ-ის არსებობის მანძილზე ჩატარდა სავაჭრო მოლაპარაკებათა რვა რაუნდი, რომელთა შედეგად შეთანხმებათა პაკეტი მნიშვნელოვნად გაფართოვდა.

ტგშ-ის არსებობის პირველი წლები დაეთმო გაწევრიანების შესახებ მოლაპარაკებებსა და სატარიფო განაკვეთის შემცირებას. 1970-იანი წლების შუა პერიოდამდე ტგშ-ის მოლაპარაკებათა რაუნდები კონცენტრირებული იყო ძირითადად ტარიფების შემცირებაზე.

კენედის რაუნდზე (1964-1967 წ.) მიღწეულ იქნა სატარიფო და არასატარიფო ბარიერების შემცირების გადაწყვეტილება როგორც სამრეწველო, ისე სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციით ვაჭრობაში.

ტოკიოს რაუნდზე განხორციელდა სერიოზული ცვლილებები

და დამატებები მოქმედ შეთანხმებებში, რომლებიც მიმართული იყო არასატარიფო ბარიერებისა და არასამართლიანი ვაჭრობის წინააღმდეგ. ამის შედეგად ჩამოყალიბდა მთელი რიგი ახალი შეთანხმებები, რომლებიც ცნობილია „ტოკიოს რაუნდის შეთანხმებების“ სახელით და მოიცავენ სუბსიდიების, დემპინგების, სამთავრობო შესყიდვების, ვაჭრობაში არსებული ტექნიკური ბარიერების, საბაჟო შეფასებების, იმპორტის ლიცენზირების, სამოქალაქო თვითმფრინავებით, რძისა და ხორცის პროდუქტებით ვაჭრობის საკითხებს. ეს შეთანხმებები ნებაყოფლობითი იყო იმ თვალსაზრისით, რომ ტვგშ-ის წევრობის მიღწევისათვის არ იყო სავალდებულო მათი მიღება. თუმცა, ბევრმა ხელშემკვერელმა მხარემ ეს ვალდებულებები მიიღო.

ურუგვაის რაუნდზე ჩამოყალიბდა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (მსო), საერთაშორისო ვაჭრობის მარეგულირებელი სამართლებრივი ბაზით, შესაბამისად, შეთანხმებთა უმრავლესობა სავალდებულო გახდა და სრულყოფილად ამოქმედდა. ურუგვაის რაუნდის დროს მნიშვნელოვანი შედეგი იქნა მიღწეული საქონლით ვაჭრობის მარეგულირებელი წესების ფართო სპექტრთან დაკავშირებით, მათ შორის, მნიშვნელოვნად გაძლიერდა ე.წ. გამჭვირვალობის მოთხოვნა. მთელი რიგი დამატებითი შეთანხმებების საშუალებით, განიმარტა სპეციფიკური მუხლები ადრე მიღებულ ვალდებულებებში საიმპორტო გადასახადების და მოსაკრებლების, სახელმწიფო ვაჭრობის, საგადასახდელო ბალანსის, საბაჟო კავშირების და თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ.

ასევე, მნიშვნელოვანი შედეგები იქნა მიღწეული დავების მოგვარების სავალდებულო პროცედურებთან და წევრი ქვეყნების სავაჭრო პოლიტიკის განხილვასთან დაკავშირებით.

ურუგვაის რაუნდის ბირთვადი შედეგებიდან აღსანიშნავია: ვალდებულებები ტარიფების შემდგომ შემცირებაზე, კერძოდ, ურუგვაის რაუნდის შეთანხმებები ითვალისწინებდნენ გან-

ვითარებულ ქვეყნებში 6 წლის განმავლობაში (დაწყებული 1995 წლიდან) იმპორტულ სამრეწველო პროდუქციაზე ტარიფების შემცირებას 36%-ით საბაზო პერიოდთან შედარებით. განვითარებად ქვეყნებს ამ მხრივ ეძლევათ გარკვეული შეღავათები (10-წლიანი პერიოდი, ტარიფის შემცირება საშუალოდ 24%-ით და ა.შ.).

მსო დაარსდა 1995 წელს. მსო წარმოადგენს მრავალმხრივი სავაჭრო სისტემის სამართლებრივ და ინსტიტუციურ საფუძველს, არის ურუგვაის რაუნდის 8-წლიანი (1986-1994 წწ.) კომპლექსური და ხშირად სადავო მოლაპარაკებების შედეგი. ამჟამად მსო-ში 149 სრულუფლებიანი წევრია. მსო-ის წევრი ქვეყნების წილი მსოფლიო ვაჭრობაში 95%-ს აღემატება.

მსო მართავს სავაჭრო შეთანხმებებს, რომლებიც მიღებულია მისი წევრი ქვეყნების მოლაპარაკებების შედეგად. ეს შეთანხმებებია: GATT (ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება), GATS (მომსახურებით ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება) და TRIPS (ინტელექტუალური საკუთრებით ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება). ეს უკანასკნელი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიც არის საავტორო უფლება, სავაჭრო ნიშნები, პატენტები, სამრეწველო კონსტრუქციები და სავაჭრო საიდუმლოებები. **ტვგშ-ის ფორმატში არსებულმა საერთაშორისო სავაჭრო შეთანხმებამ განიცადა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ცვლილება:**

- ვაჭრობის ეროვნული წესები სულ უფრო მეტად მოდიოდა შესაბამისობაში მსო-ს ფართო ნორმებთან, პრინციპებსა და ამოცანებთან;

- დროთა განმავლობაში განვითარებული ინსტიტუციური პრაქტიკა მნიშვნელოვნად განმტკიცდა ოფიციალური ადმინისტრაციული სტრუქტურის (ორგანიზაციის) დაარსებით;

- სხვადასხვა ცხრილები, კოდექსები და შეთანხმებები, რომლებიც დაემატა 1947 წლის ტვგშ-ს, ჰარმონიზებული იქნა მსო-ის ერთიან სისტემაში და მისი განუყოფელი ნაწილი გახდა;

- მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია საქონელზე საიმპორტო ტარიფების შემცირებამ, ხოლო გლობალური სავაჭრო სისტემის მასშტაბები გაფართოვდა მასში ისეთი სფეროების ჩართვით, როგორიცაა მომსახურება, ინვესტიცია, ინტელექტუალური საკუთრება, დავების მოგვარება;

- ეროვნული სავაჭრო წესების გამჭვირვალობა აღიარებულ იქნა როგორც სამართლიანი კონკურენციის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომლის უზრუნველყოფისათვის ძალისხმევას მსო-ის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება;

- შეიქმნა დავების მოგვარების სავალდებულო მექანიზმი.

მსო არის მთავრობათშორისი ორგანიზაცია. მისი წევრები სახელმწიფოები არიან. ამა თუ იმ ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიმღები მთავარი ორგანოებია საბჭოები და კომიტეტები, ხოლო უმაღლეს ორგანოს, რომელიც პრინციპული მნიშვნელობის გადაწყვეტილებებს იღებს, წარმოადგენს წევრი ქვეყნების მინისტრთა კონფერენცია.

ყველა უმნიშვნელოვანეს საკითხზე გადაწყვეტილების მიღება ხდება წევრი ქვეყნების მინისტრთა კონფერენციაზე, რომელიც იმართება ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ. კონფერენციებს შორის მსო-ის საქმიანობას ხელმძღვანელობს გენერალური დირექტორი, რომელიც აირჩევა 5 წელიწადში ერთხელ, აგრეთვე, მსო-ის გენერალური საბჭო, რომელსაც ექვემდებარება მრავალრიცხოვანი საბჭოები და კომიტეტები. საორგანიზაციო საქმიანობას უზრუნველყოფს მსო-ს სამდივნო, რომელიც მდებარეობს ქ. ჟენევაში (შვეიცარია). გენერალური საბჭო მოქმედებს ისევე, როგორც სავაჭრო პოლიტიკის მიმოხილვის, აგრეთვე დავების მოგვარების ორგანო.

მსო-ის სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია იმ შეთანხმებათა შესაბამისად, რომლებიც წარმოადგენენ წევრ ქვეყნებს შორის მრავალმხრივ ურთიერთობათა სამართლებრივ ბაზას.

გადაწყვეტილების მიღება მსო-ში მიმდინარეობს ოთხ დონეზე:

- უმაღლეს ხელისუფლებას წარმოადგენს მინისტრთა კონფერენცია;

ყოველდღიურ სამუშაოს მართავს:

- გენერალური საბჭო;

- დავების მოგვარების ორგანო;

- სავაჭრო პოლიტიკის განხილვის ორგანო.

ვაჭრობის ყველა მნიშვნელოვან სფეროს გააჩნია თავისი საბჭო:

- საქონლით ვაჭრობის საბჭო;

- მომსახურებით ვაჭრობის საბჭო;

- ინტელექტუალური საკუთრების ვაჭრობასთან დაკავშირებულ ასპექტებთან არსებული საბჭო (TRIPS).

მსო-ის პრინციპები მდგომარეობს შემდეგში:

1. ვაჭრობა უნდა განხორციელდეს დისკრიმინაციის გარეშე;

2. ვაჭრობა უნდა იყოს თავისუფალი, სავაჭრო შეზღუდვების გარეშე;

3. ვაჭრობა უნდა იყოს პროგნოზირებადი;

4. ვაჭრობაში უნდა იყოს კონკურენცია;

5. ვაჭრობა უფრო მეტად ხელსაყრელი უნდა იყოს ნაკლებად განვითარებული ქვეყნებისათვის, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს ეკონომიკურ რეფორმებს და განვითარებას.

მსო-ის წინაშე მრავალი პრობლემაა, რომელთა შორის აღსანიშნავია: ქვეყნებს შორის ერთიანი თვალსაზრისის შეჯერების სირთულე, რაც დაკავშირებულია წევრი ქვეყნების განვითარების სხვადასხვა დონესთან და ეროვნულ ინტერესებთან; რეგიონული სავაჭრო შეთანხმებები, როგორებიცაა ევროკავშირი და ჩრდილო-ამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია; მსო-ის წესების შეუსრულებლობა, რომლის ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ევროკავშირისა და აშშ-ს შორის წარმოებული ბანანის ომი; ინტელექტუალური საკუთრებით ვაჭრობის წესების სირთულე. მსო-ის შეთანხმებით ქვეყნები იღებენ პატენტებს 20 წლიანი

ვადით, ხოლო საავტორო უფლებებს 50-წლიანი პერიოდით ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა მუსიკა, პროგრამული უზრუნველყოფა და ფარმაცევტული ნაწარმი.

საქართველო 2000 წლის 14 ივნისიდან მსო-ის სრულუფლებიანი 137-ე წევრი ქვეყანა გახდა.

ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნების ორგანიზაცია (OPEC)

OPEC საერთაშორისო ორგანიზაციაა, რომელშიც 13 ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყანაა. ეს ქვეყნებია: ალჟირი, ანგოლა, ინდონეზია, ირანი, ერაყი, ქუვეითი, ლიბია, ნიგერია, კატარი, საუდის არაბეთი, არაბთა გაერთიანებული საემიროები, ეკვატორი და ვენესუელა. OPEC დაფუძნდა 1960 წლის 14 სექტემბერს ბაღდადში (ერაყი) 5 წევრის მიერ: ირანი, ერაყი, ქუვეითი, საუდის არაბეთი და ვენესუელა. იგი დარეგისტრირებულია 1962 წელს 6 ნოემბერს (UN Resolution 6363). ნებისმიერი ქვეყანა, რომელიც არის ნავთობის წმინდა ექსპორტიორი და რომელსაც აქვს წევრი ქვეყნების მსგავსი ინტერესები, შეუძლია გახდეს OPEC-ის წევრი.

OPEC ყველაზე წარმატებული კარტელია საერთაშორისო კარტელებს შორის. კერძო თუ სახელმწიფო სუბიექტებისაგან შემდგარმა ვერცერთმა კარტელმა ვერ მიაღწია ისეთ წარმატებას, როგორსაც OPEC-მა ნავთობის მსოფლიო ბაზარზე.

OPEC-ის განვითარება შემდეგნაირად მიმდინარეობდა:

1973 წელს რამდენიმე თვის მანძილზე OPEC-ის ქვეყნებმა 4-ჯერ გაზარდეს ფასი ნავთობზე - ბარელზე 2,59-დან 11,65 აშშ დოლარამდე, რის შედეგად ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნები ერთბაშად მოექცნენ მდიდარ სახელმწიფოთა რიგში. 1973 წლის არაბეთ-ისრაელის ომმა დააჩქარა OPEC-ის აღმასვლა. 1973-1974 წლებში „სანავთობო შოკი“ ნავთობის მსოფლიო ბაზარზე ძალთა თანაფარდობის თანდათანობითი შეცვლის კულმინაცია იყო ნავთობის ექსპორტიორ სახელმწიფოთა სასარგებლოდ. 1974-1978 წლებში ნავთობის ფასმა ვარდნა განიცადა, მაგრამ მაინც მაღალი

დარჩა, ვიდრე 1973 წლამდე იყო. შემდეგ OPEC-ის ფასების ზრდის მეორე ტალღა წამოვიდა. ეს პროცესი ცნობილია, როგორც 1979-1980 წლების „სანავთობო შოკი“, როდესაც ირანის რევოლუციის კვალდაკვალ და მომხმარებლებში პანიკის ზრდის ვითარებაში, ფასები ორჯერ გაიზარდა.

მნიშვნელოვანია, რომ 1960 წლიდან 2004 წლამდე პერიოდში გადამუშავებული ნავთობპროდუქტების მოხმარება 5-ჯერ გაიზარდა და მასში OPEC-ის წევრი ქვეყნების წილი მხოლოდ 7,7 %-ს შეადგენდა.

OPEC-ის მიზანია წევრ ქვეყნებს შორის კოორდინირებული პოლიტიკის განხორციელება და გადაწყვეტილებების მიღების საკითხში კონსენსუსის ძიება. ყოველი წევრი ქვეყანა დამოუკიდებელია ნავთობის წარმოების მხრივ.

OPEC არ აკონტროლებს ნავთობის ბაზარს. OPEC-ის ქვეყნებზე მოდის ნავთობის წარმოების 40% და ბუნებრივი აირის 15%. ამასთან, OPEC ახორციელებს ნავთობის მსოფლიო ექსპორტის 55%-ს. აქედან გამომდინარე, მართალია OPEC მოცემული ბაზრის მაკონტროლებელი არ არის, მაგრამ მაინც დიდი გავლენა აქვს მასზე, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გადაწყვეტს ნავთობის მიწოდების გაზრდას ან შემცირებას.

OPEC-ის წევრი ქვეყნების წარმომადგენლები წელიწადში ორჯერ იკრიბებიან, რათა შეათანხმონ გამოშვების მოცულობა. წევრ ქვეყნებს, რომლებიც საპატიო დელეგაციებით წარმოდგენილნი არიან, შეუძლიათ შეცვალონ ან არ შეცვალონ ნავთობის ფასები.

1976 წელს OPEC-ის წევრმა ქვეყნებმა შექმნეს **OPEC-ის საერთაშორისო განვითარების ფონდი**. ფონდის მიზანია ხელი შეუწყოს თანამშრომლობის გაღრმავებას OPEC-ის წევრ ქვეყნებსა და სხვა განვითარებად ქვეყნებს შორის. ფონდის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი ღარიბი ქვეყნების დახმარებაა. OPEC-ის ფონდი ხევრ რეგიონში მოქმედებს. მათ შორის აზიის, აფრიკის, ევროპის, ლათინური ამერიკის, კარიბისა და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში.

OPEC-ის ფონდმა ბევრი პროექტი დააფინანსა, მათ შორის სასმელი წყლისა და ენერგეტიკის, ასევე სკოლების, საავადმყოფოების და გზების მშენებლობის პროექტები და ა.შ. აღნიშნულ პროექტებზე ფონდმა დაარსებიდან დაახლოებით 7,5 მილიარდი დოლარი გამოყო.

OPEC-ის ერთ-ერთი მიზანია ტრანსპორტირების ტექნოლოგიების გაუმჯობესება, რათა ის ეკოლოგიურად სუფთა, უსაფრთხო და ეფექტიანი იყოს. OPEC დიდ ყურადღებას უთმობს ეკოლოგიური უსაფრთხოების პრობლემებს.

OPEC-ის მიერ ნავთობის მსოფლიო ბაზრის კონტროლი თანამედროვე პერიოდში იზღუდება ყაზახეთის, აზერბაიჯანის და რუსეთის მხრიდან, რომლებიც ნავთობისა და გაზის უდიდეს მარაგს ფლობენ და რომლებიც ამ სექტორის განვითარების უმნიშვნელოვანეს საერთაშორისო პროექტებს ახორციელებენ.

საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა რეგიონული ეკონომიკური გაერთიანებების ფარგლებშიც ხორციელდება, რასაც ინტეგრაციის ტენდენციის გაძლიერება უწყობს ხელს.

განვიხილოთ მსოფლიოს ძირითადი რეგიონული ეკონომიკური დაჯგუფებები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გაერთიანების ფარგლებში საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე.

6.2. ეკონომიკური ინტეგრაციის საფეხურები

გლობალური ბიზნესის დარგში თანამშრომლობა იმ ეკონომიკური გარემოს მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელშიც ტრანსნაციონალურ კომპანიებს უხდებათ თავიანთი საქმიანობის წარმართვა. იმისათვის, რომ მივაღწიოთ წარმატებას გლობალურ ბიზნესში, აუცილებელია კარგად ვერკვეოდეთ საერთაშორისო შეთანხმებების დეტალებში და გაგვაჩნდეს იმის უნარი, რომ ისინი საკუთარი ბიზნესის სასარგებლოდ გამოიყენოთ. საერთაშორისო

ბიზნესის უკანასკნელი პერიოდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი ტენდენცია - **ეკონომიკური ინტეგრაცია**, წარმოადგენს იმ ქვეყნებს შორის ურთიერთშეთანხმებების ფორმას, რომლებიც ერთიანდებიან გეოგრაფიულ რეგიონში იმ მიზნით, რომ შეამცირონ და შემდეგ საბოლოოდ გააუქმონ ქვეყნებს შორის არსებული საქონლის, მომსახურებისა და წარმოების ფაქტორების თავისუფალი მოძრაობის სატარიფო ბარიერები. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში შეიმჩნეოდა რეგიონული ვაჭრობის შეთანხმებათა უპრეცედენტო ზრდა. მსო-ის წევრები ვალდებული არიან, შეატყობინონ მას ნებისმიერი სავაჭრო შეთანხმების შესახებ, რომელშიც ისინი იღებენ მონაწილეობას. 2008 წლის დასაწყისში, მსო-ს თითქმის ყველა წევრმა აცნობა მას ერთ ან მეტ რეგიონულ სავაჭრო შეთანხმებასთან მიერთების შესახებ. მხოლოდ 1948 წლიდან 1994 წლამდე ტვეშ-მ მიიღო რეგიონული სავაჭრო შეთანხმებების 124 შეტყობინება. ხოლო 1995 წლიდან მსო-ის შემდეგ, 130 დამატებით შეთანხმებაზე მეტი იქნა ხელმოწერილი. დღეისათვის, ბოლო 50 წლის განმავლობაში მიღებული ყველა რეგიონული ვაჭრობის შეთანხმება ძალაში როდია. 2008 წლის დასასრულისათვის რეგიონული სავაჭრო შეთანხმებების სრულმა რიცხვმა 300 მიაღწია.

საერთაშორისო ვაჭრობის თეორიიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით შედარებითი უპირატესობის თეორიის მიხედვით, შეთანხმებების მიზანია ხელი შეუწყონ რეგიონის შიგნით თავისუფალ ვაჭრობას, რაც მოგებას მოუტანს ხელშეკრულებაში მონაწილე ყველა წევრ ქვეყანას. ტვეშ და მისი მემკვიდრე მსო ცდილობს, რომ შეამციროს სავაჭრო ბარიერები. 145 წევრ ქვეყანასთან ერთად, მსო-ს აქვს მსოფლიო მასშტაბით დამკვიდრების პერსპექტივა.

რეგიონულ შეთანხმებებში შესვლით, ქვეყნების ჯგუფები მიზნად ისახავენ სავაჭრო ბარიერების შემცირებას. 1993 წლის პირველ იანვარს ევროკავშირი გადაიქცა ერთადერთ ეფექტიან ბაზრად მრავალ მილიონიანი მომხმარებლით. ევროკავშირის წევრმა სახელმწი-

ფოებმა შემოიღეს ერთიანი ვალუტა „ევრო“, ისინი მოძრაობენ უფრო მჭიდრო პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტეგრაციისაკენ. უკვე 2004 წლის მაისში ევროკავშირი გაიზარდა 15-დან 25 ქვეყნამდე 350 მლნ. მომხმარებლითა და შიდა პროდუქტის ზრდის თითქმის იმავე ტემპით, რაც აშშ-ია. რამდენად მნიშვნელოვანი გახდა ევროკავშირის წესები ევროპის ფარმაცევტული კომპანიებისათვის, მჟღავნდება იმ ერთიან საკანონმდებლო ბაზაში, რომელიც ამ ორგანიზაციამ ჩამოაყალიბა და ერთიან ევროპაში უქმნის ფარმაცევტულ კომპანიებს ბიზნესის წარმოების რეგულირების შესაძლებლობას. კარგი სიახლეა ევროგაერთიანებისა და აშშ-ის ფარმაცევტული კომპანიებისათვის, რომლებიც თავიანთ პროდუქციას ყიდიან ამ ბაზარზე, მაგრამ ის ნეგატიურად მოქმედებს საერთოდ პროდუქციის მწარმოებლებზე. ასეთი გაერთიანების უმთავრესი უარყოფითი მხარე ის არის, რომ ევროგაერთიანების მიერ დადგენილი რეგულირების ნორმები ზღუდავს თავისუფალ კონკურენციას ამ რეგიონში.

რეგიონული ინტეგრაციის პროცესი მიმდინარეობს მსოფლიოს სხვა კონტინენტებზე. კანადამ, მექსიკამ და აშშ-მა ხელი მოაწერეს **ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებას** (NAFTA). ამით შესაძლებელი გახდა ამ ქვეყნებს შორის საქონლისა და მომსახურების თავისუფალი მოძრაობის პრობლემის საბოლოოდ გადაწყვეტა. თავისუფალი ვაჭრობის წინააღმდეგობების შემცირების მიზნით არგენტინამ, ბრაზილიამ, პარაგვაიმ და ურუგვაიმ 1991 წელს შექმნეს **სამხრეთ ამერიკის გაერთიანება** (MERCOSUR).

NAFTA-ს წევრი ქვეყნების ჩათვლით, იაპონია და ჩინეთი განიხილავენ თავისუფალი ვაჭრობის არეალის გაფართოების საკითხს აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაციის (Asia-Pacific Economic Cooperation forum – APEC) შექმნის გზით. ასევე მიმდინარეობს რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის აქტიური მცდელობა ცენტრალურ ამერიკაში,

სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიასა და აფრიკის ნაწილში. მაშინ როდესაც რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია მიჩნეულია დადებით ნაბიჯად, ზოგი სპეციალისტი აღნიშნავს, რომ იგი მიგვიყვანს მსოფლიომდე, რომელშიც რეგიონული სავაჭრო ბლოკები გააძლიერებენ ერთმანეთის წინააღმდეგ კონკურენციას. მომავლის ასეთ სცენარში თავისუფალი ვაჭრობა იარსებებს ყოველი ბლოკის შიგნით, მაგრამ ეს ბლოკები მაღალი ტარიფების დაწესების გზით გარე ზეწოლისაგან დაცევენ თავიანთ ბაზრებს.

თეორიულად ეკონომიკური ინტეგრაციის რამდენიმე საფეხურია ცნობილი, ყველაზე მარტივით დაწყებული და დამთავრებული ყველაზე რთული ინტეგრაციული პროცესებით, რომლებიც გამოიხატება ისეთ ფორმებში, როგორიცაა თავისუფალი ვაჭრობის ზონები, საბაჟო კავშირები, საერთო ბაზარი და სრული ეკონომიკური და პოლიტიკური კავშირი.

თავისუფალი ვაჭრობის ზონაში საქონლისა და მომსახურების ვაჭრობის ყველა დაბრკოლება წევრ ქვეყნებს შორის გაუქმებულია. თეორიულად ამ ტიპის თავისუფალი ვაჭრობის იდეალურ არეალში არავითარი დისკრიმინაციული ტარიფები, ქვოტები, სუბსიდიები ან ადმინისტრაციული დაბრკოლებები არ არის ნებადართული. წევრი ქვეყნებისათვის მიღებულია ვაჭრობის ერთიანი წესები. ყველა ქვეყანას აქვს უფლება, განსაზღვროს ვაჭრობის წესები არაწევრი ქვეყნებისათვის. მაგალითად ტარიფები, რომლებიც განსაზღვრება არაწევრი ქვეყნების პროდუქციაზე, შეიძლება განსხვავდებოდეს წევრი ქვეყნებისათვის დაწესებულისაგან.

ეკონომიკის რეგიონულ ინტეგრაციაში თავისუფალი ვაჭრობის ზონები ყველაზე პოპულარულია და რეგიონული შეთანხმებების თითქმის 90% მათზე მოდის. მსოფლიოში თავისუფალი ვაჭრობის ქსელაზე ათვისებული არეალი **ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია** (EFTA), რომელიც დაფუძნებულია 1960 წლის იანვარში. EFTA-ს შემადგენლობაში შედის ოთხი ქვეყანა: ისლანდია, ლიხტენშტეინი, ნორვეგია და შვეიცარია.

EFTA-ს დამფუძნებლებს წარმოადგენს ნორვეგია და შვეიცარია. 1970 წელს მათ შეუერთდათ ისლანდია, ხოლო 1991 წელს კი ლიხტენშტეინი. ნორვეგია და ისლანდია (1994 წლიდან) და ლიხტენშტეინი (1995 წლიდან) ევროკავშირის თანხმობით არიან ევროპის ეკონომიკური სივრცის წევრები. ამავდროულად შვეიცარიას აქვს ორმხრივი შეთანხმება დადებული ევროკავშირთან.

მიუხედავად იმისა, რომ EFTA-ს წევრები წარმოადგენენ პატარა ქვეყნებს, ისინი ითვლებიან ლიდერებად მსოფლიო გლობალური ეკონომიკის რამდენიმე სექტორში. EFTA-ს ორი ალპური ქვეყანა - ლიხტენშტეინი და შვეიცარია წარმოადგენენ ინტერნაციონალური ფინანსური ცენტრების, მთავარი კომპანიებისა და მულტინაციონალურების მასპინძლებს. ორი ჩრდილოეთის ქვეყანა - ისლანდია და ნორვეგია კი გამოირჩევა თევზეულის წარმოებით, ლითონის ინდუსტრიითა და საზღვაოსნო ტრანსპორტით.

EFTA-ს ძირითადი აქცენტი გადატანილია სამრეწველო საქონლის თავისუფალ ვაჭრობაზე, სოფლის მეურნეობა დატოვებულია შეთანხმების გარეთ. ამ ორგანიზაციის წევრები ასევე თავისუფალნი არიან EFTA-ს არაწევრი ქვეყნების მიერ შემოტანილი საქონლის ტარიფების დადგენაში. სხვა თავისუფალი ვაჭრობის ზონის ერთ-ერთი მაგალითი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ არის ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA).

საბაჟო კავშირი არის ეკონომიკისა და პოლიტიკის სრული ინტეგრაციისაკენ მიმავალი გზა. საბაჟო კავშირი ახდენს წევრი ქვეყნების სავაჭრო ბარიერების ლიკვიდაციას და ადგენს საერთო საგარეო სავაჭრო კანონებსა და საბაჟო წესებს. ევროკავშირი თავდაპირველად შეიქმნა, როგორც საბაჟო კავშირი და თავისი განვითარების შემდგომ ეტაპებზე მან გადაინაცვლა უფრო მაღალი ინტეგრაციული საფეხურისაკენ. საბაჟო კავშირის მსოფლიოში უახლესი ვერსია ცნობილია **ანდების პაქტის** (Andean Pact) სახელით და ის აერთიანებს ბოლივიას, კოლუმბიას, ეკვადორს, ვენესუელას

და პერუს. ამ პაქტის მონაწილე თავისუფალი ვაჭრობის წევრ ქვეყნებს შორის იმპორტირებულ საქონელზე სავალდებულო საერთო ტარიფების განაკვეთი შეიძლება დადგინდეს მხოლოდ 20%-ის ფარგლებში.

ეკონომიკური ინტეგრაციის შემდეგი საფეხურია **საერთო ბაზარი**, რომელსაც არ გააჩნია წევრ ქვეყნებს შორის ვაჭრობის არანაირი ბარიერი. ის მოიცავს საგარეო ვაჭრობის საერთო წესებს და უზრუნველყოფს წევრ ქვეყნებს შორის ზოგიერთი წარმოების ფაქტორის თავისუფალ გადაადგილებას. შრომა და კაპიტალი მოძრაობს თავისუფლად იმიტომ, რომ წევრ ქვეყნებს შორის არ არსებობს შეზღუდვა იმიგრაციაზე, ემიგრაციაზე, კაპიტალის მოძრაობაზე. საერთო ბაზრის ჩამოყალიბება მოითხოვს ფისკალური, მონეტარული და პერსონალის დაქირავების პოლიტიკის ჰარმონიზაციას. კოოპერაციის ამ ხარისხის მიღწევა ძალიან რთულია. ევროკავშირი დღეს ფუნქციონირებს, როგორც ევროპის ეკონომიკური ზონა, რომელიც სხვა არაფერია, თუ არა საერთო ბაზარი. სამხრეთ ამერიკის გაერთიანება (MERCOSUR), რომელიც აერთიანებს არგენტინას, ბრაზილიას, პარაგვაისა და ურუგვაის, ცდილობს საბოლოოდ ჩამოყალიბდეს, როგორც საერთო ბაზარი.

ეკონომიკური კავშირი საერთო ბაზართან შედარებით იწვევს ქვეყნებს შორის სრულ ეკონომიკურ ინტეგრაციასა და კოოპერაციას. როგორც საერთო ბაზარი, ეკონომიკური კავშირი უზრუნველყოფს პროდუქციისა და წარმოების ფაქტორების წევრ ქვეყნებს შორის თავისუფალ მოძრაობას. საერთო საგარეო სავაჭრო პოლიტიკასთან ერთად, ის ასევე მოითხოვს მონეტარული და ფისკალური, საბაჟო დასაგადასახადო პოლიტიკის ჰარმონიზებას. ასეთი მაღალი ხარისხის ინტეგრაცია მოითხოვს მაკოორდინირებული მართვის ორგანოების არსებობას. ევროკავშირი არის ეკონომიკური კავშირი, თუმცა ამ კავშირს ევროპაში ყველა წევრი როდია შეგუებული; ევროკავშირის ქალუტისადმი არაერთგვაროვანი მიდგომები და ქვეყნებს შორის

საგადასახადო სისტემაში განსხვავებები კვლავინდებურად რჩება დღის წესრიგში.

ეკონომიკური კავშირის წარმატებული საქმიანობა ბევრად არის დამოკიდებული იმ ბიუროკრატიაზე, რომელიც განსაზღვრავს ამ კავშირის კოორდინაციას. კავშირში ცენტრალური აპარატი განსაზღვრავს წევრი ქვეყნების ეკონომიკურ, სოციალურ და საერთაშორისო პოლიტიკას. ევროკავშირი ამავდროულად **პოლიტიკურ კავშირსაც** წარმოადგენს. 1970 წლიდან დაწყებული, ევროპარლამენტის არჩევნები ამ ორგანიზაციაში ყველაზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ევროპარლამენტი აირჩევა პირდაპირ მასში შემავალი ქვეყნების მოქალაქეების მიერ. ამ კავშირის მინისტრთა საბჭო შექმნილია პარლამენტის მიერ და ის არის ყველა წევრი ქვეყნების წარმომადგენლობითი ორგანო. საბოლოოდ, ევროკავშირმა შეიძლება გადაინაცვლოს ფედერალური სტრუქტურისაკენ.

პოლიტიკური კავშირის შექმნა შესაძლებელია ახალი ქვეყნების წარმოქმნის საფუძველზე. ამის საუკეთესო მაგალითია აშშ-ის ისტორია, როდესაც 13 დამოუკიდებელი კოლონიის გაერთიანების საფუძველზე წარმოიქმნა შტატების ფედერალური კავშირი.

6.3. რეგიონული ინტეგრაციის ფუნქციები

რეგიონულ ინტეგრაციას ორი ძირითადი ფუნქცია გააჩნია: ეკონომიკური და პოლიტიკური. ცხადია, რეგიონულ ინტეგრაციას ახდენს ქვეყნების გარკვეული ჯგუფი, რომელიც ერთიანდება ერთ რეგიონში. იმის დასაბუთება, თუ რატომ ცდილობს ქვეყნების უმეტესობა რეგიონულ ინტეგრაციას, საკმაოდ რთულია. ახსნა შესაძლებელია ინტეგრაციის ეკონომიკური და პოლიტიკური ასპექტების შესწავლით.

ინტეგრაციის ეკონომიკური ასპექტი - რეგიონული ინტეგრაციის ეკონომიკური ფუნქცია არის პირდაპირი, შეუზღუდავი, თავისუფ-

ფალი ვაჭრობა ქვეყნებს ნებას რთავს, რომ ისინი დასპეციალიზდნენ იმ პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებაში, რომლებიც მათ ყველაზე ეფექტიანად შეუძლიათ. ამის შედეგია ბოლო წლებში მსოფლიოში თავისუფალი ვაჭრობის გაფართოების შედეგად წარმოების უფრო მნიშვნელოვანი ზრდა, ვიდრე სავაჭრო შეზღუდვებისა და ბარიერების პირობებში. ქვეყნის თავისუფალი ვაჭრობის სისტემასთან მიერთება ასტიმულირებს ეკონომიკურ ზრდას, რაც აისახება მის დინამიურ განვითარებაში. ზემოთ განვიხილეთ, თუ როგორ შეუძლია პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს (პუი) გადასცეს ერთიდან მეორე ქვეყანას ტექნოლოგიური, მარკეტინგული და მენეჯერული „ნოუ-ჰაუ“. თამაშობს რა ცოდნის გადაცემისა და ეკონომიკური ზრდის სტიმულირების დარგში ცენტრალურ როლს, პუი-ის მიმართ ქვეყნის ღია ეკონომიკური პოლიტიკა, ასევე არის მისი ეკონომიკური ზრდის სტიმული. ამ თეორიული იდეალიდან გამომდინარე, პროდუქციის, მომსახურებისა და წარმოების ფაქტორების თავისუფალი გადაადგილების თვალსაზრისით ქვეყნებს შორის არ არსებობს წინააღმდეგობები.

მსოფლიო ინსტიტუტების (ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია) მოძრაობა თავისუფალი ვაჭრობის რეჟიმისაკენ, თავდაპირველად ნაკლებად წარმატებული იყო. მსოფლიოს პოლიტიკური იდეოლოგიების „ზრით“, რთულია ყველა ქვეყანა დაეთანხმოს ვაჭრობის საერთო წესებს.

რეგიონულ ეკონომიკურ ინტეგრაციაში შეიძლება დავინახოთ ქვეყნების გარკვეული ცდა, რომ მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის, ვაჭრობისა და ინვესტიციებით საერთაშორისო შეთანხმებებთან მიერთებით მათ მიიღონ დამატებითი სარგებელი ამ პროცესისაგან. თავისუფალი ვაჭრობისა და ინვესტიციების გადაადგილების რეჟიმის მიღწევა უფრო ადვილია განსაზღვრული რაოდენობის ტრანსმოსაზღვრე ქვეყნებში, ვიდრე მთლიანად მსოფლიოში. რაც

უფრო დიდი ამაში ჩართული ქვეყნების რიცხვი, მით უფრო დიდი ინტეგრაციის პერსპექტივა და რთულია ამ დარგში შეთანხმების მიღწევა. ამრიგად, რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის ყველა ცდა მოტივირებულია ქვეყნების სურვილით, რომ გამოიყენონ თავისუფალი ვაჭრობისა და პირდაპირი ინვესტიციების უპირატესობები დამატებითი სარგებლის მისაღებად.

ინტეგრაციის პოლიტიკური ასპექტი - ეკონომიკური სისტემების ურთიერთკავშირი, სამეზობლო პოლიტიკა და მათ შორის მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულება ქმნის მეზობელ სახელმწიფოებს შორის პოლიტიკური გაერთიანებების შესაძლებლობას და მნიშვნელოვნად ამცირებს ძალადობრივი კონფლიქტის პოტენციალს. ეკონომიკური სისტემების გაერთიანებით ქვეყნებს შეუძლიათ გაზარდონ თავიანთი პოლიტიკური წონა.

ევროპამ XX საუკუნის დასაწყისში ძლიერ იზარალა ორი გამანადგურებელი ომით. ორივე წარმოიშვა უაღრესად ამბიციური ერების მიერ. გაერთიანებულ ევროპაშიც კი ყოველთვის არსებობდა ახალი მოულოდნელი ომის პერსპექტივა. ბევრ ევროპელს ასევე სჯეროდა, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ევროპის ეროვნული სახელმწიფოები აღარ იყო საკმარისად დიდი, მსოფლიო ბაზარზე და მსოფლიო პოლიტიკაში რომ შესულიყვნენ. გაერთიანებული ევროპის ცალკეული პოლიტიკური ლიდერისათვის მიუღებელი იყო აშშ-ის პოლიტიკისა თუ საბჭოთა იმპერიისადმი შეგუება.

დაბრკოლებები ინტეგრაციის გზაზე - ეკონომიკური და პოლიტიკური ინტეგრაციის ძლიერი არგუმენტების მიუხედავად, ყოველთვის ადვილი არ არის მისი მიღწევა ორი მთავარი მიზეზის გამო. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკურ ინტეგრაციას სარგებლობა მოაქვს ქვეყნების უდიდესი ნაწილისათვის, მას აქვს თავისი უარყოფითი მხარეებიც:

პირველი - თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებებიდან ერთმა ქვეყანამ შეიძლება მიიღოს სარგებელი, ხოლო რეგიონული ჯგუფი

ბის სხვა წევრებმა შესაძლებელია იზარალონ. თავისუფალი ვაჭრობის რეჟიმისაკენ მოძრაობა მტკივნეულ შედეგებს იწვევს; მაგალითად, 1994 წელს NAFTA-ს (ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება) დაარსების შედეგად, ტექსტილის წარმოებაში, რომელიც საჭიროებს დაბალანაზღაურებად და ნაკლებად კვალიფიციურ მუშახელს, კანადელმა და ამერიკელმა მუშებმა დაკარგეს თავიანთი სამუშაო ადგილები, რადგან კანადის და ამერიკის ფირმებმა წარმოება გადაიტანეს მექსიკაში, სადაც ასეთი პირობები არსებობდა.

მეორე დაბრკოლება ინტეგრაციისათვის ჩნდება ეროვნულ სუვერენიტეტთან მიმართებით. მაგალითად, მექსიკის, კანადისა და აშშ-ის შეთანხმების შედეგად, ბოლო ორმა ქვეყანამ სრულად აითვისა მექსიკის ნავთობის ინდუსტრია. იმისათვის, რომ მიეღწია ეკონომიკური ინტეგრაციისათვის, ევროკავშირმა მიმოქცევაში შეიყვანა კავშირის ცენტრალური ბანკის მიერ კონტროლირებადი საერთო ვალუტა - ევრო. ევროკავშირში შემავალი ზოგიერთი ქვეყნის საზოგადოებრივი აზრის პოლიტიკურად მნიშვნელოვანი სეგმენტი, დღესაც ეწინააღმდეგება საერთო ვალუტის შემოღებას და ევროკავშირისაგან დამოუკიდებელ მონეტარულ პოლიტიკას მოითხოვს.

რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის საწინააღმდეგო არგუმენტები

მიუხედავად იმისა, რომ რეგიონული თავისუფალი ვაჭრობის სასარგებლოდ ბოლო წლებში ძლიერი ტალღა მოძრაობდა, ზოგიერთი ეკონომისტი გამოხატავს თავის უარყოფით დამოკიდებულებას იმ ფაქტის მიმართ, რომ რეგიონული ინტეგრაციის უპირატესობები ზოგჯერ უარყოფითად მოქმედებს ქვეყნების ფასის მიერ პოლიტიკაზე. სავაჭრო პრობლემები ჩნდება მაშინ, როდესაც თავისუფალი ვაჭრობის ტერიტორიაზე ძვირადღირებული პროდუქციისა და მომსახურების შიდა მწარმოებელს ჩაენაცვლა იაფფასიანი საზღვარგარეთის

მწარმოებელი. ამდენად, რეგიონული თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები მსოფლიოსათვის სასარგებლოა მხოლოდ მაშინ, თუ მასში შემავალი ქვეყნები არ ეწევიან სხვა ქვეყნების სავაჭრო დისკრიმინაციას.

წარმოვიდგინოთ, რომ აშშ-მა და მექსიკამ დააწესა ტარიფები ყველა ქვეყნიდან იმპორტირებულ გარკვეული სახის საქონელზე, ხოლო ერთმანეთს შორის დაადგინეს თავისუფალი ვაჭრობის ტერიტორია და გააუქმეს ყველა სავაჭრო ბარიერი. თუ, აშშ დაიწყებს ტექსტილის იმპორტს მექსიკიდან, იქნება თუ არა ეს ნაბიჯი უკუსვლისაკენ? შედარებითი უპირატესობის თეორიაზე დაყრდნობით, ვაჭრობა შეიძლება მიმდინარეობდეს რეგიონულ ჯგუფებს შორის, ამიტომ ჩვენ მაგალითში არანაირი უკუსვლა დანარჩენ მსოფლიოსთან შედარებით არ შეიმჩნევა. თუ, აშშ მიიღებს იმპორტირებულ ტექსტილს კოსტა-რიკიდან, რომელიც ამ სავაჭრო შეთანხმებაში არ შედის, მაგრამ მან ტექსტილი აწარმოა უფრო იაფად, ვიდრე მექსიკამ - ეს იქნება ცვლილება უარესისაკენ.

თეორიულად, მსო-ის მიერ დადგენილმა წესებმა უნდა უზრუნველყოს ამ გაერთიანებაში შემავალი ქვეყნების მიერ თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმების შესრულება და არ დაუშვან ამ წესებისაგან სავაჭრო გადახრა. ეს წესები უფლებას იძლევა თავისუფალი ვაჭრობის ტერიტორიები ჩამოყალიბდეს მხოლოდ მაშინ, თუ წევრები განსაზღვრავენ ისეთ ტარიფს, რომელიც არ იქნება მაღალი ან შემზღუდველი არაწევრებისათვის. ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალურ შეთანხმებას (ტვგშ) და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციას (მსო) სააშკარაოზე გამოაქვთ ზოგიერთი არასატარიფო ბარიერი, რადგან ასეთ შემთხვევებში სავაჭრო გადახრის ეფექტმა შეიძლება გადააჭარბოს სავაჭრო უკუშვების ეფექტს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ მიმართულებით უნდა გაიზარდოს მსო-ის უფლებამოსილება, რომ მან არ დაუშვას ვაჭრობის არასატარიფო ბარიერები.

6.4. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ევროპაში

ევროპას აქვს ორი სავაჭრო ჯგუფი - ევროკავშირი და ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია. ამ ორიდან ევროკავშირი უფრო მნიშვნელოვანია არა მარტო წევრების რაოდენობებით (ევროკავშირში არის 27 ქვეყანა, ხოლო EFTA-ში მხოლოდ ოთხი), არამედ მსოფლიო ეკონომიკაზე ეკონომიკური და პოლიტიკური ზეგავლენის გამოც. სპეციალისტები ევროკავშირში მზარდ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ძალას ხედავენ.

ევროკავშირის განვითარება - ევროკავშირის შექმნა არის ორი პოლიტიკური ფაქტორის პროდუქტი: პირველი - მეორე მსოფლიო ომის შედეგად დანგრეული დასავლეთ ევროპის ქვეყნების ეკონომიკის აღდგენის აუცილებლობა; მეორე - ამავე ომის შემდეგ ევროპული ერების პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტეგრაციის, მშვიდობიანი თანაარსებობის სურვილი.

ევროკავშირის წინამორბედი, ევროპის ფოლადისა და ქვანახშირის საზოგადოება ჩამოყალიბდა 1951 წელს ბელგიის, საფრანგეთის, დასავლეთ გერმანიის, იტალიის, ლუქსემბურგისა და ნიდერლანდების მიერ. მისი მიზანი იყო მოესპო ბარიერები ქვანახშირის, რკინის, ფოლადის გადაზიდვებში. 1957 წელს, რომის ხელშეკრულების საფუძველზე ჩამოყალიბდა ევროგაერთიანება (სახელი შეიცვალა და ევროკავშირად გარდაიქმნა 1994 წელს). ის გაიზარდა 1973 წელს, როდესაც მას დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია და დანია შეუერთდა. ამ სამ სახელმწიფოს 1981 წელს დაემატა საბერძნეთი, 1986 წელს - ესპანეთი და პორტუგალია, ხოლო 1995 წელს კი ავსტრია, ფინეთი და შვედეთი, რამაც 15 ქვეყნის სახით შექმნა წევრთა დასრულებული რაოდენობა. 10 ქვეყანა ევროკავშირს შეუერთდა 2004 წლის პირველ მაისს, 8 მათგანი აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები და ხმელთაშუა ზღვის ქვეყნები - მალტა და კიპროსი. 2007 წელს ევროკავშირს შეუერთდა ბულგარეთი და

რუმინეთი. ამჟამად ევროკავშირში 27 ქვეყანაა. (ბელგია, გერმანია, იტალია, ლუქსემბურგი, ნიდერლანდი, საფრანგეთი, გაერთ. სამეფო, დანია, ირლანდია, საბერძნეთი, პორტუგალია, ესპანეთი, ავსტრია, ფინეთი, შვედეთი, უნგრეთი, კვიპროსი(საჭიროა თავისი ვიზა), ლატვია, ლიტვა, მალტა, პოლონეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, ჩეხეთი ესტონეთი, ბულგარეთი, რუმინეთი). 450 მილიონზე მეტი მოსახლეობითა და 9,3 ტრილიონ დოლარზე მეტი მშპ-ით, ევროკავშირი გადაიქცა გლობალურ სუპერძალად. კიდევ სამი ქვეყანა ამჟამად მსურველია, რომ შეუერთდეს ევროკავშირს, ესენია - საქართველო, უკრაინა და თურქეთი.

ევროკავშირის პოლიტიკური სტრუქტურა - ეკონომიკურ პოლიტიკას ევროკავშირი ახორციელებს რთული პოლიტიკური სტრუქტურით. ამ სტრუქტურაში ოთხი მთავარი აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სასამართლო ინსტიტუტია:

- ევროპის კავშირის საბჭო;
- ევროკომისია;
- ევროპარლამენტი;
- ევროსასამართლო.

ევროპის კავშირის საბჭო გადაწყვეტილებების მიმღებ მთავარ ინსტიტუტს წარმოადგენს. იგი არის ორგანო, სადაც წარმოდგენილია ევროკავშირის ყველა წევრი სახელმწიფო. საბჭოში ყოველი წევრი აგზავნის თავის ერთ ან მეტ სრულუფლებიან წარმომადგენელს, რომლებიც როგორც წესი, შეირჩევიან იმ სამინისტროებიდან და დეპარტამენტებიდან, რომელთა შესაბამის სფეროში მყოფი საკითხიც არის მოცემულ მომენტში განხილვის საგანი. ამის შესაბამისად იცვლება საბჭოს შემადგენლობა და სახელწოდება.

საბჭო იღებს ევროკავშირის საკანონმდებლო აქტებს (რეგლამენტებს, დირექტივებსა და გადაწყვეტილებებს). ის არის კავშირის საკანონმდებლო ორგანო, თუმცა ამ ფუნქციას **ევროპარლამენტთან** ინაწილებს. გარდა ამისა, საბჭო და პარლამენტი

ერთობლივად ახორციელებენ გაერთიანების ბიუჯეტის კონტროლს. საბჭო ასევე ღებულობს საერთაშორისო შეთანხმებებს, რომელთა შესახებ მოლაპარაკებებს აწარმოებს **ევროკომისია**.

საბჭოს წევრები საკანონმდებლო აქტებს კენჭისყრის საფუძველზე იღებენ. განასხვავებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც მიიღება ხმათა უბრალო უმრავლესობით ან კვალიფიციური უმრავლესობით. მეორე შემთხვევაში საბჭოში ხმები ნაწილდება წევრ სახელმწიფოთა მოსახლეობის შესაბამისად გამოყოფილი კვოტების მიხედვით, კერძოდ:

- გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, იტალია, საფრანგეთი - 29 ხმა;
- ესპანეთი, პოლონეთი - 27 ხმა;
- ნიდერლანდი - 13 ხმა;
- საბერძნეთი, ბელგია, ჩეხეთი, პორტუგალია, უნგრეთი - 12 ხმა;
- შვედეთი; ავსტრია - 10 ხმა;
- სლოვაკეთი, დანია, ფინეთი, ირლანდია, ლიტვა - 7 ხმა;
- ლატვია, სლოვენია, ესტონეთი, კვიპროსი, ლუქსემბურგი - 4

ხმა;

- მალტა - 3 ხმა.

საბჭოს შემადგენლობა ყოველ ექვს თვეში იცვლება - როტაციის წესით. მას ხელმძღვანელობს ყველა წევრი სახელმწიფო (როგორც წესი საგარეო საქმეთა მინისტრის სახით). საბჭოს აქვს გენერალური სამდივნო, რომელიც ბრიუსელში მდებარეობს.

ბოლო წლებში კონკურენციის პოლიტიკის რეგულირების თვალსაზრისით მნიშვნელოვნად გაიზარდა **ევროკომისიის** როლი. ევროკომისიის წევრი ვალდებულია, რომ დაარწმუნოს მისი ქვეყნის წევრების მიერ საწარმო, მან არ გამოიყენოს საბაზრო ძალაუფლება და საბაზრო მონოპოლიის მოპოვების მიზნით არ მოახდინოს ზეგავლენა კონკურენტებზე. 1999-დან 2009 წლამდე კომისიის წევრებმა განიხილეს 2185 გაერთიანებული საქმე, რომლებიც ეხებოდა ანტიმონოპოლურ პოლიტიკას. მაგალითად, 2009 წელს

მუსიკალური კომპანიების Time Warner of the United States-სა და EMI-ს შორის გაერთიანება კომისიამ უარყოფითად მიიღო, რადგან ის მუსიკალური კომპანიების რიცხვს შეამცირებდა 5-დან 4-მდე და მსოფლიოს მუსიკალურ ინდუსტრიაში შექმნიდა 40 მილიარდიანი მოგების მქონე დომინანტ მოთამაშეს. ამის მსგავსად, კომისიამ შეაჩერა აშშ-ის ტელეკომუნიკაციის ორი კომპანიის - World Comisa და Sprint-ის გაერთიანება, რადგანაც ის ხასითდებოდა მონოპოლიის ნიშნებით.

ევროსასამართლო არის ევროკავშირის ერთ-ერთი ინსტიტუტი, მდებარეობს ლუქსემბურგში, შედგება 25 მოსამართლისა და 8 გენერალური ადვოკატისაგან, რომლებიც ინიშნებიან წევრ სახელმწიფოთა შეთანხმების საფუძველზე 6 წლის ვადით. სასამართლოს ფუნქციაა, უზრუნველყოს თანამეგობრობის აქტების ინტერპრეტაცია და განხორციელება სადამფუძნებლო ხელშეკრულებათა შესაბამისად.

ერთიანი ევროპის აქტი

1980 წლის ბოლოს ევროპაში ადგილი ჰქონდა ორ რევოლუციას. პირველი წარმოადგენდა აღმოსავლეთ ევროპაში კომუნიზმის ნგრევას; მეორე რევოლუცია იყო შედარებით წყნარი, მაგრამ მისი ზემოქმედება ევროპასა და მსოფლიოზე იყო ისეთივე ძლიერი, როგორც პირველის და ის დაკავშირებულია 1987 წელს ევროკავშირის წევრების მიერ ერთიანი ევროპის აქტისადმი (The single European act) მიერთებასთან. ამ აქტმა უზიბდა ევროკავშირის ქვეყნებს 1992 წლის 31 დეკემბრისათვის განეხორციელებინათ სამუშაოები ბაზრების გასაერთიანების მიზნით. ერთიანი ევროპის აქტი ხელმოწერილია ყველა წევრი ქვეყნის პარლამენტის მიერ და 1987 წელს ის ევროსაბჭოს ძირითადი კანონი გახდა.

აქტის მიზნები - ერთიანი ევროპის აქტის დანიშნულება იყო ის, რომ 1992 წლის 31 დეკემბრისათვის შექმნილიყო ევროპის ერთიანი

ბაზარი. აქტი გულისხმობდა შემდეგ ცვლილებებს:

- ევროკავშირის ქვეყნებს შორის სასაზღვრო კონტროლის მოხსნას, რაც შეამცირებდა ამ სფეროში არსებულ დაბრკოლებებს;

- „ორმხრივი აღიარების“ პრინციპს, რაც გულისხმობს, რომ სტანდარტი, რომელიც დადგენილია ევროკავშირის ერთ ქვეყანაში, მიღებული უნდა იყოს მეორეს მიერ. ეს ფაქტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ საკითხებში, როგორიცაა ჯანდაცვა და უსაფრთხოება;

- წევრ ქვეყნებს შორის 1992 წლის ბოლოსათვის უცხოური პროდუქციისა და მომსახურების, სამუშაო ძალისა და სხვა წარმოების ფაქტორების გაცვლაზე ყველა შეზღუდვის მოხსნას.

წინასწარი პროგნოზით, ყველა ეს ცვლილება ევროსაბჭოს ქვეყნებისათვის შეამცირებდა ბიზნესის კეთების დანახარჯებს, მაგრამ ამ აქტისაგან ასევე მოელოდნენ, რომ მას ექნებოდა უფრო მნიშვნელოვანი შედეგი. მაგალითად, გაფართოებული ბაზარი მისცემდა ფირმებს ეკონომიკის მასშტაბების გადიდების შესაძლებლობას.

ცხადია, ამ აქტის მიღებას ჰქონდა დიდი ზეგავლენა ევროპის ეკონომიკაზე. აქტი უზრუნველყოფდა ევროპული ინდუსტრიის მნიშვნელოვანი დარგების რესტრუქტურიზაციის სტიმულირებას. იმის მცდელობაში, რომ განეხორციელებინათ მასშტაბის ეკონომიკა (გაეზარდათ „მასშტაბის ეფექტი“) და საერთო ბაზარზე ჩამოეყალიბებინათ უკეთესი კონკურენციული მექანიზმი, ბევრი ფირმა ადგილობრივი პროდუქციიდან გადაერთო ევროპული მასშტაბის პროდუქციის წარმოებასა და დისტრიბუციაზე. ამან გამოიწვია ეკონომიკის საკმაოდ სწრაფი ზრდა. კომპანიებს მიეცათ შესაძლებლობა, გაეყიდათ თავიანთი პროდუქცია ევროპის მდიდარ ბაზარზე, რამაც მათგან მოითხოვა შესაბამისი ევროპული სტანდარტების მქონე საქონლისა და მომსახურების შექმნა.

საერთო ბაზრის ჩამოყალიბებიდან 12 წლის შემდეგ რეალობა კვლავ მცირედით განსხვავდება იდეალურისაგან. ეკონომისტების მტკიცებით, თუ ევროკავშირის სახელმწიფოებს შორის არსებული ბარიერები იქნება მოხსნილი და ფინანსური მომსახურებისათვის შეიქმნება ევროკავშირის ინტეგრირებული ბაზარი, მაშინ მასში შემავალი ქვეყნების მწარმოებლურობა 0.5-0.7 %-ით გაიზრდება.

ევროს ჩამოყალიბება

1991 წლის დეკემბერში ევროკავშირის წევრებმა ხელი მოაწერეს ხელშეკრულებას, რაც 1999 წლის 1 იანვრისათვის ავალდებულებდათ მათ, რომ ბრუნვაში შემოეღოთ საერთო ვალუტა. ევრო, როგორც საღარიცხო ვალუტა შემოვიდა 1999 წელს, ხოლო ფიზიკური ბანკნოტები და მონეტები კი შემოღებული იქნა 2002 წელს. სწორედ ამ დროიდან მიმოქცევიდან და ბრუნვიდან ამოიღეს ეროვნული ვალუტები. დღეისათვის ევრო გამოიყენება ევროკავშირის 27 წევრი სახელმწიფოდან 17-ში (ავსტრია, ბელგია, გერმანია, საბერძნეთი, ირლანდია, ესპანეთი, იტალია, კვიპროსი, ლუქსემბურგი, მალტა, ნიდერლანდი, სლოვაკეთი, სლოვენია პორტუგალია, ფინეთი, საფრანგეთი, ესტონეთი). ეს 17 ქვეყანა არის ევროზონის წევრი. ის 10 ქვეყანა, რომელიც ევროკავშირს შეუერთდა 2004 წლის მაისში, ევროს მიიღებს მაშინ, როდესაც სრულად დააკმაყოფილებს ეკონომიკურ კრიტერიუმებს - ფასების სტაბილურობის მაღალ მაჩვენებელს, საერთაშორისო ვაჭრობის დონეს, მყარ ფისკალურ მდგომარეობასა და სტაბილურ გრძელვადიან სარგებლის განაკვეთს.

ევროზონის ჩამოყალიბება დახასიათებულია, როგორც გასაოცარი პოლიტიკური ღვაწლი მცირე ისტორიული პრეცედენტებით. ევროს ჩამოყალიბება მოითხოვდა ადგილობრივი (სახელმწიფოების) მთავრობების მონაწილეობას არა მხოლოდ იმიტომ, რომ უარი ეთქვათ საკუთარ ვალუტაზე, არამედ თავი დაენებებინათ მონეტარული პოლიტიკის კონტროლისათვის, რა ფუნქციაც ევროპის ცენტრალურ

ბანკს დაეკისრა. ევროს მიღებით ევროკავშირმა შექმნა მსოფლიოში მეორე სიდიდის სავალუტო ზონა აშშ-ის დოლარის შემდეგ. ზოგიერთი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ საბოლოოდ ევრო შესაძლოა გახდეს დოლარის კონკურენტი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ვალუტა მსოფლიოში.

ევროს დადებითი მხარეები. ევროპელებმა გადაწყვიტეს ერთიანი ვალუტის შემოღება რამდენიმე მიზეზის გამო:

პირველი ის არის, რომ ბიზნესი და ინდივიდები ერთი ვალუტის ფლობის შედეგად მიიღებენ დანაზოგებს. მაგალითად, ბიზნესმენს, რომელიც გერმანიიდან მიდის საფრანგეთში, აღარ მოუწევს საკომისიოს გადახდა ბანკში იმისათვის, რომ გერმანული მარკები გადაცვალოს ფრანგულ ფრანკებში. ამის სანაცვლოდ მას შეუძლია გამოიყენოს ევროვალუტა.

მეორე და შესაძლოა ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზი არის ის, რომ საერთაშორისო ვალუტის მიღება გააადვილებს ფასების შედარებითობას. ეს გაზრდის კონკურენციას, რადგან მომხმარებელს ყველგან ექნება ვაჭრობის შესაძლებლობა. მაგალითად, თუ გერმანელი აღმოაჩენს, რომ საფრანგეთში მანქანები უფრო იაფად იყიდება, ვიდრე გერმანიაში, მას შეუძლია შეიძინოს მანქანა ფრანგი დილერებისაგან. ერთადერთი გზა, რითაც გერმანული მანქანების დილერებს შეუძლიათ გაუძლონ ასეთ ძლიერ კონკურენციულ ზეწოლას არის მანქანებზე ფასების შემცირება. როგორც ასეთი ზეწოლის შედეგი, საერთო ვალუტის შემოღება ფასების შემცირებას მოახდენს.

მესამე მიზეზი მდგომარეობს შემდეგში - დაბალი ფასების გამო, ევროპული მწარმოებლები იძულებული იქნებიან, ეძებონ პროდუქციის წარმოების დანახარჯების შემცირების გზები, რათა დაიცვან თავიანთი სარგებლის ზღვარი. საბოლოოდ, საერთაშორისო ვალუტის შემოღებამ, ევროპულ კომპანიებში კონკურენციის ზრდის შედეგად ხელი უნდა შეუწყოს გრძელვადიანი პერიოდის შემოსავლების ზრდას.

სა. კ. გურაბანიძე, გ. შანიძე

მეოთხე მიზეზი არის ის, რომ საერთაშორისო ვალუტის შემოდება უნდა დაეხმაროს მაღალლიკვიდური ევროპული კაპიტალის ბაზრის განვითარებას. ასეთი კაპიტალის ბაზრის განვითარებამ უნდა შეამციროს დანახარჯები და გაზარდოს ინვესტიციების დონე და ეფექტიანობა, რომელთანაც ლოკალიზებულია საინვესტიციო კაპიტალი. ეს განსაკუთრებით უნდა დაეხმაროს პატარა კომპანიებს, რადგან მათ ისტორიულად ჰქონდათ პრობლემები ადგილობრივი ბანკებიდან კრედიტის აღებაში. მაგალითად, პორტუგალიის კაპიტალის ბაზარი არის ძალიან მცირე და არალიკვიდური, რაც ფულის სესხებას საკმაოდ რთულს ხდის. ამჟამად ევროპას არ გააჩნია ისეთი ავტომატიზებული კოდირების სისტემა როგორიცაა NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations-კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემა, რომელიც დილერებს ბირჟის გარეთ გაყიდული ფასიანი ქაღალდების კოტირებაზე ინფორმაციას აწვდის) ამერიკის შეერთებულ შტატებში.

საბოლოოდ, ევროპის კაპიტალის ბაზრის განვითარება გაზრდის კაპიტალ-დაბანდების შესაძლებლობას როგორც ინდივიდების, ასევე სხვადასხვა ინსტიტუტებისათვის. მაგალითად, ამის საფუძველზე ჰოლანდიის ინდივიდებისა და ინსტიტუტებისათვის უფრო ადვილი გახდება ინვესტიციების განხორციელება ფრანგულ და იტალიურ კომპანიებში. ეს მისცემს ევროპელ ინვესტორებს თავიანთი რისკების დივერსიფიკაციის შესაძლებლობას, რაც შეამცირებს კაპიტალის დანახარჯებს და გაზრდის მათ მწარმოებლურობას.

ევროს უარყოფითი მხარეები. საერთაშორისო ვალუტის უარყოფითი მხარე არის ის, რომ ევროკავშირის სახელმწიფოების ცენტრალურმა ბანკებმა დაკარგეს მონეტარულ პოლიტიკაზე კონტროლი. მასტრიხტის ხელშეკრულებას, რომელიც ითვალისწინებდა ევროპის დამოუკიდებელი ცენტრალური ბანკის (ECB) ჩამოყალიბებას, რაც წააგავს შეერთებული შტატების ფედერალურ

სარეზერვო სისტემას, უნდა მოეხდინა მონეტარული პოლიტიკის ცენტრალიზაცია, ასევე დაერეგულირებინა ფასები და ინფლაცია. ECB, რომელიც დაფუძნებულია ფრანკფურტში, განიხილება, როგორც პოლიტიკური ზეწოლისაგან დამოუკიდებელი ორგანო. მიუხედავად ამისა, ამ დებულებას კრიტიკოსები ეჭვქვეშ აყენებენ. სხვა ფუნქციებთან ერთად, ECB ევროზონაში აწესებს საპროცენტო განაკვეთებსა და განსაზღვრავს მონეტარული პოლიტიკის მიმართულებებს.

ზოგიერთ ქვეყანაში საეჭვოა, რომ ECB შეძლებს დარჩეს პოლიტიკური ზეწოლისაგან თავისუფალი და მოახდინოს ინფლაციაზე მკაცრი კონტროლი. თეორიულად, ECB-ს სტრუქტურამ უნდა დაგვარწმუნოს, რომ ის არის პოლიტიკური წნეხისაგან დამოუკიდებელი. ECB აგებულია გერმანული Bundes bank-ის მიხედვით, რომელიც ისტორიულად იყო ყველაზე დამოუკიდებელი და წარმატებული ცენტრალური ბანკი ევროპაში. მასტრიხტის ხელშეკრულება უკრძალავს ECB ბანკს პოლიტიკოსებისაგან განკარგულებების, ბრძანებების მიღებას. ევროპის ცენტრალური ბანკის აღმასრულებელი საბჭო, რომელიც შედგება პრეზიდენტის, ვიცე-პრეზიდენტის და ოთხი სხვა წევრისაგან, თავისი პოლიტიკის წანსახორციელებლად შეიმუშავებს დირექტივებს ადგილობრივი ბანკებისათვის. თავად პოლიტიკა განსაზღვრულია მმართველი საბჭოს მიერ, რომელიც შედგება ევროზონის 12 ქვეყნიდან წარმოდგენილი აღმასრულებელი საბჭოსა და ცენტრალური ბანკის წარმომადგენლებისაგან. აღმასრულებელი საბჭოს წევრები დანიშნულნი არიან 8 წლიანი ვადით და პოლიტიკური ზეწოლი-საგან იზოლაციის მიზნით მათი გადაყენება შეუძლებელია.

ეკონომისტების თვალსაზრისით, ევროს სხვა უარყოფითი მხარეებზე მეტყველებს ის, რომ იგი არ ქმნის ოპტიმალურ სავალუტო ზონას. ოპტიმალურ სავალუტო ზონაში შესაძლებელია ერთიანი ვალუტის და ერთნაირი გაცვლითი (მიმოქცევის)

განაკვეთის გამოყენება. ევროპული ქვეყნების ეკონომიკა საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისაგან. მაგალითად, ეკონომიკური საქმიანობის სტრუქტურა ფინეთსა და პორტუგალიაში არის განსხვავებული, ამიტომ ევროს გაცვლითი განაკვეთის ცვლილება შესაძლოა დაეხმაროს ფინეთს, მაგრამ არ აღმოჩნდეს დადებითი პორტუგალიისათვის. ცხადია, ასეთი ცვლილებები მნიშვნელოვნად ცვლის მაკროეკონომიკურ პოლიტიკას. მაგალითად, როდესაც საერთო მონეტარული პოლიტიკის არარსებობის გამო ევროზონის ქვეყნებში ეკონომიკა თანაბრად არ იზრდება. ეს ნიშნავს, რომ საპროცენტო განაკვეთები მეტისმეტად მაღალი იქნება ევროპის შედარებით სუსტ ქვეყნებში და დაბალი ძლიერ ქვეყნებში.

ევროს კრიტიკოსების თვალსაზრისით, ვალუტა უნდა მიჰყვებოდეს და არა უძღვებოდეს პოლიტიკურ კავშირს. ყველაზე უარყოფითი ხედვა არის ის, რომ ეკონომიკური ზრდის სტიმულირების ნაცვლად, როგორც ისინი ირწმუნებიან, ევრო ამცირებს ეკონომიკურ ზრდას და ევროპის შიგნით აღრმავებს ინფლაციურ პროცესებს.

ადრეული გამოცდილება. მისი დაარსებიდან 1999 წლის 1 იანვრამდე, ევროს დოლართან მიმართებით ჰქონდა ცვალებადი კურსი. 1999 წელს მისი კურსი დოლართან მიმართებით შეადგენდა 1.17-ს, შემდეგ ევროს ღირებულება თანდათან დაეცა და 2000 წლის ოქტომბერში მიაღწია 83 ცენტს დოლარში. კრიტიკოსები ირწმუნებოდნენ, რომ ეს იყო ევროს ჩავარდნა. ევროს ღირებულების ჩავარდნის მთავარი მიზეზი იყო ის, რომ საერთაშორისო ინვესტორები ფულს აბანდებდნენ შეერთებული შტატების ძლიერი კომპანიების აქციებსა და ობლიგაციებში, ხოლო ფულს იღებდნენ ევროპიდან, რათა დაეფინანსებინათ ეს ინვესტიციები. სხვა სიტყვებით, ისინი ყიდდნენ ევროს და ყიდულობდნენ დოლარს. ასე რომ, მათ შეეძლოთ ინვესტირება დოლარის აქტივებში. ეს ზრდიდა მოთხოვნას დოლარებზე და ამცირებდა ევროზე, რაც იწვევდა ევროს ღირებულების შემცირებას დოლართან მიმართებაში.

ევროს წარმატება დაიწყო 2001 წლის ბოლოს, როდესაც დასუსტდა დოლარი, ეს ვალუტა იყო ძლიერი ოთხი წლის განმავლობაში. 2004 წლის მარტში მისი კურსი შეადგენდა 1.25-ს დოლართან მიმართებით. ევროს ღირებულების ზრდის ერთ-ერთი მიზეზი იყო კაპიტალის გადინების შეჩერება შეერთებულ შტატებში, რაც გამოწვეული იყო აშშ-ის ფინანსური ბაზრის ჩავარდნით. ბევრი ინვესტორი იღებდა ფულს შეერთებული შტატებიდან, ყიდდა დოლარებში აქციებს და ობლიგაციებს და ყიდულობდნენ მათ ევროში. აშშ-ის დოლარის მოთხოვნის შემცირება და ევროზე ზრდა მეტყველებს დოლარის ღირებულების დაცემაზე ევროსთან მიმართებით.

ევროკავშირის გაფართოება. ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რომელსაც ევროკავშირი აწყდებოდა გასული საუკუნის ბოლო წლების განმავლობაში, ეს იყო მისი გაფართოება. აღმოსავლეთ ევროპაში ევროკავშირის გაფართოება შესაძლებელი იყო კომუნიზმის ნგრევის შემდეგ. ევროკავშირის წევრობის კანდიდატებს უნდა მოეხდინათ სახელმწიფო აქტივების პრივატიზება, დაერეგულირებინათ ბაზარი და განეხორციელებინათ დარგობრივი სტრუქტურის გარდაქმნა. მათ ასევე უნდა დაეცვათ ევროკავშირის კანონები, ჩამოეყალიბებინათ სტაბილური დემოკრატიული მთავრობა და პატივი ეცათ ადამიანის უფლებებისათვის. ახალ წევრებში შედიოდა ხალტიის ქვეყნები, ჩეხეთის რესპუბლიკა, პოლონეთი და უნგრეთი. მხოლოდ ხმელთაშუა ზღვის სახელმწიფოები მალტა და კვიპროსი არ შედიან აღმოსავლეთ ევროპაში. ახალი სახელმწიფოების მიღებამ ევროკავშირი გააფართოვა 27 სახელმწიფომდე, მისი საზღვრები აღწევს ატლანტის ოკეანიდან რუსეთამდე, შეემატა ევროკავშირის ტერიტორიას მისი 23 პროცენტი, 75 მილიონზე მეტი ახალი მოქალაქე და შექმნა ერთიანი კონტინენტური ეკონომიკა 9.3 ტრილიონი დოლარზე მეტი მშპ-ით.

ახალ წევრებს არ შეეძლოთ ევროს მიღება 2007 წლამდე და

ამ პერიოდში სამუშაო ძალის თავისუფალი მოძრაობა ახალ და არსებულ წევრებს შორის შეზღუდული იყო. თავისუფალი ვაჭრობის თეორიის თანახმად, გაფართოებამ უნდა შექმნას დამატებითი სარგებელი ყველა სახელმწიფოსათვის. მიუხედავად აღმოსავლეთ ევროპული ეკონომიკის მცირე ზომისა (იგი შეადგენს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მიმდინარე მშპ-ის მხოლოდ 5 %-ს), მათი ევროკავშირში შესვლის პირველადი გავლენა გარკვეულწილად სუსტი იყო, ხოლო 2007 წლიდან ისინი ამ გაერთიანების სრულუფლებიანი წევრები გახდნენ.

ევროკავშირში გაწევრიანების კანდიდატები იყვნენ თურქეთი, რუმინეთი და ბულგარეთი. 2007 წელს ბულგარეთი და რუმინეთი მიღებულ იქნა ევროკავშირის შემადგენლობაში. თურქეთი, რომელიც დიდხანს ცდილობდა და ცდილობს მასში შესვლას, ევროკავშირისათვის სადავო პრობლემას წარმოადგენდა. 1995 წლიდან ქვეყანას ევროკავშირთან სამომხმარებლო კავშირი ჰქონდა და სწორედ მასზე მოდის მისი საერთაშორისო ვაჭრობის ნახევარი. თურქეთის სრულუფლებიანი წევრობა ევროკავშირში ამ სახელმწიფოს ადამიანის უფლებების საკითხთან დამოკიდებულების გამო იქნა უარყოფილი (განსაკუთრებით მისი დამოკიდებულება ქურთების და ზოგადად ეროვნული უმცირესობების მიმართ). გარდა ამისა, არსებობს ეჭვი, რომ ევროპას არ სურს, უფლება მისცეს მუსლიმანურ სახელმწიფოს (რომლის მოსახლეობა შეადგენს 66 მილიონს), გახდეს ევროკავშირის წევრი. 2006 წლის დეკემბერში ევროკავშირმა ფორმალურად მიუთითა თურქეთს, რომ მას აღარ მოუწევდა შემდგომი ლოდინი და 2009 წლის დეკემბერში მიღებული იქნებოდა მისი განცხადება წევრობის შესახებ, თუ ის ევროკავშირის მოთხოვნების შესაბამისად გააუმჯობესებდა ადამიანის უფლებების დაცვას თავის ტერიტორიაზე. დღეს თურქეთი არ არის ევროკავშირის წევრი.

6.5. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ამერიკაში

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA)

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA) (აშშ, კანადა, მექსიკა) არის რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მაგალითი. ეს შეთანხმება ძალაში შევიდა 1994 წელს და მისი მიზანი იყო აშშ-სა და კანადას შორის მჭიდრო ორმხრივი ურთიერთობების დამყარება. უკვე 2004 წელს ორმხრივი სავაჭრო ბრუნვა ამ ქვეყნებს შორის 520 მილიარდ დოლარს შეადგენდა. მექსიკა არის აშშ-ის მეორე მსხვილი სავაჭრო პარტნიორი. ამ ქვეყნებს შორის სავაჭრო ბრუნვა იზრდება, მაგრამ არასასურველი ტემპებით.

პირველი დასკვნა NAFTA-ს საქმიანობის შესახებ მოგვცეს კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორებმა. ამ კვლევაში გაანალიზებული იყო დაარსებიდან პირველ სამ წელიწადში NAFTA-ს საქმიანობის შედეგები. გამოკვლევის ავტორებმა დაასკვნეს, რომ მექსიკასა და აშშ-ს შორის ვაჭრობის ზრდა დაიწყო NAFTA-ს დაარსებამდე ოთხი თვით ადრე, როდესაც მექსიკამ ცალმხრივად დაიწყო თავისი სავაჭრო რეჟიმის ლიბერალიზაცია მათი ტვშ-ის სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოსაყვანად. ჯერ კიდევ დაწყებით პერიოდში, სანამ NAFTA შეიქმნებოდა არ ითვალისწინებდნენ ადგილობრივ ტენდენციებს. კვლევამ დაადგინა, რომ ვაჭრობის ზრდა ამ სექტორში საფრთხეს უქმნიდა ტარიფების ლიბერალიზაციას. მაგალითად, 1993-94 წლებში NAFTA-ს ექსპორტი მექსიკაში წლიურად 5.8%-ით იზრდებოდა, როდესაც ექსპორტი იმ ქვეყნებში, რომლებმაც არ მოახდინეს ტარიფების ლიბერალიზაცია, გაიზარდა 13.3%-ით. ამ გამოკვლევის ავტორები ამტკიცებენ, რომ NAFTA-მ აშშ-ისა და მექსიკის ვაჭრობის დონეზე მოახინა მარგინალური ეფექტი.

გამოკვლევების ერთ-ერთ თემას წარმოადგენდა NAFTA-ს

გავლენა აშშ-ის სამუშაო ადგილებზე. დასკვნაში გამომჟღავნდა, რომ ეს გავლენა იყო პოზიტიური, მაგრამ ძალიან მცირე. კვლევამ აჩვენა, რომ როდესაც NAFTA ქმნიდა 31158 ახალ სამუშაო ადგილს შტატებში, მათი იმპორტის გამო 28168 სამუშაო ადგილი გაუქმდა მექსიკაში. როგორც გამოკვლევების ავტორები აღნიშნავენ, ვაჭრობასა და დასაქმებაზე 1995-96 წლებში შესამჩნევი გავლენა მოახდინა ეკონომიკურმა კრიზისმა, რომელმაც 1995 წლის დასაწყისში შეზღუდა მექსიკა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჯერ კიდევ ნაადრევია NAFTA-ს ვაჭრობასა და დასაქმებაზე პოზიტიური თუ ნეგატიური გავლენის შესახებ საბოლოო დასკვნის გაკეთება.

სპეციალისტების აზრით, NAFTA-ს მთლიანი გავლენა საერთაშორისო ვაჭრობაზე იყო სუსტი, მაგრამ დადებითი. 1993 წლიდან 2002 წლამდე ვაჭრობა NAFTA-ს პარტნიორ ქვეყნებს შორის გაიზარდა 109%-ით. ამჟამად კანადა და მექსიკა შესაბამისად აშშ-ის პირველი და მეორე სავაჭრო პარტნიორები არიან. აქედან გამომდინარე, NAFTA-ში ამ სამი ქვეყნის ეკონომიკა უფრო მჭიდროდ ინტეგრირებული გახდა. 1990 წელს აშშ-ის ვაჭრობა კანადასა და მექსიკასთან ამ ქვეყნის მთლიანი ვაჭრობის მეოთხედს შეადგენდა, 2002 წლისათვის ეს რიცხვი იყო ერთი მესამედი. 2002-2009 წლებში კანადის ვაჭრობა NAFTA-ს პარტნიორებთან დაახლოებით 70%-დან 80%-მდე, ხოლო ამავე პერიოდში მექსიკის ვაჭრობა NAFTA-თან 66%-დან 78%-მდე გაიზარდა. ამ პერიოდის განმავლობაში სამივე ქვეყანა ხასიათდებოდა შრომის ნაყოფიერების ძლიერი ზრდის ტენდენციით. მექსიკაში შრომის ნაყოფიერება 2008 წლიდან 50%-ით გაიზარდა, რასაც ხელი შეუწყო NAFTA-ს საქმიანობამ. თუმცა NAFTA-ს ზეგავლენის შედეგი დასაქმებაზე მცირეა. ყველაზე პესიმისტური შეფასება გვიჩვენებს, რომ აშშ NAFTA-ში გაწევრიანების გამო, 2005-2009 წლებში ყოველწლიურად კარგავდა 110.000 სამუშაო ადგილს. NAFTA-ს გააჩნდა არა მხოლოდ შესამჩნევი ეკონომიკური, არამედ პოლიტიკური ზეგავლენა. ცალკეული მკვლევარი, მექსი-

კაში პოლიტიკური სტაბილურობის ფონის შექმნას NAFTA-ს მიაწერს. დღეისათვის მექსიკა არის მტკიცე, დამოუკიდებელი, მზარდი ეკონომიკის მქონე ქვეყანა.

ერთ-ერთი გამოსავალი NAFTA-ს შიგნით კონფრონტაციის დასაძლევად არის მისი გაფართოება. ლათინური ამერიკის სხვა ქვეყნებმა გამოთქვეს სურვილი, შეუერთდნენ NAFTA-ს. NAFTA-ს შექმნა ამტკიცებს, რომ ქვეყნებმა ამით მიიღეს დიდი პოლიტიკური გამოცდილება და არცერთი მთავრობა არ არის მოსურნე, რომ გაიმეოროს ამ პროცესში დაშვებული შეცდომები. კანადის, მექსიკის და აშშ-ის მთავრობებმა დაიწყეს მოლაპარაკებები ამ გაერთიანებაში ჩილეს შესაძლო შესვლაზე. მიუხედავად იმისა, რომ 2004 წლისათვის ამ მოლაპარაკებებს ჰქონდა პროგრესი, ხელშეკრულებას ხელი არ მოეწერა უმთავრესად აშშ-ის კონგრესში, ოპოზიციის ამ საკითხისადმი უარყოფითი დამოკიდებულების გამო. თუმცა 2008 წლის დეკემბერში აშშ-მა და ჩილემ ხელი მოაწერეს პაქტს ორმხრივი თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ.

ანდების პაქტი (Andean Pact)

1969 წელს თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ „ანდების პაქტს“ ხელი მოაწერა სამხრეთ ამერიკის ხუთმა ქვეყანამ: **ბოლივიამ, ჩილემ, ეკვადორმა, კოლუმბიამ და პერუმ.** მისი მიზანი იყო კონტინენტის სხვა სახელმწიფოებთან შედარებით ამ ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. დაარსებიდან 20 წლის განმავლობაში ანდების ქვეყნების სავაჭრო ბრუნვა შეადგენდა მათი საერთო ვაჭრობის 5%-ს. ასეთი წარუმატებლობის მიზეზი ამ ქვეყნების გეოგრაფიული მდებარეობაა, რადგან მათ ჰყოფს ანდების მთები (საიდანაც წარმოდგება პაქტის დასახელება) და საქონლის გადაადგილება ძვირი იყო. ანდების პაქტი დაფუძნებული იყო ევროპის კავშირის მოდელზე, მაგრამ შორს იყო მისი ძირითადი მიზნების შესრულებისაგან. ინტეგრაციის ნაბიჯები დაიწყო 1969 წლის მეორე ნახევრიდან და ის ამ შეთანხმების ყველაზე

პატარა წევრების - ბოლივიასა და ეკვადორისათვის მოიცავდა: საშინაო ტარიფების შემცირების პროგრამას, საყოველთაო საგარეო ტარიფს, ტრანსპორტირების, საერთო დარგობრივ პოლიტიკას და სპეციალურ დათმობებს. 80-იანი წლების შუა ხანებში ანდების პაქტი რეალურად ამოქმედდა, მაგრამ ვერ მიაღწია თავისი ძირითად მიზნებს, რადგან წევრ ქვეყნებს შორის არ იყო თავისუფალი სავაჭრო ტარიფები, ვერ მოხდა საერთო საგარეო ტარიფებისა და ეკონომიკური პოლიტიკის ჰარმონიზაცია. აქედან ჩანს, რომ პოლიტიკური და ეკონომიკური პრობლემები იყო წევრ ქვეყნებს შორის ურთიერთობის ხელისშემშლელი ფაქტორი. „ანდების პაქტის“ წევრ ქვეყნებს გადასაწყვეტი ჰქონდათ დაბალი ეკონომიკური ზრდის, ჰიპერინფლაციის, მაღალი უმეშევრობის, პოლიტიკური არასტაბილურობისა და ვალების სიმძიმის პრობლემები. დომინანტი პოლიტიკური იდეოლოგია ანდების პაქტის ბევრ ქვეყანაში ამ პერიოდის განმავლობაში მიმართული იყო პოლიტიკური სპექტრის რადიკალურ ან სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისაკენ. თავისუფალი ბაზრის ეკონომიკის პრინციპების დამკვიდრების მტერი იყო ის იდეოლოგია, რომელზეც ანდების პაქტი იყო დაფუძნებული, რის გამოც მასში შემავალი ქვეყნების მჭიდრო ინტეგრაცია არ შეიძლება ყოფილიყო მოსალოდნელი.

1980 წლის შემდეგ ლათინური ამერიკის ქვეყნებში ეკონომიკური განვითარების დონე დაეცა. ამ ქვეყნების მთავრობებმა დაიწყეს თავისუფალი ბაზრების ათვისების პოლიტიკის გატარება. 1990 წელს ანდების პაქტის ხუთი წევრის - ბოლივიის, ეკვადორის, პერუს, კოლუმბიის და ვენესუელას მეთაურები ერთმანეთს შეხვდნენ გალაპაგოსის კუნძულებზე, სადაც ამ ქვეყნებმა ხელი მოაწერეს დეკლარაციას. გალაპაგოსის დეკლარაციამ პოზიტიურად იმოქმედა ანდების პაქტის განახლებაზე. მასსახელი გადაერქვა დაეწოდა „ანდის პაქტის დეკლარაცია“, რომლის მიზნები მოიცავდა თავისუფალი

ბაზრის შექმნას 1992 წლისთვის, სასაზღვრო კავშირს 1994 წელს და საერთო ბაზრის შექმნას 1995 წლისთვის. ეს ბოლო ნაბიჯი ვერ იქნა მიღწეული. ქვეყნებს შორის სასაზღვრო კავშირი გაფორმდა 1995-2003 წლებში, სანამ პერუ და ბოლივია მიიღებდა შეღავათიანი ვაჭრობის რეჟიმს. ანდების პაქტი ამჟამად, ფაქტობრივად სასაზღვრო კავშირია.

MERCOSUR-ის (სამხრეთ ამერიკის გაერთიანება) წარმოშობა

MERCOSUR წარმოიშვა 1988 წელს, როგორც თავისუფალი ვაჭრობის პაქტი **ბრაზილიასა და არგენტინას** შორის. ტარიფებისა და კვოტების სამართლიანმა შემცირებამ ამ პაქტის მონაწილე ქვეყნებს 80-იან წლებში მისცა საშუალება მიეღწიათ 80%-იანი ეკონომიკური ზრდისათვის. 1990 წლის მარტში ამ წარმატებამ ხელი შეუწყო პაქტის გაფართოვებას. მან მოიცვა კიდევ ორი ქვეყანა - **პარაგვაი და ურუგვაი**. პაქტის უპირველესი მიზანი იყო მის წევრ სახელმწიფოებს 1994 წლის ბოლოსათვის დაეფუძნებინათ თავისუფალი ვაჭრობის ზონა და საერთო ბაზარი. MERCOSUR-ის 4 ქვეყანა მოიცავდა 200 მილიონ მოსახლეობას. ბაზრის ასეთი მოცულობით ამ ქვეყნების ეკონომიკის ზრდის ტემპზე MERCOSUR-ს შესაძლოა ჰქონოდა მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მსოფლიოზე. 1995 წლის დეკემბერში MERCOSUR-ის წევრი ქვეყნები შეთანხმდნენ ხუთწლიან პროგრამაზე, რომლითაც ისინი გეგმავდნენ თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნასა და სასაზღვრო კავშირზე გადასვლას. პაქტის ამოქმედებიდან 8 წლის შემდეგ უკვე გამოჩნდა, რომ MERCOSUR თავის წევრ ქვეყნებს შეუქმნიდა ეკონომიკური ზრდის პოზიტიურ გარემოს. 1990 წლიდან 1998 წლამდე ვაჭრობა MERCOSUR-ის ოთხ წევრ ქვეყანას შორის გაოთხმაგდა. 1990 წლიდან 1996 წლამდე ამ ოთხივე ქვეყნის კომბინირებული მშპ გაიზარდა საშუალო წლიურად 3,5%-ით. ნათელია, ეს მაჩვენებელი 1990-იანი წლებისთვის უფრო პროდუქტიული აღმოჩნდა, ვიდრე ეს იყო 80-იან წლებში. თუმცა MERCOSUR-ს ჰყავდა კრიტიკოსებიც,

რომელთა შორისაც იყო მსოფლიო ბანკის უფროსი ეკონომისტი **ალექსანდერ იეტსი**, რომელმაც პრესაში 2006 წლის ოქტომბერში მწვავედ გააკრიტიკა ეს ორგანიზაცია. იეტსის თვალთახედვით, სავაჭრო განსხვავებებს MERCOSUR-ი იყენებს მის მიერ დასახული მიზნებიდან გამომდინარე. ის აღნიშნავდა, რომ ყველაზე სწრაფად მზარდი პუნქტი MERCOSUR-ის ვაჭრობაში არის მანქანები, სასოფლო-სამეურნეო აღჭურვილობა და სხვა საქონელი, რომელიც ამ ოთხი წევრი ქვეყნის მიერ შედარებით ცუდად არის წარმოებული. სხვა სიტყვებით, MERCOSUR-ის ქვეყნები იზოლირებულია გარე კონკურენციისაგან ტარიფებით. ფული ინვესტირებულია ქარხნებში, რომლებიც ქმნიან ძვირადღირებულ პროდუქტს. იეტსის აზრით, ყოველივე ამის შედეგია ის, რომ MERCOSUR-ის ქვეყნებს არ შეუძლიათ საერთაშორისო კონკურენციის გაწევა, რადგან მათი საგარეო სავაჭრო ბარიერები ხელოვნურად არის აწეული, რის გამოც მათი კაპიტალი იკარგება. ახლო ვადებში ქვეყნები ახალი წარმოების შექმნის სურვილს კარგავენ იმიტომ, რომ MERCOSUR-ის საგარეო სავაჭრო ბარიერები მათ საერთაშორისო ბაზრის გარეთ ტოვებს.

იეტსის გამოკვლევამ მსოფლიო ბანკში გაუგებრობა გამოიწვია, თუმცა მსოფლიო ბანკი ჩვეულებრივ არ ათავისუფლებს კრიტიკულად განწყობილ თანამშრომლებს, მაგრამ ის ითვალისწინებდა იმასაც, რომ MERCOSUR-ის წევრი ქვეყნები მსოფლიო ბანკის წევრები არიან, რის გამოც მათი ინტერესები მისთვის მნიშვნელოვანია. იეტსის გამოკვლევამ ასევე გამოიწვია ძლიერი პროტესტი ბრაზილიის მხრიდან, რომელიც კრიტიკის ერთ-ერთ მთავარ მიზანს წარმოადგენდა. სავაჭრო ბარიერები საბოლოო ჯამში ამ პაქტში მოწაწილე ქვეყნებმა დათმეს, რაც იეტსის არგუმენტების დამსახურებაც იყო. MERCOSUR-ის რამდენიმე საგარეო ტარიფი საშუალოდ 14%-ით უფრო დაბალია, ვიდრე ისინი იყვნენ გაერთიანების შექმნამდე.

1999 წელს ვაჭრობა უფრო მეტად დაეცა, რაც დაემთხვა ფინანსურ კრიზისს ბრაზილიაში, რომელსაც მოჰყვა ფულის დევალვაცია, რამაც ბრაზილიაში MERCOSUR-ის სხვა წევრებთან შედარებით საქონლის 40%-ით გაძვირება გამოიწვია. საქონლის წარმოება და ფასები გაუარესდა 2001 წელს, როდესაც არგენტინა მოიცვა ეკონომიკურმა დაცემამ. ამის გამო, არგენტინას სურდა შეეჩერებინა MERCOSUR-ის მიერ დადგენილი ტარიფის მოქმედება. 2003 წელს ბრაზილიის ახალმა პრეზიდენტმა ლულა და სილვამ, გამოაცხადა MERCOSUR-ის ევროპის გაერთიანების მოდელის მიხედვით გაფართოების იდეის მხარდაჭერის შესახებ, რაც მიიღწეოდა წევრთა რაოდენობის ზრდით, საერთო ვალუტიითა და MERCOSUR-ის პარლამენტის არჩევით.

ცენტრალური ამერიკის საერთო ბაზარი და CARRICOM

60-იანი წლების დასაწყისში **კოსტა-რიკა, სან-სალვადორი, ნიკარაგუა, პანამა, ჰონდურასი და ნიკარაგუა** შეეცადნენ დაეფუძნებინათ ცენტრალური ამერიკის საერთო ბაზარი. მან 1969 წელს წარუმატებლობა განიცადა იმის გამო, რომ ომი გაჩაღდა ჰონდურასსა და ელ-სალვადორს შორის, რომელიც ამ ორი ქვეყნის ფეხბურთის გუნდებს შორის მატჩის დროს არეულობით დაიწყო. ამის შემდეგ ამ ხუთი ქვეყნის შეთანხმებას მხოლოდ 2003 წელს ჰქონდა პროგრესი და წინადადება საერთო ბაზრის შექმნის შესახებ კვლავ დადგა დღის წესრიგში. ამ პერიოდში აშშ-მა გამოთქვა სურვილი ქვეყნების ამ ჯგუფთან ერთად შესულიყო სავაჭრო მოლაპარაკებებში.

1991 წელს ინგლისურად მოლაპარაკე კარიბის ზღვის აუზის ქვეყნებს შორის უნდა შექმნილიყო სასაზღვრო კავშირი - 1973 წელს დაფუძნებული კარიბის საზოგადოების Carricom 1973-ის მფარველობის ქვეშ. თუმცა მან ეკონომიკურ ინტეგრაციაში კვლავ განიცადა წარუმატებლობა. ეკონომიკური და ფულადი კავშირის

ფორმალური გაერთიანება, Carricom-ის წევრების მიერ მხოლოდ 1984 წელს განხორციელდა, მაგრამ ამ პერიოდიდან მოყოლებული იგრძნობა მცირე პროგრესი. 2006 წლის ოქტომბერში Carricom-ის მთავრობებმა ზედიზედ მესამედ განიცადეს წარუმატებლობა, როდესაც არ დათანხმდნენ ამ ორგანიზაციის დასკვნას, სადაც იყო მითითებული საერთო საგარეო ტარიფის განსაზღვრის აუცილებლობა.

ამერიკის კონტინენტის თავისუფალი ვაჭრობის ზონა

1994 წლის დეკემბერში, ამერიკის სამიტზე დაიწყო მოლაპარაკებები კონტინენტის თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნის შესახებ, ოთხ წელზე მეტ ხანს მიმდინარეობდა მოლაპარაკებები მის დასაფუძნებლად. 1998 წლის აპრილში 34 ქვეყნის მეთაურმა ჩილეში მეორე ამერიკულ სამიტზე, ფორმალური ზეიმით დაასრულა 2005 წლისათვის FTAA დაფუძნების შესახებ მოლაპარაკებები. ისინი იყო ფართო ხასიათის, მოიცავდა ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და გარემოს დაცვის საკითხებს დაკავშირებულს საგარეო ვაჭრობასა და ინვესტიციებთან. ორივე ქვეყანა - ბრაზილია და აშშ-ი თავიდანვე იყვნენ FTAA-ს დამცველები - ამ ორი ქვეყნის შერწყმის მხარდამჭერები, რადგან ბრაზილიას და აშშ-ს აქვთ ფართო ინტეგრაციული კავშირი როგორც ჩრდილოეთ, ასევე სამხრეთ ამერიკაში. ეს ძლიერი მხარდაჭერა გახდა თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნის საფუძველი.

FTAA-ს გახსნა წარმოადგენს თავისუფალი ვაჭრობის წინსვლის მნიშვნელოვან ნაბიჯს. ის მოიცავს 800 მილიონზე მეტ ადამიანს და 12 ტრილიონი ლირებულების მშპ-ს. 2004 წლის ნოემბერში, სავაჭრო მოლაპარაკებების შედეგად 34 ქვეყანამ საბოლოოდ მოაწერა ხელი შეთანხმებას.

6.6. რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია აზიასა და აფრიკაში

რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის შექმნის უამრავი მცდელობა იყო აზიასა და აფრიკაში. ამ მიზნით შექმნილი ორგანიზაციებიდან რამდენიმე ფუნქციონირებს, ხოლო დანარჩენების მხოლოდ სახელი არსებობს. ამ თვალსაზრისით ყველაზე ცნობილია სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN), აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური კორპორაციის ფორუმი (APEC) და სხვა.

სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია ASEAN

ორგანიზაცია ჩამოყალიბდა 1967 წელს და ის მოიცავს **ბრუნეას, კამბოჯას, ინდონეზიას, ლაოსს, მალაიზიას, მიანმარს, ფილიპინებს, სინგაპურს, ტაილანდს და ვიეტნამს**. ლაოსი, მიანმარი, ვიეტნამი და კოლუმბია ახლახან შეუერთდნენ ამ ჯგუფს. ეს ორგანიზაცია ქმნის რეგიონულ ჯგუფს, რომელიც მოიცავს 500 მილიონ ადამიანს, 740 მილიარდ დოლარის მშპ-ით. **ASEAN-ის ძირეული მიზანია წევრ ქვეყნებს შორის თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეწყობა და დარგობრივ პოლიტიკაში თანამშრომლობის მიღწევა**. ასეთი დიდი პროგრესი დღემდე შეუძლებელი იყო. ASEAN-ის ქვეყნების საქონლის 96%-ზე დაწესდა შეღავათიანი ტარიფები. 2003 წელს ASEAN-ის თავისუფალი ვაჭრობის ზონა მის ექვს ძირითად წევრს შორის უექტანი გახდა. ASEAN-მა შეამცირა ტარიფები წარმოებაზე და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტებზე 5%-ზე ნაკლებად, თუმცა არის ზოგი გამონაკლისი ტარიფების ამ შემცირების დროს. მაგალითად, მალაიზიამ 2010 წელს უარი განაცხადა იმპორტირებულ მანქანებზე ტარიფების შემცირებაზე. მალაიზიას სურს დაიცვას ადგილობრივი მანქანის მწარმოებლები უცხოელი კონკურენტებისაგან. მსგავ-

სად მალაიზიისა, ფილიპინებმა ასევე უარყო ადგილობრივი მწარმოებლებისათვის კაბალური ტარიფები ქიმიურ სასუქებსა და ბრინჯზე.

მიუხედავად ასეთი ქმედებებისა, ASEAN-ი თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნის თვალსაზრისით მაინც მიდის პროგრესისაკენ. ვიეტნამი შეუერთდა ASEAN -ს 2006 წელს, ლაოსი და მيانმარი 2008 წელს და კამბოჯა 2010 წელს. ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი არის ის, რომ მასში შემავალმა ქვეყნებმა შეამცირონ იმპორტის ტარიფები, ხოლო მისმა ექვსმა მთავარმა წევრმა დაიყვანოს ისინი ნულამდე. ეს პროცესი სხვა წევრებისათვის უნდა დასრულდეს 2015 წლამდე (თუმცა ამ მიზნის განხორციელების დროს იქნება მნიშვნელოვანი გამონაკლისები, როგორიცაა ტარიფი ბრინჯზე, რომელიც უჭკველად შენარჩუნდება). ASEAN ასევე ხელს უწყობს მოლაპარაკებებს თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ ჩინეთთან, იაპონიასთან და სამხრეთ კორეასთან.

აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია (APEC)

APEC დაფუძნდა 1989 წელს წყნარ ოკეანის ორივე მხარეს განლაგებული ქვეყნების ეკონომიკური თანამშრომლობის მიზნით. APEC-ში შევიდა 21 წევრი სახელმწიფო, რომლებიც მოიცავდნენ ისეთ ეკონომიკურად მნიშვნელოვან ქვეყნებს, როგორიცაა: ამერიკის შეერთებული შტატები, იაპონია და ჩინეთი. კოლექტიურად 18 წევრი ქვეყანა აწარმოებდა ნახევარი მსოფლიოს მშპ-ზე მეტს. ამ ქვეყნებზე მოდის მსოფლიო ვაჭრობის 41% და მათ დიდი წვლილი შეაქვს მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში. APEC-ის მთავარი მიზანია რეგიონის შიგნით წყნარი ოკეანის ქვეყნებში გააფართოოს ტვირთის საჰაერო ტრანსპორტი და ამით რეგიონის შიგნით მიაღწიოს ეკონომიკურ ზრდას.

1993 წლის ნომბერში APEC-ისადმი ინტერესი მნიშვნელოვანი გახდა, როცა APEC-ის წევრი ქვეყნების მეთაურები პირველად

შეხვედნენ ერთმანეთს ორდღიან კონფერენციაზე სიეტლში. შეხვედრამდე გამართული დებატები APEC-ს კარგ მომავალს უწინასწარმეტყველებდა. ერთ-ერთი მოსაზრების შესაბამისად, APEC შეძლებს თავისუფალი ვაჭრობის ზონის ჩამოყალიბებას. ეს პროცესი წყნარი ოკეანის რეგიონს გადააქცევს გეოგრაფიულად მნიშვნელოვან, მსოფლიოს უდიდეს თავისუფალი ვაჭრობის ზონად. ამით APEC-ის ამ შეხვედრამ უზრუნველყო უფრო მეტი, ვიდრე მასში შემავალი წევრი სახელმწიფოების ზოგიერთი განუსაზღვრელი ვალდებულება, რათა ერთად ემუშავათ მეტი ეკონომიკური ინტეგრაციისა და სავაჭრო ბარიერების შემცირებისათვის.

1996 წელს ქალაქ მანილაში გამართულ შეხვედრაზე APEC-ის წევრებმა ფორმალურად დაადასტურეს მზადყოფნა, რომ გაეუქმებინათ ბარიერები ეკონომიკის 15 სექტორში დაწყებული თევზის მრეწველობიდან, დამთავრებული სათამაშოების წარმოებით. თუმცა ეს გეგმა იყო ბუნდოვანი და APEC-ის შეთანხმებით ვერ გასცდა მოლაპარაკებებს. APEC-ის ბუნდოვან პოლიტიკაზე აშშ-ის ბრუკინგის ინსტიტუტი წერს, რომ APEC არის მკვეთრი საშიშროების წინაშე მისი მოლაპარაკებებისაგან სერიოზული შეუთავსებელი გადახრის გამო. მიუხედავად მისი ნელი პროგრესისა, APEC არის ქურადლების ღირსი. შესაძლოა მოხდეს მისი ტრანსფორმირება თავისუფალი ვაჭრობის ზონად და თუ ეს მოხდა, ის მსოფლიოში უდიდესი გაერთიანება გახდება.

რეგიონული სავაჭრო ბლოკები აფრიკაში

აფრიკული ქვეყნები ნახევარი საუკუნის განმავლობაში ცდილობდნენ რეგიონული სავაჭრო ბლოკების შექმნას. **ამჟამად აფრიკის კონტინენტზე არის 9 სავაჭრო ბლოკი.** ამ კონტინენტის მრავალი ქვეყანა გაწევრიანებულია ერთზე მეტ ბლოკში. სავაჭრო პარტნიორობა რიცხვი ამ ბლოკებში შთამბეჭდავია, თუმცა ისინი პროგრესს ნელა განიცდიდა.

ამ სავაჭრო ბლოკიდან ზოგიერთი წლების განმავლობაში

უმოქმედოდ იყო. აფრიკულ ქვეყნებში არსებობდა ღრმა ექვი თავისუფალი ვაჭრობის სარგებლიანობის შესახებ. ამის საფუძველს იძლეოდა ის, რომ ამ ქვეყნებს აქვთ ნაკლებად განვითარებული და განსხვავებული ეკონომიკა. მათ სჭირდებათ, რომ დაცული იყვნენ სატარიფო ბარიერებით უსამართლო საგარეო კონკურენციისაგან. ამ არგუმენტიდან გამომდინარე, ძნელი იყო აფრიკის ქვეყნებს დაეფუძნებინათ თავისუფალი ვაჭრობის ზონა ან საბაჟო კავშირი.

ყველაზე მნიშვნელოვანი მცდელობა, რომ გამოეცოცხლებინათ თავისუფალი ვაჭრობის ზონის იდეა აფრიკაში განხორციელდა 1999 წელს, როდესაც აღმოსავლეთ აფრიკის ერთობის წევრებმა – კენიამ, უგანდამ და ტანზანიამ შესძლეს ახალი ბლოკის შექმნა. სამმა ქვეყანამ, 80 მილიონი მცხოვრებით განიზრახა დაეარსებინათ საბაჟო კავშირი, რეგიონული სასამართლო და პოლიტიკური ფედერაცია. ეს პროგრამა მოიცავდა შეთანხმებას იმიგრაციაზე, სატრანსპორტო მიმოსვლაზე, საკომუნიკაციო ქსელზე, ინვესტიციებსა და კაპიტალის ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ ადგილობრივი ლიდერები პოზიტიურად შეხვდნენ ამ იდეას, ისინი მაინც კრიტიკულად იყვნენ განწყობილი, რამაც გამოიწვია EAC-ის (აღმოსავლეთ აფრიკის ქვეყნები) თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნის იდეის პრაქტიკული მარცხი. EAC-ის ხელშეკრულებით, რომელსაც ხელი მოეწერა 1999 წლის ნოემბერში, წევრებმა ერთმანეთს მისცეს სამი წელი, რათა 2002 წლის ბოლოსათვის მოეხდინათ მოლაპარაკებების შედეგად მიღებული საბაჟო კავშირის პროექტის რეალიზაცია. თუმცა თავისუფალი ვაჭრობის ზონასთან დაკავშირებით მიღებული გეგმები ვერ გამართლდა, ისინი გადაიდო ტანზანიისა და უგანდის პოზიციის გამო, რომელთაც აშინებდათ კენიასთან შეჯიბრი. მიაჩნდათ, რომ თავისუფალ ეკონომიკურ ზონას მათ ქვეყნებში შეეძლო გამოეწვია ეკონომიკური არამდგრადობა. ამ პოზიციის გამო ეს რეგიონული გაერთიანება პრაქტიკულად დაიშალა.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა გარემოებებით იყო განპირობებული II მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში საერთაშორისო ბიზნესის მრავალმხრივი რეგულირების აუცილებლობა?
- 2) რა წარმოადგენს თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ეკონომიკური რეგულირების ძირითად ამოცანებს?
- 3) რა არის ეთგო-ს ოფიციალური მიზნები?
- 4) იმსჯელეთ ტვშ-ის კენდისა და ტოკიოს რაუნდზე მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ.
- 5) ტვშ-ის რომელ რაუნდზე შეიქმნა მსო და რა იყო ამ რაუნდის ძირითადი შედეგებიდან აღსანიშნავი?
- 6) რამდენ დონეზე მიმდინარეობს გადაწყვეტილების მიღება მსო-ში? ჩამოთვალეთ ისინი.
- 7) ჩამოთვალეთ მსო-ს პრინციპები.
- 8) იმსჯელეთ OPEC-ის განვითარების შესახებ.
- 9) რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის რა საფეხურებია ცნობილი?
- 10) რა იგულისხმება თავისუფალი ვაჭრობის ზონაში?
- 11) რა არის საბაჟო კავშირი?
- 12) რა მნიშვნელობა გააჩნია ეკონომიკური კავშირის შექმნას?
- 13) რა არგუმენტები არსებობს რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის საწინამდღევოდ?
- 14) როგორ მიმდინარეობდა ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესი ევროპაში?
- 15) როგორ მიმდინარეობდა ევროს ჩამოყალიბების პროცესი?
- 16) როგორ მიმდინარეობდა რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაცია ამერიკაში?
- 17) რა თავისებურებებით ხასიათდება რეგიონული ინტეგრაციის პროცესი აფრიკასა და აზიაში?

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

კომპანია „პორშე“

„პორშე“ - მანქანების მწარმოებელი გერმანული კომპანია, რომელსაც ფლობენ პორშეებისა და Piech-ების ოჯახები. კომპანია მდებარეობს გერმანიაში, შტუტგარტის ოლქში. კომპანია დაარსდა 1930 წელს ფერდინანდ პორშეს მიერ (1875-1951). იგი დაიბადა ავსტრია-უნგრეთის ტერიტორიაზე (ახლანდელი ჩეხეთი). მის სახელს 1000-ზე მეტი პატენტი უკავშირდება. 1920 წლიდან აქტიურად თანამშრომლობდა Mercedes-Benz-თან. პორშე ასევე იმითაა ცნობილი, რომ პირველი Volkswagen-ის დიზაინი მან გააკეთა. ბრუნვა-6,25 მლრდ. ევრო (2008), თანამშრომელი- 8 478 (2008)

2006 წლის მაისში „პორშე“-ს ყველაზე პრესტიჟული ავტომობილის ტიტული მიენიჭა. მისი ყველაზე პოპულარული მოდელი 911-ია (nine eleven). 911-ის ისტორია 1963 წელს იწყება. „პორშე“ 2-ჯერ დაჯილდოვდა როგორც საუკეთესო ავტო-მარკა. კომპანიას ახასიათებს მკვეთრი მარკეტინგული ცვლილებები და ამასთანავე ფინანსური სტაბილურობა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა გერმანულმა კომპანიებმა დასავლეთ-ევროპაშიც დაიწყეს წარმოება, „პორშე“-ს ქარხანა ისევ შტუტგარტში დარჩა (მხოლოდ Cayenne მზადდება სხვა ქალაქში-ლაიფციგში). კომპანია ბოლო დროს საკმაოდ წარმატებულია. „პორშე“ მუდმივ კონკურენციას უწევს სხვა ისეთ ავტო-ბრენდებს, როგორებიცაა Audi, Studebaker, SEAT, Daewoo, Subaru და Yugo.

ტრადიციულად „პორშე“-ს მთავარი მეტოქე „ფერარი“ა. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ექსპერტი მათ მსგავსებაზე საუბრობს, „პორშესა“ და „ფერარი“-ს ფასებს შორის მკვეთრი სხვაობაა. დანარჩენი კონკურენტები ფერარისგან განსხვავებით გერმანული

წარმოშობის არიან. (მაგალითად, ბოქსტერს ხშირად ადარებენ BMW Z4 და Mercedes-Benz SLK-ს).

კომპანია შექმნის შემდგომ წლებში არ იყო ორიენტირებული ავტომობილის აწეობაზე. პირველი ავტომობილი მან შექმნა Volkswagen-ისთვის, ეს იყო Volkswagen Beetle. რაც შეეხება პირველ პორშეს - პორშე 64-ს, იგი 1939 წელს შეიქმნა Beetle-ზე დაყრდნობით. II მსოფლიო ომის დროს „პორშე“ ამზადებდა საბრძოლო ტექნიკას. მან შექმნა რამოდენიმე ტანკიც. 1945 წელს ფერდინანდ პორშე დააპატიმრეს, მან პატიმრობაში ორი წელი გაატარა. სწორედ მისი პატიმრობის პერიოდში შეიქმნა პორშე-356, მისი შვილის, ფერი პორშეს მიერ. 1948 წელს 8 ივნისს ფერი პორშემ ამ ავტომობილის გაყიდვის ლიცენზია აიღო. 1951 წლის 30 იანვარს ფერდინანდ პორშე გარდაიცვალა (დამშლით). თავდაპირველად 356-ს ჰქონდა Volkswagen-ის მრავი, სამუხრუჭე სისტემა და სიჩქარის კოლოფი. შემდეგ ეს ყველაფერი პორშემ საკუთარით ჩაანაცვლა. დიზაინზე მუშაობდა ერვინ კომენდა. 1963 წელს პორშემ მუშაობა დაიწყო ლეგენდარულ მოდელზე-911-ზე. ეს იყო უდიდესი გარდატეხა „პორშე“-ს ისტორიაში. 911 იყო 6 ცილინდრიანი სფორტ-ქარი ბოქსერის ძრავით. პირველად წარადგინეს ფრანკფურტის საერთაშორისო ავტო-შოუზე. „პორშე“ მალევე გახდა 60-იანი წლების სიმბოლო, რომელიც მომდევნო წლებშიც არ კარგავდა აქტუალურობას და ახლა არა მხოლოდ კონკრეტულად საიმედოობის, სისწრაფის, პერფომანსისა და ხარისხის, არამედ სრულყოფილი ავტომობილის ერთ-ერთი სიმბოლოა. 911 ძალიან წარმატებული მანქანა აღმოჩნდა რბოლაშიც.

70-იანი წლების დასაწყისში „პორშე“-მ გარკვეული ცვლილებები შეიტანა ავტომობილში. ძრავის მოცულობა გაიზარდა 2.2 მ³-მდე. 911-ს უკვე 200 ცხენის ძალა ჰქონდა.

1948-1965 წლებში პირველი ნაბიჯები გადაიდგა „პორშე“-ს ქანთარებაში. ქარხანამ დაიწყო კაბრიოლეტების და კუპე-

მანქანების გამოშვება, რომლის რიცხვმა 1100 მანქანას მიაღწია, მაგრამ ეს მაჩვენებელი დროთა განმავლობაში უფრო გაუმჯობესდა. თანდათან იზრდება როგორც მანქანების გამოშვების რიცხვი, ასევე მისი ძრავის სიძლიერე და რაც მთავარია ფასი. „პორშე“ ყველაზე პრესტიჟულ მანქანად იქცა და მისი შემოსავლები საგრძნობლად გაიზარდა.

911 ითვლება „პორშე“-ს წარმატების მთავარ მიზეზად. მისი საშუალებით კომპანიამ რამდენიმე მილიონის მოგება ნახა დროის მცირე მონაკვეთში. 1976 წლიდან „პორშე“-ს წარმატება, დახვეწილობა, სიძლიერე და კომფორტი თანდათან უფრო გამოიკვეთა.

1996 წლიდან „პორშე“-მ თანამედროვე და უფრო დახვეწილი მოდელები შესთავაზა მის მომხმარებელს. მისმა მწარმოებლებმა ასევე დაიწყეს სპორტული მანქანების წარმოება, რომლებიც დიდ წარმატებას აღწევენ ფორმულა-1-ის ტურნირებზე. „პორშე“-ს ბიუჯეტი რამდენიმე მილიარდ დოლარს შეადგენს და ეს მაჩვენებელი კიდევ უფრო გაიზრდება თუ მწარმოებლებმა ასეთივე წარმატებით განაგრძეს მუშაობა.

კითხვები განხილვისათვის

1) იმსჯელეთ და არგუმენტირებულად დაასაბუთეთ „პორშე“-ს წარმატებული ნაბიჯები.

2) თქვენი აზრით, რამდენად იმოქმედა „პორშე“-ს იმიჯზე და მის შემდგომ წინსვლაზე Volkswagen-ის ძრავის საკუთარი ძრავით ჩანაცვლებამ?

3) როგორ ფიქრობთ, რეგიონული ინტეგრაცია გავლენას ახდენს თუ არა „პორშე“-ს წარმატებაზე?

4) როგორ ფიქრობთ, რამდენად მომგებიანი იქნებოდა ფირმისათვის ქარხნების გახსნა სხვადასხვა ქვეყნებში?

თავი 7.

ინტეგრირებული კორპორაციული სტრუქტურები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- კორპორაციული ინტეგრაციის ძირითადი ფორმები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

- საერთაშორისო ინტეგრაციის მიზანი

- ტრანსნაციონალური კომპანიების ფორმები

- ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზების პოლდინგური ფორმა

- ინტეგრირებული საბანკო სტრუქტურები

- საერთაშორისო სტრატეგიული ალფანსების ფორმები

- საერთაშორისო სტრატეგიული ალფანსების (სსა) ორგანიზების იქცევაში

7.1. კორპორაციული ინტეგრაციის ძირითადი ფორმები გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

თანამედროვე გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკაში შემუშავებულია მრავალფეროვანი და საკმაოდ მოქნილი საერთაშორისო კოოპერაციის ფორმები, რომელთაც მიეკუთვნება:

- **ლიცენზიური შეთანხმება** - საავტორო უფლების, სასაქონლო ნიშნისა და პატენტის გამოყენება;

- **თანამეწარმეობა** - კომპლექსური ნაკეთობისა თუ მისი კომპონენტის წარმოება უცხოელ პარტნიორთან;

- **საკონტაქტო მენეჯმენტი** - ერთ-ერთი პარტნიორისათვის ნოუ-ჰაუს გადაცემა მენეჯმენტის სფეროში;

- **ფრანჩაიზინგი** - განსაზღვრულ საქმიანობაზე ლიცენზიის

მიცემა და შესაბამისად მხარდაჭერა მმართველობით, მარკეტინგულ და ტექნოლოგიურ სფეროში;

- **სტრატეგიული ალენსი** - ფორმალური თუ არაფორმალური კავშირი, რომელიც იქმნება რესურსების გაერთიანებით რეორგანიზაციისათვის, საბაზრო ეფექტიანობის ამაღლებისათვის და ა.შ. ან, თუნდაც „მასშტაბის ეფექტისა“ და სხვა მიზნების მისაღწევად;

- **ერთობლივი წარმოება** - არის სტრატეგიული ალენსის ერთ-ერთი მეტად გავრცელებული ფორმა, რომელიც იქმნება კომპანიათა შერწყმით. შედეგად მიიღება ერთი კომპანია იურიდიულად და ეკონომიკურად დამოუკიდებელი წარმოებით;

- **ტრანსნაციონალური კომპანია(ტნკ)** - მეტად გავრცელებული ფორმაა საერთაშორისო თანამშრომლობისა, რომელიც დაფუძნებულია აქციონერთა მონაწილეობის მექანიზმზე და კორპორაციული კონტროლის სხვა საშუალებებზე.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსი (სსა)

სსა წარმოადგენს ორგანიზაციათა შორის შედარებით ხანგრძლივადიან შეთანხმებას თანამშრომლობისათვის. იგი ითვალისწინებს რესურსებისა და ორი ან მეტი ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურების ერთობლივ გამოყენებას, რომლებიც მდებარეობენ ორ ან მეტ ქვეყანაში. ამოცანის გადაჭრა დაკავშირებულია თითოეული მათგანის მიერ კორპორაციული მისიის შესრულებასთან.

ფართო გაგებით საერთაშორისო სტრატეგიულ ალენსს (სსა) მიეკუთვნება როგორც ფუნქციონალური შეთანხმება (მაგალითად, ერთობლივი სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები(სკსს)), წარმოების განვითარება, პროდუქციის სრულყოფა, კონსორციუმი, შეთანხმება აქტივებში მონაწილეობის შესახებ (მაგალითად, ერთობლივი წარმოება), ისე განუსაზღვრელი ახალი ორგანიზაციის შექმნა (აქციების ურთიერთგაცვლა,

მონაწილეობის რაღაც წლის შემენა). ამ თვალსაზრისით საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსი (სსა) ითვლება ფუნქციონალური რგოლებისაგან შემდგარ სტრუქტურად, რომელიც დაფუძნებულია ფორმალურ თუ არაფორმალურ მოლაპარაკებებზე. დამფუძნებელი ორგანიზაციები კი ახორციელებენ ერთობლივ მართვასა და კონტროლს საერთო საქმიანობაზე.

სსა-თვის დამახასიათებელია:

- პარტნიორების არსებობა ყველაზე მარტივ შემთხვევაში ორი ქვეყნიდან;

- თითოეული პარტნიორის სტრატეგიული მნიშვნელობა.

ისტორიულად საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) შექმნას წინ უსწრებდა ე.წ. **ეროვნული სტრატეგიული ალენსები(ესა)**. შემდეგ ეტაპზე როცა შეიქმნა ევროპის ქვეყნების საერთო ბაზარი, აღმოცენდა საერთაშორისო და ეროვნული ალენსების ჰიბრიდული ფორმა. ევროპის წამყვანი ფირმები გაერთიანდნენ კონსორციუმებში, რადგან საერთო ძალებით მოეხდინათ რეაგირება კონკურენტებზე აშშ-იდან და იაპონიიდან. მოგვევროპული ფირმათაშორის თანამშრომლობის მაგალითად ითვლება რიგი ერთობლივი სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრამები, მათ შორის ESPRIT (ინფორმაციული ტექნოლოგიები), BRIT (ახალი მასალები), RACE (ტელეკომუნიკაციები).

ალენსის სტრატეგიული მნიშვნელობა მასში მონაწილეობისათვის მიიღწევა საერთაშორისო ორგანიზაციული შეთანხმებების მექანიზმით:

- იგი ახდენს მონაწილეობის სუსტი მხარეების კომპენსირებას და ქმნის მათთვის კონკურენტული უპირატესობის შესაძლებლობებს;

- იგი აწესრიგებს პარტნიორების გრძელვადიანი შესაბამისობის საკითხს;

- ამ შეთანხმებებს გააჩნა ერთი ფირმის მეორესთან რაციონალურ-მოხმობრივად დაკავშირების უნარი.

ფირმათა ადრინდელი კავშირები მათი მოტივაციის თვალსაზრისით ხშირად იყო შეზღუდული. მათი მიზანი ძირითადად განისაზღვრებოდა ბაზარზე ცალკეული პროდუქტების განსაზღვრული მოცულობის გაყიდვის მიღწევით. მაგრამ დაწყებული 1980 წლიდან, კომპანიები ალიანსების შექმნისას სულ უფრო სიღრმისეულ მიზნებს ისახავენ. ფირმა-მონაწილეებს თანამშროლობის საშუალებით შეუძლიათ უფრო სწრაფად დამკვიდრდნენ ახალ ბაზრებზე, მიაღწიონ ახალი ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობას, მიიღონ ეკონომია „მასშტაბის ეფექტის“ ხარჯზე, გადაჭრან სახელმწიფოებრივი თუ ინვესტიციური ბარიერები, ვიდრე დამოუკიდებელი საქმიანობით.

ახლა კი ვნახოთ, თუ რა თვისებებით უნდა ხასიათდებოდეს საერთაშორისო ორგანიზაციული შეთანხმება, რომ იგი კლასიფიცირდეს როგორც საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი: **უპირველესად**, პარტნიორების რესურსების რეალიზება გაცილებით უკეთ უნდა იყოს მიმართული ღირებულების შექმნაზე, ვიდრე ფირმის მიერ მისი რესურსების დამოუკიდებლად გამოყენების შემთხვევაში. სინერგიის ასეთი ტიპი ფართოდაა გავრცელებული მრავალი სახის თანამედროვე საქმიანობაში, ხოლო განსაკუთრებით კი მაღალი ტექნოლოგიის დარგებში; **მეორე** თავისებურება ისაა, რომ ორი ან მეტი ფირმა, რომლებიც ერთიანდებიან შეთანხმებული მიზნის რეალიზაციისათვის, რჩებიან დამოუკიდებელნი ალიანსის ფორმირების შემდეგ; **მესამე** - პარტნიორი ფირმები ალიანსის ფუნქციონირებიდან ერთად იყოფენ სარგებელს და ახორციელებენ ერთობლივ კონტროლს; და ბოლოს, **მეოთხე** - პარტნიორი ორგანიზაციები ახორციელებენ მუდმივ მხარდაჭერას ალიანსის საქმიანობის ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიული მიმართულებისა, მაგალითად ტექნოლოგიის განვითარება, პროდუქციის წარმოება და ა.შ. ამდენად, ალიანსის არცერთ წევრს არ შეუძლია დამოუკიდებლად გააკონტროლოს ფართო მასშტაბის სტრატეგიული

გადაწყვეტილებები. წინააღმდეგ შემთხვევაში ალიანსი გადაიზრდება კოოპერაციის ისეთ ფორმაში, როგორიცაა საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი, რომელშიც დომინანტი იქნება სათაო კომპანია.

ტრანსნაციონალური კომპანია(ტნკ)

ტნკ-ია გლობალური ბიზნესის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ქველაზე რთული ფორმაა. ასეთი კომპანია საზღვარგარეთული ბიზნესის მოძიებისა და წარმოების განთავსებისათვის იყენებს საერთაშორისო მიდგომას და ბიზნესის გლობალურ ფილოსოფიას, რომელიც ითვალისწინებს სამეურნეო საქმიანობის წარმართვას როგორც ქვეყნის შიგნით (ე.ი. სადაც იგი წარმოიქმნება), ასევე მის გარეთაც.

ტნკ-ია გლობალური ბიზნესის სხვა ფორმებისაგან განსხვავებულია და იგი ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

- კორპორაციული ერთიანობა, რომელიც დაფუძნებულია ექვიონერთა მონაწილეობის პრინციპზე;
- ტნკ-ის ერთიანი სტრატეგიული მიზნებისა და საერთო სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტაზე ორიენტირება;
- ერთი მმართველობითი ვერტიკალისა და ცენტრალიზებული კონტროლის სისტემის არსებობა ჰოლდინგ-კომპანიის, ბანკის ან ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების ჯგუფის სახით;
- ტნკ-ის არსებობის უვადო ხასიათი.

ტერმინ „ტრანსნაციონალური“-ს ნაცლად, ხშირად იყენებენ ტერმინებს - „მსოფლიო“ ან „გლობალური“. აქედან გამომდინარე შეიძლება გამოვიყენოთ ცნება „გლობალური კომპანიის მენეჯმენტი“, რომელიც:

- ღებულობს ბიზნესში გლობალურ, ინტეგრირებულ მიდგომებს ახალი საბაზრო შესაძლებლობების, კონკურენტების მხრიდან შესაძლო საფრთხეების შეფასების, საქმიანობის გაფართოებისათვის ახალი რესურსების (ადამიანური და ფინანსური) მოძიების მიზნით;

- ისწრაფვის კომპანიის ამა თუ იმ ქვეყნის (რეგიონის) ბაზრებზე მყარად დამკვიდრებისათვის;

- ორიენტირებულია სხვადასხვა გეოგრაფიული ბაზრებისათვის დამახასიათებელი საერთო თვისებების მოძიებაზე.

ამ თვალსაზრისით ტნკ ჰოლდინგ-კომპანიის ნაირსახეობაა, რომელიც ახორციელებს სამეურნეო საქმიანობას სხვადასხვა ბაზრებზე და ქალიშვილი კომპანიების (ქვედანაყოფების) მენეჯერების მეშვეობით, თავისი პროდუქციისა და მარკეტინგული სტრატეგიის ადგილობრივ თავისებურებებთან ადაპტირებისაკენ ისწრაფვის.

თანამედროვე პირობებში ტნკ-ები გადაიქცნენ ტრანსნაციონალური ჯგუფის საწარმოო, სავაჭრო, ფინანსურ და სამეცნიერ-ტექნიკური პროფილის კომპანიებად, რომლებიც წარმოადგენს დასაყრდენს არამხოლოდ განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკისა, არამედ ასევე მსოფლიო მეურნეობისა.

7.2. საერთაშორისო ინტეგრაციის მიზანი

საერთაშორისო ბიზნესის ზრდა და განვითარება უკავშირდება ურთიერთგანმავლობებელი ფაქტორების მოქმედებას, რომლებმაც გამოიწვია **წარმოებისა და მარკეტინგის გლობალიზაცია**. ეს ფაქტორებია:

1) მიღწევები კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების სფეროში, რომლებმაც მიგვიყვანა ქვეყნებს შორის ინფორმაციის გაცვლის არნახულ ზრდამდე და მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს სრულყოფილი ინფორმაცია ჰქონდეთ უცხოურ საქონელზე. თანამგზავრული, კაბელური ტელევიზიის და ინტერნეტის გავრცელება უზრუნველყოფს გლობალური მოთხოვნის ფორმირებას განსაზღვრულ საქონელსა და მომსახურებაზე ტელეკომუნიკაციების გლობალური ქსელი მენეჯერებს საშუალებას

აძლევს კოორდინაცია გაუკეთონ პერსონალის საქმიანობას დამუშავების, დანერგვისა და წარმოების პროცესში; ასევე წარმატებით განახორციელონ თავიანთი პროდუქციის რეალიზება მთელს მსოფლიოში;

2) ინვესტირებისა და ვაჭრობის დამაბრკოლებელი ბარიერების მინიმიზება, რაც საერთაშორისო კომპანიებისათვის ახალ პოტენციურ ბაზრებს ქმნის;

3) უნიფიკაციისა და გაერთიანების ტენდენციის არსებობა ერთიანი მსოფლიოს საზღვრებში. მაგალითად, ევროპის ქვეყნებმა ხელი მოაწერეს მასტრიხტის შეთანხმებას ევროკავშირის შექმნის შესახებ. 1993 წლიდან შეიქმნა საქონლის, მომსახურების, კაპიტალისა და შრომითი რესურსების ერთიანი ბაზარი, ხოლო 1999 წლიდან მოქმედებდა ევროპის მონეტარული კავშირი 11 ქვეყნისათვის, რომელიც ჩანაცვლებული იქნა ერთიანი ევროპული ვალუტით ევროთი. ამან კომპანიებს უდიდესი საბაზრო შესაძლებლობები მისცა.

მიუხედავად ზემოთაღნიშნულისა, დღემდე განსხვავებულია ერთმანეთისაგან მრავალი ეროვნული ბაზარი მათთვის დამახასიათებელი არასრულყოფილებით, გამოვლინებით და განსაკუთრებით ცალკეული იაფი რესურსებით (ნედლეული, შრომა, ტექნოლოგია, კაპიტალი). ასეთი განსხვავებისა და არასრულყოფილების გამოყენება, საერთაშორისო კოოპერაციის მონაწილეებს საშუალებას აძლევს ერთის მხრივ - უზრუნველყონ თავიანთი ბიზნესის გლობალური ზრდა, წარმოების დანახარჯების შემცირება, მოგების გაზრდა, ხოლო მეორე მხრივ - ამ მიმართულებით მიმართონ თავიანთი საერთაშორისო რესურსები.

საერთაშორისო ინტეგრაცია კომპანიებს საშუალებას აძლევს მოაწიონ შემდეგ მიზნებს:

ახალი ბაზრების ათვისება და სახელმწიფო-სავაჭრო და ინვესტიციური ბარიერების დაძლევა;

- ახალი მატერიალური, ფინანსური, შრომითი, ტექნოლოგიური, ინფორმაციული და ორგანიზაციული რესურსების ხელმისაწვდომობა;

- კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა;

- „მასშტაბის ეფექტის“ მიღწევა, წარმოების რაციონალიზაცია და მისი ეფექტიანობის ამაღლება, ვერტიკალური ინტეგრაციის უპირატესობის გამოყენება;

- რისკების მინიმიზება.

ახალ ბაზრებზე შესვლა

ახალ ბაზრებზე შესვლა უზრუნველყოფს გასაღების არხების გაფართოებას, დამატებითი რესურსების მიღებას, ეფექტიანობის ამაღლებას და საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმალურ გამოყენებას. ეს მიზანი მიიღწევა სამართლებრივი შეზღუდვების გადალახვით, ახალ ბაზრებზე შესვლის მნიშვნელოვანი ასპექტია მიმღები ქვეყნის მთავრობის მიერ დაწესებული სავაჭრო შეზღუდვები. სწორედ, ნაწილობრივ ეს შეზღუდვა იყო პირველ-მიზეზი განვითარებული ქვეყნების ფირმების მრავალეროვნული კომპანიების შექმნისა, გარდა ამისა, მოქმედ ადგილობრივ კანონმდებლობას, რომელიც ითვალისწინებს უცხოური კომპანიის შემოსვლას ალენაში ადგილობრივ პარტნიორებთან, ან განსაზღვრავს მინიმალურ პროცენტს ადგილობრივ ორგანიზაციებში მათი მონაწილეობისა, მივყავართ საერთაშორისო ინტეგრაციული სტრუქტურების შექმნამდე.

რესურსების ახალი წყაროების ხელმისაწვდომობა

საერთაშორისო ინტეგრაციით კომპანიები ღებულობენ დამატებით შესაძლებლობებს მეტად იაფი მატერიალური, ფინანსური, შრომითი, ინფორმაციული და სხვა რესურსების სახით საერთაშორისო სტრატეგიული ალენასი (სსა) - თავისი უცხოური

პარტნიორებით, ტნკ - თავისი საზღვარგარეთული საწარმოებით.

საწყის ეტაპზე კმაყოფილდება მოთხოვნა ნედლეულზე, საწარმოო სიმძლავრეებზე, შენობებზე, იარაღებზე, ფინანსურ რესურსებზე, ასევე პერსონალზე. თანამედროვე პირობებში არანაკლებ მნიშვნელოვანია ინფორმაციული და ტექნოლოგიური რესურსების ხელმისაწვდომობის საკითხი, კერძოდ:

- ეროვნული ეკონომიკის, პოლიტიკის და კულტურის, პირობებისა და ეროვნული საქმიანი გარემოს განსაკუთრებულობის ცოდნა (ადგილობრივი კანონმდებლობა და სახელმწიფო რეგულირება);

- თანამედროვე საქმიანი პრაქტიკის, ტრადიციების, ბაზარზე მოქმედების მეთოდების ცოდნა;

- მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სფეროში გამოცდილების გადაცემის საკითხი;

- ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუს, ახალი ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობის და სამეცნიერო გამოკვლევების შედეგების გადაცემა.

„ბაზრის ცოდნის“ ფაქტორი შეიცავს სოციალურ-კულტურული და კონკურენტული გარემოს შეცნობის საკითხს. ეს განსაკუთრებით საყურადღებოა, თუ ქვეყნებს შორის ამ კუთხით მნიშვნელოვანია განსხვავება. ხშირად (უკიდურეს შემთხვევაში საწყის ეტაპზე) ორგანიზაციები უპირატესობას ანიჭებენ ერთობლივი საწარმოების შექმნას ადგილობრივ ფირმებთან, რათა ადეკვატური ინფორმაცია მიიღონ ბაზრის შესახებ. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ამ მიმართულებით აქვს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას, რაც მიიღწევა წარმოების პროცესში ინოვაციური საქმიანობის განვითარებით. ასეთი მყარი უპირატესობა დამახასიათებელი საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტისათვის, წარმოადგენს კოლექტიური ცოდნის შედეგს და ქმნის სხვადასხვა საწარმოო გამოცდილების კოორდინაციისა და სხვადასხვა ტექნოლოგიების ინტეგრაციის შესაძლებლობებს.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა ბევრადაა დამოკიდებული წარმოებისა და მენეჯმენტის სფეროში ახალი ცოდნის გამოყენებაზე. საერთაშორისო ბაზარზე არსებული კონკურენცია ფირმებს უბიძგებს შექმნან ბიზნესის ინტეგრირებული სტრუქტურები, მოახდინონ თავიანთი ერთობლივი ცოდნისა და გამოცდილების სრულყოფა, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს საქმიანობის ადექვატური შედეგისათვის.

უცხოურ და ადგილობრივ ფირმებს შორის პარტნიორული ურთიერთობების განვითარება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის კონკრეტული უპირატესობის მიღწევის მნიშვნელოვანი ფუნქცია. ეს მოსაზრება შეიძლება გავამყაროთ პრაქტიკული მაგალითით:

ამერიკული მანქანათმშენებლობის კომპანიის Caterpillar-ის დირექტორთა საბჭოს წარმომადგენლის დ. ფაისტის მტკიცებით, მისი ფირმის კონკურენტმედგობისათვის (პირითადი კონკურენტი იაპონური ფირმა Komatsu), მათ აქვთ მჭიდრო პარტნიორობა 186 დამოკიდებულ დილერთან, რომელთა დახმარებით ხდება Caterpillar-ის წარმოებული მანქანებისა და დიზელის ძრავების მიწოდება მთელი მსოფლიოსათვის. ამის გარდა, დილერები გამოიყენება როგორც ბაზრების ინფორმაციის წყაროები, აგენტები და კონსულტანტები; მათ აქვთ უფლებამოსილება ადგილებზე დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ წარმოქმნილი პრობლემები. დ. ფაისტი შენიშნავს, რომ „ჩვენი დილერები თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს ჩვენი ბიზნესის ნებისმიერ ასპექტში, მათ შორის პროდუქციის დაპროექტებაში, მიწოდებაში და სათანადო ინაწილებით უზრუნველყოფაში“.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში წარმატების მიღწევის აუცილებელი ელემენტი გახდა ორგანიზაციული ცოდნა. ბაზრების

გლობალიზაციისას ფირმებისათვის ორგანიზაციული ცოდნა აუცილებელი გახდა პროდუქციისა და ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებისათვის. როგორც პროცესი, ორგანიზაციული ცოდნა ხელსაყრელ პირობებს ქმნის ფირმის კომპეტენციის ზრდისათვის და შედეგად აუმჯობესებს მის კონკურენტულ უპირატესობას. ამიტომ, ისეთ პარტნიორთან თანამშრომლობა, რომელსაც უჭირავს ძლიერი პოზიცია საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ითვლება წარმატების მიღწევისათვის ლოგიკურ გადადგმულ ნაბიჯად.

ეფექტიანობის ამაღლება

წარმოების საერთაშორისო რაციონალიზაციის მიხედვით, საწარმოში გადაიტანება იქ, სადაც ხარჯები მცირეა. წარმოების საერთაშორისო რაციონალიზაცია უზრუნველყოფს „მასშტაბის ეფექტს“, რაც საშუალო ხარჯების შემცირებითა და პროდუქციის მოცულობის ზრდით რეალიზდება.

თანამედროვე პირობებში ეფექტიანი წარმოების მინიმალური მასშტაბის ზომა მკვეთრად გაიზარდა. მაგალითად, ფერადი ტელევიზორების მწარმოებელმა უნდა აწარმოოს რამდენიმე მილიონი ცალი, რომ მიაღწიოს „მასშტაბის ეფექტს“. ეს დაახლოებით 30-ჯერ მეტია 1960-იანი წლების დასაწყისში არსებული ეფექტიანი წარმოების მინიმალურ ზომასთან შედარებით. სტრატეგიული თანამშრომლობის საზღვრებში, რესურსების კონკურენტებთან გაერთიანება ითვლება ერთადერთ საშუალებად, რომ მიღწეული იქნას საქმიანობის აუცილებელი მასშტაბი.

რისკების მინიმიზება

საერთაშორისო ინტეგრაციის პროცესებში რისკების მინიმიზება მიიღწევა ოპერაციების ქვეყნებსშორისი თუ რეგიონული დივერსიფიკაციით. მეორეს მხრივ, კაპიტალდაბანდებების რისკ-

ების შემცირება შესაძლებელია ადგილობრივი (მასპინძელი) ინვესტორების ჩაბმით პარტნიორულ კოოპერაციაში.

ალენსის ფარგლებში ფირმას შეუძლია მიაღწიოს შეთანხმებას პარტნიორებთან გავლენის სფეროების ბაზრებზე გადანაწილების შესახებ. მეორეს მხრივ ალენსი, ცალკე მოქმედ ფირმასთან შედარებით ახდენს ყოველი პარტნიორის რისკების შემცირებას დიდი პროექტების რეალიზაციით, საქონლის ნომენკლატურის დივერსიფიკაციით. ალენსი უზრუნველყოფს ასევე სწრაფად დამკვიდრებას ბაზარზე და ხარჯების ანაზღაურებას ძალიან მოკლე პერიოდში.

7.3. ტრანსნაციონალური კომპანიების ფორმები

თანამედროვე მსხვილი ტნკ-ები წარმოადგენენ საერთაშორისო საფინანსო-სამრეწველო გაერთიანებას, რომელშიც შედის ფინანსური თუ სამრეწველო სათაო ორგანიზაცია, ქალიშვილი და ასოცირებული ფირმები, რომლებიც საქმიანობენ სამრეწველო, ლოჯისტიკის, ვაჭრობის, მარკეტინგის, ფინანსების, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების (სკსსს) და ა.შ. სფეროებში. ისინი განლაგებულნი არიან სხვადასხვა ქვეყნებში. ასეთ ინტეგრირებულ კორპორაციულ სტრუქტურას ეწოდება საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი (სსჯ).

საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები (აშშ-ში)

აშშ-ში საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები (სსჯ) ჩამოყალიბდა საბაზრო სისტემის განვითარებასთან და კაპიტალის ბაზრის ფორმირებასთან ერთად. წარმოების მაღალმა დონემ, განვითარების ტემპებმა და კონკურენტულმა საბაზრო გარემომ საშუალება მისცა კორპორაციებს ეფექტიანად გაზარდონ თავიანთი კაპიტალები აქციების ემისიის ხარჯზე. ბანკებმა ამ შემთხვევაში შეასრულეს მხოლოდ დამხმარე როლი, რომლებიც გამოდიოდნენ საფინანსო

საანგარიშო აგენტის როლში და არ ღებულობდნენ მონაწილეობას კორპორაციის მართვაში. ამაში არანაკლები როლი შეასრულა აშშ-ის ანტიმონოპოლიურმა კანონმდებლობამ, რომელიც პირველ-დაწყებითად ეწინააღმდეგებოდა სამრეწველო და საბანკო კაპიტალების შერწყმას. 1960-1970 წლებში აშშ-ში დაიწყო ამ შეზღუდულობების თანდათანობითი გამარტივება, რამაც ხელი შეუწყო სსჯ-ის ფორმირებას. შედეგად, თანამედროვე პირობებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა რამდენიმე ასეული ტნკ, რომლებიც შეადგენენ ამ ქვეყნის ეკონომიკის საფუძველს, რომელთაგან 100 წამყვანი კომპანია აწარმოებს მთლიანი ეროვნული პროდუქტის (მეკ) 50%-დან 60%-მდე.

აშშ-ში საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფების (სსჯ) საზღვრებში შეიქმნა ტნკ-ის ორი ძირითადი ტიპი: **ტნკ, რომელიც ფორმირებულია სამრეწველო კორპორაციის ირგვლივ და ტნკ ფორმირებული ბანკის ირგვლივ.**

კორპორაცია Exxon მთელი XX საუკუნის განმავლობაში ითვლებოდა ნავთობის ინდუსტრიის უდავო ლიდერად. Exxon წარმოადგენს ტნკ-ის ფართო საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფს, რომლებიც განთავსებულნი არიან აშშ-ში და კიდევ 80-ზე მეტ ქვეყანაში. ეს ჯგუფი წარმოადგენს იერარქიულ პირამიდას, რომლის სათაო ჰოლდინგ-კომპანია მდებარეობს ნიუ-იორკში.

კორპორაცია Exxon-ი წარმოადგენს ვერტიკალურ ინტეგრირებულ სტრუქტურას, რომლის ძირითადი საწარმოო ჯგუფები სამეცნიერო-ტექნოლოგიურია და ბუნებრივი აირის გადამამუშავების ციკლის სხვადასხვა სტადიებზე. ეს სტადიებია: ნავთობისა და ბუნებრივი აირის ნედლეულის მოძიება და მოპოვება, ნავთობისა და ბუნებრივი აირის ნედლეულის გადამამუშავება, ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების საერთაშორისო გადაზიდვები მილსადენითა და სატანკერო ფლოტით, ნავთობპროდუქტების (ნავთობისა და ზეთის სხვადასხვა სახეები) საბითუმო და საცალო

გაყიდვა. ამავე დროს კორპორაცია ფლობს ნავთობქიმიურ წარმოებებს აშშ-ში, კანადასა და ევროპაში, რომლებიც აწარმოებს პოლიმერებს და პლასტმასებს, რეზინის განმზავებლებს, საცხებ და სასოფლო-სამეურნეო შხამ-ქიმიკატებს. ასევე ტნკ-ის სტრუქტურაში შედის რამდენიმე ენერგეტიკული წარმოება, რომლებიც მოიპოვებენ და გადაამუშავებენ ნახშირს, ურანს და ცხელ ფიქალს (მეტამორფული ქანი-თიხა ფიქლები, ნახშირიანი ფიქლები და ა.შ.).

Exxon Corporation-ი ითვლება Standard Oil Company of New Jersey კომპანიის მემკვიდრედ. ეს უკანასკნელი შედიოდა ჯონ დ. როკფელერის ტრესტში, რომელიც სასამართლოს გადაწყვეტილებით ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის საფუძველზე დაიშალა 1911 წელს. სახელწოდება Exxon ბრუნვაში შემოვიდა 1972 წელს, საერთაშორისო გიგანტების - ინგლისურ-ამერიკული კომპანია Royal Dutch Shell და ინგლისურ-ამერიკული British Petroleum Amoco-ს კონკურენციის ზეწოლით, Exxon-ი შეუერთდა სხვა მსხვილ ამერიკულ ნავთობის ტნკ Mobil-ს, რომელიც ასევე როკფელერის ყოფილი იმპერიის მემკვიდრედ ითვლება.

Chase Manhattan Corporation-ში შედის ამერიკული წამყვანი ბანკი, ორი სადაზღვევო კომპანია, ასევე 21 არასაფინანსო კორპორაცია, რომლებიც აშშ-ის 100 მსხვილი კომპანიების რიცხვში არიან. ჯგუფის იერარქიული სტრუქტურის სათავეში დგას საბანკო ჰოლდინგ-კომპანია. ჯგუფი Chase-ის სტრუქტურა ჰორიზონტალურადაა ინტეგრირებული, რომლის არასაფინანსო წევრებია: ავიაკომპანიები, რკინიგზები, ავიაშენებელი საწარმოები, ქიმიური კომპანიები და საცალო ვაჭრობის კომპანიები.

საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები გერმანიაში

გერმანიის ეკონომიკის სტრუქტურის განსაკუთრებულობა მნიშვნელოვნად ვლინდება ბანკების და მათი მჭიდრო კავშირით არასაფინანსო სექტორთან (მრეწველობა, ვაჭრობა, მომსახურება, ტრანსპორტი). ბანკების განსაკუთრებული როლი განისაზღვრება

გერმანიის კანონმდებლობით, რომლის თანახმადაც ინვესტორებს (აქციონერებს) მათ (ბანკების) გარეშე არ აქვთ უფლება საფონდო ბირჟებზე აქციების ყიდვა-გაყიდვისა. აქციების ყიდვა-გაყიდვა მათ მკუძლიათ შუამავლების და ძირითადად ბანკების საშუალებით. აქციონერებს, რომლებსაც სურთ თავიდან აიცილონ ტრანსაქციური დანაკარგები, ახდენენ თავიანთი აქციების დეპონირებას ბანკებში. ამავე დროს ბანკი აწვდის კლიენტს კორპორაციულ ინფორმაციას აქციონერთა კრების შესახებ (დღის წესრიგი, მმართველობის რეკომენდაციები, სხვა აქციონერების წინადადებები კრების რეზოლუციასთან დაკავშირებით). მრავალი აქციონერი ნდობის საფუძველზე დეპონირებულ აქციებზე ხმის უფლებას აძლევს ბანკს. ასეთ მომსახურებას გერმანული ბანკები ახორციელებენ უფასოდ.

გერმანიაში ბანკებს მათ ირგვლივ შექმნილი აქვთ ჰორიზონტალურად ინტეგრირებული საფინანსო-სამრეწველო გაერთიანება. ამ გაერთიანების სათავეში დგას ბანკი, რომელთანაც დაკავშირებულია მსხვილი სამრეწველო-სავაჭრო კომპანიების ჯგუფი, რომლის ირგვლივ დაჯგუფებულია მრავალი მსხვილი და საშუალო ფირმა. გერმანიის სსჯ-ის თავისებურებას ასევე წარმოადგენს, რაღაც ხარისხით კომპანიების მონაწილეობა ერთმანეთის კაპიტალებში (ჯვარედინი ფლობა აქციებისა).

ჯგუფი Deutsche Bank წარმოადგენს საერთაშორისო საფინანსო-სამრეწველო სტრუქტურის ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მკაფიო მაგალითს. Deutsche Bank-ის ფინანსური საქმიანობა შეიძლება დაჯგუფოთ ექვს ძირითად მიმართულებად:

- კომერციული ბანკები;
- იპოთეკური ბანკები;
- საინვესტიციო კომპანიები;
- ლიზინგური და ფაქტორინგული კომპანიები;
- სპეციალიზირებული და საკონსულტაციო ფირმები;
- საერთაშორისო საფინანსო კომპანიები.

ფინანსურ ბლოკთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული მსხვილი

სადაზღვევო კომპანია Allianz-ი. ფინანსური ინსტიტუტების გარდა Deutsche Bank-ი აკონტროლებს მთელ რიგ არაფინანსურ ორგანიზაციებს, რომელთა შორისაა ავტომობილების გიგანტი Daimler Benz, სავაჭრო სახლი Karstadt, მეტალურგიული კონცერნი Metallgesellschaft და სამშენებლო ფირმა Holzmann.

Deutsche Bank-ის საქმიანობა სცილდება გერმანიის საზღვრებს. მისი გლობალური საქმიანობის ძირითად მიმართულებად არჩეული იქნა ამერიკის ბაზარი, რომელზეც იგი დამკვიდრდა მსხვილ ამერიკულ კომპანიებზე კონტროლით.

გერმანიაში მსხვილი საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები (სსჯ), რომელთა სათავეში დგანან ბანკები, ასევე ქმნიან ვერტიკალურ ინტეგრირებულ გაერთიანებებს, რომლის ბირთვის სამრეწველო კონცერნები წარმოადგენენ. ასეთი ჯგუფის მაგალითია სსჯ-ი Thyssen Oppenheim, რომლის ცენტრში დგას კონცერნი Tussen, რომელიც ფოლადისა და ნახშირის მრეწველობის დარგებში მუშაობს. ჯგუფი ფორმირდა ორი იერარქიული ჰოლდინგური სტრუქტურის სახით. ჯგუფის სათაო ბანკს წარმოადგენს ბანკირთა კერძო სახლი Oppenheim, რომლის უფლებამოსილმა წარმომადგენლებმა ორივე ჰოლდინგ-კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომაზე იგი გადასცეს ტისენოვების ოჯახს.

საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები იაპონიაში

თანამედროვე იაპონიის ეკონომიკის საფუძველს შეადგენს ექვსი მსხვილი სსჯ: Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Fuji, Dai-ichi Kagyo და Sanwa. ამ ექვსი გიგანტის გაყიდვების მოცულობა შეადგენს ქვეყნის მუშ.-ის 15%-ს.

იაპონური სსჯ-ები წარმოადგენენ იერარქიულ სტრუქტურებს, რომლებშიც ფართოდაა გავრცელებული **აქციების ჯვარედინი ფლობის მომენტი (ურთიერთმონაწილეობა)**. იაპონური კომპანიების ჯგუფის ძირითად რგოლს, რომლის ირგვლივაც ფორმირებულია მთელი სტრუქტურა, წარმოადგენს ქვეყნის ერთ-ერთი ძირითადი

ბანკი. ჯგუფში შედის ასევე მსხვილი სავაჭრო კომპანია („სავაჭრო სახლი“), სადაზღვევო კომპანია, საინვესტიციო კომპანია და ერთი ან რამდენიმე ვერტიკალურად ინტეგრირებული სამრეწველო ქაერთიანება.

იაპონიის საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფებში (სსჯ) ასეთი კორპორაციული სტრუქტურა ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ეკონომიკის რეკონსტრუქციის პროცესში, რომელშიც პრიორიტეტად საბანკო სისტემის განვითარება იქცა. ამ პროცესში ჩადამყვებელი როლი შეასრულა სახელმწიფომ, რომელმაც ძირითადი ბანკების საშუალებით მიმართა გრძელვადიანი ფინანსური რესურსები სამრეწველო პოტენციალის აღდგენისა და განვითარებისათვის.

საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები სამხრეთ კორეაში

სამხრეთ კორეასათვის დამახასიათებელია ეკონომიკის მონოპოლიზაციის მაღალი ხარისხი. ამასთანავე, მის საფუძველს შეადგენს ისეთი მსხვილი სსჯ-ი, როგორიცაა: Samsung, Daewoo, LG, Hyundai. კორეული ჯგუფები თავის მხრივ მოგვაგონებს იაპონურ ჰოლდინგ-კომპანია „მაიბაცუ“-ს, რომელიც არსებობდა მეორე მსოფლიო ომამდე - ისინი წარმოადგენენ იერარქიულ პირამიდებს, რომლის საფუძველია საოჯახო კაპიტალები.

კორეული სსჯ გამოირჩევა დივერსიფიკაციის მაღალი დონით. დივერსიფიკაციის პროცესის გაფართოება უზრუნველყო სახელმწიფომ, რომელმაც ხელი შეუწყო იმპორტშემცველი პროექტების რეალიზაციას. დავაკვირდეთ ჰორიზონტალური ინტეგრაციის პროცესებს ჯგუფ LG-ის მაგალითზე: პირველად დაიწყო პლასტმასის წარმოება, კომპანიამ წარმოებაში დანერგა ელექტროტექნიკური, ელექტრონული და ტელეკომუნიკაციური პროდუქცია და მოწყობილობა (სადაც პლასტმასი საკმაოდ ფართოდ გამოიყენებოდა) და ასევე ნავთობის გადამამუშავება. შემდეგი ეტაპი იყო ტანკერების მშენებლობა, შემდეგ კი სადაზღვევო ბიზნესი.

კორეული ჯგუფების საქმიანობა გამოირჩევა ინტერნაციონალიზაციის მაღალი ხარისხით. ამასთანავე, ძირითადი აქცენტი კეთდება აზიისა და წყნარი ოკეანის რეგიონის ქვეყნებზე და აშშ-ზე.

7.4. ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზების ჰოლდინგური ფორმა

ევროპისა და ჩრდილოეთ ამერიკის განვითარებული ქვეყნების ტნკ-ების უმრავლესობა ორგანიზებულია იერარქიული პრინციპით და გააჩნია ორგანიზების ჰოლდინგური ფორმა. ჰოლდინგური კომპანია წარმოადგენს საფინანსო თუ საფინანსო-სამრეწველო კომპანიების ძირითად ტიპს, რომელიც ფლობს სხვა ფირმის საკონტროლო პაკეტს მასზე საქმიანი კონტროლის განხორციელებისა და მისი საქმიანობის მართვის მიზნით. ტერმინ „ჰოლდინგური კომპანია“-ს ნაცვლად ხშირად იყენებენ ტერმინ „დედა კომპანია“, „სათაო კომპანია“ ან „სათაო ორგანიზაცია“.

ქალიშვილი კომპანიები

ინვესტორის მონაწილეობა სხვა ფირმის სააქციო კაპიტალში ჰოლდინგ-კომპანიის სახით, საკმარისია რათა მოპოვებული იქნას ამ ფირმის მართვის გარკვეული უფლება. ასეთი ფირმა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ქალიშვილი კომპანია. ამ ფირმაზე სრული კონტროლის განხორციელებისათვის თეორიულად აუცილებელია ჰოლდინგ-კომპანია ფლობდეს 50% + 1 აქცია, პრაქტიკულად კი შესაძლებელია ისეთი შემთხვევა, როცა ფირმა არ ფლობს 50% + 1 აქცია-ს, მაგრამ იგი საკონტროლო პაკეტის მფლობელია, ამ შემთხვევაში დარჩენილი აქციები ისეა განაწილებული წვრილი აქციონერებს შორის, რომ ყველაზე მეტი აქცია საკონტროლო პაკეტის მფლობელს აქვს.

სხვა მხრივ კონტროლის მოპოვება ორგანიზაციაზე შესაძლე-

ბელია სათაო კომპანიის წარმომადგენლის მონაწილეობით ქალიშვილი ორგანიზაციის დირექტორთა საბჭოში (ან სამეთვალყურეო საბჭოში) ან სხვა ანალოგიურ ორგანოში. ასევე დედა-კომპანიამ კონტროლი შეიძლება განახორციელოს იმ შემთხვევაშიც, თუ იგი ფლობს აქტივებს ან რესურსებს, რომლებსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქალიშვილი ორგანიზაციის საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის. ასეთი აქტივები შეიძლება იყოს სავაჭრო მარკა, პატენტი, სპეციფიური ნედლეული.

თუ, ქალიშვილი კომპანია თავის მხრივ ითვლება ჰოლდინგ-კომპანიად ერთ ან რამდენიმე ფირმასთან ურთიერთდამოკიდებულებით, მაშინ ასეთი კომპანია **შუალედური ჰოლდინგ-კომპანია ანუ სუბჰოლდინგია**.

ფინანსური და შერეული ჰოლდინგები

ყველაზე უფრო გავრცელებულია ჰოლდინგ-კომპანიის ორი ძირითადი სახე: **ფინანსური და შერეული**. **ფინანსური ჰოლდინგ-კომპანია** იქმნება ფინანსური კონტროლისა და მართვის ფუნქციების რეალიზაციის მიზნით; და პირიქით, **შერეული ჰოლდინგ-კომპანიები** დაკავებული არიან განსაზღვრული სამეწარმეო საქმიანობით: სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო-სალოჯისტიკო, საკრედიტო-ფინანსური და ა.შ.

შერეული ჰოლდინგების უმრავლესობა ტნკ-ის სათაო კომპანიების ტიპურია, რომლებიც წარმოადგენენ სამრეწველო კონცერნებს ან კონგლომერატებს. ისინი ხასიათდებიან დივერსიფიკაციის დიდი ხარისხით და კომპანიათა ჯგუფებს შორის სუსტი ფუნქციონალური კავშირებით. ერთის მხრივ, ბოლო ათწლეულში შეიმჩნევა ფინანსური ჰოლდინგ-კომპანიების რიცხვის ზრდა, რომელიც ტრანსეროვნული ჯგუფური სტრუქტურების ფინანსურ და არაფინანსურ ფირმებს ერთიანებს.

ფინანსურ ჰოლდინგ-კომპანიას აქვს რიგი ფუნქციონალური

განსხვავებები ისეთი ფინანსური ინსტიტუტებისაგან, როგორიცაა ბანკები და საინვესტიციო ფონდები. ბანკებისაგან განსხვავებით ჰოლდინგ-კომპანიები კანონით არ იზღუდებიან არაფინანსურ ორგანიზაციებში (სამრეწველო, სავაჭრო, სამშენებლო და ა.შ.) პირდაპირი ინვესტირების განხორციელებისაგან. ამიტომ, შესაბამისი ლიცენზიის არსებობისას, ჰოლდინგ-კომპანიამ შეიძლება განხორციელოს განსაზღვრული ფინანსური საქმიანობა საკუთრივ საბანკო საქმიანობის გამორიცხვით. მოცემული განსხვავება არსებობს იმ ქვეყნებში, სადაც კომპანიების არაფინანსურ სექტორში ბანკების მონაწილეობის შეზღუდვებისათვის მოქმედებს კანონიერი შეზღუდვები (მაგ. აშშ-ში); სხვა ზოგიერთ ქვეყანაში (მაგ. გერმანიაში) მსგავსი შეზღუდვები არ არსებობს. ამიტომ, ბანკებსა და ჰოლდინგ-კომპანიებს შორის განსხვავება არც ისე თვალსაჩინოა.

საინვესტიციო ფონდებისაგან განსხვავებით, ჰოლდინგ-კომპანიები არ იზღუდებიან საერთაშორისო პორტფელური ინვესტიციებით, ე.ი. სხვადასხვა ქვეყნების კომპანიების აქციებში ფართო დივერსიფიკაციის განხორციელებით. ჰოლდინგ-კომპანიის მიზანია აქციონერულ კაპიტალზე კონტროლი, რაც საშუალებას იძლევა ეფექტიანად განხორციელოს მმართველობითი ფუნქციები.

ამდენად, ფინანსური ჰოლდინგ-კომპანიის ძირითად განსხვავებად სხვა ფინანსურ ინსტიტუტებისაგან ითვლება საინვესტიციო სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია იმ ფირმებზე, რომლებიც შედიან მის ინტერესებში.

კომპანიათა ჯგუფის მექანიზმის შექმნა

კომპანიათა ჯგუფის (საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები) ორგანიზების პროცესი შეიძლება წარიმართოს „ქვევიდან“ ან „ზევიდან“, ან ორივე ამ საშუალების შეთავსებით. პირველ სტადიაზე - ორგანიზება „ქვევიდან“, ხდება დამოუკიდებელი იურიდიული დამფუძნებელი კომპანიების გაერთიანება და ჯგუფის სათაო ორგანიზაციის დამტკიცება. ჰოლდინგ-კომპანიის

შექმნისას სადამფუძნებლო შენატანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი აქტივი, როგორც მატერიალური (ფულადი საშუალებები, ფასიანი ქაღალდები, შენობები, ნაგებობები, მოწყობილობები და ა.შ.), ისე არამატერიალური (ბუნებრივი რესურსების გამოყენების უფლება, უფლება ინტელექტუალურ საკუთრებაზე, პატენტები, ლიცენზიები). იმ შემთხვევაში, როცა ჰოლდინგ-კომპანია სააქციო საზოგადოებაა, სადამფუძნებლო შენატანად ამ საზოგადოების აქციების ფლობა ითვლება.

სათაო ჰოლდინგ-კომპანიის დაფუძნების შემდეგ ტნკ-ის ორგანიზების პროცესი წარიმართება „ზევიდან“. ამ შემთხვევაში მოვლენების განვითარების რამდენიმე ვარიანტი არსებობს. ყველაზე გავრცელებული ვარიანტია არჩეულ ქვეყანაში ქალიშვილი ფირმის დაფუძნება, რომლის საშუალებითაც განხორციელდება ტნკ-ის სავაჭრო-გასაღებითი ოპერაციები ადგილობრივ ბაზარზე. ზოგჯერ, ქალიშვილი ორგანიზაციის შექმნას წინ უსწრებს უცხოური კომპანიის განყოფილების გახსნის სტადია, რომელსაც არ აქვს დამოუკიდებელი იურიდიული პირის სტატუსი.

როგორც წესი, მსგავს ქალიშვილ ორგანიზაციებზე მყარდება 100%-იანი კონტროლი დედა-კომპანიის ან სუბჰოლდინგის (ჯგუფის რთული იერარქიული სტრუქტურიდან გამომდინარე) მხრიდან, თუ ეს არ ეწინააღმდეგება ადგილობრივ კანონმდებლობას. შემდეგში შესაძლებელია ტნკ-ის მონაწილეობის შემცირება ქალიშვილი ფირმების სააქციო კაპიტალში მათი აქციების გაყიდვით.

სხვა სქემები წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა კონტროლი მყარდება უკვე არსებულ უცხოურ ორგანიზაციებზე. თუ მიიღწევა შეთანხმება ჰოლდინგ-კომპანიასა და დაინტერესებული კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შორის აქციების ყიდვა-გაყიდვის შესახებ („ეგზორული“ შეთანხმება), მაშინ მოხდება ამ ფირმის აქციების გადაცემა ჰოლდინგ-კომპანიის აქციებზე. თუ შეთანხმება ვერ შედგა აქციების გაცვლის შესახებ, მაშინ ჰოლდინგ-კომპანია

შეეცდება დაინტერესებული კომპანიის რაც შეიძლება მეტი აქცია შეიძინოს საფონდო ბირჟაზე („აგრესიული“, „სასტიკი“ შთანთქმა) მასზე კონტროლის განხორციელებისათვის. შედეგად მივიღებთ შთანთქმული კომპანიის ხელმძღვანელობის ჩანაცვლებას ჰოლდინგ-კომპანიის ხელმძღვანელობით.

თუ, უცხოური ორგანიზაციის აქციები ადრე იყო სახელმწიფო საკუთრებაში, მაშინ ამ აქციების შეძენა შესაძლებელია პრივატიზაციით, მაგალითად ტნკ-ის მიერ საინვესტიციო კონკურსის მოგებით; კიდევ ერთ საშუალებად უცხოურ ფირმაზე საქმიანი კონტროლის დამყარებისათვის ითვლება მისი ვალდებულებების შეძენა.

ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა

ჰოლდინგ-კომპანიის საქმიანობა რეგულირდება ადგილობრივი კორპორაციული და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობით. სწორედ ამერიკის ანტიტრესტულმა კანონებმა (პირველი მათ შორის იყო შერმანის კანონი - 1890 წელს, ხოლო მის განვითარებულ და დაზუსტებულ ვარიანტს კი წარმოადგენდა კლეიტონის კანონი - 1914 წელს.) მნიშვნელოვნად გარდაქმნეს მონოპოლიზებული ბაზრები.

ანტიმონოპოლიური კანონის პირველი სამიზნე გახდა კონცერნი Standard Oil Company Trust, რომელიც დააფუძნა ჯონ დ. როკფელერმა. კომპანიას მონოპოლიზებული ჰქონდა ბაზრის 90%. იგი იყენებდა დემპინგსა და შპიონაჟს კონკურენტების დასუსტებისა და შემდგომ მათი შთანთქმისათვის. 1911 წელს აშშ-ის უმაღლესი სასამართლოს გადაწყვეტილებით Standard Oil დაიშალა 34 დამოუკიდებელ კომპანიადა. ბიზნესის გადარჩენისათვის ტრესტის ცენტრალურმა ორგანოებმა Standard Oil Company of New Jersey დაარეგისტრირეს ჰოლდინგ-კომპანიის სახით Standard Oil-ის სახელწოდებით, რომელიც შემდეგ გარდაიქმნა კონცერნ Exxon-ად (მაგალითი განხილულა 7.3.-ში). ახალ პირობებში ქალიშვილმა

ფირმებმა, რომლებიც ამ ჯგუფში შედიოდნენ, მოიპოვეს იურიდიული და განსაზღვრული ოპერაციული დამოუკიდებლობა. ჰოლდინგ-კომპანიის ხელმძღვანელობას კი დარჩა კონცერნის საქმიანობაზე მხოლოდ სტრატეგიული ზემოქმედების შესაძლებლობა. საბოლოოდ შეიქმნა მეტად კონკურენტუნარიანი საქმიანი გარემო მასში მონაწილე კომპანიებისათვის.

შერმანისა და კლეიტონის კანონი ასევე წარმატებით გამოიყენებოდა აშშ-ში 1911-1920 წლებში, თამბაქოსა და სხვა ტრესტების წინააღმდეგ.

თანამედროვე პირობებში ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა თამაშობს მნიშვნელოვან როლს კომპანიათა შეერთებისა თუ შთანთქმის შეთანხმებაზე როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებისა და საერთაშორისო საქონლისა და მომსახურების ბაზრების ფორმირებისათვის, გარკვეულწილად შეიცვალა ანტიმონოპოლიური კანონის ხასიათი ტნკ-თან მიმართებაში. თუ 1900-იანი წლების დასაწყისში Standard Oil Company Trust-ის საქმიანობა აშშ-ის ბაზარზე კონკურენციის თვალთახედვით მიუღებელი იყო, ახალ ისტორიულ ეტაპზე 1990-იანი წლების დასასრულიდან, როკფელერის ყოფილი იმპერიის მემკვიდრეების გაერთიანება (თუ ხელახლა გაერთიანება) გიგანტური ამერიკული კომპანიების Exxon-ის და Mobil-ის სახით უკვე ითვლება კანონიერად, რადგანაც მას მეტოქეობის გაწევა უწევს მძლავრ ტნკ-თან მსოფლიო ბაზარზე.

ჰოლდინგ-კომპანიების ეკონომიკური როლი

თანამედროვე ტნკ-ბის სათავეში დგანან ჰოლდინგ-კომპანიები, რომელთა უმრავლესობა წარმოგვიდგება როგორც **ფივერსიფიკირებული კონცერნები**. ეს კონცერნები აერთიანებენ ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისა და სექტორის საწარმოებს. საქმიანი კავშირების გაფართოება, ასეთი სტრუქტურების მრავალდარ-

გობრივი ხასიათი, ცალკეული სამეურნეო ქვედანაყოფებისთვის მეტი დამოუკიდებლობის მიცემა (განსაკუთრებით გეოგრაფიულად დაცილებულ რეგიონებში) - ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ართულებს ტნკ-ის ურთიერთმოქმედებისა და მართვის მექანიზმს. ამიტომ, აუცილებლობას წარმოადგენს საფინანსო-სამმართველო ცენტრის შექმნა, რომელიც განახორციელებს ყველა პარტნიორის ძალისხმევის გაერთიანებასა და კოორდინაციას. ამ როლს ასრულებს **სათაო ტრანსნაციონალური ჰოლდინგ-კომპანია**.

ტნკ-ები ბიზნესის გაფართოების კვალობაზე ეფექტიანად იყენებენ ჰოლდინგ-კომპანიების ჯაჭვს შუალედი სუბჰოლდინგების ჩათვლით. ამ შემთხვევაში სათაო კომპანიას (როგორც წესი ეს არის ფინანსური ჰოლდინგ-კომპანია) ეძლევა შესაძლებლობა აკონტროლოს თავის კაპიტალზე უფრო მეტი კაპიტალი. ტნკ-ის გავლენის ზრდის ეს მულტიპლიკატორის ეფექტი, მათ საშუალებას აძლევს მოიპოვონ წარმატება გლობალური კონკურენციის პირობებში.

ჯგუფური სტრუქტურების გაფართოებას აქვს უპირატესობა ცალკეული საწარმოებისათვის, კერძოდ:

- ერთიანი ცენტრი ახორციელებს სტრატეგიული მენეჯმენტის რეალიზებას მთლიანი ჯგუფის (სისტემის) ფარგლებში;
- ერთიანი ფინანსური და საგადასახადო პოლიტიკა ფულადი რესურსებისა და ინვესტიციების მანეჟირების საშუალებას იძლევა;
- აქტივების დარგობრივი და გეოგრაფიული დივერსიფიკაცია ამცირებს ტნკ-ის საქმიანობის საერთო რისკს;
- ვერტიკალური ინტეგრაცია და ჩაკეტილი ტექნოლოგიური ჯაჭვი საშუალებას იძლევა შემცირდეს სამრეწველო ხარჯები და კომპანიის საქმიანობაში გათვალისწინებული იქნას ეკოლოგიური ფაქტორი;
- ერთიანი ინფრასტრუქტურის გამოყენება (საბანკო, სატელეკომუნიკაციო, გასადგების, სატრანსპორტო ლოჯისტიკა) ჰორიზონტალური ინტეგრაციისას ამცირებს ტრანსაქციურ ხარჯებს;

- არსებობს კადრების როტაციის, მათი სწავლების, გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პროფესიული ზრდის ფართო შესაძლებლობები.

ტნკ-ის ფუნქციონირებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს სათაო ტრანსნაციონალური ჰოლდინგ-კომპანიისა და მისი ქალიშვილი ფირმების ფუნქციების სწორად გამიჯვნას. **როგორც წესი, სათაო კომპანია ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:**

- მთლიანი ჯგუფის გრძელვადიანი საქმიანი პოლიტიკისა და ეკონომიკური სტრატეგიის შემუშავება;
- ქალიშვილი ორგანიზაციების სტრატეგიული მართვა ერთიანი მარკეტინგული, საწარმოო, ფინანსური, საინვესტიციო და საკადრო პოლიტიკის ჩათვლით;
- ქალიშვილი საწარმოების სამეურნეო საქმიანობის ოპერატიული კოორდინაცია;
- სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების კოორდინაცია და მსხვილი პროექტების შესრულება;
- ქალიშვილი კომპანიების ფინანსური და ადმინისტრაციული კონტროლი, შიგა აუდიტი.

ასე რომ, ტნკ-ის სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავება, სათაო ტრანსნაციონალური ჰოლდინგ-კომპანიის კომპეტენციაა, ხოლო ოპერატიული საკითხები კი განისაზღვრება ქალიშვილი ორგანიზაციების დონეზე. სათაო ტრანსნაციონალური ჰოლდინგ-კომპანია თავისი ფუნქციების რეალიზაციას ახორციელებს წარმომადგენელი ინსტიტუტის საშუალებით. ჰოლდინგ-კომპანიის წარმომადგენელად ითვლება ქალიშვილი ფირმის დირექტორთა საბჭოს წევრი, რომელიც მეორე მხრივ არის ჰოლდინგ-კომპანიის მენეჯერი და შეიძლება ასევე შედიოდეს მის (ჰოლდინგ-კომპანიის) დირექტორთა საბჭოში.

7.5. ინტეგრირებული საბანკო სტრუქტურები

საერთაშორისო ბიზნესში მეტად შესამჩნევ ინტეგრირებულ სტრუქტურას მიეკუთვნება **საერთაშორისო ბანკების ჯგუფი**. ასეთი ტერმინებით ჩვეულებრივ განისაზღვრება მსხვილი ბანკები, რომლებსაც აქვთ ოფისები სხვადასხვა ქვეყნებში და გამოირჩევიან ფართო საერთაშორისო საქმიანი აქტივობით. საერთაშორისო ბანკების საქმიანობა მჭიდროდ უკავშირდება გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტს; საერთაშორისო ბანკები სთავაზობენ უცხოურ კომპანიებს სხვადასხვა ფინანსურ მომსახურებას.

საერთაშორისო ბანკები ახორციელებენ შემდეგ ოპერაციებს:

- საერთაშორისო საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების ფინანსირება;
- უცხოური ვალუტით ვაჭრობა;
- უცხოურ ფასიან ქაღალდებთან (ევროობლიგაციების ჩათვლით) დაკავშირებული ოპერაციები;
- სესხების მოზიდვა და კრედიტების შეთავაზება ევროვალუტის ბაზარზე;
- პროექტების დაფინანსება;
- საერთაშორისო გადარიცხვები;
- ადგილობრივ ვალუტაში საკრედიტო-დეპოზიტური ოპერაციები;
- საკუთარი კლიენტების კონსულტირება.

ზოგიერთი საერთაშორისო ბანკი ასრულებს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ ოპერაციას, სხვა კატეგორია ასეთი ბანკებისა კი სპეციალიზებულია რამდენიმე ოპერაციაზე. ბანკების სპეციალიზაცია და უნივერსალიზაცია განისაზღვრება მათი ფინანსური რესურსების მოცულობით, ასევე იგი ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ მისი ძირითადი კლიენტები რა სახის ფინანსურ მომსახურებას საჭიროებენ.

საერთაშორისო საბანკო ჯგუფების ელემენტები

საწყის ეტაპზე ნებისმიერი ბანკის საერთაშორისო მოღვაწეობისათვის აუცილებელია სხვადასხვა ქვეყნების ადგილობრივ ბანკებთან საკორესპონდენტო ურთიერთობების დამყარება, რომლებიც იწოდება ბანკ-კორესპონდენტებად. ეს აუცილებელია ექსპორტისა და იმპორტის საერთაშორისო გადახდის კლირინგის განხორციელებისათვის, საერთაშორისო ვაჭრობასთან დაკავშირებული დოკუმენტალური ოპერაციების წარმოებისათვის (ვექსილების გადახდა, აკრედიტივების დადასტურება და შესრულება, ინკასო და სხვა.), ასევე სხვადასხვა ინფორმაციის წარმოდგენისათვის.

სათაო ბანკის საერთაშორისო ფინანსური ოპერაციების გაფართოების კვალობაზე, უფრო მეტად რთულდება მისი მსოფლიოსთან ინტეგრაციის ხარისხი. ნაწილობრივ შემდეგ ნაბიჯს წარმოადგენს საბანკო განყოფილებების (ფილიალების) შექმნა არაეროვნულ ანუ ოფშორული ფინანსური ცენტრების ტერიტორიაზე. არაეროვნული ცენტრები წარმოადგენენ ტნკ-თვის კაპიტალების მეტად იაფ წყაროებს, ვიდრე ეროვნული ბაზრები. ოფშორული ფინანსური ცენტრების მნიშვნელოვანი მახასიათებელია პოლიტიკური სტაბილურობა, ასევე ფინანსური ინსტიტუტებისა და ინვესტორების ნორმატიული რეგულირების სასურველი რეჟიმი.

თავის მხრივ ოფშორული განყოფილება საერთაშორისო ბანკს მოუტანს ანაზრებს და საშუალებას მისცემს მას გასცეს კრედიტები ევროვალუტაში. საბანკო ბიზნესის ოფშორული განყოფილებებით წარმოების უპირატესობად ითვლება რეგისტრაციის სიმარტივე, დეპოზიტების მიღებისას სარეზერვო მოთხოვნების არარსებობა, შეღავათიანი დაბეგვრის რეჟიმი და მაღალი კონფიდენციალობა.

ამასთანავე, საერთაშორისო ბანკების ოფშორული განყოფილება ისეთ რეგიონებში, როგორიცაა კარიბის ბასენი (ბაჰამისა და

კაიმაწოვის კუნძულები), ფაქტიურად ასრულებს სააღრიცხვო ცენტრების როლს და აქვთ მინიმალური შტატი. განყოფილებები, რომლებიც განლაგებულია ისეთ მსხვილ მსოფლიო ფინანსურ ცენტრებში, რომლებსაც მიეკუთვნება ლონდონი, ნიუ-იორკი, ციურიხი, ლუქსემბურგი, სინგაპური თუ ჰონკონგი, ასრულებენ ისეთ ფართო საბანკო ოპერაციებს, როგორიცაა საერთაშორისო ვაჭრობაში მონაწილეობა, ვალუტის გაცვლითი ოპერაციები, მსხვილი რესურსების მოზიდვა-განაწილება ევროვალუტაში და საერთაშორისო კრედიტის სახით. ასეთ განყოფილებებში ზოგჯერ დასაქმებულია რამდენიმე ათეული საბანკო სპეციალისტი.

საერთაშორისო ვალდებულებების მაქსიმალური დონე აღმოცენდება, როცა ბანკი (საბანკო ჯგუფი) ღებულობს გადაწყვეტილებას ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე სრულფასოვანი მონაწილეობის შესახებ. ამასთანავე, შეიძლება დაფუძნებული იქნას **წარმომადგენლობები, საბანკო ფილიალები, ქალიშვილი ან დამოკიდებული ბანკები**, ასევე **არასაბანკო ფინანსური კომპანიები**. ეს ახდენს საერთაშორისო ბანკის ჩართვას სხვა საბანკო ინსტიტუტებთან კონკურენციაში, ადგილობრივი კლიენტების მომსახურების პროცესში.

მთლიანობაში სათაო ბანკი და მისი ფილიალების ქსელი, რეგისტრაციის ქვეყანაში ქმნის საერთაშორისო საბანკო ჯგუფის სისტემას.

წარმომადგენლობა

საერთაშორისო ბანკი აფუძნებს წარმომადგენლობას საზღვარგარეთის ქვეყანაში, პირველ რიგში ამ და მეზობელ ქვეყანაში თავისი კლიენტების დახმარებისათვის ბიზნესის წარმართვის საქმეში. წარმომადგენლობა არ წარმოადგენს ე.წ. „საბანკო ოფისს“. მას არ შეუძლია მიიღოს საბანკო ანაბარი, აღრიცხოს ვექსელები, აწარმოოს აკრედიტივების ავიაზო, ან აწარმოოს ევროვალუტის ბაზარზე ოპერაციები. ტურისტი, რომელიც ფლობს ჩეკს ან

საკრედიტო ბარათს გაცემულს სათაო ბანკის მიერ, მას არ შეუძლია წარმომადგენლობაში გაანაღდოს ისინი ნაღდ ფულზე.

წარმომადგენლობების ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს მათი მდებარეობის ადგილიდან სათაო ბანკის კლიენტებისათვის ინფორმაციისა და საქმიანი კონტრაქტების ორგანიზების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება; ასევე ადგილობრივი ბიზნესმენებისათვის სათაო ბანკის მომსახურების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება. წარმომადგენლობა უზრუნველყოფს სათაო ბანკსა და ადგილობრივ ბანკს შორის საკორესპონდენტო ურთიერთობების დამყარებას. წარმომადგენლობის მნიშვნელოვანი ამოცანაა სათაო ბანკს მიაწოდოს ინფორმაცია ქვეყანაში ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური სიტუაციის შესახებ. იგი ახორციელებს ასევე სათაო ბანკის ინფორმირებას ადგილობრივი ფირმების, როგორც პოტენციური მსესხებლების შესახებ.

წარმომადგენლობას ჰყავს ერთი ხელმძღვანელი და ორი-სამი ასისტენტი. ისინი უმეტეს შემთხვევაში ადგილობრივი მოქალაქეები არიან.

საბანკო ფილიალები

საბანკო ფილიალები, როგორც იურიდიულად, ასევე ოპერაციული თვალსაზრისით წარმოადგენენ სათაო ბანკის შემადგენელ ნაწილებს. ფილიალები არ ითვლებიან დამოუკიდებელ იურიდიულ პირებად. მათ არ გააჩნიათ თავისი სადამფუძნებლო დოკუმენტები (წესდება), არ ჰყავთ თავისი დირექტორთა საბჭო და არ შეუძლიათ აქციების ემიტირება. საბანკო ფილიალები ექვემდებარება კონტროლს როგორც სათაო ბანკის, ასევე ადგილობრივი მთავრობის მიერ.

საბანკო ფილიალები წარმოადგენენ ერთგვარ მედიატორებს სათაო ბანკსა და ადგილობრივ კლიენტებს შორის. ისინი სათაო ბანკის სახელით სთავაზობენ კლიენტებს საბანკო მომსახურების

სრულ პაკეტს. ორგანიზაციული თვალსაზრისით, ფილიალების დაფუძნება უფრო იოლია, ვიდრე ქალიშვილი ბანკებისა. ფილიალის ძირითად ნაკლოვანებას წარმოადგენს ის, რომ სათაო ბანკი ფლობს სრულ პასუხისმგებლობას მისი ვალდებულებების შესახებ.

ქალიშვილი ბანკები

ქალიშვილი ბანკები წარმოადგენენ დამოუკიდებელ საბანკო ორგანიზაციებს როგორც დახურული, ისე ღია ტიპის სააქციო საზოგადოებაში და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში, სადაც აქციების მთელი 100% ან მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი ეკუთვნის სათაო ბანკს. **ქალიშვილი ბანკი ახორციელებს საბანკო მომსახურებას კლიენტებისათვის ადგილობრივი კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში.**

ქალიშვილი ბანკის საკრედიტო ლიმიტი განისაზღვრება მისი საკუთარი კაპიტალით და იგი არაა კავშირში სათაო ბანკის კაპიტალთან. ეს წარმოადგენს ქალიშვილი ბანკის ერთგვარ შეზღუდვას მსხვილი კლიენტების დაკრედიტების თვალსაზრისით. ამავდროულად, სათაო ბანკი ქალიშვილ ბანკს უსაზღვრავს საწესდებო კაპიტალის სიდიდესაც.

ასოცირებული ბანკები

ასოცირებული (დამოკიდებული, აფილირებული) ბანკების სახელწოდების ქვეშ იგულისხმება ისეთი ბანკები, სადაც აქციების ნაწილი(და არა საკონტროლო პაკეტი) ეკუთვნის უცხოურ ბანკს. აქციების დანარჩენი ნაწილი განაწილებულია ადგილობრივ და უცხოურ თანამფლობელებს შორის.

ასეთი ორგანიზაციული ფორმის, როგორც ნებისმიერი სტრატეგიული პარტნიორის უპირატესობად ითვლება ორი ან მეტი თანამფლობელის გამოცდილების, პოტენციალისა და კორპორაციული კულტურის გაერთიანება. ასოცირებული ბანკი ინარჩუნებს ადგილობრივი ფინანსური ინსტიტუტის სტატუსს ადგილობრივ თანამფლობელებთან და მენეჯმენტთან ერთად,

და ამავე დროს მხარს უჭერს მუდმივ კავშირებს მის უცხოელ აქციონერებთან დამატებითი რესურსების მოზიდვის ჩარევით.

ძირითად ნაკლოვანებას წარმოადგენს კრიტიკულ სიტუაციაში ბანკის თანამფლობელების მიერ ერთიანი პოლიტიკის შემუშავების უუნარობა.

ასოცირებული ბანკების განსაკუთრებულ ტიპს წარმოადგენს **საბანკო კონსორციუმი**—საბანკო სტრატეგიული პარტნიორობა, რომელშიც გაერთიანებულია სხვადასხვა ქვეყნის ორი ან მეტი ბანკი. საბანკო კონსორციუმის სპეციფიურ მიმართულებას წარმოადგენს **საერთაშორისო საბანკო სინდიკატი**, რომელსაც გააჩნია მსხვილი და გრძელვადიანი კრედიტის გაცემის შესაძლებლობა, ახდენს საერთაშორისო ბაზარზე კორპორაციის ფასიანი ქაღალდების განთავსებას და ევროვალუტის ბაზარზე ოპერაციების განხორციელებას. ზოგიერთი საბანკო კონსორციუმი თანამედროვე პირობებში მუშაობს, როგორც საერთაშორისო საინვესტიციო ბანკები. ეს ინსტიტუტები აფინანსებენ პროექტებს და ტნკ-ს უწევენ კონსულტაციას.

როგორც წესი, საბანკო კონსორციუმი ადგილობრივ ბაზარზე წარმოადგენს საერთაშორისო ბანკების დროებითი თანამშრომლობის ფორმას. დროთა განმავლობაში კონსორციუმი ხდება კონკურენტი რომელიმე დამფუძნებელი ბანკისა მსხვილი კლიენტების მომსახურების თვალსაზრისით. ამიტომ, ეს დამფუძნებელი ბანკი ტოვებს ალიანსს და ცალკე აფუძნებს ქალიშვილ ბანკს ან ფილიალს. აქედან გამომდინარე, არსებობს ტენდენცია თანდათანობითი რესტრუქტურეზაციისა კონსორციუმისა ერთ-ერთი საერთაშორისო ბანკის ქალიშვილ ბანკად.

საბანკო ჰოლდინგური კომპანიები

მრავალი საერთაშორისო საბანკო ჯგუფის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს საბანკო ჰოლდინგური კომპანიები. **საბანკო ჰოლდინგური კომპანია** არის სააქციო საზოგადოება,

რომელიც იურიდიულად ფლობს სხვა ბანკებისა და არასაბანკო ორგანიზაციების საკონტროლო პაკეტებს, მათზე მმართველობითი და ფინანსური კონტროლის მოპოვებისათვის.

საბანკო ჰოლდინგურმა კომპანიებმა ფართო გავრცელება ჰპოვა აშშ-ში, განსაკუთრებით გასული საუკუნის 70-80-იან წლებში. 1990-იანი წლების დასაწყისში ისინი უკვე აკონტროლებდნენ 13000 ბანკის 2/3-ს, რომელიც შეადგენდა ამ სფეროს აქტივების 90%-ს.

საბანკო ჰოლდინგური კომპანიების გამოჩენა ხელს უწყობს შემდეგი ფაქტორების განვითარებას:

- სააქციო საკუთრების განვითარების მაღალი დონე ხელს უწყობს სამრეწველო და საბანკო კაპიტალების ეფექტიან ურთიერთმოქმედებას;

- კაპიტალის ბაზარზე რესურსების მობილიზაციისათვის შედეგის სიმარტივე;

- არაეფექტიანი ქალიშვილი კომპანიის დანაკარგების კომპენსაცია მომგებიანი კომპანიის ხარჯზე;

- სტრატეგიული გადაწყვეტილებები დირექტორთა საბჭოსა და საინფორმაციო-მმართველობითი რგოლის დონეზე;

- აქტივების პორთფელის დივერსიფიკაცია საბოლოოდ ამცირებს მთლიანად საბანკო ჯგუფის რისკს;

- არასაბანკო სფეროში ინვესტიციების გაფართოების შესაძლებლობები;

- ტერიტორიული გაფართოების შეუზღუდაობა.

7.6. საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების ფორმები

გლობალური ინტენსიური კონკურენცია ითვლება მძლავრ მამოძრავებელ ძალად საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) აღმოცენებისა. იმისათვის, რომ არ ჩამორჩნენ კონკურენტებს, ფირმები მუდმივად ახორციელებენ გარემოსთან თავიანთი

ორგანიზაციული შემგუებლობის მონიტორინგს. რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებას უზრუნველყოფს სტრატეგიული ალენსების საზღვრებში ფუნქციონირება.

სხვადასხვა დარგებს შორის პარტნიორობის სწრაფი განვითარება მოწმობს იმას, რომ სსა-ის შექმნა არ წარმოადგენს შემთხვევით პროცესს. პარტნიორობა ხასიათდება სუბიექტების ინტერესების ურთიერთგადაჯახებით და საერთო მიზნის ჩამოყალიბებით.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსები (სსა) წარმოადგენს გრძელვადიან შეთანხმებას, რომელიც დაფუძნებულია პარტნიორთა ურთიერთდობაზე და იყოფა შემდეგ ტიპებად:

- ჰორიზონტალური ტიპის ალენსები;

- ვერტიკალური ტიპის ალენსები;

- დისტრიბუციის ალენსები;

- მონათესავე დივერსიფიცირებული ალენსები;

- პერსპექტიული დივერსიფიცირებული ალენსები.

ჰორიზონტალური ტიპის სსა-ები იქმნება სამრეწველო პროცესის ერთი და იმავე სტადიისათვის ან ერთსახეობა საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის. ამის მაგალითია „დოიჩე ტელეკომის“, „ფრანს ტელეკომისა“ და ამერიკული „სპრინტის“ სიმძლავრის გაერთიანება ინტერნეტის ქსელის მისაწვდომობასთან დაკავშირებით. პარტნიორობა ახორციელებს მომსახურების გლობალურ მიწოდებას ადგილობრივი პროვაიდერების საშუალებით.

ვერტიკალური ტიპის სსა-ის საბოლოო რგოლია ფირმებისთვის მაკომპლექტებელი ნაკეთობებისა თუ მომსახურების მიწოდება. გაითვალისწინა რა „დოიჩე ტელეკომმა“ ამერიკულ კომპანია Netscape Communication-ის ორიგინალური აღჭურვილობა პროგრამული პროდუქტით, კომპანია „დოიჩე ტელეკომმა“ 1997 წლის თებერვალში განაცხადა მასთან ჯერ კიდევ 1995 წელს გრძელვადიანი შეთანხმების შესახებ.

სსა-ის დისტრიბუციის ალენსები თუ დამკვეთები ითვალისწინებენ გრძელვადიან თანამშრომლობას დისტრიბუტორებთან და ძირითად მომხმარებლებთან.

მონათესავე დივერსიფიცირებული სსა-ები იქმნება იმ ორგანიზაციების მიერ, რომლებიც აწარმოებენ ურთიერთშემავსებელ საქონელსა და მომსახურებას. მათ მიეკუთვნება მაგალითად შეთანხმება მსხვილი ავიახაზებისა, რომელიც ემსახურება გრძელ მარშრუტებს და წვრილ გადამზიდებს საშუალო ავიახაზებთან, რომლებიც ემსახურებიან მოკლე რეგიონალურ მარშრუტებს და დაკავშირებული არიან ძირითადი გადამზიდების მარშრუტებთან.

პერსპექტიული დივერსიფიცირებული სსა-ები იქმნება სხვადასხვა დარგების ორგანიზაციების მიერ. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციათაშორისი თანამშრომლობა ამდიდრებს პარტნიორობას ტექნოლოგიური და მმართველობითი გამოცდილების გაცვლის თვალსაზრისით.

ფორმალური და ფუნქციონალური შეთანხმებები

იმის მიხედვით, თუ რა მიზნები გააჩნიათ ალენსში მონაწილე კომპანიებს, მენეჯმენტს გააჩნია ორგანიზაციული მექანიზმების ფართო არჩევანის საშუალება. პარტნიორთა თანამშრომლობა სსა-ის ფარგლებში შეიძლება ატარებდეს როგორც **ფორმალურ** ასევე **არაფორმალურ ხასიათს**. ამასთან, ფორმალური თანამშრომლობა იურიდიულად დოკუმენტირებული, უფრო შესამჩნევია როგორც მოთანამშრომლე ფირმების ფარგლებში, ისე ამ ფარგლების გარეთაც. მეორე მხრივ, არაფორმალური თანამშრომლობა დამყარებულია ნდობაზე, რომელსაც განამტკიცებს საქმიანი ურთიერთობები. იგი თანდათან ვითარდება როგორც ერთმანეთის ინტერესების შეცნობის შედეგი. შეიძლება ითქვას, რომ არაფორმალური ურთიერთობები გულისხმობენ, რომ ჯერ წარიმართება ბიზნესი, ხოლო „გარსი“ მოგვიანებით წარმოიქმნება, თუკი საერთოდ წარმოიქმნება. 1980-იანი წლებიდან ფირმათაშორისი ასოციაციების

აბსოლუტური უმეტესობა ნაკლებად ფორმალური იყო სტრუქტურის მიხედვით.

კონტრაქტულ დონეზე საერთაშორისო სტრატეგიულ ალენსს (სსა) საფუძვლად უდევს გრძელვადიანი ფუნქციონალური და არაფორმალური შეთანხმებები

ფუნქციონალური შეთანხმებები წარმოადგენენ ფორმალურ შეთანხმებებს პარტნიორების წილობრივი მონაწილეობის ან ერთობლივი საწარმოების შექმნის გარეშე. ალენსები ფუნქციონალური შეთანხმებების საფუძველზე წარმოადგენენ პროდუქტებს, რომლებშიც ორი ან მეტი კომპანია წყვეტს ითანამშრომლოს საქმიანობის ერთი ან რამდენიმე მიმართულებით - სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები (სკსსს), წარმოება, მარკეტინგი, ტექნოლოგიის ერთობლივი გამოყენება, ლიცენზირება, დისტრიბუცია და სხვა.

ფუნქციონალური შეთანხმებების ფარგლებში არ იქმნება ახალი ორგანიზაცია, ხოლო თანამშრომლობას შეზღუდული ხასიათი აქვს. მხარეები გადასცემენ რესურსებს ერთობლივი საქმიანობის წარმოებისათვის, მაგრამ არ იყოფენ საკუთრებას ან საწარმოს მოგებას. ასეთი ალენსები უფრო მოქნილები აღმოჩნდებიან ხოლმე, ვიდრე ის ალენსები, რომლებიც აგებულია ერთობლივი საწარმოების ან აქტივებში წილობრივი მონაწილეობის საფუძველზე. კერძოდ: ფუნქციონალური შეთანხმებების ალენსებში ერთის მხრივ, კონტრაქტები შეიძლება ადვილად იქნას შეცვლილი, რაც იძლევა სსა-ის სტრატეგიის ორიენტაციის შეცვლის საშუალებას გლობალური ბაზრების მუდმივი ცვლილებების საპასუხოდ; მეორე მხრივ, ფუნქციონალური ალენსები შეიძლება ადვილად იქნას ტრანსფორმირებული ალენსებად წილობრივი მონაწილეობის მიხედვით ან ერთობლივ საწარმოებად.

არაფორმალური შეთანხმებები მოიცავენ თანამშრომლობით ასოციაციებს, რომლებიც იქმნება ორი ან მეტი ორგანიზაციის მიერ

დარომლებიც ითვალისწინებენ, მაგალითად: ურთიერთშეთანხმებას კონკურენტებს შორის ოლიგოპოლიის პირობებში. ზოგიერთი ტიპის საქმიანობასთან მიმართებაში (ფასწარმოქმნა, საქონლის გატანა) ამგვარი შეთანხმებები შეიძლება წარმოადგენდნენ ანტიმონოპოლიური საქმის განხილვის საგანს.

ალეანსები წილობრივი მონაწილეობით

ალეანსები გრძელვადიანი შეთანხმებების ფორმის აქტივებში მონაწილეობის შესახებ ხორციელდება როგორც ახალი ორგანიზაციის შექმნის გარეშე, ასევე მისი შექმნით. შეთანხმებებს აქტივებში მონაწილეობის შესახებ ახალი ორგანიზაციის შექმნის გარეშე აგრეთვე ეწოდება შეთანხმებები წილობრივი მონაწილეობის შესახებ (აქციების გაცვლის შეთანხმების ჩათვლით).

სსა წილობრივი მონაწილეობით წარმოადგენს ნებაყოფლობით ურთიერთობებს ორ ფირმას შორის, რომელთა დროსაც ერთი კომპანია ყიდულობს მეორე ფირმის წილს, რომელიც მნიშვნელოვანია ერთობლივი საქმიანობის განსახორციელებლად, მაგრამ არ აღემატება საკონტროლო პაკეტის ოდენობას. ასეთი ფორმის სსა-ის ბევრ მაგალითს ვხვდებით ავტომობილებისა და ნავთობმომპოვებელ მრეწველობაში.

ნორვეგიული ნავთობის სახელმწიფო კორპორაცია Statoil, რომელიც ცდილობს შეასუსტოს დამოკიდებულება შიდა ბაზართან და გააფართოვოს თავისი არსებობა გარე ბაზარზე, იგი ახდენს საკუთარი ინტერესების დივერსიფიცირებას ნავთობისა და გაზის მხრივ აქციების გაცვლის გზით საერთაშორისო კომპანიებთან - British Petroleum (BP), Chevron, Total და სხვა. მაგალითად, Statoil-ის აქციათა BP-ის აქციებში გაცვლით ბრიტანული კომპანია, რომელსაც წილობრივი მონაწილეობა აქვს რიგ ნორვეგიულ საბადოებში, აფართოებს თავის მონაწილეობას ნორვეგიაში Statoil-ის კუთვნილ აქციათა პაკეტების ხარჯზე და ზრდის ნავთობის ყოველწლიურ გამოუმუშავებას 65-დან 90 ათას ბარელამდე. თავის მხრივ, Statoil

დებულობს BP-ის წილს ჩრდილოეთ ზღვის სამხრეთ ნაწილის საბადოებში.

წილობრივ მონაწილეობაზე დაფუძნებულ ალეანსში პარტნიორები ჩვეულებრივ დებენ რამდენიმე ფუნქციონალურ შეთანხმებას, რათა გამოიყენონ პარტნიორთა ურთიერთშემცდები შესაძლებლობები. მაგალითად, გრძელვადიანი კავშირი, რომელიც დაფუძნებულია საკუთრებრივ ურთიერთობებზე, შევსებულ იქნა ფუნქციონალური შეთანხმებებით ალეანსში Ford - Mazda, ალეანსში ამერიკულ Honeywell-სა და ამერიკულ-იაპონურ ერთობლივ საწარმოს Yamatake Honeywell შორის. აქციების გადაცემა პარტნიორისათვის განამტკიცებს ურთიერთობებს და ზრდის შესაძლებლობებს ფუნქციონალური შეთანხმებების წარმატებისათვის. გარდა ამისა, აქციების ფლობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს პირად ურთიერთგაგებას პარტნიორი ფირმების ხელმძღვანელთა შორის.

Xerox-ის მმართველის განცხადებით, პარტნიორი კომპანიის პატარა ნაწილის ყიდვა საშუალებას გაძლევთ შეაღწიოთ მის შიგნით და დაინახოთ, თუ რა ხდება იქ - ეს მნიშვნელოვნად აფართოებს სხვადასხვა მიმართულებათა გამოყენების შესაძლებლობებს, რომელთა დროსაც ორი კომპანია შეძლებდა თანამშრომლობას.

პარტნიორისათვის მონაწილეობის ნაკლები წილის ყიდვის შეთავაზება. აგრეთვე შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც დაცვის დამატებითი საშუალება სხვა კომპანიების მტრულ მოქმედებათა წინააღმდეგ.

ერთობლივი საწარმოები

შეთანხმებები აქტივებში მონაწილეობის თაობაზე ახალი ორგანიზაციის შექმნით, წარმოადგენს ერთობლივ საწარმოებს (ეს). ეს უზრუნველყოფს ერთობლივ, მაგრამ არა აუცილებლად თანაბარ საკუთრებასა და კონტროლს აქტივებით სარგებლობაზე.

ერთობლივი საწარმო ორგანიზაციული თვალსაზრისით

საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსის (სსა) ყველაზე რთული ფორმაა. ამ დროს იქმნება დამოუკიდებელი ორგანიზაცია, რომლის კაპიტალი გაყოფილია პარტნიორ დამფუძნებლებს შორის, რომელთაც გააჩნიათ დივიდენდების მიღების უფლება კომპენსაციის სახით შენატანების პროპორციულად. პარტნიორთა საერთო ქონება განსაზღვრავს მათ ერთობლივ საკუთრებას იმ პროდუქტზე, რომელსაც ქმნიან.

ზოგ შემთხვევაში პარტნიორები ზღუდავენ საკუთარ თანამშრომლობას გარკვეული ფუნქციების შესრულებით. მაგალითად, ერთობლივ საწარმოთა (ეს) უმეტესობაში, რომლებიც სატრანსპორტო საშუალებებსა და მაკომპლექტებლებს აწარმოებენ, დამფუძნებლები თანამშრომლობენ მხოლოდ პროდუქციის შემუშავებასა და წარმოების დროს, ხოლო პასუხისმგებლობა მარკეტინგსა და დისტრიბუციაზე რჩება თვით სათავო ორგანიზაციებზე. სხვა ორგანიზაციები ამჯობინებენ ფუნქციათა მთელი სპექტრის გაერთიანებას.

თანამედროვე ერთობლივ საწარმოთა (ეს) საერთო ნიშანი იმაში მდგომარეობს, რომ პარტნიორები თანამშრომლობენ ერთი გარკვეული პროდუქტის ან ერთ ქვეყანაში წარმოების მხრივ; ამასთან, ისინი შეიძლება ერთმანეთის კონკურენტები იყვნენ სხვა ბაზრებზე. აქედან გამომდინარეობს ის, რომ **ერთობლივ საწარმოებს ახასიათებთ ტენდენცია ვიწრო მიმართულებისაკენ.**

7.7. საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) ორგანიზების მექანიზმი

ნებისმიერი სტრატეგიული არჩევანისათვის დამახასიათებელია უპირატესობები და ნაკლოვანებები. აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ თვითონ ორგანიზაციათაშორის თანამშრომლობას მოაქვს როგორც მოგება ისე დანაკარგი, რომელიც

უნდა იქნას გათვალისწინებული კომპანიის მიერ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ვიდრე დაიწყებდეს საქმიანობის კოორდინაციას სხვა ორგანიზაციასთან, ფირმა უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ თანამშრომლობიდან მიღებული მოგება გადაწონის ხარჯებს. თანამშრომლობის შესაძლო მოგება და დანაკარგები მოყვანილია ცხრ. 7.1.-ში.

თანამშრომლობის მოგება და დანაკარგების შედარების შედეგები ნაწილობრივ დამოკიდებული იქნება პარტნიორთა ურთიერთქმედების წარმატებაზე, რაც ვლინდება მაგალითად, ინფორმაციის გაცვლაში, პასუხისმგებლობის განაწილებაში მართვის, ფინანსებისა და მოგების განაწილების სფეროში. მაგრამ ალენსის შექმნის მიზანშეწონილობის განსაზღვრაში მთავარია პასუხი კითხვაზე: არის თუ არა იგი რესურსების ორგანიზების ყველაზე ეფექტური ორგანიზაციული ფორმა?

თუკი ორგანიზაციას აქვს მოტივაცია და მზადყოფნა საერთაშორისო თანამშრომლობისათვის, მაშინ უნდა იქნას მიღებული გადაწყვეტილება საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსის (სსა) შექმნის თაობაზე. იმისათვის, რომ დავეხმაროთ მენეჯერებს გაერკვნენ პრობლემებში, წინააღმდეგობებსა და იმ ფაქტორებში, რომლებიც მიიღება მხედველობაში ალენსების შექმნისას, გავეცნოთ სსა-ის შექმნის კონცეპტუალურ მოდელს (შიდა წესების სისტემას, მოქმედებათა სახელმძღვანელოს), აგრეთვე საერთაშორისო თანამშრომლობის შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმებს.

ალენსის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მომზადების პროცესი

სსა-ის შექმნა წარმოადგენს ფირმის მიზნების რეალიზაციის ინსტრუმენტს. თანამშრომლობისა და სსა-ის ორგანიზაციული ფორმის რამდენიმე ალტერნატივა არსებობს. ფირმის მიზნების, შიდა და გარეთ არსებული გარემოს, აგრეთვე თანამშრომლობის პროცესის

სპეციფიკური ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე, ალენასის ინიციატორი კომპანიის მენეჯერები ირჩევენ თანამშრომლობის ერთ-ერთ ალტერნატივას, რომელიც საფუძვლად დაედება სსა-ის შემდგომ საქმიანობას.

ცხრილი 7.1.

თანამშრომლობის შესაძლო მოგება და დანაკარგები

დანახარჯები	სარგებელი
უპირატესობის დაკარგვა ტექნოლოგიაში; კონკურენტული პოზიციის დაკარგვის რისკი	ცოდნის მიღებისა და ადაპტაციის, კომპეტენციების განვითარების ან ახალი პროდუქტების ერთობლივად შემუშავების შესაძლებლობა
რესურსების დაკარგვა: დროის, ფულის, ინფორმაციის, ნედლეულის, სტატუსის და ა.შ.	რესურსების: დროის, ფულის, ინფორმაციის, ნედლეულის, სტატუსის და ა.შ. შეძენა, დაუტვირთავი საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენება
ისეთ შემთხვევებთან დაკავშირებული ხარჯები, როგორიცაა რეპუტაციის, სტატუსის ან ფინანსური მდგომარეობის დაკარგვა	პროდუქტის შემუშავების ხარჯებისა და რისკების (ტექნოლოგიური, კომერციული, ფინანსური და სხვ.) განაწილება
ავტონომიის და შედეგების ცალმხრივად გაკონტროლების შესაძლებლობის დაკარგვა; თავდაპირველად დასახული მიზნების შეცვლა	გავლენის მოპოვება ტერიტორიაზე (საქმიანობის სფეროზე); ახალ ბაზრებზე (მათ შორის უცხოეთის) დამკვიდრების შესაძლებლობა

სტაბილურობის, განვითარების პერსპექტივების მხრივ თავდაჯერებულობის დაკარგვა, უარის თქმა საცნობ ტექნოლოგიებზე	გაურკვეველ სიტუაციაში მართვის, რთული და უხილავი პრობლემების გადაჭრის უნარის გაზრდა; სპეციალიზაციის ან დივერსიფიკაციის უნარი, კონკურენტთა შემოტევის მოგერიების უნარი
კონკურენცია საქმიანობის სფეროების (ტერიტორიის) გამო, მიზნები, პარტნიორებთან ერთად (მათი რეალიზების მეთოდები	ურთიერთდახმარების, სინერგიისა და პარტნიორებთან ჰარმონიული სამუშაო ურთიერთობისაგან სარგებლობის მიღება
შეფერხებები გადაწყვეტილებათა მიღებისას კოორდინაციის პრობლემათა გამო	სწრაფი რეაგირება ცვალებად საბაზრო მოთხოვნაზე, ნაკლები შეფერხებები ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებაში
მთავრობის ჩარევა, რეგულირება და ა.შ.	უცხოეთის მთავრობებისაგან თანხმობის მიღება ქვეყანაში საქმიანობასთან დაკავშირებით

ამრიგად, სსა-ის შექმნის პირველი პრობლემა - ეს არის თანამშრომლობის ალტერნატივის არჩევა. სსა-ის შექმნით გამოწვეულ პრობლემათა განსაზღვრის შემდეგ გადაწყვეტილების მომზადება მისი ორგანიზების შესახებ მოითხოვს ვარიანტებისა და წინადადებების კონკრეტიზაციას.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალენასების (სსა) შექმნასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებათა მომზადების პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი ეტაპების სახით:

ეტაპი 1. ხორციელდება სსა-ის შექმნის ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარის ანალიზი. უნდა განისაზღვროს თანამშრომლობის მყარი უპირატესობა: თანამშრომლობით

პარტნიორთა დაინტერესება უნდა იქნას შენარჩუნებული საქმიანობის მნიშვნელოვანი ცვლილებების დროს.

ეტაპი 2. ხდება სსა-ის შექმნასთან დაკავშირებული წინადადებების განზოგადება, ხორციელდება სავარაუდო თანამშრომლობის სხვადასხვა საკითხის განხილვა. ეს ყველაფერი იწვევს მეტ გარკვეულობას, პრობლემის დაკონკრეტებას; ამ ეტაპზე იქმნება მრავალფუნქციონალური გუნდი მოლაპარაკებების საწარმოებლად.

ეტაპი 3. ხორციელდება კვლევები და განხილვები, ინიციატორი კომპანიის მიერ ხდება შეთანხმებული წარმოდგენების შემუშავება პოტენციურ პარტნიორებთან. ამ ეტაპზე მიღებულ ინფორმაციას აქვს უკუქმედება ორგანიზაციის დაინტერესებაზე სსა-ის შექმნასთან დაკავშირებით, თანამშრომლობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე, ასეთი თანამშრომლობის პირობებზე. მაგალითად, შეიძლება გაირკვეს, რომ ადრე შექმნილი წარმოდგენა ალენსის შექმნის შესახებ ვერ იქნება რეალიზებული პარტნიორის პოზიციის გამო.

მოცემულ ეტაპზე საჭიროა ერთობლივი საქმიანობის მიზნებისა და სფეროების მკაფიოდ ჩამოყალიბება, გადაწყვეტა იმ საკითხებისა, რომლებიც უკავშირდება პარტნიორთა შენატანების ექვივალენტურობას, შემონატანებისა და დივიდენდების განაწილების აღრიცხვის უზრუნველყოფას და ა.შ.

ეტაპი 4. წინა ეტაპზე მიღებული შედეგები გამოიყენება რეკომენდაციების მომზადების დროს სსა-ის ორგანიზებისა და მართვის სრულყოფასთან დაკავშირებით.

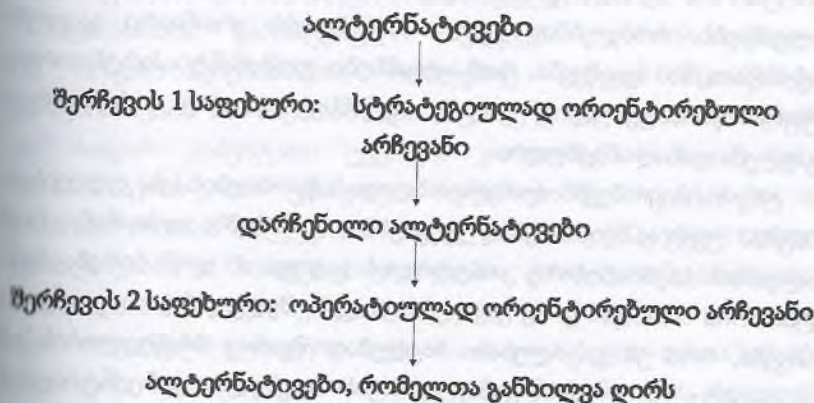
ალტერნატივათა შეფასება

სსა-ის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების საწყის პუნქტს წარმოადგენს თანამშრომლობის ალტერნატივათა განსაზღვრა და ალტერნატივათა სიმრავლის შეზღუდვა.

ინიციატორი კომპანიისათვის არ არის მიზანშეწონილი გამოიკვლიოს ყველა ალტერნატივის უპირატესობა და

ნაკლოვანებები. ამ პრობლემის ეფექტურად გადაჭრისათვის უნდა იქნას გამოყენებული ორსაფეხურიანი პროცესი, რომლის მიზანია ალტერნატივათა რაოდენობის შემცირება ბოლო ეტაპზე მათი თანმიმდევრული სელექციის გზით. ამ დროს უნდა მოხდეს კონცენტრირება პრობლემათა ორ ჯგუფზე: ეს არის **სტრატეგიული პრობლემები** - რომელთაც გააჩნიათ ფირმისთვის ცენტრალური მნიშვნელობა, და **ოპერატიული პრობლემები** - კონკრეტული მოქმედებები სტრატეგიული პრობლემების ფარგლებში. გადაწყვეტილებათა მიღების სქემა ნაჩვენებია ნახ. 7.1.-ზე.

პირველი საფეხურის - სტრატეგიული დონის - ფუნქციაა ალტერნატივების წინასწარი შერჩევა; ამ ეტაპზე ალტერნატივები, რომელთა მიმართებაშიც არ სრულდება პირველადი მოთხოვნები, გამოირიცხება. **მეორე საფეხურის** ფუნქციაა არჩევანის გაკეთება დარჩენილ ალტერნატივათა შორის.



ნახ.7.1. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი

ფორმირებადი ალენსის წარმატების ფაქტორები

მენეჯმენტის სფეროში არსებულ ლიტერატურაში ზოგიერთი ავტორი ყურადღებას ამახვილებს სსა-ის ორგანიზების იმ სხვადასხვა მხარეზე, რომელთაც ისინი მიჰყავთ წარმატებამდე ან წარუმატებლობამდე. განვიხილოთ მათი ზოგიერთი დასკვნა, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას სსა-ის დაპროექტებისას.

ამერიკელი ეკონომისტი კ. ჰარიგანი განიხილავდა პარტნიორთა ასიმეტრიის (ალენსი არათანასწორი პოტენციალის მქონე ფირმებს შორის) გავლენას ერთობლივი საწარმოს წარმატებაზე. ამ კვლევის შედეგებმა უჩვენა, რომ ალენსები დაახლოებით თანასწორი პოტენციალის მქონე ფირმებს შორის უმეტეს შემთხვევაში უფრო წარმატებულია, ვიდრე ალენსები ასიმეტრიულ პარტნიორებს შორის. ამავდროულად, განვითარებულ ქვეყნებთან მიმართებაში ჯ. კილინგი ერთმანეთს ადარებდა ალენსებს, სადაც ერთ-ერთ პარტნიორს ჰქონდა დომინანტური როლი მეორეს მიმართ ისეთ ალენსებს, რომლებშიც ყველა პარტნიორს ერთნაირი გავლენა ჰქონდათ. მან დაასკვნა, რომ ალენსები დომინანტი პარტნიორით უფრო წარმატებულია, ვიდრე ალენსები, სადაც პარტნიორთა გავლენა დაბალანსებულია.

ტნკ-თა მიერ შექმნილი ერთობლივი საწარმოების (ეს) კვლევისას, მაგრამ უკვე განვითარებად ქვეყნებში, პ. ბიმიშმა აღმოაჩინა, რომ ალენსის საქმიანობაზე კონტროლის გაყოფა ან დომინირება პარტნიორის მხრიდან კარგ გავლენას ახდენს შედეგებზე. ბ. კოგუტმა აჩვენა, რომ ეს გაცილებით ნაკლებად მყარია მრეწველობის იმ დარგებში, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია კონცენტრაციის მაღალი ხარისხი, აგრეთვე თუ შექმნილი საწარმო მოიცავს მარკეტინგს და გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას. ჯ. კოპი და ნ. ვენკატრამანი მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ სსა-ბი შექმნილი ბიზნესის მონათესავე სფეროებში ფუნქციონირებადი პარტნიორების მიერ, გაცილებით უფრო წარმატებულია, ვიდრე ერთობლივი

პროექტები, რომელთა დამფუძნებლები განსხვავებულ დარგებში მოღვაწეობენ.

ფორმირებადი სტრატეგიული ალენსის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის საჭიროა შემდეგი საკითხების გადაჭრა:

- პარტნიორთა მიზნების შეთანხმება;
- მხარეთა შენატანების განსაზღვრა;
- ამოცანათა დაყენებაში არსებული სირთულის ხარისხის გაგ-
ლენა სსა-ის ორგანიზებაზე;
- შიდა ურთიერთკავშირები სსა-ში მონაწილე კომპანიების სტრატეგიებს, სტრუქტურას, მართვის სისტემასა და მონაწილე პერსონალს შორის.

პარტნიორთა მიზნების შეთანხმება

ნებისმიერი ალენსის შექმნისას მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს პარტნიორთა მიზნების შეთანხმება; შეუთანხმებლობა ამ მხრივ აუარესებს მათი საქმიანობის შედეგებს.

საქმიანობის წარმატებული შედეგები დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც აღწევენ შეთანხმებას პარტნიორების მიზნებთან და სტრატეგიასთან მიმართებაში. აი, როგორ კომენტარს უკეთებს კორპორაციის Royal Dutch Shell-ის ერთ-ერთი ექსპერტი ალენსის დაპროექტებისა და ერთიანი მიზნის მიღწევის მნიშვნელობას: „ჩვენ საერთო დროის დაახლოებით 50 პროცენტს ვხარჯავთ პროექტის შექმნისათვის მის შიდა მომზადებაზე; და დააკვირდით, ეს ყოველთვის უნდა იყოს ორგანული გუნდური მუშაობა. ძალიან ბევრი დროა საჭირო იმისთვის, რომ გაირკვეს თუ როგორია პარტნიორის რეალური მიზნები. ამავდროულად, შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტები პარტნიორებს შორის განსხვავებული მიზნების გამო.“ აქედან ჩამომდინარე, პარტნიორი ორგანიზაციების მენეჯერები უნდა იცნობდეს საქმიანობის შედეგების რისკებს, რომლებიც წარმოიშ-
ვება განსხვავებულ მიზნებთან დაკავშირებით.

უმეტეს შემთხვევაში მონაწილე კომპანიებს შეუძლიათ მიაღწიონ შეთანხმებას იმ პროდუქციის ნომენკლატურის თაობაზე, რომელსაც აწარმოებს ალენსი, ტექნოლოგიის თაობაზე რომლითაც მოხდება მისი წარმოება, და ბაზრების თაობაზე რომლებზეც გაიყიდება ეს პროდუქცია. მაგრამ შეთანხმების მიღწევა ამ საკითხებთან დაკავშირებით ჯერ კიდევ არ იძლევა იმის გარანტიებს, რომ მონაწილე კომპანიები მიაღწევენ თანხმობას იმასთან დაკავშირებით, თუ საქმიანობის რომელი მაჩვენებლები უნდა იქნას გამოყენებული ალენსის პროგრესის გასარკვევად მის ბაზრებზე. იქ სადაც თანხმობა მიღწეულია და მიზნები მოქნილია, პარტნიორთა ინტერესები და სსა-ის მიზნები ინტეგრირებულია, აღინიშნება უკეთესი რეზულტატები; ხოლო იქ, სადაც თანხმობა არ არის მიღწეული შედეგები უარესია.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) წარმატებამ ხელი უნდა შეუწყოს თითოეული მონაწილის მიზნების მიღწევას. დავუშვათ, სსა-ის საქმიანობაში ჩართულ ძირითად მხარეებს წარმოადგენს ტნკ-ია, ადგილობრივი პარტნიორები და მიმღები მხარის მთავრობა. ტნკ-ის მთავარი მიზანი შეიძლება მიღწეულ იქნას წარმოების განთავსების გზით ამა თუ იმ ქვეყანაში დიდი მოცულობით და ბაზრის მზარდი პოტენციალით, გონივრული რისკითა და საკმარისი მოგების მიღების შესაძლებლობით საშუალო ან გრძელვადიან პერიოდში. თუკი ტნკ-ია შეესაბამება ამ ქვეყნის მთავრობის პოლიტიკის მოთხოვნებს უცხოურ ინვესტიციებთან მიმართებაში და აირჩევს მოქმედებათა ისეთ სტრატეგიებს, რომელიც მიმართული იქნება ფირმისათვის დამახასიათებელი უპირატესობების გამოყენებაზე, იგი შეიძლება მივიდეს დასკვნამდე, რომ ეს ყველაზე უპრიანი გზაა ზემოთ აღწერილი მიზნების მისაღწევად. მეორე მხრივ, ადგილობრივი პარტნიორები შეიძლება მიზნად ისახავდნენ მომგებიან ბიზნესში შესვლას ტნკ-თან, რომელიც აწვდის საჭირო ტექნოლოგიებს, ნოუ-ჰაუსს, აგრეთვე სავაჭრო

ნიშანს. ადგილობრივი კომპანიისათვის ეს აგრეთვე შეიძლება საუკეთესო გზა აღმოჩნდეს საკუთარი მიზნის მისაღწევად. და ბოლოს, მიმღები ქვეყნის მთავრობა ერთობლივი საწარმოების (ეს) მეშვეობით ცდილობს მიაღწიოს რამდენიმე შესაძლო მიზანს - ისეთს, როგორიცაა მთლიანად მრეწველობისა და ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობა, ნაციონალური შემოსავლისა და დასაქმების დონის ზრდა, აგრეთვე ქვეყნის საგადასახდებლობა ლანსის განვითარება და ჩამორჩენილი ტერიტორიების განვითარება.

სსა-ის წარუმატებლობის ერთ-ერთ ძირითად მიზეზად შეიძლება იქცეს უთანხმოება ქვეყნებს შორის ერთობლივი ბიზნესის ძირითად მიზნებთან მიმართებაში. მაგალითად, ტნკ-ს და ადგილობრივ პარტნიორს, რომლებიც სსა-ს წარმოქმნიან, შეიძლება ჰქონდეთ არსებითად განსხვავებული შეხედულებები ფორმირებადი ერთობლივი საწარმოს ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების შესახებ. მხარეთა მიზნები ალენსში დამოკიდებულია ჩართულ კომპანიათა ზომასა და ტიპზე, ბიზნესის სპეციფიკაზე, მრეწველობის დარგსა და გამოშვებულ პროდუქციაზე, აგრეთვე პარტნიორთა საერთაშორისო საქმიანობის გამოცდილებაზე.

ტნკ იღებს გადაწყვეტილებას საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსების (სსა) შექმნის შესახებ იმ მიზნით, რომ მიიღოს მოგება ჩადებულ ინვესტიციებზე საშუალო და გრძელვადიანი პერიოდით. ამიტომ, ტნკ-ია ცდილობს მოახდინოს მიღებული მოგების არსებითი ნაწილის რეინვესტირება საკუთარი მოგების გასაზრდელად მომავალში. ადგილობრივი პარტნიორი კი, თავის მხრივ ცდილობს მიიღოს ერთობლივი საწარმოს აგან(ეს) სწრაფი მოგება თავის ინვესტიციებზე, და პირველ რიგში მოუწოდებს დივიდენდების გაზრდისაკენ. სიტუაცია ცხადია საპირისპიროც შეიძლება არსებობდეს. ტნკ-ია შეიძლება ცდილობდეს სწრაფი მოგების მიღებას, მაგრამ შეიძლება ადგილობრივ მხარეს უფრო ინტერესებდეს მზარდი, პერსპექტიული წარმოების განვითარება,

რომელსაც მხოლოდ შორეულ მომავალში შეეძლება მოგების მოცემა.

პრობლემები შეიძლება გამოწვეული იყოს ტნკ-ის გლობალური ინტეგრაციითა და ადგილობრივი პარტნიორების ნაციონალური ორიენტაციით. ბევრი ტნკ-ია ახორციელებს თავისი მოგების მაქსიმიზაციას ინვესტიციებიდან გლობალური მასშტაბით, და არა ცალკე არსებულ ქვეყანაში. ისინი ცდილობენ მოახდინონ ადგილობრივი ბიზნესის ინტეგრირება მსოფლიო სისტემაში, განახორციელონ სსა-ის მიერთება წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის საკუთარ საერთაშორისო ქსელთან. ამავდროულად იმ სსა-ის წვლილი, რომლებიც შეიქმნა განვითარებად ქვეყნებში, აღმოსავლეთ ევროპისა და დსთ-ის სახელმწიფოებში, შეიძლება შეადგენდეს ტნკ-ის საერთო წარმოების მხოლოდ მცირე ნაწილს. ალექსანსი შეიძლება ვერ უზრუნველყოფდეს არსებითი სარგებლის გარანტიებს იაფი რესურსების, მათ ხელსაყრელი განთავსების, ახალი ტექნოლოგიების ან ზემოგების თვალსაზრისით. მეორე მხრივ, სსა-ის საქმიანობამ შეიძლება დიდი გავლენა იქონიოს ადგილობრივ ეკონომიკაზე და კერძოდ, ადგილობრივ პარტნიორზე. ამრიგად, ადგილობრივმა პარტნიორმა შეიძლება დიდი ძალისხმევა გასწიოს სსა-ის ფინანსური მართვის მხრივ, ტნკ-ის მხრიდან საპასუხო მოქმედებების იმედით. სერიოზული კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როდესაც ადგილობრივი პარტნიორი აცნობიერებს, რომ ტნკ-ია არ არის დაინტერესებული მნიშვნელოვან ხარჯებში ერთობლივი ბიზნესის განვითარებისათვის. ამგვარმა კონფლიქტებმა შეიძლება სსა-ის კრაზი გამოიწვიოს.

სსა-ის ძირითადი მიზნების შემუშავებისათვის უნდა შეიქმნას **სსა-ის მართვის კომიტეტი**, რომლის შემადგენლობაში გაერთიანდებიან მასში შემავალი კომპანიების მენეჯერები. ასეთ კომიტეტს უნდა გააჩნდეს საჭირო პოლიტიკური გავლენა, რათა ზემოქმედება მოახდინოს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე.

მართალია, მიზნების დასახვის პროცესი ინერგება პარტნიორობის ჩამოყალიბების პროცესში, მაგრამ გლობალურმა სამეწარმეო გარემომ შეიძლება მოითხოვოს პირვანდელი მიზნების მოდიფიკაცია მთელი საქმიანობის მანძილზე.

საკონტროლო კითხვები

- 1) საერთაშორისო კოოპერაციის რა ფორმებია თქვენთვის ცნობილი? რაში მდგომარეობს ტრანსნაციონალური კომპანიის, როგორც საერთაშორისო ბიზნესის თავისებურება?
- 2) დაახასიათეთ ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ საერთაშორისო ბიზნესის ზრდა-განვითარებას.
- 3) რა მიზნების რეალიზებას ახდენს კომპანია საერთაშორისო ინტეგრაციის შედეგად?
- 4) დაახასიათეთ საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები აშშ-ში.
- 5) დაახასიათეთ საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები გერმანიაში.
- 6) დაახასიათეთ საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები იაპონიასა და სამხრეთ კორეაში.
- 7) იმსჯელეთ ფინანსური და შერეული ჰოლდინგების შესახებ.
- 8) აღწერეთ კომპანიათა ჯგუფების ფორმირების მექანიზმი. როგორ გავლენას ახდენს ამ პროცესზე ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა?
- 9) რაში მდგომარეობს სათაო ტრანსნაციონალური ჰოლდინგური კომპანიის ეკონომიკური როლი.
- 10) რაში მდგომარეობს საერთაშორისო საბანკო ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმების გამოყენების უპირატესობები და საკლოვანებები?
- 11) იმსჯელეთ საბანკო ჰოლდინგური კომპანიის შესახებ.
- 12) დაახასიათეთ საერთაშორისო სტრატეგიული ალექსანსის ტიპები.
- 13) იმსჯელეთ ფორმალური და არაფორმალური შეთანხმებების შესახებ.

14) იმსჯელებთ ალენსში წილობრივი მონაწილეობისა და ერთობლივი საწარმოს შესახებ.

15) დაახასიათეთ საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსის შექმნასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებათა მომზადების პროცესის ეტაპები.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

კომპანია „ტოიოტა“

კომპანიის ისტორია

„ტოიოტა“ იაპონურად „ტოიოდად“ ჟღერს. მაგრამ იაპონური ანბანის მიხედვით ტოიოტა 8 ასოსაგან იწერება. 8 - იაპონიაში იღბლიანი რიცხვია, ამიტომ კომპანიას ტოიოდად მოიხსენიებენ. კომპანის შტაბ-ბინა მისსავე სახელწოდების ქალაქ ტოიოტაში მდებარეობს. Toyota-ს ემბლემა კი ასე იშიფრება: ორი პერპენდიკულარული ცენტრული ოვალი განასახიერებს ნდობასა და ურთიერთობას „ტოიოტა“-სა და მის მომხმარებელს შორის; ეს ოვალები შეკრულია T-სებურად და წარმოადგენს „ტოიოტა“-ს სიმბოლოს; ფონზე ნაჩვენები ცარიელი სივრცე დიდ წრედში განასახიერებს „ტოიოტა“-ს გლობალურ ხედვას და უსაზღვრო პოტენციალს მომავალში.

Toyota-ს ისტორიის დასაწყისად შეიძლება მივიჩნიოთ 1933 წელი, როცა კომპანია Toyoda Automatic Loom Works-ში, რომელსაც თავიდან არანაირი კავშირი არ ჰქონდა ავტომობილებთან და ტექსტილის მრეწველობას მისდევდა, გაიხსნა საავტომობილო დეპარტამენტი. იგი გახსნა კომპანიის მფლობელის საკატი ტოიოდას ვაჟმა კიიტრო ტოიოდამ, რომელმაც შემდგომში კომპანია Toyota-ს მოუტანა საქვეყნო აღიარება. პირველი ავტომობილის შექმნისათვის

საჭირო საწყის კაპიტალად იქცა ფული, რომელიც ინგლისური კომპანია Platt Brothers-ის სადაზგე მანქანების საპატენტო უფლებების ჯაყიდვიდან აიღეს. 1935 წელს დასრულდა მუშაობა პირველ სამგზავრო ავტომობილზე, რომელმაც მიიღო სახელწოდება Model A1 (შემდგომში AA), და პირველ სატვირთოზე Model G1, ხოლო 1936 წელს ავტომობილი Model AA გაშვებული იქნა წარმოებაში. მაშინვე აწარმოეს პირველი საექსპორტო მანქანა - ოთხი სატვირთო G1 გაგზავნილი იქნა ჩრდილოეთ ჩინეთში. ერთი წლის შემდეგ 1937 წელს, საავტომობილო დეპარტამენტი გადაიქცა ცალკე კომპანიად, რომელმაც მიიღო სახელწოდება Toyota Motor Co. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ - 1947 წელს კიდევ ერთი მოდელის Toyota Model SA-ს წარმოება მოხდა.

1950 წელს მძიმე ფინანსური კრიზისის დროს, კომპანიამ პირველად გადაიტანა თავისი მუშეების პირველი და ერთადერთი ჯაყიდვა. ამის შედეგი იყო ის, რომ კომპანიაში გადაიხედა კორპორატიული პოლიტიკა და რეალიზაციის განყოფილება ცალკე კომპანიად ჩამოყალიბდა. საბოლოოდ „ტოიოტა“ კრიზისიდან მინიმალური დანაკარგებით გამოვიდა. 50-იანი წლების დასაწყისში ტაიჩი ონომ ჩაიფიქრა საწარმოს მართვის უნიკალური სისტემა, რომელმაც სწრაფად დაამტკიცა თავისი ეფექტურობა და კომპანიის წარმატებაც განაპირობა. 1952 წელს გარდაიცვალა კომპანიის დამფუძნებელი კიიტრო ტოიოდა. თუმცა, ამ პერიოდიდან დაიწყო კომპანიის აყვავების პერიოდი, გაფართოვდა მოდელების რაოდენობა, ამერიკის შეერთებულ შტატებში დაარსდა Toyota Motor Sales, რომლის ამოცანაც იყო „ტოიოტა“-ს ავტომობილების ექსპორტი ამერიკულ ბაზარზე. მაგრამ პირველი მცდელობა წარუმატებლად დასრულდა.

1961 წელს გამოვიდა მოდელი Toyota Publika პატარა ზომის კონომიური ავტომობილი, რომელმაც პოპულარობა ძალიან

სწრაფად მოიპოვა. 1962 წელს „ტოიოტა“-მ თავის ისტორიაში მემილიონე ავტომობილის გამოშვება აღნიშნა. 60-იანი წლები იაპონიაში ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების პერიოდი იყო და შესაბამისად, ავტომობილების გაყიდვა ერთბაშად ძალიან გაიზარდა. „ტოიოტა“-ს დილერების ქსელი უცხოეთში გაფართოვდა სამხრეთ აფრიკაში, ევროპასა თუ აზიაში. ამავე პერიოდში მოიპოვა „ტოიოტა“-მ წარმატება ამერიკულ ბაზარზეც - მოდელმა corolla-მ, რომლის ექსპორტირებაც დაიწყო 1965 წელს, სწრაფად მიაღწია ფართო აღიარებას და გახდა უცხოურ ბაზარზე ყველაზე პოპულარული იაპონური ავტომობილი. 1966 წელს „ტოიოტა“ უშვებს თავის ყველაზე მასობრივ ავტომობილს corolla-ს და წარმატებით ასრულებს საქმიან შეთანხმებას ერთ-ერთ იაპონურ ავტომწარმოებელ კომპანია „ჰინოსთან“.

80-იანი წლების დასაწყისში, მორიგი ახალი მოდელების გამოშვების შემდეგ, „ტოიოტა“-მ საბოლოოდ განიმტკიცა იაპონიის მსხვილი ავტომობილის მწარმოებლის პოზიციები და დაიკავა მსოფლიოში მესამე ადგილი წარმოების მხრივ. გააფორმა მრავალწლიანი კონტრაქტი „ჯენერალ მოტორსთან“, გამოუშვა 50-ე მემილიონე ავტომობილი.

„ტოიოტა“ მსოფლიო ბაზარზე

კომპანიამ „ტოიოტა“ 2010 წელს დაახლოებით 8,42 მილიონი ავტომობილი გაყიდა. ამ შედეგებით კი ის უკვე მესამე წელია, რაც პირველობას არავის უთმობს. „ტოიოტა“-მ დიდ კონკურენციას გაუძლო და „ჯენერალ მოტორსი“ უკან ჩამოიტოვა. გაყიდვების მხრივ საუკეთესო შედეგი მოდელებმა „რავა 4“-მა, „კოროლა“-მ, „კამრი“-მ, „ლენდ კრუიზერ პრადო“-მ აჩვენეს.

„ტოიოტა“-ს თავისი პროდუქციის უდიდესი ნაწილი გააქვს

ჩრდილოეთ ამერიკაში, რომელზეც კომპანიის ექსპორტის 32% მოდის, ხოლო ყველაზე მცირე 4% ავსტრალიის ბაზრებზე გააქვს. რაც შეეხება ადგილობრივ ბაზარს იაპონიაში ყველაზე გაყიდვადი ავტომობილი „ტოიოტა პრიუსია“. ეს ავტომობილი ძალიან პოპულარულია მსოფლიოს უდიდეს საავტომობილო ბაზარზეც. „ტოიოტა“-ს ქარხნები აქვს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში: ავსტრიაში, შრი-ლანკაში, ჩინეთში, რუსეთში, მალაიზიაში, ინგლისში, აშშ-ში, საფრანგეთში, ეგვიპტეში, თურქეთში, პოლონეთში, ჩეხეთში, ჯერმანიაში, ტაილანდში, ავსტრალიაში და ა.შ.

პარტნიორები

ელექტრომობილების წარმოებაში „ტოიოტა“-ს პარტნიორობას ამერიკული „ტელსა მოტორსი“ უწევს, რომელიც იაპონურ კომპნიას აკუმულატორებს, ელექტროძრავასა და ელექტრომობილისათვის საჭირო სხვადასხვა კომპონენტებს აწვდის.

ელექტრომობილების მწარმოებელი კალიფორნიული კომპანია „ტელსა მოტორსი“ და მსოფლიოს უდიდესი ავტომწარმოებელი იაპონური „ტოიოტა მოტორსი“ ერთად შეიმუშავენ ელექტრომობილებს (ჰიბრიდულ ანუ „მწვანე“ ავტომობილებს), რომლებსაც კალიფორნიის ქალაქ ფრიმონში მდებარე ქარხანა NUMMI-ში დაამზადებენ.

1967 წელს Daihatsu-მ და Toyota-მ ურთიერთთანამშრომლობის ხელშეკრულება გააფორმეს. 1998 წელს Toyota-მ Daihatsu-ს აქციების 51 პროცენტი შეიძინა და იგი თავის შვილობილ კომპანიად აქცია. ეს ორი კომპანია ერთობლივად ამუშავენ ახალ პროექტს, რომლის შედეგადაც აზიის ქვეყნების, პირველ რიგში კი ინდონეზიის ბაზარს, ახალი იფფასიანი ავტომობილი მოველინება, რომელიც მოგვიანებით რეგიონის სხვა ქვეყნებშიც გაიყიდება. ახალი ავტომობილი უფრო პატარა იქნება ვიდრე მოდელი „ეტიოსი“,

რომელიც იაპონურმა კომპანიამ სპეციალურად ინდური ბაზრისთვის შეიმუშავა.

გარდა ამისა, „ტოიოტა“ მუშაობს ელექტრომობილზე, რომელიც უპირველესად, ჩინური ბაზრისთვის იქნება განკუთვნილი. ამ შემთხვევაში მას პარტნიორობას გაუწევს ჩინური ჯგუფი FAW. „ტოიოტა“-ს და FAW-ის პარტნიორობა 2002 წელს დაიწყო და მას შემდეგ, ჩინური კომპანია იაპონური ლიცენზიით „ლენდ კრუიზერს“ და წინა თაობის „პრიუსებს“ აწარმოებს. „ტოიოტა“-მ თავის პოპულარულ ჰიბრიდულ მოდელ „პრიუსი“-ს მესამე თაობის ტექნოლოგიებიც სწორედ ჩინურ საავტომობილო კომპანია FAW-ს მიჰყიდა თავად კი ახალ ტექნოლოგიებს შეიმუშავებს, რომელთა წყალობითაც მისი ჰიბრიდები გაიფუძვება. სწორედ ამ ავტომობილებს გამოუშვებენ პარტნიორები ჩინეთში.

გარიგება გაფორმდა უმსხვილეს ავტომწარმოებელ „ფორდსა“ და „ტოიოტა“-ს შორის. კერძოდ, „ტოიოტა“-მ „ფორდს“ თავისი ჰიბრიდული მანქანის ლიცენზია მიჰყიდა. აღსანიშნავია, რომ „ტოიოტა“-საგან ჰიბრიდული მანქანის ლიცენზიით „ჰონდა“-ც სარგებლობს, მაგრამ „ფორდი“ ერთადერთი ამერიკული კომპანიაა რომელმაც ეს ტექნოლოგია აითვისა.

სამომავლო გეგმები

იაპონიაში მომხდარ მიწისძვრამდე „ტოიოტა“-ს მარკეტოლოგები ვარაუდობდნენ რომ მათი კომპანია 2011 წელს დაახლოებით 8.6 მილიონ ავტომობილს გაყიდდა; 2012 წლის ბოლოსთვის კი „ტოიოტა“ 11 ახალი ჰიბრიდულძრავიან მანქანას გამოუშვებდა. კომპანია მრავალჯერადი დატენვის მქონე მანქანების წარმოებასაც აპირებდა, რომელიც დაახლოებით 27.000 ევროზე ნაკლები ეღირებოდა. „ტოიოტა“-ს ერთ-ერთი გეგმა, 2015 წლისთვის ბაზრებზე 10 ჰიბრიდული მოდელის გამოტანაში მდგომარეობს,

რაც სავარაუდოდ ერთი მილიარდის იენის მოგების საშუალებას მისცემს.

ასევე იაპონურმა კორპორაცია Toyota-მ გაავრცელა ინფორმაცია საკუთარი ავტომობილებისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების თაობაზე. ახლა Toyota-ს ყოველი ახალი მოდელისთვის ახალ ოპერაციულ სისტემას ქმნიან, რაც საკმაოდ შრომატევადი საქმეა. სწორედ ამიტომ, კორპორაცია უნივერსალური ოპერაციული სისტემის შექმნას აპირებს, რაც გაამარტივებს წარმოებას და გაზრდის მის ეფექტურობას. Toyota-მ პროგრამისტთა ჯგუფი უკვე შეკრიბა, თუმცა ოპერაციული სისტემის სრულყოფილი ვერსია მხოლოდ 2015 წლისათვის გამოჩნდება.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) გაანალიზეთ და იმსჯელეთ კომპანია „ტოიოტა“-ს განვითარების ყველა პერიოდის შესახებ.
- 2) Toyota -სა და Daihatsu-ს ალენსი, რამდენად პროგრესული იქნება აზიის ბაზარზე?
- 3) როგორ შეაფასებდით კომპანიის სამომავლო გეგმებს. თქვენ რას დაუმატებდით?
- 4) როგორ ფიქრობთ, „ტოიოტა“-სა და ამერიკული „ტელსა მოტორსი“-ს ალენსი რამდენად მისაღები, დროული და სარგებანი აღმოჩნდება გლობალური კონკურენციის პირობებში?

თავი 8.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვის ანგლო-ამერიკული, იაპონური და გერმანული მოდელები

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- კაპიტალის განვითარებულ ბაზრებზე კორპორაციების მართვის
სამი მოდელი

- ტნკ-ის მართვის ანგლო-ამერიკული მოდელი

- ტნკ-ის მართვის იაპონური მოდელი

- ტნკ-ის მართვის გერმანული მოდელი

8.1. კაპიტალის განვითარებულ ბაზრებზე კორპორაციების მართვის სამი მოდელი

სამეწარმეო საქმიანობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს შორის ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს სააქციო და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. მსოფლიო განვითარებულ ქვეყნებში ამ ფორმებმა უდიდესი როლი შეასრულეს მსხვილი ბიზნესის განვითარებაში.

სააქციო საზოგადოება წარმოადგენს კერძო საკუთრების ტრანსფორმაციისა და განვითარების პროცესის კანონზომიერ შედეგს. ეს შედეგი მიიღწევა, როდესაც განვითარების განსაზღვრულ ეტაპზე წარმოების მასშტაბები, ტექნოლოგიის დონე, ფინანსების ორგანიზაციის სისტემა, ქმნის წარმოების ორგანიზაციის პრინციპულად ახალი ფორმით ჩამოყალიბების წინამძღვრებს აქციონერების ნებაყოფლობით ბაზაზე.

თანამედროვე აქციონერთა საზოგადოების წინამორბედად შეიძლება ჩაითვალოს ინგლისისა და ჰოლანდიის კომპანიები,

რომლებიც XVII საუკუნის დასაწყისში შეიქმნა. თუმცა აქციონერული ფორმა ფართოდ გავრცელდა XIX საუკუნის 30-იან წლებში, როდესაც მსოფლიოში სწრაფი ტემპებით დაიწყო სარკინიგზო მშენებლობა, განვითარდა მძიმე მრეწველობა. ამ დროიდან მოყოლებული აქციონერთა კომპანიები იქცა წვრილი ინდივიდუალური კაპიტალის გაერთიანების მთავარ ფორმად მსხვილი საწარმოო პროექტების რეალიზაციისთვის.

ამჟამად, ინდუსტრიულ ქვეყნებში საწარმოთა აქციონერული ფორმები (კორპორაციები) აქტიურ როლს ასრულებს საზოგადოებრივი წარმოების განვითარებასა და მაკროეკონომიკური პროპორციების უზრუნველყოფაში.

კონკრეტულ ქვეყანაში კორპორაციის მართვის სტრუქტურა რამდენიმე ფაქტორით განისაზღვრება. ესენია: კანონმდებლობა და სხვადასხვა ნორმატიული აქტები, რომლებიც არეგულირებენ ყველა მონაწილე მხარის უფლებებს და მოვალეობებს; მოცემულ ქვეყანაში მმართველობის ფაქტიურად ჩამოყალიბებული სტრუქტურა; ყო-ველი კორპორაციის წესდება. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა კორპორაციული მმართველობის სისტემის მდგომარეობა შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს, მრავალი დე-ფაქტო და დე-იურე ფაქტორი მათზე პრაქტიკულად ერთნაირ ზეგავლენას ახდენს. ამიტომაც, შესაძლებელია მოვახდინოთ სხვადასხვა ქვეყანაში კორპორაციის ტიპური მოდელის ფორმულირება.

ყოველ ქვეყანაში კორპორაციის მართვის სტრუქტურას აქვს განსაზღვრული მახასიათებლები და შემადგენელი ელემენტები, რომლებიც განასხვავებენ მას სხვა ქვეყნების სტრუქტურისაგან. ამჟამად, კაპიტალის განვითარებულ ბაზრებზე გამოყოფენ კორპორაციის მართვის სამ ძირითად მოდელს. ესენია: **ანგლო-ამერიკული, იაპონური და გერმანული მოდელები.**

ყოველი მოდელის ძირითადი ნიშნები და ელემენტებია:

- კორპორაციის წამყვანი მონაწილენი;

- კონკრეტულ მოდელში აქციების ფლობის სტრუქტურა;
- დირექტორთა საბჭოს (ან გერმანულ მოდელში - საბჭოების) შემადგენლობა;
- საკანონმდებლო ჩარჩოები;
- ლისტინგში ჩართული კორპორაციებისათვის ინფორმაციების გახსნის მოთხოვნები;
- კორპორაციული ქმედებები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები;
- წამყვან მონაწილეთა შორის ურთიერთქმედების მექანიზმი.

8.2. ტნკ-ის მართვის ანგლო-ამერიკული მოდელი

ანგლო-ამერიკული მოდელი ხასიათდება ინდივიდუალურ და თავისუფალ ანუ კორპორაციისაგან დამოუკიდებელ აქციონერთა (მათ უწოდებენ აგრეთვე „გარე“ აქციონერებს ანუ „აუტსაიდერებს“) მუდამ მზარდი რიცხვით, ზუსტად დამუშავებული საკანონმდებლო საფუძვლით, რომელიც განსაზღვრავს სამი წამყვანი მონაწილის: მმართველების, დირექტორებისა და აქციონერების უფლებებსა და მოვალეობებს.

აქციონირება - ეს არის დიდი ბრიტანეთისა და აშშ-ის კორპორაციების მიერ კაპიტალის დაგროვების ჩვეულებრივი ხერხი, ამიტომაც არაა გასაკვირი, რომ აშშ-ში შეიქმნა მსოფლიოში უმსხვილესი კაპიტალის ბაზარი, ლონდონის ბირჟა კი ბაზრის კაპიტალიზაციის მხრივ ნიუ-იორკისა და ტოკიოს შემდეგ მსოფლიოში მესამე ადგილზეა. გარდა ამისა, არსებობს მიზეზი შედეგობრივი კავშირი აქციონერული დაფინანსების სიჭარბეს, კაპიტალის ბაზრის სიდიდესა და კორპორაციული მართვის სისტემის განვითარებულობას შორის. აშშ წარმოადგენს კაპიტალის უმსხვილეს ბაზარს, მინდობილობით კენჭისყრის ყველაზე უფრო განვითარებული სისტემისა და თავისუფალ (ინსტიტუციონალურ)

ინვესტორთა არნახული აქტიურობის ადგილს. თავისუფალი ინვესტორები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ აგრეთვე დიდი ბრიტანეთის კაპიტალის ბაზარსა და კორპორაციულ მართვაში. **ანგლო-ამერიკული მოდელი გამოიყენება დიდი ბრიტანეთის, აშშ-ის, ავსტრალიის, ახალი ზელანდიის, კანადის და ზოგიერთი სხვა ქვეყნის კორპორაციებში.**

ანგლო-ამერიკული მოდელის წამყვანი მონაწილეები

ანგლო-ამერიკული მოდელის მონაწილეები არიან მმართველები, დირექტორები, აქციონერები (ძირითადად, ინსტიტუციონალური ინვესტორები), სამთავრობო სტრუქტურები, ბირჟები, თვითრეგულირებადი ორგანიზაციები და კონსალტინგური ფირმები, რომლებიც კორპორაციებსა და აქციონერებს სთავაზობენ საკონსულტაციო მომსახურებას კორპორაციულ მართვასა და მინდობილობით კენჭისყრის საკითხებთან დაკავშირებით.

სამ ძირითად მონაწილეს - მენეჯერებს, დირექტორებს და აქციონერებს შორის ურთიერთქმედების მექანიზმი წარმოადგენს ე.წ. **„კორპორაციული მართვის სამკუთხედი“** (ნახ. 8.1.).



ნახ. 8.1. კორპორაციული მართვის სამკუთხედი

ანგლო-ამერიკული მოდელი, რომელიც ვითარდებოდა თავისუფალი ბაზრის პირობებში, გულისხმობს ფლობისა და კონტროლის განაწილებას უფრო მსხვილ კორპორაციებში. ეს

იურიდიული განაწილება ძალიან მნიშვნელოვანია საქმიანი და სოციალური თვალსაზრისით, რადგან ინვესტორები საკუთარი თანხების ჩადებითა და საწარმოს ფლობით იურიდიულად არ არიან პასუხისმგებელი კორპორაციების ქმედებების წინაშე. ისინი მართვის ფუნქციებს გადასცემენ მენეჯერებს და მათ, როგორც საქმეების მართვის თავიანთ აგენტებს, უხდიან გასამრჯელოს ამ ფუნქციების შესრულებისთვის. ფლობისა და კონტროლის განაწილებისათვის გასამრჯელოს ეწოდება „**სააგენტო მომსახურება**“.

აქციონერების და მენეჯერების ინტერესები ყოველთვის არ ემთხვევა ერთმანეთს. ამ წინააღმდეგობას სხვადასხვა ხერხებით აგვარებს კორპორაციული კანონმდებლობა, რომელიც მოქმედებს მართვის ანგლო-ამერიკული მოდელის მქონე ქვეყნებში. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია აქციონერთა მიერ **დირექტორთა საბჭოს არჩევა**, რომელიც ხდება მათი ნდობით აღჭურვილი პირი და იწყებს ფიდუციალური ვალდებულებების შესრულებას ანუ მართვაზე კონტროლის ფუნქციასთან განხორციელებისას აქციონერთა სასარგებლოდ მოქმედებას.

ანგლო-ამერიკულ მოდელში აქციათა ფლობის სტრუქტურა

II მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდის განმავლობაში დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში შეინიშნა ინსტიტუციონალური აქციონერების რიცხვის ზრდა ინდივიდუალურ ინვესტორებთან შედარებით. 1900 წელს დიდ ბრიტანეთში ინსტიტუციონალური ინვესტორები ფლობდნენ ბრიტანული კორპორაციების აქციების დაახლოებით 61%-ს, ინდივიდუალური ინვესტორები კი - მხოლოდ 21%-ს, (შედარებისათვის, 1981 წელს: ინდივიდუალური ინვესტორები ფლობდნენ 38%-ს). აშშ-ში 1990 წელს ინსტიტუციონალური ინვესტორები ფლობდნენ ამერიკული კორპორაციების აქციას 53,3%-ს. ინსტიტუციონალურ ინვესტორთა რიცხვის გაზრდით გაძლიერდა მათი გავლენა. თავის მხრივ, ამას მოჰყვა

კანონმდებლობითი ცვლილებები, რომლებმაც მათ ხელი შეუწვევს გამხდარიყვნენ კორპორაციული ურთიერთობების მონაწილეები.

ტერმინი „**კაპიტალის ბაზარი**“ - ძალიან ფართოა. ის მოიცავს ყველა იმ ბაზარს, რომელზეც იყიდება აქციები, ობლიგაციები, ფიუჩერსები და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტები. ტერმინი „**ფასიანი ქაღალდების ბაზარი**“ უფრო სპეციფიკურია. ის ეხება მხოლოდ აქციებს და ობლიგაციებს. ტერმინი „**აქციონერთა კაპიტალის ბაზარი**“ კიდევ უფრო ვიწროა - ის ეხება მხოლოდ იმ აქციებს, რომლებსაც შეიძლება დაერქვას აქციონერული კაპიტალი.

ანგლო-ამერიკულ მოდელში დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა

დიდი ბრიტანეთის და აშშ-ის კორპორაციების უმრავლესობაში დირექტორთა საბჭოში შედიან როგორც „შიდა“ წევრები („ინსაიდერები“), ასევე „აუტსაიდერები“. „**ინსაიდერი**“ არის პირი, რომელიც ან მუშაობს კორპორაციაში (მენეჯერი, შემსრულებელი ან მუშაკი), ან კორპორაციის მართვასთან მჭიდრო კავშირშია. „**აუტსაიდერი**“ არის პირი, რომელიც არაა პირდაპირ კავშირში კორპორაციასთან ან მის მართვასთან.

სიტყვა „ინსაიდერი“-ს სინონიმი შეიძლება იყოს „აღმასრულებელი დირექტორი“, ხოლო სიტყვა „აუტსაიდერი“-ს სინონიმი „არააღმასრულებელი დირექტორი“ ან „დამოუკიდებელი დირექტორი“.

ტრადიციულად, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს და მთავარ (გენერალურ) აღმასრულებელ დირექტორს წარმოადგენდა ერთი და იგივე პირი, რაც ხშირ შემთხვევაში ბოროტად იყო გამოყენებული. კერძოდ, ძალაუფლების კონცენტრაცია ერთი ადამიანის (მაგალითად, დირექტორთა საბჭოს კონტროლს უწევს ერთი ადამიანი, რომელიც ერთდროულად წარმოადგენს თავმჯდომარეს და მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს), ან პირთა მცირე ჯგუფის ხელშია (მაგალითად დირექტორთა საბჭო შედგება

მხოლოდ „ინსაიდერებისაგან“. მმართველობა და დირექტორთა საბჭო ხშირ შემთხვევებში ცდილობს სხვა აქციონერთა ინტერესების იგნორირებით და უხეში დარღვევით ძალაუფლების შენარჩუნებას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

ჯერ კიდევ 1990 წელს აშშ-ის 500 უმსხვილესი კორპორაციის 75%-ში დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს და მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს წარმოადგენდა ერთი პირი. დიდ ბრიტანეთში კი პირიქით - კორპორაციათა უმრავლესობას ჰყავდა არააღმასრულებელი დირექტორი, თუმცა ბრიტანული კორპორაციების დირექტორთა მრავალ საბჭოს ხელმძღვანელობდნენ „შიდა“ დირექტორები: 1992 წელს ყველა დირექტორის 42%-ს შეადგენდნენ დამოუკიდებელი დირექტორები, ხოლო ბრიტანეთის უმსხვილესი კორპორაციების 9%-ს საერთოდ არ ჰყავდა დამოუკიდებელი დირექტორი.

ამჟამად, ამერიკული და ინგლისური კორპორაციები მიისწრაფვიან დირექტორთა საბჭოში დამოუკიდებელ დირექტორთა უფრო დიდი რაოდენობით ჩართვისაკენ.

80-იანი წლების შუახანებიდან მოყოლებული, დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში დაიწყო კორპორაციული მართვისადმი ინტერესის გაზრდა. ამას ხელს უწყობდა რიგი ფაქტორები: ორივე ქვეყანაში ინსტიტუციონალური ინვესტიციების გაზრდა; სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერება აშშ-ში აქციონერთა ყოველწლიურ საერთო კრებებზე, ზოგიერთი ინსტიტუციონალური ინვესტორისათვის ხმის მიცემის უფლების მინიჭებით; 80-იანი წლების მეორე ნახევარში კორპორაციათა შთანთქმა; ბევრ ამერიკულ კორპორაციაში აღმასრულებელი დირექტორების გადაჭარბებულად მაღალი ანაზღაურება და თანდათანობით გერმანული და იაპონური კორპორაციების მიმართ კონკურენტუნარიანობის დაკარგვა.

შედეგად ინდივიდუალურმა და ინსტიტუციონალურმა ინვესტორებმა დაიწყეს არსებული ტენდენციების შესახებ ერთმანეთის ინფორმირება, სხვადასხვა გამოკვლევის ჩატარება და ორგანიზებული

გამოსვლა საკუთარი ანუ აქციონერული ინტერესების დასაცავად. საინტერესო იყო მათ მიერ შეგროვებული მონაცემები. მაგალითად, შეიმჩნევა კავშირი დირექტორთა საბჭოს პასიურობასა და კორპორაციის უხეირო მოღვაწეობას შორის. გარდა ამისა, კორპორაციული მართვის ანალიტიკოსების მიერ შემჩნეული იყო რომ, ხშირად დამოუკიდებელი დირექტორები „შიდა“ დირექტორებისაგან განსხვავებით არ ფლობენ ინფორმაციის სრულ მოცულობას. ამიტომაც, მათი უნარი განახორციელონ ეფექტური კონტროლი - შეზღუდულია.

არსებობს რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც ხელს უწყობენ დიდი ბრიტანეთისა და აშშ-ის კორპორაციების დირექტორთა საბჭოში დამოუკიდებელ დირექტორთა რაოდენობის ზრდას. მათ შორისაა: მცხოვრებელთა სტრუქტურის ცვლილება ანუ ინსტიტუციონალური ინვესტორების რიცხვისა და მათი გავლენის ზრდა და აქციონერთა ყოველწლიურ საერთო კრებებზე კენჭისყრაზე მათი მონაწილეობა, აგრეთვე, ისეთი დამოუკიდებელი თვითრეგულირებადი ორგანიზაციების რეკომენდაციები, როგორიცაა დიდ ბრიტანეთში კორპორაციული მართვისა და აშშ-ში სხვადასხვა აქციონერული ორგანიზაციის ფინანსური საკითხების კომიტეტი.

დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა და წარმომადგენლობა საბჭოში რჩება მნიშვნელოვან საკითხად, რომელიც აწუხებს დიდი ბრიტანეთისა და აშშ-ის აქციონერებს. შესაძლოა ეს ხდებოდეს იმიტომ, რომ კორპორაციული მართვის სხვა საკითხები, როგორიცაა მაგალითად კორპორაციებსა და აქციონერებს შორის ურთიერთქმედების მექანიზმები და ინფორმაციის გახსნა, ძირითადადში გადაწყვეტილია.

საკანონმდებლო ბაზა ანგლო-ამერიკულ მოდელში

დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში მმართველებს, დირექტორებსა და აქციონერებს შორის ურთიერთობა განისაზღვრება კანონების და წესების კრებულებით.

აშშ-ში ფედერალური სააგენტო, ფასიანი ქაღალდების და ბირჟების კომისია არეგულირებს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის საქმიანობას, აწესებს ინფორმაციის გახსნისადმი მოთხოვნებს და აგრეთვე არეგულირებს ურთიერთობებს „კორპორაცია-აქციონერები“ და „აქციონერები-აქციონერები“.

კანონები, რომლებიც არეგულირებენ საპენსიო ფონდების საქმიანობას, აგრეთვე გავლენას ახდენენ კორპორაციულ მართვაზე აშშ-ის შრომის სამინისტრომ, რომელიც კერძო საპენსიო ფონდების საქმიანობაზე პასუხისმგებელი დაადგინა, რომ ამ ფონდებს აკისრიათ ფიდუციალური ვალდებულებები, ანუ კორპორაციის საქმეებში გამოდიან თავის აქციონერთა „რწმუნებულის“ სახით. ამან დიდი გავლენა მოახდინა კერძო საპენსიო ფონდებისა და სხვა ინსტიტუციონალური ინვესტიციების საქმიანობაზე. კერძოდ, ისინი დაინტერესდნენ კორპორაციული მართვის ყველა საკითხით, აქციონერთა უფლებებით და აქციონერთა ყოველწლიურ საერთო კრებებზე კენჭისყრით.

უნდა შევნიშნოთ, რომ **აშშ-ში კორპორაციები რეგისტრირდებიან და ფუნდებენ განსაზღვრულ შტატში და ამ შტატის კანონები ქმნიან კორპორაციის მართვისა და ვალდებულებების საკანონმდებლო ბაზის საფუძველს.**

კაპიტალის სხვა ბაზრებთან შედარებით, აშშ-ში არსებობს ინფორმაციის გაცემის ყველაზე მკაცრი წესები და მოქმედებს აქციონერთა შორის ურთიერთობის ზუსტი სისტემა, რაც როგორც უკვე აღინიშნა პირდაპირ დამოკიდებულებაშია ფასიანი ქაღალდების ბაზრის სიდიდესა და მნიშვნელობასთან, აშშ-ის ეკონომიკასა და საერთაშორისო ასპარეზზე.

დიდ ბრიტანეთში კორპორაციული მართვის საკანონმდებლო ჩარჩოები დგინდება პარლამენტის მიერ. ისინი რეგულირდებიან ისეთი დამოუკიდებელი ორგანიზაციების წესებით, როგორიცაა მაგალითად, ფასიანი ქაღალდების და ინვესტიციების კოლეგია.

რომელიც პასუხისმგებელია ფასიანი ქაღალდების ბაზრის კონტროლის წინაშე. ყურადღება მივაქციოთ იმას, რომ ეს კოლეგია არ წარმოადგენს ისეთივე სახელმწიფო სტრუქტურას, როგორიცაა აშშ-ის ფასიანი ქაღალდების და ბირჟების კომისია. მიუხედავად იმისა, რომ საკანონმდებლო ბაზა ინფორმაციის გახსნისა და დიდ ბრიტანეთში აქციონერთა შორის ურთიერთობის რეგულირებისათვის კარგად არის დამუშავებული, ზოგიერთი დამკვირვებელი თვლის, რომ ინგლისურ სისტემას არ ყოფნის თვითრეგულირება და მისთვის აუცილებელია ამერიკული კომისიის ანალოგიური სახელმწიფო სამსახური.

ანგლო-ამერიკულ მოდელში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საყონდო ბირჟები, რომლებიც განსაზღვრავენ ლისტინგის მოთხოვნებს, ინფორმაციის გახსნის დონესა და სხვა მოთხოვნებს.

ინფორმაციის გაცემის მოთხოვნები ანგლო-ამერიკულ მოდელში

როგორც უკვე აღინიშნა, აშშ-ში დამუშავებულია ინფორმაციის გახსნის ყველაზე მკაცრი ნორმები. სხვა ქვეყნებში, რომლებიც იყენებენ მართვის ანგლო-ამერიკულ მოდელს, ინფორმაციის გახსნისადმი მოთხოვნები აგრეთვე მაღალია, მაგრამ არა ისე როგორც აშშ-ში, სადაც კორპორაციებმა უნდა გამოაქვეყნონ სხვადასხვაგვარი ინფორმაცია. აქციონერთა ყოველწლიური კრების წლიურ ანგარიშგებაში ან დღის წესრიგში მოცემული უნდა იყოს შემდეგი ენობები (დოკუმენტის ოფიციალური სახელწოდებაა „უწყება კენჭისყრაზე აქციონერებისათვის მინდობილობის მიღებისთვის“): ფინანსური ინფორმაცია (აშშ-ში ეს მონაცემები ქვეყნდება ყოველ კვარტალში); მონაცემები კაპიტალის სტრუქტურის შესახებ; ცნობა ფასიანი მნიშვნელობის ფორექტორების ყოფილი საქმიანობის შესახებ (სახელების, დაკავებული თანამდებობების, კორპორაციასთან ურთიერთობის, კორპორაციაში აქციათა ფლობის ჩათვლით), აღმასრულებელი დირექტორის მიერ გაცემული ხელფასის ოდენობა, აგრეთვე

ხუთი ყველაზე მაღალანაზღაურებადი ხელმძღვანელიდან თითოეულისადმი ანაზღაურების გაცემის ცნობა (მათი სახელების მითითებით); მონაცემები ყველა იმ აქციონერის შესახებ, რომლებიც აქციონერული კაპიტალის 5%-ზე მეტს ფლობენ; ცნობა შესაძლო გაერთიანების ან რეორგანიზაციის შესახებ; წესდებაში სავარაუდო შესწორებები და აგრეთვე აუდიტორული შემოწმებისათვის მოწვეულ პირთა ან კორპორაციათა სახელები.

დიდ ბრიტანეთსა და სხვა ქვეყნებში, რომლებიც იყენებენ ანგლო-ამერიკულ მოდელს, ინფორმაციის გაცემაზე მოთხოვნები ანალოგიურია, თუმცა ანგარიშება იწარმოება ყოველ ნახევარწელიწადში და როგორც წესი, შემოთავაზებული მონაცემების მოცულობა ყველა კატეგორიის მიხედვით უფრო მცირეა, ფინანსური ინფორმაციისა და დასანიშნი დირექტორების ცნობების ჩათვლით.

კორპორაციის ქმედებები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები ანგლო-ამერიკულ მოდელში

ორი მოთხოვნა, რომელიც ითხოვს აქციონერთა მოწონებას ანგლო-ამერიკულ მოდელში, ესაა - დირექტორთა არჩევა და აუდიტორების დანიშვნა.

არსებობს აგრეთვე სხვა რიგგარეშე საკითხები, რომლებიც ითხოვენ აქციონერთა მხრიდან დადებით შეფასებას. მათ შორისაა აქციონერული ოფციონების გამოშვების გეგმების დაწესება ან მათი შესწორებების შეტანა; გაერთიანებისა და შთანთქმის საკითხები; კორპორაციის წესდების რეორგანიზაცია, შესწორებები.

დიდი ბრიტანეთისა და აშშ-ის ტნკ-ს შორის არსებობს ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება: აშშ-ში აქციონერებს აქვთ ხმის უფლება დივიდენდების ზომის მიხედვით, რომლებსაც სთავაზობს დირექტორთა საბჭო, დიდ ბრიტანეთში კი პირიქით, ეს საკითხი გამოაქვთ კენჭისყრაზე.

ანგლო-ამერიკულ მოდელში აქციონერებს აქვთ უფლება

მეიტანონ თავიანთი წინადადება აქციონერთა ყოველწლიური საერთო კრების დღის წესრიგში. ეს წინადადებები, რომელთაც ემახიან აქციონერთა წინადადებებს, უნდა ეხებოდნენ უშუალოდ კორპორაციის საქმიანობას. კორპორაციის კაპიტალის 10%-ის მფლობელ აქციონერებს აგრეთვე აქვთ უფლება მოიწვიონ აქციონერთა რიგგარეშე (საგანგებო) კრება.

აშშ-ში ფასიან ქაღალდებსა და ბირჟებზე დანიშნულმა კომისიამ გამოუშვა მრავალი წესი აქციონერთა წინადადების ფორმასა და შინაარსთან დაკავშირებით, წესები ამ წინადადებების ვადებსა და პუბლიკაციებზე. კომისია არეგულირებს აქციონერთა ურთიერთქმედებას.

მონაწილეთა შორის ურთიერთობა ანგლო-ამერიკულ მოდელში

როგორც უკვე ითქვა, ანგლო-ამერიკულ მოდელში მკაფიოდ არის განსაზღვრული აქციონერთა შორის და აქციონერთა და კორპორაციებს შორის ურთიერთობის საკითხები. აქციონერთა საზოგადოების მართვაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ დამოუკიდებელი და თვითრეგულირებადი ორგანიზაციები.

აქციონერებს ხმის მიცემის უფლება აქვთ ყოველწლიურ საერთო კრებაზე დაუსწრებლად. ყველა დარეგისტრირებული აქციონერი ფოსტით იღებს შემდეგ დოკუმენტებს: კრების დღის უწყებას (ყველა აუცილებელ ინფორმაციასთან ერთად, ყველა წინადადებას, კორპორაციის წლიურ ანგარიშს და საარჩევნო ბიულეტენს).

აქციონერებს აქვთ „მინდობილობით“ ხმის მიცემის უფლება, ანუ ისინი ავსებენ ბიულეტენს და ფოსტით აგზავნიან მას კორპორაციას. ბიულეტენის ფოსტით გაგზავნით აქციონერი რწმუნებულია, რომ ალჭურავს დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს იმოქმედოს მისი სახელით, ე.ი. გამოვიდეს როგორც აქციონერის ნდობით აღჭურვილი პირი და ისე გაანაწილოს მისი ხმები, როგორც ეს ბიულეტენშია მითითებული.

ანგლო-ამერიკულ მოდელში ინსტიტუციონალური ინვესტორები და სხვადასხვა ფინანსური სპეციალისტი თვალს ადევნებენ კორპორაციის საქმიანობას და კორპორაციულ მართვას. მათ შორისაა ინვესტიციური ფონდები (მაგალითად, მრეწველობის კონკრეტულ დარგზე ორიენტირებული ფონდები); სარისკო კაპიტალის ფონდები, ან ფონდები, რომლებიც ინვესტიციებს დებენ ახალ კორპორაციებში და ა.შ.

იაპონურ და გერმანულ მოდელში ამ ფუნქციების დიდ ნაწილს, როგორც წესი ასრულებს ერთი ბანკი, ანუ ამ მოდელებში არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი კორპორაციასა და მის სათაო ბანკს შორის.

8.3. ტნკ-ის მართვის იაპონური მოდელი

იაპონური მოდელი ხასიათდება ბანკებისა და აქციონერთა შემადგენლობაში მყოფი სხვადასხვა კორპორაციის მაღალი პროცენტით. საბანკო სისტემა გამოირჩევა მყარი კავშირებით „ბანკი-კორპორაცია“; კანონმდებლობა, საზოგადოებრივი აზრი და სამრეწველო სტრუქტურები მხარს უჭერენ ე.წ. „კეირეცუს“ (ანუ კორპორაციათა ჯგუფი, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან სასესხო საშუალებათა და საკუთარი კაპიტალის ერთობლივი მფლობელობით); ასეთი ჯგუფების დირექტორთა საბჭო შედგება უპირატესად „შიდა“ წევრებისაგან: დამოუკიდებელ წევრთა პროცენტი ძალიან დაბალია (ზოგიერთ კორპორაციაში კი ისინი საერთოდ არ არსებობენ), რაც დაკავშირებულია კენჭისყრასთან არსებულ სირთულეებზე.

აქციონერული დაფინანსების აუცილებლობისას უმეტეს იაპონურ კორპორაციაში აქციების ძირითად მფლობელებს წარმოადგენენ **ინსაიდერები**. ამიტომაც, ისინი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ

ცალკეულ კორპორაციებში და მთელ სისტემაში. გარე ინვესტორების ინტერესები კი პრაქტიკულად არ ითვალისწინება. იაპონურ კორპორაციებში უცხოელ ინვესტორთა პროცენტი მინიმალურია, როცა მათ მცირე რიცხვსაც კი შეეძლო გარე აქციონერებისათვის უფრო მოხერხებული იაპონური სისტემის მოწყობა.

იაპონური მოდელის წამყვანი მონაწილეები

კორპორაციული მართვის იაპონური სისტემა მრავალმხრივია და ეფუძნება მთავარ ბანკს და საფინანსო-სამრეწველო ქსელს ან კეირეცუს.

ძირითადი ბანკი და კეირეცუ იაპონური მოდელის ორი განსხვავებული, მაგრამ ურთიერთშემავსებადი ელემენტია. პრაქტიკულად ყველა იაპონურ კორპორაციას აქვს მჭიდრო კავშირი თავის ძირითად ბანკთან.

ბანკი თავის კორპორაციულ კლიენტებზე გასცემს კრედიტებს და სთავაზობს ობლიგაციების, აქციების გამოშვების მომსახურებას, კონსალტინგურ მომსახურებას. სათაო ბანკი, როგორც წესი წარმოადგენს კორპორაციათა აქციების მთავარ მფლობელს.

აშშ-ში, მაგალითად ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა ეწინააღმდეგება ერთი ბანკის მიერ ამდენი სხვადასხვა როლის შესრულებას. ზემოთ ნახსენებ ფუნქციებს ძირითადად ასრულებენ სხვადასხვა სტრუქტურები:

- კომერციული ბანკები - გასცემენ კრედიტებს, ვადიან სესხებს;
- საინვესტიციო ბანკები - ახორციელებენ აქციათა გამოშვებას;
- სპეციალიზირებული კონსალტინგური კორპორაციები - მინდობილობით ხმის მიცემას და სხვა მომსახურებას.

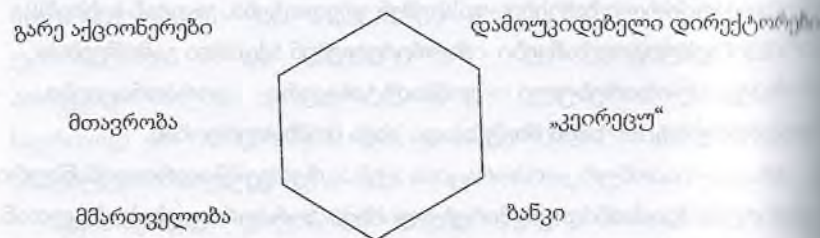
მრავალ იაპონურ კორპორაციას აქვს აგრეთვე მჭიდრო ფინანსური კავშირები მათთან დაკავშირებულ სხვა კორპორაციების ქსელთან. ასეთი ქსელები ხასიათდება საერთო სასესხო და აქციონერული კაპიტალით, საქონლისა და მომსახურების ვაჭრობითა და

არაფორმალური საქმიანი კონტაქტებით. მათ ეწოდებათ „კვირეცუ“.

სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკა ასევე თამაშობს ერთ-ერთ ძირითად როლს იაპონური სააქციო საზოგადოებების მართვაში. XX ს.-ის 30-იანი წლებიდან იაპონიის მთავრობა ატარებს აქტიურ ეკონომიკურ პოლიტიკას, რომელიც მიმართულია იაპონური კორპორაციების დახმარებისკენ. ეს პოლიტიკა გულისხმობს კორპორაციის საბჭოში მთავრობის ოფიციალურ და არაოფიციალურ წარმომადგენლობას იმ შემთხვევებში, როცა ის რთულ მდგომარეობაშია.

იაპონური მოდელის წამყვან მონაწილეებად ითვლებიან სათაო ბანკი (ძირითადი შიდა აქციონერი), კორპორაციასთან დაკავშირებული (აფილირებული) კორპორაცია ან კვირეცუ (კიდევ ერთი ძირითადი აქციონერი), მმართველობა და მთავრობა. ყურადღება მივაქციოთ იმას, რომ მონაწილეთა შორის ურთიერთქმედება მიმართულია საქმიანი კონტაქტების დამყარებაზე და არა ძალთა ბალანსის დაწესებაზე, როგორც ეს ანგლო-ამერიკულ მოდელშია.

ანგლო-ამერიკული მოდელისაგან განსხვავებით, დამოუკიდებელ აქციონერებს პრაქტიკულად არ შეუძლიათ კორპორაციის საქმეებზე გავლენის მოხდენა. ამის შედეგად დამოუკიდებელი აქციონერების რაოდენობა ცოტაა. იაპონური მოდელის წამყვანი მონაწილეების სქემა წარმოადგენს ექვსკუთხედს ნახ.8.2.



ნახ. 8.2. ურთიერთობის სისტემა იაპონურ კორპორაციებში

ფუძე, რომელიც შედგება ოთხი შეერთებული მონაკვეთისაგან, წარმოადგენს ოთხი წამყვანი მონაწილის: მთავრობის, მმართველების, ბანკისა და „კვირეცუს“ ინტერესთა ურთიერთკავშირს. მთავრობის ზემო ნაწილის მონაკვეთები წარმოადგენს ურთიერთინტერესის არარსებობას დამოუკიდებელ ან გარე მონაწილეებში, რადგან ისინი თამაშობენ უმნიშვნელო როლს.

იაპონურ მოდელში აქციათა ფლობის სტრუქტურა

იაპონიაში აქციათა ბაზარი მთლიანად ფინანსური ორგანიზაციებისა და კორპორაციების ხელშია. ისევე, როგორც დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში, ომისშემდგომ პერიოდში იაპონიაში **რესტრუქტურული გაიზარდა ინსტიტუციონალური აქციონერების** რაოდენობა. ფინანსური ორგანიზაციები (სადაზღვევო კომპანიები და ბანკები) ფლობდნენ იაპონიის საფონდო ბაზრის 43%-ს, ხოლო კორპორაციები (გარდა ფინანსური ორგანიზაციებისა) 25%-ს. უცხოელი ინვესტორები - დაახლოებით 3%-ს.

იაპონურ მოდელში, ისევე როგორც გერმანულში, ბანკები წარმოადგენენ ძირითად აქციონერებს. ისინი კორპორაციებთან ქმნიან მჭიდრო კავშირებს იმ მიზეზით, რომ მათ აქვთ მრავალი სახის მომსახურეობა და მათი ინტერესები ემთხვევა კორპორაციის ინტერესებს. ამაში მდგომარეობს ამ მოდელის ძირითადი განსხვავება ანგლო-ამერიკულისაგან, სადაც ასეთი ურთიერთობები კრძალულია ანტიტრესტული კანონმდებლობით. ამერიკული და ინგლისური კორპორაციები ფინანსურ და სხვა მომსახურეობას იღებენ სხვადასხვა წყაროდან, კარგად განვითარებული ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ჩათვლით.

დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა იაპონურ მოდელში

იაპონური კორპორაციების დირექტორთა საბჭო პრაქტიკულად მთლიანად შედგება შიდა მონაწილეებისაგან, ანუ აღმასრულებელი დირექტორებისაგან, მმართველებისაგან და კორპორაციის მსხვილი განყოფილებების ხელმძღვანელებისაგან. თუ კორპორაციის

შემოსავლის მოცულობა მცირდება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, სათაო ბანკსა და კუირეკუს წევრებს შეუძლიათ მოხსნან დირექტორები და დანიშნონ თავიანთი კანდიდატები. იაპონიისათვის სხვა ჩვეული მოვლენაა კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში სხვადასხვა სამინისტროსა და უწყებების გადამდგარი მოხელეების დანიშვნა. მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს შეუძლია თავისი გადამდგარი მოხელე დანიშნოს ბანკის დირექტორთა საბჭოში.

იაპონურ მოდელში დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა დამოკიდებულია კორპორაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე. იაპონური მოდელის სქემა იძლევა მისი სტრუქტურის ნათელ ასახვას.

მივაქციოთ ყურადღება იაპონური კორპორაციების მფლობელთა სტრუქტურასა და დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობას შორის არსებულ ურთიერთკავშირს. **ანგლო-ამერიკული მოდელისაგან განსხვავებით „აუტსაიდერთა“ წარმომადგენლები იშვიათად გვხვდებიან იაპონური კორპორაციების დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში.**

იაპონური კორპორაციების დირექტორთა საბჭოები, როგორც წესი უფრო დიდია, ვიდრე აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთსა და გერმანიაში. იაპონური საშუალო საბჭო შედგება 50 წევრისაგან.

იაპონური მოდელის საკანონმდებლო ბაზა

მმართველი სამინისტროები ტრადიციულად უდიდეს გავლენას ახდენენ იაპონიის სამრეწველო პოლიტიკის განვითარების მსვლელობაზე. ეს სამინისტროები აგრეთვე ახორციელებენ კონტროლს კორპორაციების საქმიანობაზე. თუმცა ბოლო წლებში რიგი ფაქტორების გამო დაიწყო ყოვლისმომცველი ეკონომიკური პოლიტიკის განვითარების შენელება.

ჯერ ერთი, ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ იაპონური

კორპორაციების მზარდი როლის გამო, პოლიტიკის ფორმირებაში მონაწილეობას იღებს მთელი რიგი სამინისტროებისა, რომელთა სათავეშია ფინანსთა სამინისტრო და საერთაშორისო ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტრო.

მეორე - იაპონური კორპორაციების მზარდი ინტერნაციონალიზაციის შედეგად ისინი ნაკლებად არიან დამოკიდებულინი შიდა ბაზარზე და აქედან გამომდინარე, ნაკლებად არიან დამოკიდებულინი შიგა სამრეწველო პოლიტიკაზე.

მესამე - იაპონური კაპიტალის ბაზრის ზრდას მოჰყვა კორპორაციების ნაწილობრივი ლიბერალიზაცია, თუმცა ეს მსოფლიო სტანდარტების მიხედვით უმნიშვნელოა.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ და სხვა ფაქტორებმა რამდენადმე დააანაწევრეს იაპონიის ერთიანი სამრეწველო პოლიტიკა, ის მაინც წარმოადგენს იაპონური კანონმდებლობის მნიშვნელოვან ფაქტორს, მათუმატეს ანგლო-ამერიკულ მოდელთან შედარებით.

სხვა მხრივ ხორციელდება (თუმცა არც ისე ეფექტური) იაპონური ბაზრის დამოუკიდებელი რეგულირება სახელმწიფო სააგენტოების მიერ, რაც რამდენადმე ირონიულიცაა, რადგან II მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონიის საკანონმდებლო ბაზა პრაქტიკულად ამერიკული მოდელის საფუძველზე იყო აგებული. სხვადასხვა შესწორებებისა და ცვლილებების მიუხედავად იაპონური საფონდო ბირჟის კანონმდებლობის ბირთვი ძალიან ჰგავს ამერიკულს. 1971 წელს, უცხოური ინვესტიციების პირველი ტალღის შემდეგ, მიღებულ იქნა ახალი კანონები, რომელთა თანახმად ინფორმაციის გახსნა უფრო სრულია. მთავარი მარეგულირებელი ორგანოებია: ფინანსთა სამინისტროს ფასიანი ქაღალდების ბიურო და საფონდო ბირჟაზე მეთვალყურეობის კომიტეტი, რომელიც ბიუროსთან დაარსდა 1992 წელს. ეს ბიურო პასუხისმგებელია კორპორაციების მიერ არსებული კანონმდებლობის დაცვასა და დარღვევების გამოძიებაზე. ამ

სტრუქტურების სრულუფლებიანობის მიუხედავად მათ ფაქტიურად დამოუკიდებელი გავლენის მოპოვება მოუწევთ.

ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნები იაპონურ მოდელში

იაპონიაში ინფორმაციის გახსნაზე მოთხოვნები საკმაოდ მკაცრია, მაგრამ არა ისე როგორც ეს ამერიკაშია. კორპორაციებმა საკმაოდ ბევრი უნდა გააშუქონ საკუთარ თავზე, კერძოდ: ფინანსური ინფორმაცია (ყოველ ნახევარ წელიწადში), კაპიტალის სტრუქტურის მონაცემები, ცნობა დირექტორთა საბჭოში ყოველი კანდიდატის შესახებ (სახელებისა და გვარების, დაკავებული თანამდებობების, კორპორაციასთან ურთიერთობის, კორპორაციის აქციების ფლობის ჩათვლით), მონაცემები ანაზღაურების შესახებ, ცნობები შემოთავაზებული გაერთიანებებისა და რეორგანიზაციის შესახებ, წესდების შესწორებები, აუდიტორული შემოწმებისათვის მოწვეულ პირთა ან კორპორაციათა სახელები.

იაპონიაში ფინანსური ინფორმაცია გაიცემა ყოველ ნახევარ წელიწადში, აშშ-ში კი ყოველ კვარტალში.

კორპორაციის ქმედებები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები იაპონურ მოდელში

საკითხები, რომლებიც ითხოვენ აქციონერთა მხრიდან დადებით შეფასებას იაპონურ კორპორაციაში შემდეგია: დივიდენდების გაცემა და სახსრების განაწილება, დირექტორთა საბჭოს არჩევნები და აუდიტორების დანიშვნა.

გარდა ამისა, აქციონერთა თანხმობის გარეშე არ შეიძლება იმ საკითხების გადაწყვეტა, რომლებიც ეხებათ კორპორაციის კაპიტალს, დაუშვებელია წესდებაში შესწორებების შეტანა (მაგალითად, დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობის რაოდენობის ან საქმიანობის დამტკიცებული სახის შეცვლა); დირექტორებისა და აუდიტორებისათვის ანაზღაურების ზედა ზღვარის გაზრდა.

კორპორაციის რიგგარეშე მოქმედებები, რომლებიც ითხოვს

აქციონერთა მოწონებას - ესაა გაერთიანება, შთანთქმა და რეორგანიზაცია.

აქციონერთა წინადადებები შედარებით ახალი მოვლენაა იაპონიაში. 1981 წლამდე, კანონის თანახმად, აქციონერებს არ ჰქონდათ უფლება ყოველწლიურ საერთო კრებაზე განეხილათ თავიანთი წინადადებები. კომერციულ კოდექსში მიღებული შესწორების თანახმად დადგინდა, რომ აქციონერს რომელიც ფლობს კორპორაციის აქციების არანაკლებ 10%-ისა, შეუძლია გამოვიდეს თავისი წინადადებებით ყოველწლიურ საერთო კრებაზე.

მონაწილეთა შორის ურთიერთობა იაპონურ მოდელში

წამყვან მონაწილეთა შორის ურთიერთქმედების მექანიზმი ხელს უწყობს მათ შორის ურთიერთობის გამყარებას. ეს იაპონური მოდელის ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანია. იაპონური კორპორაციები დაინტერესებულნი არიან გრძელვადიან, უპირატესად აფილირებული აქციონერებით და, პირიქით, ცდილობენ არააფილირებული აქციონერების ამ პროცესიდან გათიშვას.

საერთო კრების ჩატარებასთან დაკავშირებული წლიური ანგარიშები და მასალები ყველა აქციონერისთვის არის ხელმისაწვდომი. აქციონერებს შეუძლიათ პირადად დაესწრონ კრებას ან ხმა მისცენ მინდობილობით ან ფოსტით.

8.4. ტნგ-ის მართვის გერმანული მოდელი

სააქციო საზოგადოების მართვის გერმანული მოდელი არსებითად განსხვავდება ანგლო-ამერიკულისა და იაპონური მოდელებისაგან. მაგრამ რაღაც მსგავსება იაპონურ მოდელთან მაინც არსებობს.

ბანკები წარმოადგენენ გერმანული კორპორაციების გრძელვადიან აქციონერებს, და იაპონური მოდელის მსგავსად, ბანკების

წარმომადგენლებს ირჩევენ დირექტორთა საბჭოში. თუმცა იაპონური მოდელისაგან განსხვავებით, სადაც ბანკების წარმომადგენლებს საბჭოში ირჩევენ მხოლოდ კრიზისულ სიტუაციებში, გერმანულ კორპორაციებში ბანკების წარმომადგენლობა საბჭოში მუდმივია. სამი უმსხვილესი უნივერსალური გერმანული ბანკი (ანუ ბანკები, რომლებსაც აქვთ მომსახურების ფართო დიაპაზონი) თამაშობს ძირითად როლს; ქვეყნის ზოგიერთ მხარეში ბანკები არიან წამყვანი აქციონერებიც.

გერმანულ მოდელს აქვს სამი ძირითადი თავისებურება, რომელთა მიხედვითაც ის განსხვავდება სხვა მოდელებისაგან. ორი მათგანია დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა და აქციონერთა უფლებები.

ჯერ ერთი, გერმანული მოდელი ითვალისწინებს **ორპალატიან საბჭოს**, რომელიც შედგება **მმართველობისაგან** (აღმასრულებელი საბჭოსაგან, კორპორაციის მოხელეები, ანუ შიდა წევრები) და **სამეთვალყურეო საბჭოსაგან** (კორპორაციის მომსახურე პერსონალი და აქციონერთა წარმომადგენლები). ეს ორი პალატა აბსოლუტურად განცალკევებულია: არავის შეუძლია იყოს ერთდროულად მმართველობისა და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი.

მეორე - სამეთვალყურეო საბჭოს რიცხოვნობას ადგენს კანონი და აქციონერებს არ შეუძლიათ მისი შეცვლა.

მესამე - გერმანიაში და სხვა ქვეყნებში, რომლებიც იყენებენ გერმანულ მოდელს, დაკანონებულია აქციონერთა უფლებების შეზღუდულობა კენჭისყრასთან დაკავშირებით, ანუ იზღუდება ხმების რაოდენობა, რომლებიც აქვს აქციონერს კრებაზე და რომელიც შეიძლება არ ემთხვეოდეს იმ აქციათა რიცხვს, რომლებსაც ეს აქციონერი ფლობს.

გერმანული კორპორაციების უმრავლესობა აქციონერულს ამოჯობინებს საბანკო დაფინანსებას, ამიტომ საფონდო ბაზრის კაპი-

ტალიზაცია გერმანული ეკონომიკის ძლიერებასთან შედარებით უმნიშვნელოა. ინდივიდუალურ აქციონერთა პროცენტი გერმანიაში მცირეა, რაც ასახავს ქვეყნის საინვესტიციო პოლიტიკის საერთო კონსერვატიზმს. ამიტომ არაა გასაკვირი, რომ **სააქციო საზოგადოების მართვის სტრუქტურის ძირითადი მიმართულებაა წამყვან მონაწილეებს - ბანკებსა და კორპორაციებს შორის კონტაქტი.**

სისტემა გარკვეულწილად წინააღმდეგობრივია მცირე აქციონერთა მიმართ: ერთის მხრივ, ის აძლევს მათ წინადადების შეტანის უფლებას, სხვა მხრივ კი კორპორაციას ნებას აძლევს შეზღუდოს მათი ხმის უფლებები.

უცხოელ ინვესტორთა პროცენტი საკმაოდ დიდია, ეს ფაქტორი თანდათან იწყებს გავლენის მოხდენას გერმანულ მოდელზე, რადგან ევროპული გაერთიანების და სხვა ქვეყნების უცხოელი ინვესტორები იწყებენ თავიანთი ინტერესების დაცვას. კაპიტალის ბაზრის გაფართოება აიძულებს გერმანულ კორპორაციებს გადასინჯონ თავისი პოლიტიკა. როდესაც კორპორაცია Daimler-Benz-მა გადაწყვიტა თავისი აქციები დაერეგისტრირებინა ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟაზე, ის იძულებული გახდა მიეღო აშშ-ის საფინანსო ანგარიშგების საერთო სტანდარტები. ეს სტანდარტები უზრუნველყოფენ დიდ გახსნილობას გერმანულთან შედარებით. ამგვარად, Deimler-Benz იძულებული გახდა ანგარიში ჩაეხარებინა მსხვილი ზარალის შესახებ, რომელთა დაფარვას შეძლებდა ბუღალტრული აღრიცხვის გერმანული პრინციპების გამოყენებისას. **გერმანული მოდელი გამოიყენება გერმანულ და აქტიურ კორპორაციებში. ამ მოდელის ზოგ ელემენტს შეიცავენ ნიდერლანდების და სკანდინავიის კორპორაციებიც. გარდა ამისა, საფრანგეთისა და ბელგიის ზოგიერთმა კორპორაციამ აგრეთვე დაიწყო გერმანული მოდელის ელემენტების გამოყენება.**

გერმანული მოდელის წამყვანი მონაწილეები

გერმანული ბანკები და კორპორაციები წარმოადგენენ გერმანული მოდელის მართვის წამყვან მონაწილეებს. ბანკი, ისევე როგორც იაპონურ მოდელში, რამდენიმე როლს ასრულებს: იგი გამოდის როგორც აქციონერი და კრედიტორი, ფასიანი ქაღალდების და სასესხო ვალდებულებების ემიტენტი, დეპოზიტარი და აქციონერთა ყოველდღიურ საერთო კრებებზე ხმის მიმცემი აგენტი. 1990 წელს სამი უმსხვილესი გერმანული ბანკი (Deutsch Bank, Dresdener Bank და Commerzbak) შედიოდა 100 უმსხვილესი გერმანული კორპორაციიდან 85-ის სამეთვალყურეო საბჭოში.

გერმანიაში კორპორაციები არიან აგრეთვე აქციონერები და შეუძლიათ იქონიონ გპელვადიანი შენატანები სხვა არააფილირებულ კორპორაციებში, ანუ ისეთ კორპორაციებში, რომლებიც არ ეკუთვნიან ერთმანეთში დაკავშირებულ (კორპორაციული ან სამრეწველო თვალსაზრისით) კორპორაციათა განსაზღვრულ ჯგუფს. ამგვარი ტიპი ჰგავს იაპონურ მოდელს, მაგრამ სრულიად განსხვავდება ანგლო-ამერიკულისაგან, სადაც არც ბანკებს და არც კორპორაციებს არ შეუძლიათ იყვნენ წამყვანი ინსტიტუციონალური მონაწილეები.

სამეთვალყურეო საბჭოში მუშაკთა წარმომადგენლების ჩართვა წარმოადგენს გერმანული მოდელის კიდევ ერთ განმასხვავებელ ნიშანს იაპონური და ანგლო-ამერიკული მოდელებისაგან.

გერმანულ მოდელში მმართველობის (Vorstand) და სამეთვალყურეო საბჭოს (Aufsichtsrat) შემადგენლობა

ორპალატიანი მმართველობა გერმანული მოდელის უნიკალური თვისებაა. გერმანულ კორპორაციებს მართავს სამეთვალყურეო საბჭო და მმართველობა. სამეთვალყურეო საბჭო ახორციელებს მმართველობის დანიშვნას და დათხოვნას; ის ამტკიცებს ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებებს და მმართველობას აძლევს რეკომენდაციებს. ჩვეულებრივ, სამეთვალყურეო საბჭო თათბირს

ატარებს თვეში ერთხელ. კორპორაციის წესდებაში წინასწარ თანხმდებიან დოკუმენტებზე, რომლებიც უნდა დაამტკიცონ სამეთვალყურეო საბჭოზე. მმართველობა პასუხისმგებელია კორპორაციის ყოველდღიური ხელმძღვანელობის წინაშე.

მმართველობა შედგება მხოლოდ კორპორაციის თანამშრომლებისაგან. სამეთვალყურეო საბჭოში შედიან მხოლოდ მუშაკთა და აქციონერთა წარმომადგენლები.

სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობას და რიცხოვნობას განსაზღვრავენ კანონები სამრეწველო დემოკრატიისა და მუშაკთა თანაბარუფლებიანობის შესახებ; ეს კანონები ასევე განსაზღვრავენ მუშაკთა და აქციონერთა მიერ არჩეულ წარმომადგენელთა რაოდენობას.

მცირე კორპორაციებში (რიცხოვნობით 500-ზე ნაკლები) აქციონერები ირჩევენ მთელ სამეთვალყურეო საბჭოს. საშუალო კორპორაციებში (კორპორაციის ზომა დამოკიდებულია ფონდების და სახსრების ზომასა და თანამშრომელთა რაოდენობაზე) თანამშრომლები ირჩევენ 9 კაცისაგან შემდგარი სამეთვალყურეო საბჭოს ერთ მესამედს. დიდ კორპორაციებში თანამშრომლები ირჩევენ 10 კაცისაგან შემდგარი სამეთვალყურეო საბჭოს ნახევარს.

კორპორაცია მივაქციოთ იმას, რომ გერმანული მოდელი იაპონურისა და ანგლო-ამერიკულისაგან განსხვავდება ორი ძირითადი ნიშნის მიხედვით:

1. სამეთვალყურეო საბჭოს რიცხოვნობა დგინდება კანონით და არ იცვლება შეცვლას;

2. სამეთვალყურეო საბჭოში შედიან კორპორაციის მუშაკთა წარმომადგენლები.

ის ფაქტი, რომ სამეთვალყურეო საბჭოში არ შედიან „ინსაიდერები“ არ ნიშნავს იმას, რომ მასში შედიან მხოლოდ „აუტსაიდერები“. აქციონერთა მიერ არჩეული სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს ჩვეულებრივ წარმოადგენენ ბანკებისა და კორპორაციების,

ანუ მსხვილ აქციონერთა წარმომადგენლები. მათ „აფილირებულ აუტსაიდერებს“ ემახიან.

გერმანული მოდელის საკანონმდებლო ბაზა

გერმანიაში მოქმედებს ძლიერი ფედერალური ტრადიციები. ფედერალური და ადგილობრივი კანონები გავლენას ახდენენ სააქციო საზოგადოებების მართვის სტრუქტურაზე. ფედერალური კანონები შეიცავენ კანონებს სააქციო საზოგადოებების, საფონდო ბირჟების შესახებ, კომერციულ კანონებს და ასევე ზემოთ ჩამოთვლილ კანონებს სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობის შესახებ. თუმცა, ბირჟების საქმიანობის რეგულირება ადგილობრივი ხელისუფლების პრეროგატივაა. ფასიანი ქაღალდების ფედერალური სააგენტო შეიქმნა 1955წ. სწორედ მან შეავსო გერმანული კანონმდებლობა.

ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნები გერმანულ მოდელში

გერმანიაში შემუშავებულია ინფორმაციის გახსნის საკმაოდ მკაცრი წესები. კორპორაციებმა ყოველწლიურ ანგარიშგებაში ან საერთო კრებებზე უნდა წარადგინონ სხვადასხვა ინფორმაცია, მათ შორის ფინანსურიც (ყოველ ნახევარ წელიწადში), კაპიტალის სტრუქტურის მონაცემები, შეზღუდული ინფორმაცია სამეთვალყურეო საბჭოს ყოველი კანდიდატის შესახებ (სახელის და გვარის, მისამართის, სამუშაო ადგილისა და დაკავებული თანამდებობის მითითებით), ინფორმაცია მმართველობის და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ანაზღაურების შესახებ, მონაცემები იმ აქციონერთა შესახებ, რომლებიც ფლობენ კორპორაციის აქციების 5%-ზე მეტს, ინფორმაცია შესაძლო გაერთიანების ან რეორგანიზაციის შესახებ, წესდებაში შემოთავაზებული შესწორებები და ასევე აუდიტორული შემოწმებისათვის მოწვეულ პირთა ან კორპორაციათა სახელები.

ინფორმაციის გახსნის წესები გერმანიაში განსხვავდება აშშ-ში მიღებული წესებისაგან. მაგალითად, ფინანსური ინფორმაცია

დაყენდება ნახევარ წელიწადში ერთხელ და არა კვარტალურად, როგორც აშშ-ში.

გერმანულ სისტემის ფინანსური ანგარიშგების ძირითადი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ გერმანულ კორპორაციებს აქვთ უფლება ჰქონდეთ საკმაოდ დიდი გაუნაწილებელი მოგება. 1995 წლამდე გერმანულ კორპორაციებს უნდა გამოექვეყნებინათ იმ პირთა სახელები, რომლებიც ფლობდნენ კორპორაციის აქციების 25%-ზე მეტს. 1995 წელს ეს ზღვარი შემცირდა 5%-მდე, რაც ამერიკულ სტანდარტს ემთხვევა.

კორპორაციის ქმედებები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები გერმანულ მოდელში

კორპორაციის ქმედებები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები, - ესაა **წმინდა მოგების განაწილება** (დივიდენდების გაცემა, საშუალებათა გამოყენება), წინა ფინანსური წლის მმართველობის და სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილებათა რატიფიკაცია, სამეთვალყურეო საბჭოს არჩევნები, აუდიტორთა დანიშვნა.

აღმასრულებელი საბჭოს (მმართველობის) და სამეთვალყურეო საბჭოს გადაწყვეტილებათა დამტკიცება არსებითად ნიშნავს „მოწონების ბეჭედს“ ან „ნდობის ვოტუმს“. თუ აქციონერებს სურთ წამოიწყონ რაიმე იურიდიული აქციები ცალკეული წევრების ან მთლიანობაში საბჭოს წინააღმდეგ, ისინი უარს იტყვიან საბჭოს წინა წლის გადაწყვეტილებათა რატიფიკაციაზე.

ანგლო-ამერიკული და იაპონური მოდელებისაგან განსხვავებით აქციონერებს არ აქვთ სამეთვალყურეო საბჭოს რიცხოვნობის ან ზემადგენლობის შეცვლის უფლება. საბჭოს სიდიდე და შემადგენლობა დგინდება კანონით.

სხვა ქმედებები, რომლებიც ასევე ითხოვენ აქციონერთა მოწონებას არის: გადაწყვეტილება ხარჯების გაღების შესახებ (რაც

ავტომატურად ცნობს უპირატეს უფლებებს, თუ მას აქციონერები არ უარყოფენ), ფილიალებთან თანამშრომლობა, წესდებაში შესწორებები და ცვლილებები (მაგალითად, საქმიანობის დამტკიცებული სახის ცვლილება). რიგგარეშე საკითხები, რომლებმაც უნდა დააკმაყოფილონ აქციონერთა მოთხოვნები - ესაა გაერთიანება, აქციების საკონტროლო პაკეტის შესყიდვა და რეორგანიზაცია.

გერმანიაში აქციონერთა წინადადებები ჩვეულებრივი მოვლენაა. ყოველწლიური საერთო კრების დღის წესრიგის გამოქვეყნების შემდეგ აქციონერებს შეუძლიათ წერილობით ფორმაში წარადგინოს კონტრ-წინადადება, ანუ წინადადება, რომელიც ეწინააღმდეგება დღის წესრიგში ჩართული მმართველობის ან სამეთვალყურეო საბჭოს წინადადებას. ის შეიძლება ეხებოდეს დივიდენდების ზომის ზრდას ან შემცირებას ან მაგალითად, შეიძლება წარმოადგინოს სამეთვალყურეო საბჭოში ალტერნატიული კანდიდატურა. აქციონერთა წინადადებამ შეიძლება შეავსოს დღის წესრიგი. აქციონერთა წინადადებების მაგალითებია: სამეთვალყურეო საბჭოში ალტერნატიული კანდიდატურები, სპეციალური გამოძიების ან შემოწმების ჩატარება, მოთხოვნა ხმის მიცემის უფლებაზე შეზღუდულობის გაუქმების თაობაზე, კაპიტალის სტრუქტურის ცვლილებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები.

თუ ეს წინადადებები აკმაყოფილებენ ყველა დადგენილ მოთხოვნას, კორპორაციამ უნდა განაცხადოს მათ შესახებ და აცნობოს აქციონერებს კრების დაწყებამდე.

მონაწილეთა შორის ურთიერთობა გერმანულ მოდელში

გერმანიაში არსებული საკანონმდებლო ბაზა ითვალისწინებს მომსახურეთა, კორპორაციების, ბანკებისა და აქციონერების ინტერესებს. მთლიანობაში სისტემა წამყვან მონაწილეებზე ორიენტირებული. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ყურადღება ენიჭება აქციონერებსაც, მაგალითად დასაშვებია აქციონერების

ზემოთხსენებული წინადადებები.

თუმცა, მმართველობაში აქციონერთა მონაწილეობის თაობაზე არსებობს გარკვეული წინააღმდეგობები, კერძოდ კი საკითხი ბანკების, როგორც დეპოზიტარებისა და ხმის მიმცემი წევრების სრულუფლებიანობის შესახებ.

გერმანული აქციების უმეტესობა - ესაა აქციები წარმომდგენზე (ისინი არ რეგისტრირდებიან). კორპორაციები, რომლებიც უშვებენ ასეთ აქციებს, სახელმწიფო გამოცემებში უნდა გამოაცხადონ ყოველწლიური საერთო კრებების თაობაზე და თავიანთი წლიური ანგარიშები და დღის წესრიგი უნდა გადასცენ ბანკ-დეპოზიტარს, რომელიც თავის მხრივ ამ მასალებს გადასცემს იმ აქციონერებს, რომლებიც მათში არიან დაინტერესებულნი. ასეთი პროცედურა უცხოელ აქციონერებს ხშირად ურთულესს ამ მასალების მიღებას.

გერმანიაში აქციონერთა უმრავლესობა აქციებს ყიდულობს ბანკის საშუალებით, ან ბანკებს მომავალ დეპოზიტარებს აქვთ კრებებზე ხმის მიცემის უფლება. პროცესი მდგომარეობს შემდეგში: აქციონერი ბანკს ანიჭებს რწმუნებულობას, რომლის მიხედვით ბანკს აქვს ხმის მიცემის უფლება დადგენილი ვადის 15 თვემდე განმავლობაში. კორპორაცია აგზავნის დღის წესრიგს და წლიურ ანგარიშს ბანკ-დეპოზიტარში. ბანკი ამ მასალას და ასევე ხმის მიცემასთან დაკავშირებით თავის რეკომენდაციებს გადასცემს აქციონერს. იმ შემთხვევაში, თუ აქციონერი არ აძლევს ბანკს ხმის მიცემასთან დაკავშირებულ სპეციალურ ინსტრუქციებს, ბანკს აქვს თავისი ნება-სურვილით ხმის მიცემის უფლება. ამას მოჰყვება ბანკისა და აქციონერის ინტერესთა შორის პოტენციალური კონფლიქტი. ასევე ამით ძლიერდება ხმის მიცემის დროს ბანკის გავლენა, რადგან ყველა აქციონერი არ აძლევს ბანკს ხმის მიცემასთან დაკავშირებულ ინსტრუქციებს და ბანკები ხმას აძლევენ თავი-სი სურვილის მიხედვით. მაგრამ, რადგან გერმანიაში ინდივი-დუალურ აქციონერთა რიცხვი არაა დიდი, ეს არ წარმოადგენს

პრობლემას, თუმცა სხვა მხრივ, ეს ასახავს სისტემის „პროსაბანკო“ და „ანტიაქციონერულ“ მხარეს.

გარდა ამისა, ხმის მიცემის აღნიშნული შეზღუდვები და ფოსტის საშუალებით ხმის მიცემის უფლების არარსებობა აგრეთვე აბრკოლებს კორპორაციის საქმიანობაში აქციონერთა მონაწილეობას. როგორც უკვე ითქვა, აქციონერი ან პირადად უნდა ესწრებოდეს კრებას, ან უნდა იყოს წარმოდგენილი თავისი ბანკი-დეპოზიტარის მიერ.

ამ წინააღმდეგობების მიუხედავად მცირე აქციონერები არ გამოირიცხებიან პროცესიდან და კრებებზე ხშირად ყოველ წელს შემოაქვთ თავიანთი წინადადებები მმართველების წინააღმდეგ. ავსტრიაში მცირე აქციონერები არ არიან ასე აქტიურები. შეიძლება იმიტომ, რომ ავსტრიის მთავრობა პირდაპირ ან ირიბად კორპორაციათა უმრავლესობაში წარმოადგენს მსხვილ აქციონერს.

საკონტროლო კითხვები

- 1) ისაუბრეთ ანგლო-ამერიკული მოდელის წამყვანი მონაწილეების შესახებ.
- 2) როგორია ანგლო-ამერიკულ მოდელში აქციათა ფლობის სტრუქტურა?
- 3) იმსჯელეთ ანგლო-ამერიკულ მოდელში საკანონმდებლო ბაზის შესახებ.
- 4) როგორია ინფორმაციის გაცემის მოთხოვნები ანგლო-ამერიკულ მოდელში?
- 5) ისაუბრეთ იაპონურ მოდელში წამყვანი მონაწილეების შესახებ.
- 6) როგორია იაპონურ მოდელში აქციათა ფლობის სტრუქტურა?
- 7) ისაუბრეთ იაპონურ მოდელში საკანონმდებლო ბაზის შესახებ.
- 8) როგორია ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნები იაპონურ მოდელში?

9) ისაუბრეთ გერმანულ მოდელში წამყვანი მონაწილეების შესახებ.

10) როგორია გერმანულ მოდელში მმართველობისა და სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობა?

11) როგორია გერმანული მოდელის საკანონმდებლო ბაზა?

12) როგორია ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნები გერმანულ მოდელში?

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

„მაკდონალდსი“ - ასაკოვანთა რესტორანი?!

ერთ-ერთ ქალაქში, სადაც ხნიერი ადამიანები ცხოვრობენ უუნებელირებდა „მაკდონალდსი“-ს რესტორანი, რომლის მე-სუკერი გახლდათ პეტი მალონეი. იგი დადგა პრობლემის წინაშე: „მაკ-დონალდსი“-ს სწრაფი კვება იღებდა ჩვეულებრივი რესტორნის სახეს. მოხუცები თვეობით დადიოდნენ „სპეც საუზმეზე“ (55 წლის ასაკი და მეტი). საუზმე ღირდა 0.99 დოლარი, ხოლო ყავა კი უფასო. დილიდან მოსულები საათობით რჩებოდნენ, ხვდებოდნენ მეგობრებს და საუბრობდნენ. მალე „მაკდონალდსი“ გადაიქცა ადგილად, სადაც შესაძლებელი იყო მეგობრებთან შეხვედრა, ჩართობა და ფინჯანი ყავის მირთმევა.

მომსახურე პერსონალსა და კლიენტებს შორის ჩამოყალიბდა ახლო ურთიერთობა. ყველაფერ ამას მენეჯერი „მაკდონალდსი“-ს კორპორაციულ ფილოსოფიას აწერდა.

პრობლემის გაჩენა კი განაპირობა იმან, რომ ადამიანები, რომელთაც ექპერებოდათ, თავს არიდებდნენ შესვლას, რადგან იქაურობა მოქალაქის გადაჭედილი იყო და „მაკდონალდსი“ დაემსგავსა

რესტორანს, სადაც არავის ეჩქარება და თავს კომფორტულად გრძნობს.

მენეჯერმა მოძებნა გამოსავალი: გადაწყვიტა მოეწყო ბინგოს თამაში, რომელიც საშუალებას მისცემდა პიკის საათებში დაეკავებინა მოხუცები „მაკდონალდსი“-ს შენობაშივე. ამასთანავე 2 საათის განმავლობაში აიღებდა 3 დოლარს თითოეულიდან. ამ იდეის განხორციელებისათვის ფართობი საკმარისი ჰქონდა.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) შეაფასეთ მენეჯერის სტრატეგია.
- 2) ეს სტრატეგია გამოასწორებს თუ არა „მაკდონალდსი“-ს იმიჯს?
- 3) მენეჯერმა უნდა წაახალისოს, იგნორირება გაუკეთოს თუ უარყოფითად იმოქმედოს ასაკოვანთა ბაზარზე?
- 4) რა შეიძლება გააკეთოს მენეჯერმა ბინგოს თამაშთან დაკავშირებით?

ნაწილი III

გლობალური შესაძლებლობების სრულფასოვანი შეფასება

თავი 9.

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანები და ელემენტები
- საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავება
- საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების დონეები
- საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები

9.1. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ამოცანები და ელემენტები

თანამედროვე მსოფლიო ბაზარზე კომპანიამ რომ გაძლოს, საჭიროა სწრაფად გამოიყენოს ბიზნესის გაძლოლის ყველა ის ხელსაყრელი შესაძლებლობა, რომელიც წარმოიქმნება მსოფლიოს სებისმიერ წერტილში და ამასთან ერთად, დროულად მოახდინოს რეაგირება როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზარზე მომხდარ უარყოფით ცვლილებებზე. ამოცანის ასეთი დასმა მოითხოვს კორპორაციული მისიისა და მისი მიღწევის გზების ნათლად განსაზღვრას, აგრეთვე სხვა კომპანიებთან კონკურენტული ბრძოლის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავებასა და გამოყენებას. კომპანიის კონკურენტული პოზიციის განსაზღვრა საჭიროებს კომპანიის იმ ძლიერი და სუსტი მხარეების გულმოდგინედ შეფასებას, რომლებიც მას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით.

იმისათვის, რომ გადაიჭრას ჩამოთვლილი და სხვა პრობლემები,

საერთაშორისო კომპანიათა მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდები და წესები (ხერხები). **საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი** წარმოადგენს კომპლექსურ, განუწყვეტელ მმართველობით პროცესს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას ეფექტიანად გასწიოს კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე. კონკურენტული საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავების პროცესს ხშირად უწოდებენ **სტრატეგიულ დაგეგმვას**. სტრატეგიული გეგმების შემუშავება, როგორც წესი შედის კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენციაში, რომლებიც თავიანთ მოვალეობებს ასრულებენ კომპანიის სათავე ოფისში.

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი ითვალისწინებს განსხვავებული საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებას, რომელიც კომპანიის ფუნდამენტურ ამოცანათა გადაწყვეტის კომპლექსურ საფუძველს წარმოადგენს. კომპანიებმა როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიების შემუშავებისას უნდა უპასუხოთ ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: კომპანია რომელი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვას ითვალისწინებს? სად და როგორ უნდა განხორციელდეს ამ საქონლისა და მომსახურების წარმოება? სად და როგორ უნდა მოხდეს კომპანიის საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია? სად და როგორ უნდა შეიძინოს კომპანიამ საჭირო რესურსები? როგორ აპირებს კომპანია თავისი კონკურენტების დაძლევას?

მაგრამ სინამდვილეში ცნობილი მიზეზების გამო, საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავება რამდენადმე უფრო რთული პროცესია, ვიდრე კომპანიის სამამულო ბაზარზე საქმიანობის სტრატეგიის ფორმირება. ტრანსნაციონალურ კომპანიებს (ტკ) კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ სამი წყარო, რომლებიც მიუწვდომელია მხოლოდ თავიანთ ქვეყანაში მოქმედი კომპანიისათვის. ესენია:

ეფექტიანობის ამაღლება გლობალიზაციის ხარჯზე. ტკ-ს შეუძლიათ თავიანთი საქმიანობის ეფექტიანობა აამაღლონ მთელი რიგი იმ ღონისძიებების მეშვეობით, რომლებიც მიუწვდომელია ერთ ქვეყანაში მოქმედი კომპანიებისათვის. კერძოდ, მათ ეფექტიანობის ამაღლება შეუძლიათ სხვადასხვა ქვეყანაში საწარმოო სიმძლავრეთა ოპტიმალური განლაგების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების დანახარჯების დაბალი დონის მიღწევასა და მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობას. ტკ-ს აგრეთვე შესაძლებლობა ეძლევათ წარმოების დანახარჯები შეამცირონ მასშტაბის ეკონომიის საშუალებით, რაც მიიღება მათ მიერ რამდენიმე ქვეყნის ბაზრების მომსახურების საფუძველზე.

მრავალეროვნული მოქნილობა. როგორც ცნობილია, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის განხორციელების განსხვავებული პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი და კულტურული პირობები არსებობს. ამასთან, მუდმივად მიმდინარეობს ამ პირობების ცვლილება; ამიტომაც, ტკ-ს აუცილებლად უწევთ ამ მრავალრიცხოვან ცვლილებებთან ადაპტირება, მაშინ როცა სამამულო კომპანიები ცვლილებებზე რეაგირებას ახდენენ მხოლოდ ერთი ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში. ტკ-მა ერთ ქვეყანაში წარმოქმნილი პრობლემა შეიძლება გადაჭრან სხვა ქვეყნების ბაზრებზე შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენების საფუძველზე.

მსოფლიო მასშტაბით დაგროვილი და გადაცემული გამოცდილება. იმ მრავალეროვნულმა პირობებმა, რომლებშიც ფუნქციონირებენ ტკ-ბი შეიძლება ხელი შეუწყოს კომპანიებში გამოცდილების დაგროვებას და ბიზნესის გაძლიერებას გამოიყენონ განსხვავებული მეთოდები სხვადასხვა ქვეყნებში.

დასახელებული მომენტების (გლობალური ეფექტიანობა, მრავალეროვნული მოქნილობა და გლობალური სწავლება) დაბალმისტიკულად მისაღწევად, ტკ-ბი სარგებლობენ (ხელმძღვანე-

ლობენ) ოთხი სტრატეგიული ალტერნატივიდან ერთ-ერთით, ესენია:

ბიზნესის გაძღოლის მოდელის დუბლირების სტრატეგია. რომლითაც სარგებლობს კომპანია თავის ქვეყანაში. ხელმძღვანელობს რა ამ სტრატეგიით, კომპანია იყენებს თავის საკვანძო კომპეტენციას ანუ მისთვის დამახასიათებელ, თავის ქვეყანაში მიღწეულ უპირატესობას საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლისას, სხვა სიტყვებით, კომპანია ცდილობს მოახდინოს საზღვარგარეთის ბაზრებზე იმ ბიზნეს-მოდელის დუბლირება, რომელიც აღმოჩნდა წარმატებული შიგა ბაზარზე.

მულტილოკალური სტრატეგია არის კიდევ ერთი ალტერნატიული შესაძლებლობა, რომელიც საერთაშორისო კომპანიებს თავიანთ განვარდულებაში გააჩნიათ. **მულტილოკალური კორპორაცია** წარმოადგენს შედარებით დამოუკიდებელ შვილობილ კომპანიებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი აკონტროლებს რომელიმე კონკრეტულ შიგა ბაზარს. ცალკეულმა მათგანმა აუცილებელია ოპერატიულად მოახდინოს რეაგირება ადგილობრივ ბაზარზე წარმოშობილ ცვლილებებზე. ამიტომ, დედობილი კომპანია როგორც წესი, ანიჭებს დიდ უფლებამოსილებას სხვადასხვა ქვეყნებში მოქმედ შვილობილ კომპანიებს. ეს სტრატეგია მნიშვნელოვნად ამცირებს საქონლის ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციის ხარჯებს.

გლობალური სტრატეგია. ტნკ, რომელიც იყენებს გლობალურ სტრატეგიას, მსოფლიოს ერთიან ბაზრად აღიქვამს და თავისი ბიზნესის საფუძვლად მიიჩნევს სტანდარტული საქონლისა და მომსახურების შექმნას, რომლებიც უპასუხებენ მთელი მსოფლიოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. გლობალური სტრატეგია პრაქტიკულად თავისი არსით მულტილოკალური სტრატეგიის საწინააღმდეგოს წარმოადგენს. მულტილოკალური სტრატეგიის ძირითადი ელემენტია ვარაუდი იმის შესახებ, რომ სხვადასხვა ქვეყნის

მომხმარებლებს შორის არსებობს ფუნდამენტური განსხვავებები, რომლებიც განაპირობებენ მულტილოკალური კორპორაციების საქმიანობის სპეციფიკურ მეთოდებს. იმავედროულად გლობალური სტრატეგიის მიმდევარ კორპორაციებს მიაჩნიათ, რომ მომხმარებლები მათი ეროვნულობის მიუხედავად ერთმანეთისგან არ განსხვავდებიან. გლობალური კორპორაცია ისწრაფვის ეკონომია მიიღოს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების მასშტაბების გაფართოებით, რასაც თან უნდა მოჰყვეს გლობალური სარეკლამო და მარკეტინგული კამპანიის გაფართოება.

ტრანსნაციონალური სტრატეგია. ამ სტრატეგიის განმახორციელებელი კორპორაციის საქმიანობა დაფუძნებულია გლობალური სტრატეგიისა და მულტილოკალური სტრატეგიის უპირატესობათა შერწყმაზე. კორპორაციები, რომლებიც ახორციელებენ ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, ცდილობენ ეს ამოცანა გადაწყვიტონ უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციის თუ დეცენტრალიზაციის საკითხისადმი არაფორმალური მიდგომის მეშვეობით. ეს მიდგომა ეფუძნება ამა თუ იმ ამოცანათა შესრულებაზე მსუბუხისმგებლობის გულმოდგინედ განაწილებას იმ ორგანიზაციულ ქვეყანაყოფებს შორის, რომლებსაც გააჩნიათ უნარი ერთდროულად საუკეთესოდ უზრუნველყონ კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა და მისი მოქნილობა. კომპანიას, რომელიც იყენებს ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, შეუძლია მმართველობითი ფუნქციების იმ ნაწილის ცენტრალიზება, რომლებიც დაკავშირებულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან სათავო ოფისში. იმავე დროს, სხვა მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა, როგორცაა მარკეტინგისა და პერსონალის მართვა, შეიძლება დაცხროს ადგილობრივი შვილობილი კომპანიების ხელმძღვანელებს. ასეთი დეცენტრალიზაცია საშუალებას იძლევა მმართველობაში იქნეს მიღებული ეროვნული კულტურისა და ბიზნესის გარემოს გაძღოლის თავისებურებები.

კომპანიის ინტერნაციონალიზაციის საერთო სტრატეგიული კონცეფციის განსაზღვრის შემდეგ საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიულ დაგეგმვაზე მომუშავე მენეჯერებმა უნდა დაიწყონ **კომპანიის სტრატეგიის ოთხი საბაზო ელემენტის იდენტიფიკაცია**, ამ ელემენტებს მიეკუთვნება: კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენცია ანუ თუ იმ სფეროში, კომპანიის საქმიანობის სფერო, რესურსების გამოყენება (განაწილება) და სინერგია.

განსაკუთრებული კომპეტენცია, როგორც საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის პირველი ელემენტი განსაზღვრავს კომპანიის უნარს, მიაღწიოს გამორჩეულ შედეგებს საქმიანობის ანუ თუ იმ სფეროში, განსაკუთრებით კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენტურობა შეიძლება გამოვლინდეს უახლეს ტექნოლოგიებში, განაწილების ეფექტიან ქსელებში, მართვის მოწინავე მეთოდებში, ფართოდ ცნობილ ბრენდებში და სხვა. განსაკუთრებული კომპეტენციის არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას საზღვარგარეთის ბაზრებზე კონკურენტულ ბრძოლებში წარმატების მისაღწევად. ასეთი კონკურენტული უპირატესობის გარეშე უცხოურ კომპანიას გაუჭირდება გაუძლოს ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციას, რომლებმაც უკეთესად იციან ადგილობრივი ბაზარი.

კომპანიის საქმიანობის სფერო, როგორც ბიზნესის საერთაშორისო სტრატეგიის მეორე ელემენტი, განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანი ინტერესების მხარეს. კომპანიის საქმიანობის სფეროში შეიძლება მოიცვას ისეთი გეოგრაფიული რეგიონები, როგორიცაა ქვეყნების ჯგუფები, ან ცალკეული ქვეყნის შიგა რეგიონები. გარდა ამისა, კომპანიის საქმიანობის სფერო შეიძლება გავრცელდეს საბაზრო ან პროდუქტიულ ნიშებზე ერთ ან რამდენიმე რეგიონში, ისეთზე, როგორიცაა მაღალხარისხიანი პროდუქციის ბაზარი, იაფი პროდუქციის ბაზარი ან სხვა სპეციალიზებული ბაზრები. კომპანიის განკარგულებაში არსებული რესურსების შეზღუდულობის

გათვალისწინებით, აგრეთვე იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ბაზრები თავიანთი მიმზიდველობის მიხედვით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავებით დაკავებულმა მენეჯერებმა აუცილებელია აირჩიონ უფრო პერსპექტიული ბაზრები თავიანთი კომპანიისათვის. ცხადია, კომპანიის საქმიანობის სფერო ამორჩეული უნდა იყოს იმის მიხედვით, თუ კომპანიას რა მხრივ გააჩნია განსაკუთრებული კომპეტენცია, თუ კომპანია განსაკუთრებულ კომპეტენციას ფლობს მხოლოდ განსაზღვრული რეგიონის ფარგლებში ან პროდუქტების გარკვეულ ჯგუფში, მაშინ მისი საქმიანობის სფერო უნდა მოიცვას სწორედ ის მხარე, სადაც იგი ფლობს განსაკუთრებულ კომპეტენციას.

რესურსების გამოყენება, საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის მოცემული მესამე ელემენტი, განაზღვრავს კომპანიის რესურსების განაწილების წესს, მისი საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით. რესურსების განაწილება შეიძლება განხორციელდეს წარმოებული პროდუქციის სახეების მიხედვით, გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით ან ორივე ნიშნის მიხედვით. სტრატეგიული დაგეგმვის ამ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის შეზღუდული რესურსების გამოყენების მიმართულებათა შეფარდებითი პრიორიტეტულობა.

სინერგია, იგი წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის მეოთხე ელემენტს. ესაა ბიზნესის ისეთი ორგანიზაცია, რომლის დროსაც ხდება ერთობლივი შედეგის გადიდება კომპანიის ბიზნესის სხვადასხვა შემადგენლების მჭიდრო ურთიერთქმედების ხარჯზე. ამ პროცესის მიზანი მდგომარეობას იმაში, რომ შეიქმნას სიტუაცია, როცა მთლიანი აჭარბებს შემადგენელი ნაწილების ჯამს.

ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ უფრო ადრე გამოცემულ საპეციალურ ლიტერატურაში სინერგია იწოდებოდა სინერგიზმად. (მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში კომპანიის შიგნით საქმიანობის

სახეების ურთიერთკავშირის შესაფასებლად შემოთავაზებული იქნა **სინერგიზმის კონცეფცია**. პირველადი მნიშვნელობით, ეს კონცეფცია (ტერმინი) წარმოადგენდა გადამამუშავებელ მრეწველობაში წარმოების მასშტაბის ეკონომიის პრინციპებიდან, სამეურნეო მასშტაბით სტრატეგიული ეკონომიის უფრო ფართო პრინციპებზე გადასვლას, რომლის წყაროსაც მეურნეობის სტრატეგიული ზონების (კომპანიის შემადგენლების) ურთიერთმხარდაჭერა წარმოადგენდა.

სინერგიის (სინერგიზმის) წყარო შეიძლება იყოს ერთი და იგივე საწარმოების სიმძლავრეების, ან საერთო საფირმო სამსახურების უკეთესი გამოყენება, მათი ურთიერთკავშირის გაუმჯობესების ხარჯზე. სინერგიის (სინერგიზმის) უპირატესობა განისაზღვრება როგორც „ $2+2=5$ “. **სხვანაირად რომ ვთქვათ, ფირმის (კომპანიის) ინვესტიციათა ჯამური უკუგება უფრო მეტია, ვიდრე ყველა მისი შემადგენლის ცალკეული უკუგების ჯამური მაჩვენებელი.**

9.2. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების შემუშავება

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც წესი იყოფა ორ ეტაპად: **სტრატეგიის ფორმირება და სტრატეგიის რეალიზაცია**. გამარტივებული სახით ეს ორი ეტაპი შეიძლება დახასიათდეს შემდეგნაირად: სტრატეგიის ფორმირება დაიყვანება გადაწყვეტილების მიღებამდე იმის თაობაზე, რომ კომპანია უნდა დაკავდეს, ხოლო სტრატეგიის რეალიზაცია (განხორციელება) ნიშნავს დასახულ მოქმედებათა პრაქტიკულ შესრულებას.

სტრატეგიის ფორმირების ეტაპზე კომპანიაში ხდება მიზნების იდენტიფიკაცია და ამ მიზნების მიღწევის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიის მიერ მიიღება ყოველმხრივ აწონ-დაწონილი გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რომელ ბაზარზეა საჭირო შეღწევა ან რომელი ბაზრები უნდა იქნას დატოვებული; აგრეთვე, როგორ უნდა უზრუნველყოფ

კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ცალკეულ ამ ბაზარზე.

სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე კომპანიაში შემუშავდება იმ მიზნების მიღწევის ტაქტიკა, რომლებიც დასახულია კომპანიის წინაშე სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. მაგალითად, საერთაშორისო კომპანიის მიერ კიდევ ერთ ქვეყანაში შვილობილი კომპანიის ორგანიზების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების შემდგომი გაფართოების მიზნით, წარმოადგენს ამ კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ნაწილს, ხოლო გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რა სახის პროდუქცია და მომსახურება უნდა აწარმოოს აქ კომპანიამ, რომელი თარიღიდან უნდა დაიწყოს წარმოება და რა ფასები იქნება დაწესებული პროდუქციასა და მომსახურებაზე, მიეკუთვნება სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპს. კომპანიის სტრატეგიის წარმატებული განხორციელება დამოკიდებულია საწარმოო და მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამართულად მუშაობაზე.

სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიაში საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები შეიძლება რამდენადმე განსხვავებული იყოს. მიუხედავად ამისა, **სპეციალურ ლიტერატურაში გამოყოფენ სტრატეგიების შემუშავების პროცესის საერთო ეტაპებს. ეს ეტაპებია:** კომპანიის მისიის განსაზღვრა (ფორმულირება), SWOT-ანალიზის ჩატარება, სტრატეგიული მიზნების დასახვა, ტაქტიკური მიზნების დასახვა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, კომპანიის მართვის საერთო (ზოგადი სქემის) შემუშავება.

მისიის განსაზღვრა. ძირითადად საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება კომპანიის მისიის განსაზღვრით, რომელშიც გამომქდენდება კომპანიის მთავარი მიზანი, მისი ღირებულებები (ფასეულობანი) და საქმიანობის მიმართულებები. კომპანიის მისიის ფორმულირება ბევრ შემთხვევაში წარმოადგენს ინფორმაციის გადაცემის საშუალებას მისი სტრატეგიული კურსის შესახებ და მიმართულია კომპანიის

შიგა და გარე სუბიექტებისა და აქციონერებისადმი. კომპანიის მისია აღნიშნავს მომხმარებელთა მიზნობრივ ბაზრებს და მიზნობრივ სეგმენტებს, ძირითად საქონელსა და მომსახურებას, საქმიანობის გეოგრაფიულ (ტერიტორიულ) სფეროს, ძირითად ტექნოლოგიებს, კონკრეტული ბრძოლის მეთოდებს, კომპანიის ეკონომიკური ზრდის და მომგებიანობის უზრუნველყოფის გეგმებს, ბიზნესის გაძლოლის ფუძემდებლურ ფილოსოფიას, აგრეთვე კომპანიის რეპუტაციის (იმიჯის) ამაღლების გეგმებს.

ბიზნესის გაძლოლის გარემოს გამოკვლევა და SWOT ანალიზი. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავების მეორე ეტაპზე ხდება SWOT-ანალიზის შესრულება. SWOT წარმოადგენს ინგლისური სიტყვების „strengths, weaknesses, opportunities, threats“ აბრევიატურას, რაც ქართულად ნიშნავს „ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშიშროებები“. ძირითადად SWOT-ანალიზის დაწყებისას ხდება ბიზნესის გაძლოლის გარემოს გამოკვლევა ანუ ბიზნესის გაძლოლის ყველა გარეგანი და შიგა ეკონომიკური პირობების შესახებ მონაცემების სისტემატიზებული შეკრება, მათ შორის ხდება მონაცემების მოპოვება ბაზრის კონიუნქტურის, ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების, კონკურენტების მოქმედების, წარმოების დანახარჯების და შრომის მწარმოებლობის შესახებ.

საგარეო-ეკონომიკური გარემოს შესწავლის სპეციალისტები ცდილობენ, მოახდინონ ბიზნესის გაძლოლის როგორც ხელსაყრელი შესაძლებლობების, ისე საშიშროებათა იდენტიფიცირება, რომლებსაც შეიძლება წააწყდეს კომპანია. ამისათვის იკრიბება მონაცემები სხვადასხვა ბაზრებზე ეკონომიკური, ფინანსური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციალური და კონკურენტული პირობების ცვლილებების შესახებ.

SWOT ანალიზის მიმდინარეობისას მენეჯერები აგრეთვე აფასებენ ბიზნესის გაძლოლის შიდა კორპორაციის პირობებსაც ანუ

ფასდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიის ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება უნარიანობა (ცოდნა) და გამოცდილება, არსებული რესურსები, აგრეთვე ის უპირატესობები, რომლებიც კომპანიას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიამ აგრეთვე შეიძლება აღიაროს თავისი სუსტი მხარეები. კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს პერსონალის არასაკმარისად მაღალი კვალიფიკაციის დონე, რესურსების უკმარისობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც ამცირებენ კონკურენტუნარიანობის დონეს. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს **ღირებულების ჯაჭვის** ფორმირება. ეს მეთოდი გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის საერთო პროცესის იმ უმნიშვნელოვანესი ეტაპების გამოყოფას, როგორიცაა - წარმოება, განაწილება (რეალიზაცია), მარკეტინგი, ადამიანური რესურსების მართვა და ა.შ. ღირებულებათა ჯაჭვის ფორმირება საშუალებას იძლევა მოხდეს კონკურენტული უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. საქმიანობის ყველა ძირითადი და დამხმარე სახე შეიძლება გახდეს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღების წყარო ან ყველაზე სუსტი ადგილი კონკურენციაში.

სტრატეგიული მიზნები. კომპანიის მისიის კონტექსტში და აგრეთვე SWOT-ანალიზის შედეგები, საერთაშორისო სტრატეგიულ დაგეგმვაში ძირითადად დაიყვანება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრაზე. სტრატეგიული მიზნები - ესაა კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანები, რომლებიც უნდა შესრულდეს მოქმედებათა კონკრეტული გეგმის თანახმად. სტრატეგიული გეგმები უნდა იყოს გაზომვადი, მიღწევადი და დროში შეზღუდული ანუ აუცილებელია პასუხი გაეცეს კითხვებს იმაზე, თუ როგორი დანახარჯებით, როგორ და რა დროში იქნება ისინი მიღწეული.

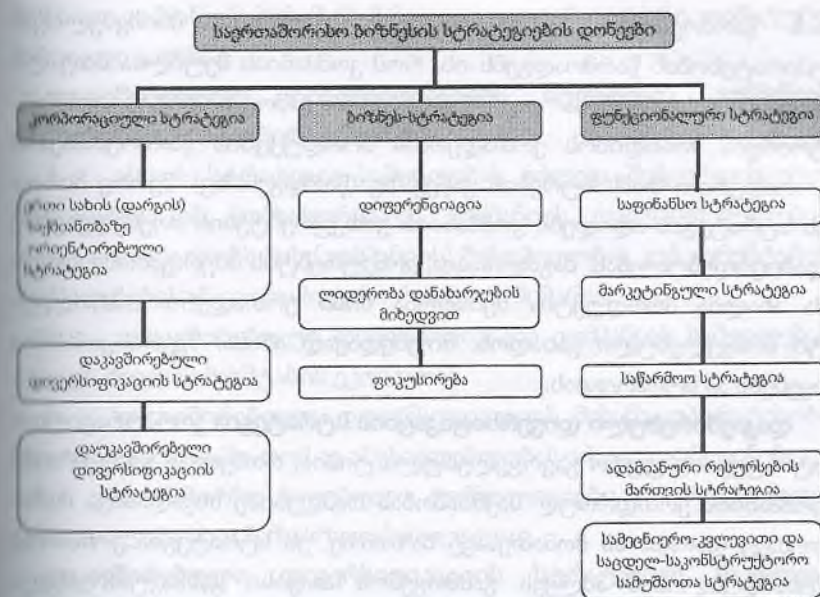
ტაქტიკა. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის შემდგომ ეტაპს

წარმოადგენს კონკრეტული ტაქტიკური მიზნების განსაზღვრა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, ანუ კომპანიის ტაქტიკის ფორმირება. როგორც წესი, კომპანიის ტაქტიკის ფორმირების პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო რგოლის მენეჯერებს, რომლებიც ძირითად ყურადღებას უთმობენ კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესრულებისათვის საჭირო კონკრეტული წესების (ხერხების) შემუშავებას. ფაქტობრივად, მასზე დაყრდნობით ხორციელდება კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის მართვა.

კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემა. კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ბოლო ეტაპია კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემის შემუშავება ან მმართველობითი და ორგანიზაციული პროცედურების ერთობლიობის განსაზღვრა, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ კომპანიის წინსვლა მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე.

9.3. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების დონეები

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო მასშტაბით მოქმედი კომპანიების მართვა გაცილებით მეტ სიძნელეებს აწყდებს, ვიდრე მხოლოდ ეროვნულ ბაზარზე მყოფი კომპანიების მართვა. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანად განხორციელების სირთულეების გათვალისწინებით, მთელ რიგ ტნკ-ში მიზანშეწონილად და მიჩნეული სტრატეგიების შემუშავება სამი ცალკეული დონის მიხედვით, კერძოდ, გამოიყოფა **საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიის შემდეგი სამი დონე**: კორპორაციული სტრატეგია, ბიზნეს-სტრატეგია და ფუნქციური სტრატეგია (ნახ: 9.1.).



ნახ. 9.1. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიების სამი დონე ტნკ-ში

კორპორაციული სტრატეგია

კორპორაციული სტრატეგია, რომელსაც ზოგჯერ პორტფელურ სტრატეგიასაც უწოდებენ, განსაზღვრავს საერთაშორისო კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულების დიაპაზონს. არსებობს კორპორაციული სტრატეგიის სამი ტიპი, რომელთაგან რომელიმე ტიპს კომპანიამ შეიძლება მიანიჭოს უპირატესობა გამოსაყენებლად. ესენია: საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია, დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგია.

საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია მოგვბის მიღებას ვარაუდობს ერთი მიმართულებიდან (სახიდან) ანუ ერთი სახის პროდუქტის ან ერთი მომსახურე-

ბის წარმოებიდან. ამ სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ კომპანიას შეუძლია მთელი თავისი რესურსებისა და პრაქტიკული გამოცდილების კონცენტრირება მოახდინოს ერთადერთი პროდუქციის წარმოებაზე ან ერთადერთი მომსახურების გაწევაზე (წარდგენაზე). მეორე მხრივ, ეს სტრატეგია ადიდებს კომპანიის კონკურენტების მოქმედებებზე დამოკიდებულებას. მაგალითად, კონკურენტის მიერ გამოშვებულმა ახალმა პროდუქტმა შეიძლება მისი ერთადერთი პროდუქტი მოძველებული გახადოს. მიუხედავად ამისა, ზევრი კომპანია იყენებს ამ სტრატეგიას.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კორპორაციული სტრატეგიის უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც გვთავაზობს კომპანიის ერთდროულ საქმიანობას რამდენიმე სხვადასხვა მონათესავე დარგს ან მონათესავე ბაზარზე. ეს სტრატეგია კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს გამოიყენოს თავისი განსაკუთრებული კომპეტენციები საქმიანობის ერთი მიმართულებით ან ერთ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მიზანი, აგრეთვე საბაზრო კავშირები საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის, უმეტეს შემთხვევაში განისაზღვრება კომპანიის მისიით. მაგალითად, სასტუმროების ბიზნესის ოპერატორი კომპანია Accor SA, რომელიც თავისი სიდიდით მეორეა მსოფლიოში, თავის საქმიანობაში იყენებს დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპზე ეს კომპანია, რომლის სათავო ოფისი პარიზშია, წარმოადგენილი იყო რესტორნების ქსელით. შემდგომში ამ კომპანიამ დაიწყო უმაღლესი კატეგორიის ქსელის სახალხო სასტუმროების შექმნა. იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინა რესტორნებისა და სასტუმროების ნომრების მაღალი დონით დატვირთვა, კომპანიამ გადაწყვიტა დასაქმებულიყო აგრეთვე ორგანიზებული ტურიზმით და ავტომობილების გაქირავებით. ტურიზმის განვითარების

მიზნით კომპანიამ პარიზის ჩრდილოეთით საკუთარი თემატური პარკიც კი გახსნა.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კომპანიას აძლევს მთელ რიგ უპირატესობებს:

1. ასეთი სტრატეგია საშუალებას იძლევა შემცირდეს ერთ პროდუქტსა ან მომსახურებაზე კომპანიის დამოკიდებულების დონე, რაც ამცირებს მის (კომპანიის) შეზოჭილობას კონკურენტების მოქმედებების ან ეკონომიკური რისკების მიმართ;
2. დაკავშირებული დივერსიფიკაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს მიიღოს მასშტაბის ეკონომია;
3. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მესამე უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი შესაძლებლობას იძლევა, გამოყენებულ იქნეს ერთ ბაზარზე მიღებული ტექნოლოგიები ან პრაქტიკული გამოცდილება სხვა ბაზარზე გასასვლელად.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ნაკლოვანებებია:

1. ის დანახარჯები, რომლებიც გაიწევა კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციაზე;
2. ბიზნესის გაძლოის ეკონომიკური პირობების ცვლილება, რომელმაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს ერთდროულად კომპანიის ყველა განყოფილებაზე. მაგალითად, სასტუმროებისა და ტურისტული ბიზნესის კომპანიამ შეიძლება განიცადოს შემოსავლების შემცირება ორივე განყოფილების მიხედვით, თუ ტურისტების აქტიურობა შემცირდება რაიმე მიზეზით.

დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის განხორციელებას რამდენიმე ერთმანეთისაგან დაუკავშირებელ (განსხვავებულ) დარგებში ან რამდენიმე ბაზარზე. მაგალითად, კომპანია General Electric (GE) ფლობს ისეთ სხვადასხვა ტიპის განყოფილებებს, როგორიცაა სატელევი-

ზიო ქსელი, მაშუქი ხელსაწყოების მწარმოებელი კომპანია, სამედიცინო ტექნიკის მწარმოებელი კომპანია, საავიაციო ძრავების გამომშვეები კომპანია, ნახევარგამტარების მწარმოებელი კომპანია და საინვესტიციო ბანკი. ყველა ეს განყოფილება მოქმედებს განცალკავებულად. ამიტომ საეჭვოა, რომ მათი ერთობლივი საქმიანობიდან მიღებული იქნეს სინერგეტიკული უპირატესობა.

აღსანიშნავია, რომ მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია იყო ყველაზე პოპულარული საინვესტიციო სტრატეგია. მრავალი მსხვილი კომპანია გახდა კონგლომერატი. **კონგლომერატი** ეწოდება ისეთ კომპანიას, რომელიც აერთიანებს მთელ რიგ ერთმანეთთან დაუკავშირებელი საქმიანობის მიმართულებებს. **დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას გააჩნია რიგი უპირატესობები. ჯერ ერთი,** დედობილ კომპანიას აქვს დიდი შესაძლებლობები კაპიტალის მობილიზაციის სფეროში, ვიდრე მის განყოფილებებს ცალ-ცალკე. ამასთან, დედობილ კომპანიას შეუძლია ეს კაპიტალი მისცეს იმ განყოფილებებს, რომლებსაც გააჩნიათ მაქსიმალური მოგების მიღების შესაძლებლობა. **მეორე,** ამ სტრატეგიის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა, შემცირდეს რისკის საერთო დონე, რადგან ასეთ შემთხვევაში იგი ნაკლებადაა დამოკიდებული საქმიანი აქტიურობის რყევების დონეზე. **მესამე,** კომპანია მცირეა და დამოკიდებული სხვა კომპანიების კონკურენციით გამოწვეულ საშიშროებებზე, რადგან ცალკეულმა კონკურენციულმა საშიშროებამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მხოლოდ ერთ რგოლზე მოახდინოს. **მეოთხე,** ამ სტრატეგიის ბაზაზე მოქმედ კომპანიას ადვილად შეუძლია თავიდან მოიშოროს არამომგებიანი განყოფილებები (საწარმოები), რადგან ისინი მუშაობენ ავტონომიური რეჟიმით.

მიუხედავად აღნიშნულისა, დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ბაზაზე შექმნილი კონგლომერატები ამჟამად არ სარგებლობენ პოპულარობით, რადგან მათ არ შეუძლიათ ერთობლივი

საქმიანობიდან მიიღონ სინერგეტიკული ეფექტი. რამდენადაც ასეთ კონგლომერატში შემავალი კომპანიების საქმიანობებს შორის არ არსებობს არავითარი კავშირი, მათ არ შეუძლიათ რეგულარულად დაუჭირონ მხარი ერთმანეთს.

ბიზნეს - სტრატეგია

ბიზნეს-სტრატეგიას ზოგჯერ კონკურენტულ სტრატეგიასაც უწოდებენ. იგი მოიცავს კომპანიის შემადგენლობაში მყოფ ბიზნესის ცალკეული მიმართულებების, შეილობილი კომპანიებისა და განყოფილებების საქმიანობას. ბიზნესის გაძლოლის სტრატეგია განსაზღვრავს კონკურენტული ბრძოლის ხერხებს (წესებს, საშუალებებს) თითოეულ იმ ბაზარზე, რომელზედაც შეაღწევს კომპანია.

ეთმოზა რა განსაკუთრებული ყურადღება კონკურენტულ გარემოში თითოეულ განყოფილებასა და სტრატეგიულ სამეურნეო ერთეულს (სსე), ბიზნეს-სტრატეგია ხელს უწყობს კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენციების განვითარებას საქმიანობის იმ მიმართულებებით, რომლებშიც დაკავებულია ეს განყოფილება თუ სამეურნეო ერთეული. ერთი სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისათვის შემუშავებული ბიზნეს-სტრატეგია გამოიყენება ყველა გეოგრაფიულ ბაზარზე, რომლებსაც ემსახურება ეს სტრატეგიული სამეურნეო ერთეული. კომპანიაში შეიძლება დამუშავდეს თითოეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულის საკუთარი ბიზნეს-სტრატეგია ან საერთო სტრატეგია ყველა სამეურნეო ერთეულისათვის. არსებობს ბიზნესის გაძლოლის სტრატეგიის სამი ძირითადი ტიპი: დიფერენციაციის სტრატეგია, საერთო ლიდერობის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით და ყოკუსირების სტრატეგია.

დიფერენციაციის სტრატეგია. ეს სტრატეგია ხშირად გამოიყენება ბიზნესის გაძლოლაში. იგი გვთავაზობს ისეთი საქონლისა და მომსახურების იმიჯის ფორმირებასა და მხარდაჭერას,

რომელიც პრინციპულად უნდა გამოირჩეოდეს სხვა საქონლისა და მომსახურებისაგან ბაზრის იმავე სეგმენტზე. ამჟამად ბევრი საერთაშორისო კომპანია ცდილობს თავისი პროდუქციის ხარისხი გამოიყენოს დიფერენციაციის ფაქტორად. მაღალწევნ რა თავისი პროდუქტის როგორც მაღალი ხარისხის პროდუქციის რეპუტაციის შექმნას, ასეთ კომპანიებს შეუძლიათ პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე დააწესონ უფრო მაღალი ფასები. მაგალითად, კომპანია Rolex საათებს ყიდის მთელ მსოფლიოში ყველაზე მაღალ ფასებში. რეკლამაში ყურადღება მახვილდება Rolex-ის საათების ხარისხსა და სტატუსზე. დიფერენციაციის სტრატეგიას ასევე ეფექტურად იყენებენ ისეთი საერთაშორისო კომპანიები, როგორიცაა CoCa-Cola (უალკოჰოლო სასმელები), Nikon (ფოტოაპარატები), Calvin Klein (მოდური ტანსაცმელი) და სხვ. სხვა კომპანიები სადიფერენციო ფაქტორად იყენებენ თავისი მომსახურებისა თუ პროდუქციის იმ ფასეულობებს, რომელსაც აღიქვამს მომხმარებელი. ისინი სხვა კომპანიებს კონკურენციას უწევენ პროდუქციასა და მომსახურებაზე ზომიერი ფასების დაწესებით.

საერთო ლიდერობის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიაში მიმდინარე ყველა ოპერაციული პროცესების ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევას, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ დანახარჯების დაბალი დონე. ეს შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას, თავისი პროდუქცია და მომსახურება გაყიდოს უფრო დაბალ ფასში. ამ სტრატეგიის წარმატებით გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ზოგიერთი განყოფილების მომგებიანობის დონის შემცირება (რაც განპირობებულია პროდუქციისა და მომსახურების უფრო დაბალ ფასებში გაყიდვით), მაგრამ იმავე დროს შეიძლება გაიზარდოს კომპანიის ერთობლივი მომგებიანობის დონე, რაც მიიღწევა გაყიდვების საერთო მცდელობის გადიდებით.

ფოკუსირების სტრატეგია სთავაზობს კომპანიას, ორიენტაცია

მოახდინოს ვიწრო ასორტიმენტის საქონლის წარმოებაზე, რომელიც გამოჩნული იქნება მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფების ან ცალკეული რეგიონებისათვის. ასეთი სტრატეგია საშუალებას აძლევს კომპანიას კონკრეტული პროდუქტის სამომხმარებლო თვისებები შესაბამისობაში მოიყვანოს მომხმარებელთა კონკრეტული სეგმენტის საჭიროებებთან. ეს სეგმენტები შეიძლება გამოიყოს ისეთი ნიშნების მიხედვით, როგორიცაა: გეოგრაფიული რაიონი, კონიკური გადაწყვეტილება, მსყიდველობითუნარიანობა, გემოვნება და სხვა ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მომხმარებლის მიერ ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ფუნქციური სტრატეგიები

ფუნქციური სტრატეგიები განსაზღვრავენ კომპანიის იმ სხვადასხვა ფუნქციების მართვის წესებს, როგორიცაა მარკეტინგი, საწარმოო ოპერაციები, ადამიანური რესურსები, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვა. გაითვალისწინება, რომ კომპანიის ფუნქციური სტრატეგიები შეთანხმებული უნდა იყოს საერთაშორისო კორპორაციულ სტრატეგიებთან და ჩაიხრეს სტრატეგიებთან. ფუნქციურ სტრატეგიებს მიეკუთვნება საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია, საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია, მარკეტინგი, ადამიანური რესურსები და ა.შ. აქ მკვერდებით მხოლოდ ორ მათგანზე. ესენია:

საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია, რომელიც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა კაპიტალის მიზნობრივი სტრუქტურა, საინვესტიციო პოლიტიკა, საზღვარგარეთული ვალუტის მარაგები, რისკების შემცირების მეთოდები, დავალიანებათა მართვის პოლიტიკა და საბრუნავი კაპიტალის მართვა. როგორც წესი, საერთაშორისო კომპანიაში ფინანსური სტრატეგია მუშავდება როგორც მთლიანად კომპანიისათვის, ისე მისი ცალკეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისათვის. უფრო ვრცლად ფინანსური სტრატეგია განიხილება საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიაში.

საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია განსაზღვრავს კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების შექმნის (წარმოების) პროცესს, იგი ქმნის გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს მომარაგების, საწარმოო სიმძლავრეთა განლაგების, საწარმოთა დაგეგმარების და დიზაინის, ტექნოლოგიის და მატერიალური მარაგების მართვის შესახებ. საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს, თუ კომპანიამ რომელ ბაზრებზე უნდა შეაღწიოს და რომელ ბაზრებს უნდა აარიდოს თავი. ამის შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის მიზნობრივ ბაზრებზე შეღწევის საშუალებები.

9.4. საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები

საგარეო ბაზრებზე შეღწევისა და დამკვიდრებისათვის კომპანიების მიერ გამოიყენება საერთაშორისო სტრატეგიები. **საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებისას კომპანიებმა წინასწარ თანმიმდევრულად უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიის შემუშავების ელემენტები, სახელდობრ:**

1. შესასვლელი ბაზრის გეოგრაფიული მდგომარეობა;
2. ახალ ბაზარზე შესასვლელი სტრატეგია: ახალი შვილობილი კომპანიის შექმნა, კომპანიის ყიდვა, ალენანში შესვლა;
3. კომპანია ახალ ბაზარზე შესასვლელად რა ძირითადი კომპეტენციების გამოყენებას აპირებს, ანუ რა მაჩვენებლებით იქნება მისი პროდუქცია მიმზიდველი მომხმარებლისათვის?
4. ახალ ბაზარზე შესვლის ეტაპების განსაზღვრა: როდის შედის ბაზარზე, რა პერიოდულობით და რა წილით აითვისებს ბაზარს?
5. ახალ საგარეო ბაზარზე შესვლის ეკონომიკური დასაბუთება: რამდენით შემცირდება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოებისა და რეალიზაციის დანახარჯები? როგორი იქნება ფასები და მომგებიანობა?

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება

განხორციელება კომპანიების მხრიდან მოითხოვს უფრო მეტი ფაქტორის გათვალისწინებას, ვიდრე შიგა ბაზარზე მოქმედების სტრატეგიის შემუშავებისას. ეს განპირობებულია იმით, რომ ქვეყნები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან გეოგრაფიული, ეროვნული, სოციალურ-კულტურული, ეკონომიკური და მთელი რიგი სხვა პირობებით. სხვა ქვეყნების ბაზრებზე კომპანიების დასამკვიდრებლად აუცილებელია ბიზნესის გაძლიერება გაითვალისწინონ ყველა ის თავისებურება, რომლებიც გააჩნიათ ამ ქვეყნების ბაზრებს ეროვნულთან შედარებით.

ამჟამად, კომპანიები საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე გასვლის მიზნით, მათთვის ხელსაყრელი ბაზრის შესაფასებლად, რაც საფუძველად დაედება ბაზრის შერჩევას, იყენებენ ე.წ. **კაგე (CAGE)** მოდელს, რომელიც გულისხმობს, რომ ქვეყნებს შორის კულტურული (**C**), ადმინისტრაციული (**A**), გეოგრაფიული (**G**) და ეკონომიკური (**E**) განსხვავებების გაანალიზების საფუძველზე უნდა განისაზღვროს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მიზანშეწონილობა და დადებითი გადაწყვეტილება მხოლოდ მაშინ უნდა იქნეს მიღებული, როცა დასაბუთდება წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა.

თანამედროვე ეტაპზე საგარეო ბაზრებზე შესაღწევად გამოიყენება სხვადასხვა სტრატეგიები (მეთოდები). განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

1. ექსპორტის (ექსპორტირების) სტრატეგია. იგი გულისხმობს ეროვნულ ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციის გატანას ქვეყნის საბაჟო საზღვრებს გარეთ და იმპორტირებული საქონლის რეექსპორტს. მაგრამ ექსპორტის სტრატეგიაში მთავარი მნიშვნელობა ენიჭება საკუთარ საწარმოო ბაზარზე წარმოებული პროდუქციის მქმედებით საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევას, რადგან ეს უფრო ეფექტიანია როგორც კომპანიისათვის, ისე მთლიანად ქვეყნისთვის. თავის მხრივ გამოიყენება ექსპორტის სტრატეგიის (მეთოდის) ორი სახე - **პირდაპირი და არაპირდაპირი.**

პირდაპირი ექსპორტის დროს კომპანია უშუალოდ თვითონ ახორციელებს პროდუქციის (საქონლის) გატანას და გაყიდვას პირდაპირ საზღვარგარეთის ქვეყნების მომხმარებელზე.

არაპირდაპირი ექსპორტია მაშინ, როცა კომპანიის პროდუქციის ქვეყნის გარეთ გატანა ხორციელდება საზღვარგარეთის ქვეყნის კომპანიის - შუამავლის მეშვეობით, რომელიც შემდგომში მას ყიდის მომხმარებელზე. საზღვარგარეთის კომპანია შუამავლებს, რომლებიც ახორციელებენ საექსპორტო პროდუქციის განაწილებას (გაყიდვას) და მარკეტინგს, საექსპორტო-სავაჭრო კომპანიებს უწოდებენ. რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებიც დასაქმებულნი არიან ექსპორტიორი კომპანიის სახელით ექსპორტის განხორციელებაზე, უწოდებენ ექსპორტის მართვის კომპანიებს. ექსპორტის ასეთი სტრატეგია შესაძლებლობას იძლევა, შემცირდეს რისკის დონე და მოთხოვნა ფინანსურ რესურსებზე. გარდა ამისა, ამ შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია დაზოგოს სახსრები საზღვარგარეთის პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებაზე ან სრულიად უარი თქვას მასზე. მაგრამ მანამ, სანამ კომპანია მიმართავს ამ სტრატეგიას, საჭიროა მოახდინოს შესაბამისი გაანგარიშებები. სახელდობრ, იმ კომპანიამ უნდა გამოიყენოს ეს სტრატეგია, რომლის პროდუქციის წარმოების დანახარჯები უფრო დაბალია, ვიდრე საექსპორტო ქვეყანაში. ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯების სიდიდეს და თუ იგი მაღალი იქნება, კომპანიამ უარი უნდა თქვას ამ სტრატეგიის განხორციელებაზე. სხვა შემთხვევაში იგი დამარცხებული გამოქვს საზღვარგარეთის კომპანიებთან კონკურენტულ ბრძოლაში.

2. საერთაშორისო ლიცენზირება. მოცემული სტრატეგია (მეთოდი) ნიშნავს უცხოური კომპანიებისათვის არამატერიალურ ფასეულობათა გამოყენების უფლების გადაცემას გარკვეული პირობებითა და დროით.

ზოგადად ტერმინი ლიცენზია ლათინური სიტყვაა (licentia)

და ნების დართვას ნიშნავს. ლიცენზიას პირველ რიგში გასცემს შესაბამისი სახელმწიფო ორგანო საქონლის ექსპორტსა და იმპორტზე. ამ ნებართვის დამადასტურებელ საბუთს ლიცენზია ეწოდება, ხოლო საბუთის შედგენისათვის საჭირო პროცედურების ჩატარებას კი ლიცენზირება. ლიცენზიის გაცემის უფლება აქვს კომპანიასაც იმ პირობით, თუ შესრულებული იქნება იმ ქვეყნის შესაბამისი ორგანოების (საკონონმდებლო) მოთხოვნები, რომლებიც ლიცენზიის გამცემი კომპანია იმყოფება. ამ შემთხვევაში როცა წესი, იდება სალიცენზიო ხელშეკრულება მხარეებს შორის.

ლიცენზირების სტრატეგია (მეთოდი) მიზანშეწონილია გამოყენებული იყოს მაშინ, როცა:

- კომპანიას (ლიცენზიის გამცემი) გააჩნია მნიშვნელოვანი ნოუ-აუ, ან საერთაშორისო მნიშვნელობის დაპატენტებული საქონელი;
- კომპანიას (უცხოურს) არ გააჩნია საერთაშორისო ბაზარზე დამოუკიდებლად შეღწევის რესურსული უზრუნველყოფა;
- კომპანიას (უცხოურს) დამოუკიდებლად არ შეუძლია საგარეო ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებული რისკისა და სირთულეების დაძლევა.

კომპანია, რომელიც ლიცენზიას გასცემს უცხოურ კომპანიაზე, არ გაიღებს რაიმე მნიშვნელოვან დანახარჯს და არ მიდის რისკზე, იღებს შემოსავალს - როიალტის სახით. ლიცენზირების სტრატეგიას გააჩნია გარკვეული ნაკლოვანებებიც. კერძოდ, ნოუ-აუს ლიცენზირება დაკავშირებულია რისკთან, რადგან ნებართვის გაცემის შემდეგ კომპანიას უძნელდება კონტროლი სალიცენზიო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების დაცვაზე. გარდა ამისა, ლიცენზირების შემდეგ შესაძლებელია კონკურენტი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გამო გაძნელდეს კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვება.

3. ფრანჩაიზინგი. ეს სტრატეგია განიხილება როგორც მსხვილი და წვრილი მეწარმეობის შერეული ფორმა, რომლის დროს მსხვილი

კორპორაციები (ფრანჩაიზერები) წვრილ ფირმებთან (ფრანჩაიზები) დებენ ხელშკრულებას პრივილეგიის უფლებით ფრანჩაიზერის სახელით მოქმედებაზე.

მსგავსი სიტუაცია წარმოიქმნება, თუკი შეთანხმება ფრანჩაიზინგის შესახებ გულისხმობს პარტნიორებს შორის ფინანსური და ქონებრივი ურთიერთობების გრძელვადიან ხასიათს. ფრანჩაიზერი ფრანჩაიზს ანიჭებს არამარტო საკუთარი სასაქონლო ნიშნისა და ტექნოლოგიის გამოყენების უფლებას, არამედ ახორციელებს ფინანსირებას, აწვდის საწარმოო საშუალებებს, ამარაგებს ნედლეულით, ასწავლის პერსონალს და ა.შ. ფრანჩაიზი ინარჩუნებს რა თავის დამოუკიდებლობას და ამცირებს თავის რისკებს, უზრუნველყოფს ფრანჩაიზერისთვის მყარ ანაზღაურებას ბრუნვის პროცენტის სახით. ფრანჩაიზინგი, როგორც საერთაშორისო სტრატეგიული ალენსის (სსა) ფორმა, საშუალებას აძლევს სათავო ორგანიზაციას, რათა გაიზარდოს უფრო სწრაფად და ნაკლები კაპიტალური დანახარჯებით, ვიდრე ბიზნესის ორგანიზების ტრადიციული გზების დროს.

ზოგადად არსებობს ფრანჩაიზინგის ოთხი ძირითადი ფორმა: სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრანჩაიზინგი, მზა პროდუქციის გაყიდვის ფრანჩაიზინგი, საქონლის წარმოების ფრანჩაიზინგი და საქმიანობის სახეზე ფრანჩაიზინგი.

4. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სტრატეგია. საერთაშორისო ბაზარზე შესაღწევად კომპანიები ხშირად ირჩევენ პირდაპირი ინვესტიციების ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ეფუძნება საზღვარგარეთის ქვეყნების კაპიტალის მონაწილეობით ერთობლივი საწარმოს შექმნას. ერთობლივი საწარმოები განსაკუთრებით წარმატებით იქმნება მრეწველობის დარგებში. ამ შემთხვევაში ერთობლივი საწარმოები, რომლებიც წარმოადგენენ უცხოელების და

ადგილობრივების საკუთრებას, ქმნიან ერთობლივ საწარმოო ბაზას, ისრულებენ ერთობლივ სამეურნეო საქმიანობას და ასევე მართავენ ერთობლივად. ასეთ საწარმოებში სხვა დანარჩენი ურთიერთობების რეგულირება ხორციელდება წინასწარ დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა არის საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი?
- 2) დაასახელეთ ტრანსნაციონალური კომპანიის (ტნკ) მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღების ის სამი წყარო, რომელიც მოუწვდომელია ადგილობრივ ბაზარზე მომუშავე კომპანიისათვის.
- 3) ჩამოთვალეთ კომპანიის სტრატეგიის ოთხი ძირითადი ქვემენტი, რომელთა საფუძველზე ხორციელდება სტრატეგიული მართვა (მენეჯმენტი) უმეტეს ტნკ-ში.
- 4) ისაუბრეთ საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტის ტაპების შესახებ.
- 5) იმსჯელეთ სტრატეგიის შემუშავების პროცესის საერთო ტაპების შესახებ.
- 6) ჩამოთვალეთ საერთაშორისო სტრატეგიის სამი დონე.
- 7) აღწერეთ და დაახასიათეთ კორპორაციული სტრატეგიისადმი სამი ძირითადი მიდგომის თავისებურებანი.
- 8) აღწერეთ და დაახასიათეთ ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმირებისადმი სამი ძირითადი მიდგომის თავისებურებანი.
- 9) დაასახელეთ ფუნქციური სტრატეგიის ძირითადი ტიპები, რომლებიც გამოიყენება საერთაშორისო კომპანიებში.
- 10) ჩამოთვალეთ საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

კომპანია „ეფლი“

XX საუკუნე სამართლიანად ითვლება კოსმონავტიკისა და ავიაციის საუკუნედ. მაგრამ გასული საუკუნის 70 – იანი წლები ასევე შეიძლება მივჩნიოთ თანამედროვე IT ინდუსტრიის ეპოქად, რომელშიც მნიშვნელოვანი როლი ამერიკულ კომპანია „ეფლი“-ს (Apple) ეკუთვნის. მისი დამფუძნებლები სტივ ჯობსი და სტივ ვოზნიაკი, ჯერ კიდევ სკოლიდან იცნობდნენ ერთმანეთს. დროთა განმავლობაში კომპანიას შეუერთდა მესამე წევრი – რონ ვეინი. 1970 – იან წლებში რონ ვეინი იყო კომპანია „ატარი“-ს ერთ-ერთი წამყვანი ინჟინერი.

პირველი პროექტი, რომელიც განახორციელეს ჯობსმა და ვოზნიაკმა იყო მოწყობილობა BlueBox. ეს იყო ელექტრონული მოწყობილობა, რომელიც ტელეფონის ქსელში აგზავნიდა იმპულსებს და მწყობრიდან გამოჰყავდა სატელეფონო სადგური. ამ მოწყობილობით შესაძლებელი იყო მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში უფასოდ დარეკვა. მათ შემლეს 200 –ზე მეტი Bluebox –ის შექმნა და გაყიდვა. კომპანია „ეფლი“ (Apple) დაარსდა 1976 წლის 1 აპრილს კალიფორნიაში და იმავე წელს გამოდის კომპანიის პირველი კომპიუტერი Apple Computer I. პრეზენტაცია გაიმართა კომპიუტერულ კლუბში Homebrew Computer Club, რითაც ახალგაზრდა კომპანიამ მიიქცია მსოფლიოში პირველი კომპიუტერული მაღაზიის Byte Shop – ის ყურადღება, ამ მოვლენის შედეგად საგრძნობლად გაიზარდა შეკვეთების რაოდენობა და ამიტომ საჭირო გახდა ინვესტიციების მოძიება კომპანიისთვის. სულ მალე ჯობსის აქტიურობით კომპანიამ მიიღო პირველი ინვესტორი – მილიონერი არმას კლიფ მარკკულერი. რომელმაც საკუთარი 90 000 დოლარის და ამერიკის ბანკის (Bank of America) 250 000 დოლარის კრედიტის ინვესტირება მოახდინა.

კომპანიაში. შედეგად 1977 წლის 3 იანვარს ფირმა Apple Computer გახდა სააქციო საზოგადოება. 1977 წელს კომპანიის პრეზიდენტი ხდება მაიკლ სკოტი. ამ პერიოდში ხდება განსაკუთრებული ჩარღვევა კომპიუტერულ ბაზარზე. კომპანია უშვებს პირველ ფერადი გრაფიკის მქონე პერსონალურ კომპიუტერს Apple Computer II. იქმნება ფირმის სამარკო ნიშანი – ყველასთვის ცნობილი ვაშლი (შექმნილი სარეკლამო კომპანია Regis McKenna –ის მიერ), რომელიც 2000 წლამდე შეფერილი იყო ცისარტყელის ფერებად. სწორედ ეს მოდელი ითვლება პირველ პერსონალურ კომპიუტერად. მისი ზეცნება ხდება კომპიუტერულ გამოფენაზე West Coast Computer Faire.

მოუხედავად მაღალი ფასისა (1300 დოლარი), კომპიუტერი Apple Computer II სარგებლობდა უდიდესი მოთხოვნით. მოთხოვნაში გაყოფილი იქნა 2 მილიონი ეგზემპლარი. გამოშვება გრძელდებოდა 1990 წლამდე.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი წარმატება კომპანიას მოუტანა 5,25 დისკური დისკავოდმა Disk II.

შემდგომში „ეფლმა“ გამოუშვა და 1986 წელს დახვეწა Macintosh II-XI ინტერფეისით. იმავე წელს გამოვიდა იეროგლიფებზე სამუშაო აპერაციული სისტემა – KadjiTalk, რითაც კომპანიამ მოახერხა ქართული ბაზრის ათვისება.

1999 წელს გამოვიდა „ეფლი“-ს ნახევრად გამჭვირვალე კორპუსიანი ფერადი კომპიუტერების სერია Power Macintosh G3, რომლებიც ითვლებოდა პროფესიონალი დიზაინერების და გეიმერების მოწყობილობად. მათი ფასი შეადგენდა 1600 დან 4000 დოლარამდე. 2000 წელს გამოდის Power Mac G4 Cub.

2001 წელს კომპანია უშვებს პირველ აიფონს (iPhone). მისი ზომები იყო 100x62x18 მმ და იწონიდა 184 გრამს.

2008 წელს ანონსირებული იქნა ახალი აიფონის – iPhone 3G გამოშვების შესახებ. ამავე წლის მონაცემების მიხედვით კომპანიამ გაიყიდა 4,7 მილიონი ტელეფონი, მისი წილი ტელეფონების მსოფლიო ბაზარზე შეადგენდა 12,9 %.

დღევანდელ დღეს „ეფლი“-ს ნოუთბუქები MacAir, არის ყველაზე თხელი ნოუთბუქი მსოფლიოში – ალუმინის კორპუსით, დაახლოებით ადამიანის თითის სისქის და წონით 1,36 კგ. ბრენდი „ეფლი“ – დღესაც ერთ-ერთი წარმატებული და ძლიერი კომპანიაა თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში.

ამ კომპანიამ მსოფლიოს ყველა ბაზარი დაიპყრო და აგრძელებს დაპყრობას. „ეფლმა“, რომელიც სულ სიახლეებს გვთავაზობს, წარმოადგინა უახლესი ტექნიკის აიპადის ახალი ვერსია ანუ iPad 2.

მიუხედავად ამისა, კომპანია „ეფლი“-ს მიერ წარმოებულ iPhone-ს მოუწევს დაეწიოს, უფრო მძლავრ ანდროიდის ტელეფონებს, რომლებიც უკვე ემზადებიან მეოთხე თაობისთვის. მათ უფრო დიდი ფუნქციონალი და რიგ შემთხვევებში უკეთესი ტექნოლოგიური მონაცემებიც აქვთ. ასე რომ, „ეფლი“ უკვე მდევარის პოზიციას იკავებს. თუმცა ღიაა ალტერნატივა, რომ ბოლო პერიოდში კომპანიამ iPhone 4S-ის დახმარებით გაიუმჯობესა სმარტფონების ბაზარზე მდგომარეობა და ამ მომენტისათვის აშშ-ის სმარტფონების ბაზრის 28,7% „ეფლის“ ხელშია.

ყოველწლიურად, ხუთი კრიტერიუმის გათვალისწინებით ფორმირდება Best Global Brands – მსოფლიოს ყველაზე ძვირი ბრენდების სია. 2011 წლის რეიტინგში სულაც არ არის გასაკვირი ის ფაქტი, რომ „ეფლი“ ამ ათეულშია.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) როგორ ახსნით „ეფლი“-ს პირველ წარმატებულ ნაბიჯებს?
- 2) როგორ ფიქრობთ, რა განაპირობებს „ეფლი“-ს სტრატეგიულ მოქნილობას გლობალურ ბაზრებზე?
- 3) თქვენ რა ახალ სტრატეგიას შესთავაზებდით კომპანიის „ეფლის“?
- 4) თქვენი აზრით, ტექნოლოგიების სწრაფად განვითარება როგორ ზემოქმედებს სტრატეგიების ცვლილებაზე?

თავი 10.

გლობალური მარკეტინგი, კვლევა და განვითარება

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- გლობალური მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები
- სტანდარტიზაცია და ადაპტაცია
- პროდუქტის სტრატეგია
- საფასო პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები
- საქონლის პრომოუშენის პრობლემები და გადაწყვეტილებები
- გადაწყვეტილებები დისტრიბუციის სფეროში

10.1. გლობალური მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები

ტნკ-ში მარკეტინგის მენეჯერთათვის მთავარი სირთულე ისეთი გლობალური მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენებაში მდგომარეობს, რომელიც ფირმის საერთო სტრატეგიის შესაბამისი იქნებოდა. ბიზნეს-სტრატეგიას შეუძლია სამიდან ერთ-ერთი ფორმის მიღება: დიფერენცირება, ლიდერობა დანახარჯებში ან ფოკუსირება (ეს სტრატეგიები იხილეთ 9.3 პარაგრაფში).

მარკეტინგ-მიქსი

მას შემდეგ, რაც ტრანსნაციონალურმა კომპანიამ (ტნკ) გადაწყვიტა, განსაზღვრულ უცხოურ ბაზარზე გასვლა, დგება სხვა მარკეტინგულ გადაწყვეტილებათა რიგი. კერძოდ, მარკეტინგის გლობალურ მენეჯერებს მოუწევთ ჩამოყალიბდნენ ოთხი საკითხის გარშემო:

1. როგორ შევიმუშავოთ ფირმის საქონელი;
2. როგორ დავადგინოთ ამ საქონელთა ფასები;
3. როგორ გავასაღოთ ეს საქონელი;
4. როგორ გავანაწილოთ ეს საქონელი, რათა ისინი მოხვდნენ მიმდევლებთან.

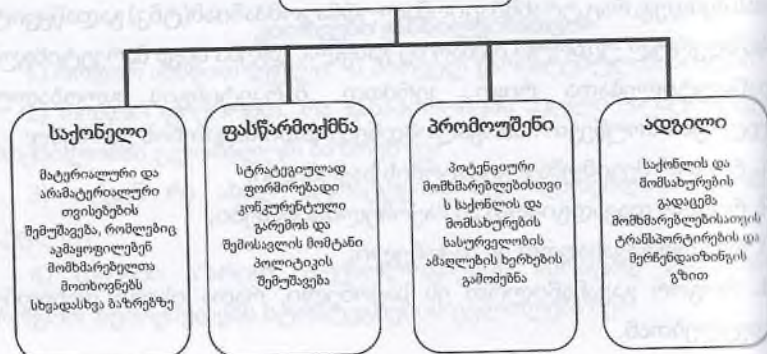
მთლიანობაში ეს ელემენტები ქმნიან ე.წ. მარკეტინგ-მიქსს და ხშირად მარკეტინგის ოთხ „P“-ს უწოდებენ ინგლისური სიტყვების პირველი ასოებიდან, product (საქონელი), pricing (ფასწარმოქმნა), promotion (წინაწაწევა) და place (ადგილი ანუ დისტრიბუცია). ოთხი „P“-ს როლი საერთაშორისო მარკეტინგში ნაჩვენებია 10.1. ნახაზზე.

ასპექტები და გადაწყვეტილებები გლობალურ მარკეტინგ-მიქსში მნიშვნელოვნად მარკეტინგის ასპექტებისა და გადაწყვეტილებების პარალელურია საშინაო ბაზარზე, თუმცა კი განსხვავდებიან მომატებული სირთულით. ცვლადების სპექტრი, რომლებიც უნდა განიხილონ მარკეტინგის გლობალურმა მენეჯერებმა ზევრად უფრო ფართოა, ხოლო ურთიერთდამოკიდებულებები ამ ცვლადებს შორის მეტად ბუნდოვანია. მაგრამ სანამ ამ სირთულეთა განხილვას შევუდგებოდეთ, აუცილებელია კონცენტრირება მოვახდინოთ საერთაშორისო მარკეტინგის მეორე მნიშვნელოვან ასპექტზე - იმაზე, თუ ფირმამ რანაირად უნდა მოახდინოს თავისი მარკეტინგ-მიქსის სტანდარტიზება მის მომსახურე ქვეყნებში.

ბიზნესის სტრატეგია

დიფერენცირება. ხარჯებში ლიდერობა. ფოკუსირება

მარკეტინგ-მიქსი



გადაწყვეტილების მიღების საკვანძო ფაქტორები

- სტანდარტიზაცია და ადაპტაცია
- სამართლებრივი რეგულირება
- ეკონომიკური ფაქტორები/შემოსავლის დონე
- ვალუტის გასაცვლელი კურსების ცვლილება

- მიზნობრივი მყიდველები: სამრეწველო ან საბოლოო მომხმარებლები
- კულტურული ზემოქმედება
- კონკურენცია

ნახ. 10.1. მარკეტინგ-მიქსის ელემენტები გლობალურ ფირმაში

10.2. სტანდარტიზაცია და ადაპტაცია

გადაწყვეტილების მიღებისას იმის შესახებ, განახორციელოს სტანდარტიზება, თუ პირიქით - მოახდინოს მარკეტინგ-მიქსის ადაპტირება, ფირმის მარკეტოლოგები ჩვეულებრივ ირჩევენ სამიდან ერთ მირითად მიდგომას.

1. საჭიროა თუ არა ფირმამ მიიღოს **მონოცენტრისტული მიდგომა**, ე.ი. საქონელი უზრალოდ წინ წასწიოს უცხოეთში ისევე, როგორც საშინაო ბაზარზე?

2. უღირს თუ არა მას მიიღოს **პოლიცენტრისტული მიდგომა**, ე.ი. მარკეტინგ-მიქსის ადაპტირება მოახდინოს ყოველი მომსახურებადი ბაზრის სპეციფიკურ მოთხოვნებთან შედარებით?

3. უღირს თუ არა მას, მიიღოს **გეოცენტრისტული მიდგომა**, ე.ი. გასაშლიზოს მყიდველთა მოთხოვნილებები მთელ მსოფლიოში, ხოლო შემდეგ შეიმუშავოს სტანდარტიზებული მარკეტინგ-მიქსი ყველა მომსახურებადი ბაზრისათვის?

მონოცენტრული მიდგომის გამოყენება შედარებით მარტივია. ფირმა უბრალოდ წინ ეწევა თავის საქონელს საერთაშორისო ბაზრებზე იგივე მარკეტინგ-მიქსის გამოყენებით, რასაც სახლში იყენებს და ამით თავიდან იცილებს ახალი მარკეტინგული მეთოდების შემუშავების ხარჯებს, რაც დაკავშირებულია უცხოურ მყიდველთა მომსახურებასთან. ზოგიერთი ფირმა ირჩევს ისეთ მიდგომას, როდესაც იწყებს საერთაშორისო დონეზე გამოსვლას იმ ვარაუდით, რომ შიდა ბაზარზე ნამუშევარმა მარკეტინგ-მიქსმა წარმატებით ისარგებლოს უცხოეთში. მაგალითად, როდესაც კომპანია Land's End-ი 1990-იანი წლების შუახანებში შევიდა კატალოგებით ვაჭრობის გერმანულ ბაზარზე, რომელიც ერთ სულ მოსახლეზე ნავაჭრის მოცულობით ყველაზე დიდია მსოფლიოში, მან იქ განზრახ აღადგინა ამერიკული მარკეტინგული სტრატეგია - მომხმარებლებს უფლება აქვთ დააბრუნონ Land's End-ში შეძენილი ნებისმიერი საქონელი, ნახმარი და გაცვეთილიც კი, ამასთან არანაირი ახსნა-განმარტების გარეშე. ე.ი. „ტრანსპლანტაციას“ დაექვემდებარა საქონელთა დაბრუნების პოლიტიკა - „კითხვების გარეშე“ კონკურენტთა შესაძრწუნებლად, რომლებიც გაყიდულ საქონელს იბრუნებდნენ, მხოლოდ თუკი ისინი წუნდებული აღმოჩნდებოდნენ ან არ შეესაბამებოდნენ კატალოგში აღწერილს, ისიც სასაქონლო სახის შენარჩუნების შემთხვევაში. მაგრამ მონოცენტრისტული მიდგომა შეიძლება არასასრუველი იყოს, თუკი ფირმა კარგავს გაყიდვით მოცულობაში უცხოელ მყიდველთა ბაზარს განსხვავებული მოთხოვნილებების გათვალისწინების გარეშე. ასეთ შემთხვევებში კარგი ფირმა რომელიც გაეცნო ადგილობრივ ბაზრებს, თავისი მარკეტინგ-მიქსის მოდიფიცირებას ახდენს მის თავისებურებებსა და მოთხოვნილებებთან შესაბამისობაში.

პოლიცენტრისტული მიდგომა საწარმოს შედარებით ძვირი უჯდება, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში ფირმა ცდილობს

მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტირებას ცალკეული ბაზრისადმი მომხმარებლების უნიკალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით. თუ მარკეტინგის მენეჯერები წარმატებულად ართმევენ თავს ამ ამოცანას, ამგვარი ადაპტაციის შედეგად ფირმას შეუძლია მიიღოს შედარებით მაღალი შემოსავალი. ამ მიდგომის თანახმად ყირმები დარწმუნებულნი არიან, რომ მყიდველები მზად იქნებიან განახორციელონ შესყიდვები და გადაიხადონ მეტი იმ საქონელზე, რომელსაც შეუძლია მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნილებები. მოცემულ მიდგომას ხშირად იყენებენ საერთაშორისო ფირმები, რომლებიც თავის თავს მიიჩნევენ მულტილოკალურ კორპორაციად.

გაოცენტრისტული მიდგომა გულისხმობს მარკეტინგ-მიქსის სტანდარტიზებას, რის შედეგადაც ფირმა სხვადასხვა ბაზრებზე წარმოადგენს არსებითად ერთი და იგივე საქონელს და მომსახურებას და გლობალური მასშტაბით იყენებს ერთი და იგივე მიდგომას გაყიდვისადმი. ერთ-ერთი ტნკ, რომელმაც ასეთი მიდგომა აირჩია Coca-Cola გახდა. იგი ყიდის თავის გამაგრილებელ სასმელს მთელ მსოფლიოში პრაქტიკულად ერთნაირი საფუთავის, საქონლის და სარეკლამო იდეის გამოყენებით და მართლაც, Coca-Cola-ს „წელიანი“ მოთხილი ერთ-ერთი ყველაზე ცნობადია მსოფლიოში.

სტანდარტიზაცია საქმიან ლექსიკონში 1980-იან წლებში შევიდა, როდესაც მისი ისეთი მომხრეები, როგორიცაა **კენიზი ომაე** და სხვები ამტკიცებდნენ, რომ მყიდველები ტრიადის ქვეყნებში სულ უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს შემდეგი თვალსაზრისით: მსგავსი მკმისავლები, განათლების დონე, ცხოვრების წესი და მისწრაფებები ქაშიათ, რაც ამცირებს მარკეტინგ-მიქსის ძვირადღირებული ადაპტაციის მნიშვნელობას. გარდა ამისა, მარკეტინგის მამამთავარი სარვარდის ბიზნეს-სკოლიდან **თეოდორ ლევიტი** მიიჩნევს, რომ ყირმის პროდუქციის და მარკეტინგ-მიქსის სხვა ელემენტების

სტანდარტიზაცია შესაძლებელს ხდის მასშტაბის უზარმაზარ ეფექტს წარმოებაში, დისტრიბუციასა და პრომოუშენში. დანახარჯების ამ ეკონომიით და ფასების შემცირებაში გადაყვანით მსოფლიო მასშტაბით, ამტკიცებს თ. ლევიტი, „სტანდარტიზებულმა“ ფირმამ შესაძლოა გადააჭარბოს თავის საერთაშორისო კონკურენტებს.

კომპრომისი სტანდარტიზაციასა და ადაპტაციას შორის ცხადია. სტანდარტიზაცია ფირმას საშუალებას აძლევს გაზარდოს წარმოების, დისტრიბუციის და პრომოუშენის ეფექტიანობა, და ასევე გაამარტივოს ძირითადი ოპერაციები. მაგრამ ფირმა უნდა შეურიგდეს გაყიდვათა გარკვეული მოცულობის მიუღებლობას იმ შემთხვევაში, თუკი მისი საქონელი ვერ დააკმაყოფილებს მყიდველთა უნიკალურ მოთხოვნილებებს ცალკე აღებულ ბაზარზე. ადაპტაცია საშუალებას იძლევა ეს საქონლები შეუგუოს ამ მოთხოვნილებებს, მაგრამ ამასთან ფირმას შეუძლია მსხვერპლად გაიღოს ეფექტიანობა. არსებითად, სტანდარტიზაციის შემთხვევაში დანახარჯების შემცირებით ფირმა ადიდებს თავის მოგებას ადაპტაციისას კი მყიდველთა უნიკალური მოთხოვნილებების მომსახურებით თითოეულ ბაზარზე. ფირმა შესაძლებლობას ღებულობს თითოეულ მათგანზე დააწესოს უფრო მაღალი ფასები და გაყიდოს პროდუქციის მეტი მოცულობები. პრაქტიკაში ფირმა უმეტესობა თავს არიდებს როგორც ერთ, ისე მეორე უკიდურესობას მრავალი წარმატებული ფირმა იყენებს სტრატეგიას - **“იზროვნის გლობალურად და იმოქმედოს ლოკალურად”**, რათა საკუთარი თავისთვის უზრუნველყოს „მასშტაბის ეფექტი“ მარკეტინგ-მოქმედ გლობალიზაციისაგან და იმავდროულად შეინარჩუნოს მყიდველთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარი სხვადასხვა ქვეყნებში ბაზრებზე. Coca-Cola-მაც კი გლობალური მარკეტინგის პიონერია უფრო ლოკალიზებული აზროვნების წახალისება იწყო თავისი გლობალური მარკეტინგული სისტემის ფარგლებში. მაგალითად ერთ-ერთ სამხრეთ-აფრიკულ კომპანიას უფლება მისცა ჩამოეს

სახმელი სამი სხვადასხვა სიდიდის ქილებში, ხოლო ახლახან ამ ქვეყანაში გამოუშვა ახალი, უფრო ტკბილი კოლა, სახელწოდებით Iron Brew.

ასეთი სტრატეგიის სხვა სასარგებლო მაგალითი შეიძლება ეძიოთ საყოფაცხოვრებო ტექნიკის ბაზარზე. ამერიკაში საშხარეულოები, როგორც წესი უფრო დიდი და ტევადია, რასთან დაკავშირებითაც მომხმარებლები ამჯობინებენ დიდ ქურობებს, მაცივრებს და სარეცხ მანქანებს. ევროპასა და იაპონიაში საშხარეულოები შედარებით პატარაა, რაც მოითხოვს გაცილებით კომპაქტური ტექნიკის გამოყენებას. გარდა ამისა, ევროპის ფარგლებში შესაძენვეი განსხვავებები არსებობს ელექტროქსელებში ძაბვის და მომხმარებელთა მჯობინების მხრივ დიზაინის ელემენტებისა და ალტერნატივათა თვალსაზრისით. ამასთან დაკავშირებით, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებლებს უბედობდათ საქონელთა სპეციალური და უნიკალური ხაზების შემუშავება ყოველი მომხმარებლადი ქვეყნისთვის.

ფირმის მიერ გამოყენებული სტანდარტიზაციის ან ადაპტაციის ხარისხი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, საქონლის ტიპის საკუთარი ქვეყნისა და რეგიონი ქვეყნის კულტურებს შორის განსხვავების და ასევე უკანასკნელთა კანონმდებლობის ჩათვლით. მარკეტინგის ერთი ელემენტის მიმართ ფირმამ შეიძლება ერთი მათგანმა გამოიყენოს, ხოლო დანარჩენებთან მიმართებაში - სხვა. ხშირ შემთხვევაში ფირმები საქონელთა კონსტრუქციების სტანდარტიზებას ახდენენ თავიანთთვის წარმოებაში „მასშტაბის ეფექტის“ უზრუნველყოფით, მაგრამ რეკლამისა და განაწილების პოლიტიკის ადაპტირებას ახდენენ ადგილობრივ მოთხოვნილებათა სპეციფიკის გათვალისწინებით. სტანდარტიზაციის ხარისხზე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს იმანაც, თუ ფირმა როგორ აღიქვამს გლობალურ მიზანს.

სტანდარტიზებული და ადაპტირებული საერთაშორისო
მარკეტინგის უპირატესობები და ნაკლოვანებები
სტანდარტიზებული საერთაშორისო მარკეტინგი

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1. მცირდება მარკეტინგის ხარჯები	1. უგულვებელიყოფა საქონლის გამოყენების სხვა პირობები
2. უზრუნველყოფა მარკეტინგის ცენტრალიზებული მართვა	2. უგულვებელიყოფა ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაძლებლობები
3. იზრდება სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა გამოყენების ეფექტიანობა	3. უგულვებელიყოფა განსხვავებები სამომხმარებლო ქცევის სქემაში
4. უზრუნველყოფა „მასშტაბის ეფექტი“ წარმოებაში	4. ითრგუნება ლოკალური მარკეტინგული ინიციატივები
5. გაითვალისწინება ერთიანი გლობალური ბაზრის შექმნის ტენდენცია	5. უგულვებელიყოფა ინდივიდუალური ბაზრების სხვა განსხვავებები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1. ასახულია საქონლის გამოყენების სხვადასხვა პირობები	1. იზრდება მარკეტინგის ხარჯები
2. აღიარებენ ადგილობრივი კანონმდებლობის თავისებურებებს	2. ითრგუნება მარკეტინგის ცენტრალიზებული მართვა
3. გაითვალისწინება განსხვავებები სამომხმარებლო ქცევის სქემაში	3. იქმნება არაეფექტიანობა სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა გამოყენებაში
4. ხდება ლოკალური მარკეტინგული ინიციატივის წახალისება	4. მცირდება მასშტაბის ეფექტიანობა წარმოებაში
5. გაითვალისწინება ინდივიდუალური ბაზრების სხვა განსხვავებები	5. უგულვებელიყოფა ერთიანი გლობალური ბაზრის შექმნის ტენდენცია

10.3. პროდუქტის სტრატეგია

პირველი „P“ გლობალურ მარკეტინგ-მიქსში - ესაა თვით პროდუქტი ანუ საქონელი (product). პროდუქტი აქ გაგებულია როგორც მატერიალურ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც შეიძლება მომხმარებელმა დაინახოს ან ხელით შეეხოს (ფიზიკური საქონელი და მისი საფუთავი) და უთვლადი (სამატერიალო ფაქტორები, ისეთები როგორცაა იმიჯი, პირობები, მიზანდასახულობები, გარანტია, კრედიტის პირობები.

საქონელთა წარმატებული შემუშავება, რომელთა მატერიალური და არამატერიალური თვისებები პასუხობენ მკითხველთა სურვილებსა და მოთხოვნილებებს სხვადასხვა ეროვნულ ბაზრებზე - ფირმის კონკურენტუნარიანობის კრიტიკული ფაქტორია საერთაშორისო არენაზე. მაგალითად, Toyota-ს ავტომანქანების პოპულარობა ევროპაში, აზიაში, ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკაში ასახავს კომპანიის მიღწევებს თავისი პროდუქციის თვალსაზრისით, სახელდობრ მექანიკურად საიმედო მანქანების კონსტრუირებას და წარმოებას, გარანტიის კონკურენტუნარიანი ვადების შეთავაზებას, სოლიდური სავაჭრო მარკის შექმნას და ა.შ.

საქონელთა სტანდარტიზება თუ ადაპტირება?

საკვანძო გადაწყვეტილება, რომელსაც გლობალური ფირმები აწყდებიან სასაქონლო პოლიტიკის ფარგლებში ეხება იმას, თუ ფირმის პროდუქცია რა დონეზე უნდა იყოს სტანდარტიზებული (ერთიანია ყველა ბაზრისათვის) ან კასტომიზებული (უნიკალური თითოეული ბაზრისათვის). მაგალითად, Toyota-მ ისე როგორც მრავალმა სხვა საერთაშორისო ფირმამ, აირჩია ადაპტაციისა და სტანდარტიზების კომბინაცია. კომპანიის ერთგულება მაღალხარისხოვანი, მექანიკურად სანდო ავტომანქანების შექმნისა და სავაჭრო ფირმა Toyota-ს პრესტიჟის შენარჩუნებისადმი ასახავს სტანდარტიზაციას. მეორე მხრივ, კომპანიის პროდუქცია და საქონელ-მიქსი ადაპტირებულია ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნილებათა შესაბამისად. იაპონიაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკასა და დიდ ბრიტანეთში Toyota ყიდის მანქანებს მარჯვენა საჭით, ხოლო ამერიკის ქვეყნებში და კონტინენტურ ევროპაში - მარცხენათი. გარანტიის პირობები ვარირებს ქვეყნის ქვეყნამდე იმაზე დამოკიდებულებით, თუ რა გარანტიებს თავაზობს კონკურენტები. გარდა ამისა, სხვადასხვა ქვეყანაში ერთი და იგივე

ავტომანქანები იყიდება სხვადასხვა სახელწოდებით. მაგალითად ავტომანქანას, რომელიც აშშ-ში იყიდება Lexus Sports Coupe-ს სახელწოდებით, იაპონიაში ჰქვია Toyota Soarer.

სამართლებრივი რეგულირება

მიმღები ქვეყნის კანონებმა და ნორმებმა ასევე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინონ ტრანსნაციონალურ კომპანიათა(ტნკ) მიერ მიღებულ პროდუქტიულ პოლიტიკაზე. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში არსებობს მკაფიო კანონები ინფორმაციის თვალსაზრისით, რომელიც უნდა ინახებოდეს სამომხმარებლო საქონელთა საფუთავში და თვით საქონელთა და ფირმის უსაფრთხოება, როგორც უცხოურმა, ისე ადგილობრივებმა მკაცრად უნდა დაიცვან. ამასთან დაკავშირებით ტნკ-ს ზოგჯერ ცვლილებათა შეტანა უხდებათ საფუთავში და თვით საქონელშიც კი. რეგულირებას შეიძლება დაეკვემდებაროს სამომხმარებლო საქონელთა კონსტრუქცია, რაც ამარტივებს მათ შეძენას და შეცვლას. მაგალითად, საუდის არაბეთში საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის ელექტრული კაბელები უნდა იყოს არა ნაკლებ 2 მ სიგრძის. კომპანია GE უხერხულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა (და იზარალა), როდესაც მისი ტექნიკის პარტია „შეახვიეს“ არაბეთის პორტში იმიტომ, რომ მკვებავი კაბელები იყო არა ორი მეტრი სიგრძის, არამედ ორი იარდისა (1 იარდი=91,44 სმ). ფირმის პროდუქციის ადაპტირებას ასევე აიძულებს ტექნიკური სტანდარტების მრავალ-ფეროვნება, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედებს ისეთ საქონლებთან მიმართებაში, როგორიცაა ელექტრომოწყობილობები, სატრანსლაციო და ტელესაკომუნიკაციო მოწყობილობა. მთლიანად ევროპაში აუცილებელია მოდიფიცირება კონკრეტულ ქვეყანაზე დამოკიდებულებით, რამდენადაც იქ ელექტროქსელისადმი შეერთების სხვადასხვა სტანდარტები არსებობს.

კულტურის ზემოქმედება

ტნკ-ბს ხშირად უწევთ თავიანთი პროდუქციის ადაპტირება ადგილობრივი ბაზრების კულტურული თავისებურებებისადმი ასეთი სახის ტიპური ადაპტაციაა - საქონლის საფუთავში მოცემული ინფორმაციის გადათარგმნა. ამასთან, ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სწორედ უცხო ენა, როგორც ხარისხისა და მოდის სიმბოლო. ბაზრის გამოკვლევაში უჩვენა რომ იმ ქვეყნებში, რომლებშიც საქონელთა საფუთავზე მოცემულია წარწერა უცხოურ ენაზე, უფრო ხარისხიანად მიიჩნევენ, ვიდრე იმათ, რომელთა საფუთავები გაფორმებულია მხოლოდ საკუთარი ქვეყნის ენაზე.

კულტურას შეუძლია სხვა ზემოქმედება მოახდინოს სავაჭრო პოლიტიკაზე. მაგალითად, უცხოურმა საავტომობილო კომპანიებმა გაიგეს, რომ იაპონელი მომხმარებლები განსაკუთრებით მომთხოვნი არიან ხარისხისადმი. მრავალი იაპონელი მომხმარებლისათვის ავტომანქანა მეტადრე სტატუსის სიმბოლოა, ვიდრე გადაადგილების საშუალება. ავტომანქანის საშუალო გარბენი იაპონაში სულ 5000 მილია წელიწადში, ეს დაახლოებით სამჯერ ნაკლებია, ვიდრე აშშ-ში. ამიტომ, ავტომანქანის გარეგნული შესახედაობა ხშირ შემთხვევაში მის სავალ მახასიათებლებზე უფრო მნიშვნელოვანია იაპონელმა შეიძლება უარი თქვას ავტომანქანის შეძენაზე, თუკი სადებავი ძრავის ასახდელი საფარის ქვეშ არასწორად არის მიფრქვეული ან ბენზინის ავზის თავსახური ძალზე თავისუფლად ეხრახნება. მრავალი გერმანელი მომხმარებელი ძალზე ზრუნავს გარემოს დაცვაზე. როგორც შედეგი, ფირმებს ხშირად უწევთ გერმანიაში საქონელთა კონსტრუქციაში ცვლილებების შეტანა, რომელიც უზრუნველყოფს გადამუშავებისა და უტილიზაციის სიმარტივეს.

ეკონომიკური ფაქტორები

საქონლის სასურველ ხარისხზე შესაძლოა ზეგავლენა მოახდინოს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონემ. მომხმარებლები

განვითარებული ქვეყნებიდან მთლიანად უპირატესობას ანიჭებენ უფრო ფუნქციონალურად დატვირთულ საქონელს, ხოლო ყველაზე უფრო მგრძნობიარე მომხმარებლები უფრო ღარიბი ქვეყნებიდან ჩვეულებრივ ირჩევენ იგივე საქონელთა ე.წ. „ცარიელ“ ვარიანტებს. მაგალითად, ასეთ ქვეყნებში კბილის პასტები და შამპუნები ხშირად ისეთ საფუთავში იყიდება, რომლებიც გამიზნულია ერთ გამოყენებაზე, რაც ამ პროდუქტებს უფრო ხელმისაწვდომს ხდის ადგილობრივი მცხოვრებლებისათვის. ასევე, ადაპტაციის შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებაზე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ინფრასტრუქტურის ხარისხმა ქვეყანაში. მაგალითად, ცუდი გზების ბოლო ქვეყნებისათვის ავტომწარმოებლები ხშირად ამზადებენ მადიფიკაციას გაძლიერებული საკიდრებით. გარდა ამისა, საქონლის კონსტრუქციაზე შეიძლება აისახოს სარემონტო მომსახურებათა არსებობა და მათი ღირებულება. ღარიბ ქვეყნებში გასაყიდი ავტომანქანები ხშირად მზადდება გამარტივებული ტექნოლოგიების საფუძველზე, რაც მათი გარემონტების შესაძლებლობას იძლევა არასპეციალიზებულ სახელოსნოში.

ბრენდები

საქონელთა საფირმო სახელწოდებები (ბრენდები) - ერთ-ერთი ძლიერესი ფაქტორია, რომელიც ხშირად ექვემდებარება სტანდარტიზებას. ამ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია შეამციროს თავისი დანახარჯები ჯილდოვანზე, დიზაინსა და რეკლამაზე. მას ასევე შეუძლია ისარგებლოს თავის სარეკლამო შეტყობინებათა გადაადგილების ეფექტით ერთი ბაზრიდან მეორეში. მაგალითად, Avon-ის გასვლა ტაილანდის ბაზარზე მარტივი აღმოჩნდა იმის გამო, რომ მილიონობით ტაილანდელმა მომხმარებელმა უკვე ნახა ამ კოსმეტიკის რეკლამა ჰოლივუდის ტელევიზიით. კომპანია Mars Inc-მა ასევე გადაწყვიტა მარგებლა სტანდარტიზაციის ხელსაყრელობით და უარი თქვა ლოკალურ, მაგრამ ლოკალურ ბრენდზე, როგორიცაა Marethon-ი და ზოგიერთი ბრიტანეთში და Riader-ი კონტინენტურ ევროპაში უფრო

ცნობილი Snickers-ისა და Twix-ის გამო. ზოგჯერ საკანონმდებლო ან კულტურული ფაქტორები მაინც აიძულებს ფირმას შეცვალოს სასაქონლო ნიშნები, რომლითაც ისინი ყიდნიან თავიანთ საქონელს.

10.4. საფასო პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები

გლობალური მარკეტინგ-მიქსის მეორე „P“ - ფასწარმოქმნა (pricing). ეფექტიანი საფასო პოლიტიკის შექმნა ნებისმიერი ფირმის წარმატების კრიტიკული ფაქტორია. საფასო პოლიტიკა პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს ფირმის მიერ მიღებული ამონაგების სიდიდეზე. იგი მძლავრი სტრატეგიული იარაღია, რომელიც ფირმას საკუთარი კონკურენტული გარემოს ფორმირების საშუალებას აძლევს. მაგალითად, კომპანია Toys „R“-მა წარმატებას მიაღწია გერმანიაში, იაპონიაში, აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში იაფი სათამაშოების გაყიდვით ეკონომიურ საწყობისმაგვარ მაღაზიებში. თავისი დაბალი ფასით იგი აიძულებს კონკურენტებს ხარჯების შემცირებას, განაწილების სისტემის შეცვლას, მოგების ნორმის შემცირებას. თავისი აგრესიული საფასო სტრატეგიის მეშვეობით, ფირმა ფაქტობრივად აიცილებს კონკურენტებს იბრძოლონ აზიური, ევროპული და ჩრდილოეთ ამერიკელი მომხმარებლებისათვის მის მიერ ნაკარნახევ პირობებში.

საფასო პოლიტიკა

ტნკ ჩვეულებრივ სამიდან ერთ-ერთ საფასო პოლიტიკას ღებულობენ:

1. სტანდარტული ფასის პოლიტიკა;
2. ორდონიანი საფასო პოლიტიკა;
3. საბაზრო ფასწარმოქმნა.

ტნკ, რომელიც მისდევს გეოცენტრისტულ მიდგომას გლობალური მარკეტინგისადმი, **სტანდარტული ფასის პოლიტიკას** ღებულობს. როდესაც საქონელსა და მომსახურებაზე წესდება ერთი და იგივე ფასები მიუხედავად იმისა, თუ სად იყიდება ისინი ან მყიდველის

რა ეროვნებისთვისაა განკუთვნილი. ასეთ მიდგომას ხშირად ირჩევენ გასავლიანი საქონლით ან ადვილად ტრანსპორტირებადი საქონლით მოვაჭრე ფირმები.

ტნკ, რომელიც მისდევს ეთნოცენტრისტულ მიდგომას მარკეტინგისადმი, **ორდონიანი საფასო პოლიტიკით** სარგებლობს, როდესაც საშინაო ბაზარზე საქონელზე დგინდება ერთი ფასი, ხოლო ყველა საერთაშორისო ბაზრებზე კი სხვა. ამ შემთხვევაში რეალიზაციიდან საშინაო ამონაგებს ჩვეულებრივ მიეკუთვნება ქველა დანახარჯი, რომელიც დაკავშირებულია გამოკვლევებთან ან დამუშავებებთან, ადმინისტრაციული ზედნადები ხარჯები, კასიტალის ამორტიზაცია და ა.შ. ამის შემდეგ თავიდან მოიცილა რა ამ დანახარჯების დაფარვის აუცილებლობა, ფირმა აწესებს ერთიან ფასს უცხოური ბაზრებისათვის. ფაქტობრივად ერთადერთი დანახარჯები, რომლებიც უნდა დაფარულიყო უცხოურ გაყიდვათა ხარჯზე ესაა დამატებითი ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია საქონლის რეალიზებასთან უცხოეთში.

ორდონიან ფასწარმოქმნას ხშირად მიმართავენ ფირმები, რომლებიც ეს-ესაა იწყებენ საერთაშორისო საქმიან ოპერაციებს. მოკლევადიან პერსპექტივაში უცხოელი მყიდველებისათვის ფასის დაწესება, რომელიც მარჟინალურ ხარჯებს დაფარავდა, შეიძლება ასეთი ფირმებისათვის შესაფერისი მიდგომა იყოს. მაგრამ ორდონიანი საფასო პოლიტიკით გამოხატული ეთნოცენტრიზმი იმსზე მიუთითებს, რომ ხანგრძლივადიან პერიოდში ეს არ შეიძლება მისაღები საფასო სტრატეგია გახდეს.

საბაზრო ფასწარმოქმნა - ტნკ, რომელიც გლობალური მარკეტინგისადმი პოლიცენტრისტულ მიდგომას მისდევს, საბაზრო-საფასო პოლიტიკით ხელმძღვანელობს. საბაზრო ფასწარმოქმნა ქველაზე რთულია მისი საბაზრო პოლიტიკიდან, მაგრამ ამასთან ქველაზე გავრცელებულიც. ფირმა, რომელმაც საბაზრო-საფასო პოლიტიკა აირჩია, თავისი ფასის დიფერენცირებას ახდენს

ყოველი კონკრეტული ბაზრისათვის თითოეულ მათგანზე მოგების მაქსიმიზების მცდელობით.

გავიხსენოთ, რომ მოგების უზრუნველმყოფი გამოშვების მოცულობა (საქონლის მოცულობა, რომელიც ფირმამ უნდა გამოუშვას მაქსიმალური მოგების მისაღებად) განისაზღვრება ზღვრული შემოსავლის და ზღვრული ხარჯების მრუდთა გადაკვეთის წერტილით.

საბაზრო ფასწარმოქმნის წარმატებული გამოყენებისათვის უნდა დავიცვათ ორი პირობა:

1. იმ ქვეყნებში, სადაც ფირმა ყიდის თავის პროდუქციას, განსხვავებულ უნდა იქნეს მოთხოვნის პირობები და/ან ხარჯების დონე. ეს პირობა, როგორც წესი სრულდება, რამდენადაც სხვასხვა ქვეყნები განსხვავდებიან სხვადასხვანაირი გადასახადებით, ტარიფებით, ცხოვრების დონით, კონკურენციის ხარისხით, ინფრასტრუქტურის განვითარებით, ხარჯებით და მრავალი სხვა ფაქტორით.

2. ფირმა უნდა იყოს ისეთ მდგომარეობაში, რომ წინააღმდეგობა გაუწიოს არბიტრაჟს. საბაზრო-საფასო პოლიტიკისაგან არ იქნება არანაირი ზიანი, თუკი მყიდველებს შეუძლიათ ფირმის საქონლის შეძენა „იაფ“ ქვეყნებში და მათი გადაყიდვა უფრო მაღალი ფასების მქონე ქვეყანაში, და აქედან დიდი მოგების მიღება. თუკი ფასების მერყეობები ქვეყნებს შორის მცირეა, იმპორტული ტარიფები, ტრანსპორტირების ხარჯები და სხვა საოპერაციო დანახარჯები არბიტრაჟს არახელსაყრელს ხდის. თუკი ფასები მნიშვნელოვნად განსხვავდება, არბიტრაჟი შეიძლება სერიოზული დაბრკოლება გახდეს საბაზრო ფასწარმოქმნისათვის.

დასახელებული ორი პირობის დაცვის შემთხვევაში პოლიცენტრისტული მიდგომის უპირატესობები გასაგებია ფირმას შეუძლია მომატებული ფასები დააწესოს იქ, სადაც ბაზრები ამას ითმენენ, და ფასები შეამცირონ იქ, სადაც მისთვის

აუცილებელია კონკურენტუნარიანად დარჩენა. გარდა ამისა, ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა ყოველ უცხოურ ბაზარზე ადგილობრივი ხარჯები შეუფარდდეს ადგილობრივ შემოსავლებს რეალიზაციიდან, კორპორაციული სტრატეგიებისა და დაგეგმვის სპეციალისტებისათვის შესაძლებლობის მიცემით უკეთ გაანაწილონ ფირმის რესურსები ბაზრებს შორის, მაგრამ მსგავსი მოქნილობა უფასოდ როდი ხორციელდება.

დემპინგში პოტენციალურ ბრალდებასთან ერთად, საბაზრო საფასო პოლიტიკა საკუთარ თავში შეიცავს სამი სხვა სახის რისკს: 1) ზიანის მიყენება სავაჭრო მარკისადმი; 2) მისი პროდუქციის რუხი ბაზრის განვითარება და 3) მომხმარებელთა შეშფოთება დისკრიმინაციული ფასების თაობაზე.

ფირმამ თვალყური უნდა მიადევნოს იმას, რომ მის მიერ ერთ ბაზარზე დაწესებულმა ფასებმა ზიანი არ მიაყენონ მისი **სავაჭრო მარკის იმიჯს**, რომელსაც გულდასმით იცავს სხვა ბაზრებზე. ფირმა, რომელიც მისდევს საბაზრო-საფასო პოლიტიკას, ასევე რისკავს წააწყდეს თავის საქონელთა რუხი ბაზრის განვითარებას არბიტრაჟის შედეგად. **რუხი ბაზარი** — ესაა ბაზარი, რომელიც წარმოიშობა მაშინ, როდესაც საქონელი შემოაქვთ ქვეყანაში ლეგალურად, მაგრამ არა განაწილების ნორმალური, მწარმოებლის მიერ ავტორიზებული არხით. ამ მოვლენას ასევე **პარალელურ იმპორტს** უწოდებენ.

რუხი მიწოდებები ძირს უთხრიან ფირმის საბაზრო-საფასო პოლიტიკას და ხშირად იწვევენ მისი მოგების შემცირებას. გარდა ამისა, ისინი უკმაყოფილებას იწვევენ ფირმასა და მის დისტრიბუტორებს შორის, რომლებიც გაყიდვებს კარგავენ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, იძულებული არიან ან მხარი დაუჭირონ არაოფიციალურ მიწოდებებს და საგარანტიო მომსახურებას (და შესაბამისად გასწიონ დამატებითი ხარჯები), ან უკმაყოფილო ადამიანებს აუხსნან, რატომ არ შეუძლიათ მათ ამის გაკეთება. მაგალითად, კომპანია Charles of the Ritz-ის მონაცემებით, მისი სუნამო Opium-ით ვაჭრობს 10000-

ზე მეტი საცალო მოვაჭრე, მაშინ როდესაც მისი ოფიციალური ნებართვა მხოლოდ 1300-ს გააჩნია. ავტორიზებული დილერების ფასი, უცვლელად უფრო მაღალი აღმოჩნდება რუხ იმპორტიორთა ფასებზე, რის გამოც პირველებს სიძნელები ექმნებათ ფირმის მიერ რეკომენდირებული პრეისკურანტის დაცვაში.

მესამე საფრთხე **მომხმარებელთა შეშფოთებაში** მდგომარეობს, მაღალი ფასების მქონე ქვეყნების მომხმარებლებს შეიძლება იმისი გრძნობა გაუჩნდეს, რომ ფასწარმოქმნის ასეთი პოლიტიკით მათ უბრალოდ ატყუებენ. მაგალითად, კომპანია Estee Lauder-ის სახის საპონი Clinique ტოკიოში ღირს \$40, ხოლო აშშ-ში \$10, რაც ცხადია მომხმარებელთა უკმაყოფილებას იწვევს.

10.5. საქონელის პრომოუშენის პრობლემები და გადაწყვეტილებები

პრომოუშენი (წინაწევა), გლობალური მარკეტინგ-მიქსის მესამე „P“ მოიცავს ტნკ-ის ყველა ძალისხმევას მისი პროდუქციის სასურველობის ამაღლებისათვის პოტენციური მყიდველებისათვის. პრომოუშენი უფრო ხშირად მიმართულია სწორედ მყიდველებზე, მაგრამ წარმატებულმა ფირმებმა იციან, რომ მათდამი და მათი საქონლისადმი კეთილგანწყობილების უზრუნველსაყოფად კომუნიკაციები ასევე უნდა განხორციელდეს დისტრიბუტორებთან და ფართო საზოგადოებრიობასთან. რამდენადაც პრომოუშენი წარმოადგენს კომუნიკაციებს აუდიტორიებთან მიმდები ქვეყნიდან, ეს ყველაზე კულტურულად გაჯერებული ელემენტია ოთხივე „P“-დან. ფირმამ განსაკუთრებული ყურადღებით უნდა მიაღწევოს თვალყური იმას, რომ შეტყობინება, რომელსაც აუდიტორია ღებულობს მიმდებ ქვეყანაში სინამდვილეში აღმოჩნდეს ის შეტყობინება, რომლის გადაცემასაც ფირმა ვარაუდობდა. ამასთან დაკავშირებით, მარკეტინგის გლობალურმა მენეჯერებმა ეფექტი-

ანად უნდა შეუხამონ ერთმანეთს და აამუშაონ **პრომოუშენის კომპლექსის ოთხივე ელემენტი** - რეკლამა, პირადი გაყიდვები, გასაღების სტიმულირება და ფაბლიკ რელიეშენზი - რათა მათი დახმარებით მოხდეს პოტენციურ მყიდველთა მოტივირება ფირმის პროდუქციის შეძენაზე.

რეკლამა

ტნკ-თა უმეტესობისთვის, განსაკუთრებით სამომხმარებლო საქონლითა და მომსახურებით მოვაჭრეთათვის რეკლამა პრომოუშენის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია. სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავებისას ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს სამი ფაქტორი:

1. შეტყობინება, რომლის მიტანა მას სურს;
2. ინფორმაციის საშუალებები, რომელთა დახმარებით ამის ჩატარება შეიძლება;
3. სარეკლამო ძალისხმევათა გლობალიზაციის სასურველი ხარისხი (გლობალური და ლოკალური რეკლამა).

შეტყობინება - ესაა ფაქტები ან შთაბეჭდილებები, რომლის მიტანა სურს რეკლამატორს პოტენციურ მყიდველებამდე. ავტომწარმოებელს შეუძლია მოიტანოს ფასეულობის (დაბალი ფასის), საიმედო-ობის (ხარისხი) და/ან სტილის (იმიჯი და პრესტიჟი) იდეა. შეტყობინების შერჩევა მნიშვნელოვანწილად ასახავს იმას, თუ როგორ ხედავს ფირმა თავის საქონელს ან მომსახურებებს და როგორ უნდა მას, რომ მომხმარებლები ხედავდნენ მათ. Coca-Cola მაგალითად მიიჩნევს, რომ მისი პროდუქცია ეხმარება მომხმარებლებს სიცოცხლით ტკბობაში, რაზედაც საუბარია მის სარეკლამო მიმართვაში მთელი სამყაროსადმი. საქონელი, რომელიც გამოიყენება სხვადასხვა სფეროში სხვადასხვა მიზნით, სხვადასხვანაირი პრომოუშენით უნდა ხასიათდებოდეს.

ინფორმაციის საშუალება - ესაა საკომუნიკაციო არხი, რომელიც რეკლამატორის მიერ გამოიყენება სარეკლამო შეტყობინებათა გადასაცემად. მარკეტინგის გლობალურმა მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ეს საშუალებები ხელმისაწვდომობის, სამართლებრივი შეზღუდვის, ცხოვრების დონის, განათლების დონის, კულტურული ერთგვაროვნების და ბაზრის ყოველი კონკურენტის სხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე. ორენოვან და მრავალენოვან ქვეყნებში, ისეთებში როგორიცაა: ბელგია, შვეიცარია და კანადა, ტნკ-მა ისეთნაირად უნდა აირჩიონ ინფორმაციის საშუალებები, რომ მოიცვან ქვეყანაში არსებული ყველა კულტურული ჯგუფი. მაგალითად, შვეიცარიაში კომპანია Nestle ფრანგულენოვან აუდიტორიას მიმართავს ფრანგულ ენაზე გამოცემადი გაზეთების მეშვეობით, ხოლო გერმანულენოვან აუდიტორიას გერმანულ ენაზე გამოცემადი გაზეთების მეშვეობით.

ფირმათა მიერ გამოყენებული ინფორმაციის საშუალებებზე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონემ. მრავალ განვითარებად ქვეყანაში ტელევიზორი ყველას როდის გააჩნია და განათლების დონეც შეიძლება დაბალი იყოს. ეს ადიდებს რადიოს მნიშვნელობას. ზოგიერთმა ფირმებმა იპოვეს ინოვაციური გადაწყვეტილებები პოტენციურ მომხმარებლებთან კომუნიკაციის თვალსაზრისით. მაგალითად, Colgate-Palmolive-მ მიზნად დაისახა გაყიდვათა მოცულობის გადიდება ინდოეთის სასოფლო რაიონებში. სამწუხაროდ, ტელევიზორი გააჩნია ინდოეთის ყოველ მესამე სოფელში მაცხოვრებელ ოჯახს და მისი ნახევარზე მეტი კი გაუნათლებელია. ამ მყიდველთა მოცვის მიზნით კომპანიის მარკეტოლოგებმა მოიფიქრეს „ვიდეოვენები“ - სატვირთო ავტომანქანები, რომლებიც მოგზაურობენ ქვეყნის ქალაქგარეთ, სავაჭრო წარმომადგენლები ადგილობრივ მაცხოვრებლებს თავდაპირველად უჩვენებდნენ ვიდეორგოლებს - ტელემაღაზიებს, რომლებიც აქებდნენ კომპანიის პროდუქციას, ხოლო შემდეგ

ურიგებდნენ Colgate-ის უფასო კბილის პასტებს და ჯაგრისებს. მეთოდი ეფექტიანი აღმოჩნდა, და იმდენად, რომ უკანასკნელი 10 წლის მანძილზე კბილის პასტის გამოყენება ინდოეთის სოფლებში ორჯერ გაიზარდა.

ინფორმაციის გარკვეულ საშუალებათა გამოყენება ფირმას ასევე შეუძლია აიძულოს სამართლებრივმა შეზღუდვებმა. ქვეყნების უმეტესობაში არსებობს სატელევიზიო არხების რაოდენობის შეზღუდულობა და ასევე საეთერო დროის მოცულობა, რომელსაც რეკლამატორი ყიდის. აკრძალვაში ხშირად ხდება საზოგადოებისათვის პოტენციურად მავნე საქონელთა რეკლამა ინფორმაციის გარკვეულ საშუალებებში. მაგალითად, სამხრეთ კორეაში, მაღაზიაში, ჰონკონგში, ჩინეთსა და სინგაპურში აკრძალულია სიგარეტის რეკლამა ტელევიზიით. სამხრეთ კორეაში ეს აკრძალვა ვრცელდება ჟურნალებზე, რომლებიც ორიენტირებულია ქალებზე და 20 წელს მიუღწეველ პირებზე; ჰონკონგში იგი ვრცელდება რადიოზე, ჩინეთში - რადიოზე, გაზეთებსა და ჟურნალებზე, ხოლო სინგაპურში - ინფორმაციის ყველა საშუალებაზე.

სარეკლამო ძალისხმევითა გლობალიზაციის სასურველი ხარისხი (გლობალური და ლოკალური რეკლამა) - სხვა ყველაფერთან ერთად ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს, შეუძლია თუ არა მას თავის საქონელთა და მომსახურების ერთი და იგივე რეკლამის გამოყენება ყველაგან, თუ რეკლამა უნდა შეუსაბამოს ყოველ მომსახურებად ჩაზარს. ზოგიერთ საქონელს, მაგალითად ისეთებს როგორიცაა Coca-Cola-ს გამაგრილებელი სასმელები, ბურთულებიანი კალმები Bic, Levis-ის ჯინსები და McDonalds-ის ჰამბურგერები, პრაქტიკულად უნივერსალური მიმზიდველობით ხასიათდება. მათი მწარმოებლები ხშირად საკუთარი თავის რეკლამირებას ახდენენ გლობალური მასშტაბით ერთი და იგივე სარეკლამო კამპანიის ჩატარებით ყველა მომსახურებად ბაზარზე.

სხვა ფირმები ირჩევენ რეგიონალიზაციის სტრატეგიას. მაგა-

ლითად, IBM-მა დაიწყო თავისი პერსონალური კომპიუტერების რეკლამირება ევროპაში საერთოევროპული სარეკლამო კამპანიის შექმნიდან, ნაცვლად იმისა, რომ ყოველი ქვეყნისთვის შეექმნა ცალკეული სარეკლამო მიმართვა. IBM-მა სატელევიზიო და ბეჭდურ რეკლამაში ერთი და იგივე ტექსტი და გამოსახულება გამოიყენა, მხოლოდ ენის შეცვლით. ფირმამ გაიანგარიშა, რომ ასეთმა მიდგომამ მას შესაძლებლობა მისცა დანახარჯებში \$30 მლნ ეკონომიისთვის მიეღწია. ამასთან, IBM-თვის მთავარი იყო არა ეკონომია, არამედ მარკის ერთიანი იმიჯის შექმნა.

სტანდარტიზებული ან სპეციალიზებული სარეკლამო კამპანიის შერჩევა დამოკიდებულია შეტყობინებაზეც, რომლის გადაცემაც ფირმას სურს. სტანდარტიზებული რეკლამა ჩვეულებრივ ნაკლებ კონკრეტულ ინფორმაციას შეიცავს, ვიდრე სპეციალიზებული.

პირადი გაყიდვები

პრომოუშენის მეორე ელემენტია - პირადი გაყიდვები ასევე საქონელთა და მომსახურების რეალიზაცია პერსონალური კონტაქტების საფუძველზე. პირადი გაყიდვებისადმი ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა სავაჭრო წარმომადგენელთა გამოყენება, რომელთაც კონტაქტები აქვთ პოტენციურ მყიდველებთან და ცდილობენ მიყიდონ მათ ფირმის საქონელი ან მომსახურება გამოყიდველსა და პოტენციურ მყიდველს შორის მჭიდრო კონტაქტს გამო ფირმები წარმომადგენლების სახით ყველაზე ხშირად იზიდავიან ადგილობრივ მაცხოვრებლებს. როდესაც ფირმა იწყებს მხოლოდ საერთაშორისო საქმიანობას, იგი ჩვეულებრივ პირადი გაყიდვის სისტემის შექმნას ავალებს ადგილობრივ გამსაღებელ ორგანიზაციებს, რომლებიც მრავალი სხვადასხვა ფირმის საქონელზე მუშაობენ. იმის კვალობაზე, თუ ფირმა როგორ იზრდება და აფართოვებს სამომხმარებლო აუდიტორიას ახალ ბაზარზე, მას შეუძლია სავაჭრო მომუშავეთა საკუთარი შტატის ფორმირება.

პირადი გაყიდვები ტნკ-ს რამდენიმე უპირატესობას ჰპირდებიან

- ადგილობრივ სავაჭრო წარმომადგენელთა დაქირავებით ფირმებს შეუძლიათ სავსებით დარწმუნებულები იყვნენ იმაში, რომ ამ ადამიანებმა იციან ქვეყნის კულტურა, ნორმები და წეს-ჩვეულებები: მაგალითად, ინდოეთის ძირეული მაცხოვრებელი, რომელიც ამ ქვეყანაში გამოდიოდა სავაჭრო აგენტის სახით, უფრო მეტად არის ჩახედული ადგილობრივ პირობებში, ვიდრე ასეთივე აგენტი, ვთქვათ, ესპანეთიდან;

- პირადი გაყიდვა ხელს უწყობს მჭიდრო, პერსონალურ კონტაქტს მყიდველებთან. მყიდველები თავიანთ წინაშე ხედავენ ცოცხალ ადამიანებს და ამ პირადი კონტაქტის ასოცირებას იწყებენ ფირმასთან;

- პირადი გაყიდვა ამარტივებს ფირმისთვის ფასეული საბაზრო ინფორმაციის მოგროვებას. მცოდნე ადგილობრივი სავაჭრო წარმომადგენლები - ინფორმაციის საუკეთესო წყაროა, რომლის დახმარებით შეიძლება შემუშავდეს ლოკალური ბაზრისთვის ახალი საქონელი და/ან სრულყოფილი იქნეს არსებული.

მეორე მხრივ, პირადი გაყიდვა - შედარებით ძვირადღირებული სტრატეგიაა. ყველა სავაჭრო წარმომადგენელმა ადექვატური მსახურება უნდა მიიღოს იმ შემთხვევაშიც კი, თუნდაც ზოგიერთმა მათგანმა შეიძლება შედარებით მცირე რაოდენობის მყიდველი მოიცვას.

გასაღების სტიმულირება

გასაღების სტიმულირება მოიცავს სპეციალიზებულ მარკეტინგულ ძალისხმევებს, ისეთებს როგორცაა კუპონების გავრცელება, შიგასამაღაზიო აქციები, პროდუქციის ნიმუშების გარიგება, პირდაპირი საფოსტო კამპანიები, ერთობლივი რეკლამა და მონაწილეობა სპეციალიზებულ გამოფენებში. გასაღების სტიმულირების ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულია საბითუმო და საცალო მოვაჭრეებზე, მოწოდებულია გაზარდოს ფირმის ასეთი შუამავალთა რიცხვი და მათი დაინტერესება ფირმასთან

მუშაობით. მრავალი ტნკ მონაწილეობას ღებულობს მსხვილ გამოფენებში, ისეთებში როგორიცაა: პარიზის ავტოშოუ და ტოკიოს ავტოსალონი - სპეციალურად იმისათვის, რომ არსებულ და პოტენციურ დისტრიბუტორებში ინტერესი გამოიწვიოს პროდუქციისადმი. მონაწილეობა საერთაშორისო გამოფენებში ხშირად რეკომენდირებულია ფირმებისათვის, როგორც პირველი ნაბიჯი გლობალური ბაზრისკენ მიმავალ გზაზე. აშშ-ში ვაჭრობის სამინისტრო ხშირად უწევს დახმარებას მცირე საწარმოებს ასეთ გამოფენებში მონაწილეობის მიღებაში ექსპორტის პროგრამის განვითარების ფარგლებში.

ფაბლიკ რილეიშნზი (საზოგადოებასთან ურთიერთობა)

ფაბლიკ რილეიშნზი - მოიცავს ძალისხმევას ფირმის რეპუტაციის და იმიჯის გასაუმჯობესებლად ფართო საზოგადოების თვალში. ამ მიმართულებით ეფექტიანი მუშაობის შედეგია საერთო დარწმუნებულობა იმაში, რომ ფირმა მოწესრიგებული „კორპორაციული მოქალაქეა“, რომელსაც კარგი რეპუტაცია და დამსახურებული ნდობა გააჩნია.

შორსმჭვრეტელმა ტნკ-მა იციან, რომ ფაბლიკ რილეიშნზი დახარჯული ფული ფუჭად არ იხარჯება იმიტომ, რომ მათი დახმარებით შეიძინება პოლიტიკური მოკავშირეები და მარტივად ფირმის მოთხზნილებათა ფართო საზოგადოებრიობამდე მიტანის ამოცანა. ასეთმა ფირმებმა ისიც იციან, რომ როგორც უცხოელურ ისინი ხშირ შემთხვევაში მიმზიდველ პოლიტიკურ მიზნებს წარმოადგენენ ადგილობრივი მთავრობისადმი, და ამიტომ ცდილობენ საკუთარი თავის უსაფრთხოებას პოლიტიკური თავდასხმებისა და მაგალითის სახით შეიძლება მოვიტანოთ კომპანია Toyota, რომ კენტუკის შტატის ხელისუფლებისაგან არსებითი ფინანსური სტიმულები მიიღო ჯორჯთაუნში ავტოქარხნის ამწყობი საამქროს

აშშ-ში თავისი პირველი შვილობილი საწარმოს მშენებლობის დროს. პირველი რამდენიმე წლის მუშაობის მანძილზე Toyota სერიოზულად იქნა გაკრიტიკებული ადგილობრივ საზოგადოებრივ პრობლემებში მონაწილეობის მიუღებლობისათვის. იაპონური ფირმებისათვის, განსხვავებით ამერიკელებისაგან დამახასიათებელი არაა კორპორატიული ფილანთროპია. საბოლოო ჯამში ფირმა მიხვდა, რომ კეთილი დამოკიდებულების მისაღებად ადგილობრივ პოლიტიკოსთა მხრივ, მას აუცილებლად სჭირდება თავის კორპორაციულ შეხედულებათა შეცვლა ამერიკული ტრადიციების შესაბამისად. შემდგომში Toyota სანიმუშო კორპორაციული მოქალაქე გახდა: დაიწყო გრანტების გაცემა ადგილობრივ საქველმოქმედო ორგანიზაციებზე, დააწესა სტიპენდიები უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისა და საშუალო სკოლების მოსწავლეებისათვის, სპონსორობა დაიწყო ადგილობრივი სპორტული გუნდებისათვის და ა.შ.

სწორად დაყენებული ფაბლიკ რილეიშნზის ზეგავლენის რამდენიმე შეფასება გაძნელებულია, მაგრამ დროთა განმავლობაში დადებითი შეხედულება და კარგი რეპუტაცია მიმღებ ქვეყანაში ტნკ-ის სასარგებლოდ წარიმართება. მომხმარებლები დიდი ალბათობით უგულებელყოფენ ადგილობრივ კომპანიათა მიწოდებებს „შეიძინეთ სამამულო“, როდესაც მათი უცხოელი კონკურენტი ასევე აღიქმება როგორც პატივისცემის ღირსი კომპანია. კარგმა კავშირებმა საზოგადოებრიობასთან, შეიძლება ფირმას დაეხმაროს ადგილობრივ ხელისუფლებასთან მოლაპარაკებაში რეგულირების თემაზე ან ლიცენზიის გაგრძელებაში, და ასევე თუკი ფირმა წააწყდება კრიზისს ან არახელსაყრელ პროპაგანდას მისი მისამართით.

10.6. გადაწყვეტილებები დისტრიბუციის სფეროში

გლობალური მარკეტინგ-მიქსის მეოთხე „P“ - ესაა ადგილი (place), რომელსაც ხშირად განაწილებით ან დისტრიბუციით მოიხსენიებენ. დისტრიბუცია - ესაა საქონელთა და მომსახურების გადაადგილების პროცესი ფირმიდან მყიდველების ხელში.

ამასთან დაკავშირებით ფირმის წინაშე დგას საკითხების ორი მნიშვნელოვანი ჯგუფი:

1) საქონელთა და მომსახურების ფიზიკური ტრანსპორტირების მათი შექმნის ადგილიდან სხვადასხვა ბაზრებამდე, სადაც მათი შეუძლიათ გაყიდვა;

2) საქონელთა განაწილების არხის შერჩევა არჩეულ ბაზრებზე.

საერთაშორისო დისტრიბუცია

ყველაზე უფრო გასაგები კითხვა, რომელზეც უნდა უპასუხოთ ტანკ-ის დისტრიბუციის მენეჯერებმა, შეეხება ტრანსპორტირების ხერხის (ან ხერხების) შერჩევას, რათა ფირმის საქონელი მიიტანოთ იქნეს მათი წარმოშობის ადგილიდან დანიშნულების პუნქტებამდე. მოცემული არჩევანი გულისხმობს ცნობილ კომპრომისს დროსა და დანახარჯებს შორის (ცხრ. 10.2). ტრანსპორტირების სწრაფი ხერხები, ისეთები როგორიცაა საჰაერო ტრანსპორტი და საავტომობილო გადაზიდვები, უფრო ნელსაა გადაზიდვებზე, ისეთებზე როგორიცაა საზღვაო გადაზიდვები, სარკინიგზო ტრანსპორტი, მილსადენები და ბარჟები ძვირი ჯდება. მაგრამ ტრანსპორტირების ხერხის შერჩევა ზეგავლენას ახდენს ფირმის საქონელ-მატერიალური მარაგების ღირებულებაზე, სერვისის დონეზე, საქონელთა შენახვის ეფექტურობაზე და ტვირთის დაზიანების ალბათობაზე. საერთაშორისო ავიაგადაზიდვებისათვის, მაგალითად დამახასიათებელია მა-

ღალი შეფასებები ყველა ჩამოთვლილი მაჩვენებლის მიხედვით, ხოლო საზღვაო გადაზიდვებისათვის პირიქით - ძალზე დაბალი.

განვიხილოთ ტრანსპორტირების ხერხის ზეგავლენა ფირმის საქონელ-მატერიალური მარაგების რაოდენობაზე და სერვის-დონეზე. თუკი ფირმა გულისხმობს ტრანსპორტირების ნელსაა სერვისს, მაშინ მარაგების მოცემული დონის შენარჩუნება გაყიდვის ადგილებზე მას შეუძლია მხოლოდ გზაში დიდი მოცულობის მარაგების ხარჯზე. თუკი ფირმა ირჩევს ტრანსპორტირების არასაიმედო ხერხებს, რომელთა პირობებში ძნელია პროგნოზირება, კონკრეტულად როდის მივა საქონლის მორიგი პარტია, მისთვის რეკომენდებულია პროდუქციის სარეზერვო მარაგების გადიდება, რათა თავიდან აიცილოს დეფიციტი, რომელიც მყიდველთა უკმაყოფილებას გამოიწვევს. ტრანსპორტირების ნელი ხერხები ასევე ადიდებენ საერთაშორისო შეკვეთის ციკლის დროს მარაგების ხერხისმიერი მოცემული დონის შემთხვევაში.

ტრანსპორტირების ხერხის შერჩევა დამოკიდებულია საქონლის შენახვის ვადაზეც. მაღაზიებში საქონლები, ისეთი, როგორიცაა ალკოჰოლური ყვავილები, ჩვეულებრივ საჰაერო ტრანსპორტით მიიტანება, სხვანაირად შეიძლება ვერ მოესწროს. უფრო ხანგრძლივი შენახვის საქონელი, როგორიცაა:

ქვანახშირი, ნედლი ნავთობი და ა.შ. მიიტანება იაფ სატრანსპორტო საშუალებათა გამოყენებით. ზოგიერთ შემთხვევაში ტრანსპორტირების ამა თუ იმ ხერხის შერჩევამ შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს საქონლის შეფუთვის მოთხოვნილებაზე. მაგალითად, კუკონის გაღმა საზღვაო ტრანსპორტით გაგზავნადი საქონლისათვის შესაძლოა საჭირო გახდეს სპეციალური საფუთავი, რომელიც მათ სინესტისა და რყევისგან დაიცავს. უფრო სწრაფი ხერხის არჩევით, მაგალითად საჰაერო ტრანსპორტით მიიტანისას მარმონებელმა შეიძლება დაზოგოს ხარჯები შეფუთვაზე.

ცხრილი 10.2.

ტრანსპორტირების სხვადასხვა ხერხების უპირატესობები და
ნაკლოვანებები ექსპორტის თვალსაზრისით.

ტრანსპორტი- რების ხერხი	უპირა- ტესობები	ნაკლოვა- ნებები	პროდუქტების მაგალითები
რკინიგზის ტრანსპორტი	უსაფრთხოება, საიმედოობა, სიიაფე	მხოლოდ გზათა მიმოსვლის ფარგლებში ხანგრძლივობა	ავტომანქანები, მარცვლეული
საკაერო ტრანსპორტი	უსაფრთხოება, საიმედოობა	სიძვირე, შეზღუდული ხელმისაწ- ვდომობა	საიუველირო ნაკეთობები, სამკურნალო პრეპარატები
სატვირთო საავტომო- ბილო ტრანსპორტი	უნივერსა- ლურობა, სიიაფე	ტვირთების მცირე მოცულობები	სამომხმარებლო საქონელი
საზღვაო ტრანსპორტი	სიიაფე მისაღებია მსხვილმას- შტაბიანი ტვირთები- სათვის	ხანგრძლი- ვობა, მიტანის არაპირდაპირი ხასიათი	ავტომანქანები, ავიჯი
ელექტრო- ნული საშუალებები	სისწრაფე	მიუღებელია მრავალი პროდუქტი- სათვის	ინფორმაცია

ზოგიერთ შემთხვევებში შესაძლებელი ხდება უფრო მარტივი გადაწყვეტილების მოძებნა; მაგალითად, როდესაც Calpis-ი - სასოფლო-სამეურნეო კომპანია კოლორადოდან, ფორთოხლის წვენის იაპონურ ბაზარზე გავიდა, მან მინის ბოთლების ნაცვლად ლითონის ქილების გამოყენება დაიწყო, რათა ტარა არ დამტვრეულიყო გზაში.

განაწილების არხები

ტნკ-ის მარკეტინგის მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ განაწილების რომელი არხები გამოიყენონ თავიანთ საქონელთა რეალიზებისათვის ყოველ მომსახურებად ქვეყანაში. საერთაშორისო მწარმოებლურ ფირმათა უმეტესობის მიერ გამოყენებული არხების ძირითადი სახეობები წარმოდგენილია 10.2. ნახაზზე. შევნიშნავთ, რომ **განაწილების არხი შეიძლება მოიცავდეს ოთხამდე ძირითად მონაწილეს:**

1. მწარმოებელი, რომელიც უშვებს საქონელს ან ეწევა მომსახურებას;

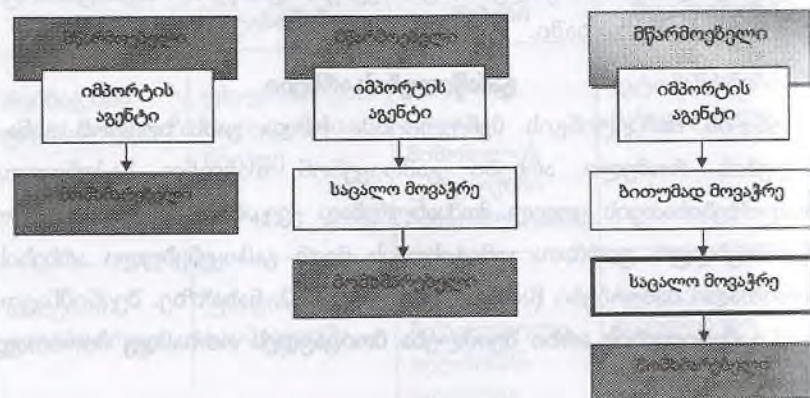
2. საბითუმო მოვაჭრე, რომელიც საქონელსა და მომსახურებას იძენს მწარმოებლებისაგან და გადაყიდის მათ საცალო მოვაჭრეებზე;

3. საცალო მოვაჭრე, რომელიც საქონელსა და მომსახურებას იძენს საბითუმო მოვაჭრისაგან და ყიდის მათ მყიდველებზე;

4. საკუთრივ მყიდველი, რომელიც საქონელს და მომსახურებას იძენს საბოლოო მომხმარებლისათვის.

ნახ. 10.2.-ზე ასახულია ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, როგორიცაა განაწილების არხის სიგრძე ან სტადიების რაოდენობა განაწილების არხში. ასეთი მიდგომა პირდაპირი გაყიდვის სახელწოდებას ატარებს იმიტომ, რომ ფირმა მუშაობს უშუალოდ საბოლოო მომხმარებლებთან. პირდაპირი გაყიდვის უპირატესობა

იმავთა, რომ ფირმა აკონტროლებს თავისი პროდუქციის საცალო დისტრიბუციას და მთელ საცალო მოგებას თავითონ იტოვებს. მეორე მხრივ, ფირმა ატარებს ყველა დანახარჯსა და რისკს, რაც დაკავშირებულია საცალო ვაჭრობასთან.



ნახ. 10.2. განაწილების არხების სახეები

განაწილების ცოტათი უფრო გრძელი არხი გულისხმობს საქონლის რეალიზებას საცალო მოვაჭრეებზე, რომლებიც შემდგომ წინწაწევენ და მიყიდნიან მას მყიდველებს. ასეთი ვარიანტი ყველაზე მარტივად რეალიზდება ბაზარზე საცალო მოვაჭრეთა მაღალი კონცენტრაციით. როდესაც საცალო მოვაჭრეები მსხვილებია და მათი რაოდენობა მცირეა, მწარმოებლებისათვის უფრო მარტივია პირდაპირ მუშაობა თითოეულ მათგანთან. მაგალითად, აშშ-ში ყველგან არსებობს გიგანტური სუპერმარკეტები, რომლებიც კვების პროდუქტების და ტუალეტის საგნების დიდ არჩევანს თავაზობენ. მაგრამ ევროპაში, მრავალი მომხმარებელი უწინდებურად პროდუქტებს მცირე მაღაზიებში ყიდულობს, რომლებიც სახლთან ახლოს მდებარეობს, მაგრამ ტუალეტის საგნები მათში როგორც წესი არ იყიდება. ამასთან

დაკავშირებით, სამომხმარებლო საქონელთა მომხმარებლებს ამ ორ ბაზრებზე დისტრიბუციის სრულიად განსხვავებული მიდგომების გამოყენება უზდებათ.

განაწილების ყველაზე გრძელი არხი მოიცავს ბითუმად მოვაჭრეებს. ბითუმად მოვაჭრეები - დამოუკიდებელი ორგანიზაციებია, რომლებიც საქონლებს მწარმოებლებისაგან იძენენ და გადაყიდნიან მათ საცალო მოვაჭრეებზე. მაგალითად, წვრილ ფერმერებს არ შეუძლიათ თავიანთი პროდუქცია უშუალოდ სასურსათო მაღაზიების მსხვილ ქსელს მიაწოდონ იმიტომ, რომ მათთვის არახელსაყრელია მუშაობა წვრილ მიმწოდებელთა დიდ რაოდენობასთან. ამის ნაცვლად ფერმერები თავიანთ პროდუქციას მებითუმეებზე ყიდიან, რომლებიც თავის მხრივ, აწვდიან მათ საცალო ქსელებს; ამ შემთხვევაში საცალო მოვაჭრეები მუშაობენ მსხვილ მიმწოდებელთა მცირე რაოდენობასთან.

მარკეტინგის გლობალურ მენეჯერთა ამოცანა - მოძებნონ განაწილების რაციონალური არხები, რომლის დროსაც უნიკალური კონკურენტული უპირატესობები და ფირმის ნაკლოვანებები ემთხვევიან ყოველი მოხმარებადი ბაზრის მოთხოვნებს.

განაწილების სტრატეგიაზე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ადგილობრივმა კანონმდებლობამ. მრავალი წლის მანძილზე უცხოელთა შესაძლებლობები დისტრიბუციის სისტემის შექმნის თაობაზე ინდოეთში, მექსიკაში და ჩინეთში შეზღუდული იყო. როგორც შედეგი, ტნკ-თა უმეტესობამ ამ ქვეყნებში შექმნეს ერთობლივი საწარმოები ადგილობრივ ფირმებთან. ანალოგიურად იაპონური კულტურის სიმკვრივემ და განაწილების არეულ-დარეულმა სტრუქტურამ ამ ქვეყანაში, უბიძგა მრავალ დასავლურ ფირმას იაპონურ ბაზარზე შესვლა ადგილობრივ პარტნიორთა მოძიების მეშვეობით.

საკონტროლო კითხვები

- 1) სტანდარტირებისა თუ მარკეტინგ-მიქსის ადაპტირებისათვის გლობალური ფირმის მარკეტოლოგები ირჩევენ სხვადასხვა მიდგომას. ისაუბრეთ ამ მიდგომების შესახებ.
- 2) რომელი ძირითადი ფაქტორები ფიგურირებს სტანდარტიზაციასა და ადაპტაციას შორის არჩევანში?
- 3) რა ზეგავლენას ახდენს პროდუქტულ პოლიტიკაზე სამართლებრივი, კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები?
- 4) რაში მდგომარეობს სამი ძირითადი საფასო პოლიტიკა?
- 5) რა პრობლემებს შეიძლება წააწყდეს ფირმა, რომელიც იყენებს საბაზრო-საფასო პოლიტიკას?
- 6) ჩამოთვალეთ ზოგიერთი ფუნდამენტური ასპექტები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია საერთაშორისო რეკლამაში?
- 7) ისაუბრეთ ექსპორტის თვალსაზრისით ტრანსპორტირების სხვადასხვა ხერხების უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შესახებ.
- 8) რა არის განაწილების არხი? რა ვარიანტები გააჩნია ტნკ-ს ამ არხების ფორმირების დროს?

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ფირმა Absolut Vodka-ის – მარკეტინგული ქცევა

ნაკლებად ეგონა ლარს ოლსონ სმიტს, რომ თუ იგი ბაზარზე გაიტანდა არაყს, სახელად Absolutely pure Vodka (აბსოლუტურად სუფთა/ნამდვილი/არაყი), მისი უნიკალური კონცეფციის წყალობით მსოფლიოში აღიარებულ პროდუქტად იქცეოდა. Absolutely pure

Vodka, რომლის ყოველ ბოთლსაც ამშვენებს ლარს ოლსონ სმიტის პორტრეტი იყო ხელნაკეთი, კუსტარულად გამოხდილი არაყი შვედეთში XIX საუკუნის ბოლოს. ლარსმა გამოიგონა არაყის გამოხდის რევოლუციური მეთოდი – რექტიფიკაციის (განსაკუთრებული გაფილტვრა) მეთოდი, რომელიც დღესაც გამოიყენება აღნიშნული არაყის წარმოებაში. შედეგი იყო კრისტალურად სუფთა, მაღალი ხარისხის არაყი. ბაზარზე გამოტანისას გაჩნდა ასეთი სარეკლამო განცხადებები: „აბსოლუტი“ - შვედეთის ქვეყანა, Vodka - ეს უნიკალური არაყი დამზადდა შვედეთის მდიდარ მინდვრებზე გაზრდილი მარცვლებისაგან ცნობილი არაყის გამოხდელის მიერ და მისი წარმოებისას დაცულია 400 წლიანი შვედური ტრადიციები. არაყი წარმოებულია აბსოლუტის სახელით 1879 წლიდან.

მიუხედავად მისი დიდი ხნის ტრადიციებისა Absolutely pure Vodka თანამედროვე სასმელის სახეს ინარჩუნებს. 1979 წელს, როდესაც Absolutely pure Vodka-ს 100 წლის იუბილე შეუსრულდა, შვედეთის სახელმწიფოს კუთვნილმა მონოპოლიურმა ალკოჰოლურმა კომპანიამ გადაწყვიტა Absolutely pure Vodka ექსპორტი აშშ-ში. მაგრამ აშშ-ის ბაზრის მესვეურებმა კატეგორიულად მოითხოვეს სახელის შეცვლა Absolutely Vodka-ად. გარდა ამისა, შვედურმა ალკოჰოლურმა კომპანიამ აიყვანა მარკეტოლოგთა ჯგუფი, რომლებსაც დაევალი ახალი ბაზრისათვის ახალი გადაწყვეტილებების მიღება. გადაწყდა, რომ ბოთლის ფორმა იქნებოდა გადამწყვეტი. ერთწლიანი ფიქრის და კვლევის შემდგომ „აბსოლუტის“ ახალი გამჭვირვალე, ერთი შეხედვით მარტივი ფორმის ბოთლი იყო სწორედ ისეთი, რომელიც მას გამოარჩევდა კონკურენტებისაგან და იმავდროულად ასოცირებული იქნებოდა კრისტალურად სუფთასთან. შესაბამისად გადაწყდა, რომ სარეკლამო კამპანია უშუალოდ ბოთლის ირგვლივ აწყობილიყო

და ნახსენები ყოფილიყო 2-ან 3 სიტყვიანი წინადადება, რომელიც დაიწყებოდა სიტყვით Absolutely-ით. ამ სტრატეგიის წყალობით 1993 წლისთვის „აბსოლუტი“ გახდა აშშ-ის სპირტიანი სასმელების ბაზრის აშკარა ლიდერი და ძვირადღირებული პროდუქტი განკუთვნილი მაღალი კლასის მომხმარებლებისათვის.

მალე ალკოჰოლიანი ნაწარმის რეკლამა ტელევიზიით აიკრძალა, თუმცა „აბსოლუტის“ მარკეტოლოგებმა აქაც გამოიჩინეს თავი - მათ მიმართეს ცნობილ ადამიანებს, თხოვდნენ დაეხატათ „აბსოლუტის“ ბოთლი. ეს პროცესი განსაკუთრებულ მოვლენად იქცა და რა თქმა უნდა შუქდებოდა მასმედიის საშუალებით. დღეს-დღეისობით „აბსოლუტი“-ს ოფისში ასეთი 3000-ზე მეტი ნახატია.

„აბსოლუტი“ მონაწილეობას იღებდა ყველა გამოფენასა თუ კონკურსში მთელს მსოფლიოში და ხშირად უმაღლეს ჯილდოსაც იმსახურებდა. ამჯერად „აბსოლუტი“ ოფიციალურად შედის მსოფლიოს 150 ქვეყანაში (თუმცა არა ისეთი წარმატებით, როგორც აშშ-ში). დაგეგმილია, რომ ეს პროდუქტი კიდევ 85 ქვეყნის ბაზარზე გავიდეს. საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისას „აბსოლუტი“ არ უხვევს სარეკლამო კამპანიის ჩატარების ძველ კურსს, თუმცა შეედურმა კომპანიამ შეიმუშავა სპეციალური ჟურნალები მეზობელ ქვეყნებისათვის, სადაც აღწერილია როგორ უნდა შევთავაზოთ ეს არაყი მომხმარებელს და გამოვიყენოთ სხვა ინსტრუქციები გამოცდილებისა და ქვეყნის თავისებურებიდან გამომდინარე.

თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ევროპის ქვეყნებში პოზიციის გამყარება რთული აღმოჩნდა. თუ აშშ-ში არაყს მოსახლეობის 21 % მოიხმარდა აქტიურად, ევროპაში ეს მაჩვენებელი 4%-ს არ აღემატება (გარდა იმ ქვეყნებისა, სადაც არაყი ეროვნულ სასმელად ითვლება - ჩრდილოეთის ქვეყნები ძირითადად). ამასთანავე,

ევროპელები უპირატესობას მუქ სპირტიან სასმელებს ანიჭებენ. ეს ბაზარი კონსერვატიულია და ხასიათდება ზრდის დაბალი დონით. თუმცა „აბსოლუტი“-ს მფლობელები თვლიან, რომ მიუხედავად იმისა, არის თუ არა მოთხოვნა ნამდვილ სუფთა არაყზე, „აბსოლუტი“ ოპტიმალური არჩევანია. „აბსოლუტმა“ დაამტკიცა თავისი მრავალწლიანი წარმატებებით, რომ ის უფრო მეტია ვიდრე უბრალოდ კარგი არაყი: ეს არის იდეა და ვერაფერი შეაჩერებს იდეას, როცა მისი დრო დადგება!!!

კითხვები განხილვისათვის

1) რა არის ამ პროდუქტის წარმატების საფუძველი? ბოთლი, დისტრიბუცია თუ სარეკლამო კამპანია?

2) შეაფასეთ ცნობილი ადამიანების მიერ „აბსოლუტი“-ს დახატვა და შემდგომ ამ მოვლენის მასმედიით გავრცელება, რამდენად დაცული იყო „აბსოლუტი“ მასმედიის მხრიდან არასასიამოვნო მოულოდნელობებისაგან?

3) არის თუ არა „აბსოლუტი“ მოდური პროდუქტი, რომელიც მოდის ტენდენციებთან ერთად დაღმავლობისკენ წავა ან საერთოდ გაქრება?

4) რას ურჩევდით „აბსოლუტს“, რამდენად ღირს ახალ ბაზრებზე შესვლა, ხომ არ აჯობებდა სხვა კომპანიების მსგავსად ახალი პროდუქტის წარმოება დაწყება. რამდენად სწორად მიგაჩნიათ ერთი და იგივე რეკლამის გაშვება სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებზე?

თავი 11.

გლობალური პროდუქტი, წარმოება და ლოჯისტიკა

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- წარმოებისა და ლოჯისტიკის სტრატეგია გლობალურ დონეზე
- წარმოების განლაგება
- უცხოური საწარმოების სტრატეგიული როლი
- რესურსების მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა: წარმოების თუ შესყიდვის

გადაწყვეტილებები

11.1. წარმოებისა და ლოჯისტიკის სტრატეგია გლობალურ დონეზე

სავაჭრო ბარიერები როდესაც ქრება და ვითარდება საერთაშორისო ბაზრები, მნიშვნელოვანი ხდება შემდეგი საკითხების დადგენა: **პირველი**, სად უნდა იყოს განლაგებული წარმოება? უნდა აშენდეს ის მხოლოდ ერთ ქვეყანაში თუ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში, უნდა გავითვალისწინოთ თუ არა ის განსხვავება, რომელიც ცალკეულ სახელმწიფოებს შორის არსებობს წარმოების, დანახარჯების, ტარიფების, პოლიტიკური რისკების მიხედვით, რათა მინიმუმამდე დავიყვანოთ დანახარჯები და მაქსიმუმამდე გავზარდოთ მოგება? **მეორე**, როგორი უნდა იყოს უცხოეთში პროდუქციის წარმოების ადგილმდებარეობის გრძელვადიანი სტრატეგია? უნდა შეწყვიტოს თუ არა ფირმამ უცხოეთში თავისი არსებობა იმ შემთხვევაში, თუ შეიცვალა პროდუქციისა და მომსახურების ღირებულება? გადაიტანოს ის სხვა, უფრო სასურველ ქვეყანაში, თუ შეინარჩუნოს წარმოება იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოცემულ ქვეყანაში ეკონომიკური პირობები იცვლება? **მესამე**, უნდა ფლობდეს თუ არა ფირმა წარმოებას საზღვარგარეთ, თუ უკეთესია თავისი პროდუქციის რეალიზაციის მიზნით აირჩიოს დამოუკიდებელი დისტრიბუტორები? **მეოთხე**,

როგორ უნდა იმართებოდეს გლობალური მიწოდების ჯაჭვი და რა როლი უნდა შეასრულონ ინტერნეტზე დაფუძნებულმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა გლობალური ლოჯისტიკის მართვაში? **მეხუთე**, ფირმამ უნდა მართოს გლობალური ლოჯისტიკა (**გლობალური ლოჯისტიკა** მოიცავს გლობალური ფირმების მატერიალური, შრომითი, ფინანსური, ინფორმაციული ნაკადებით მომარაგების პროცესს) დამოუკიდებლად თუ მიანდოს ამ საკითხის გადაწყვეტა სპეციალიზებულ ორგანიზაციას?

ამ თავში ყურადღებას გავამახვილებთ მხოლოდ წარმოებასა და ლოჯისტიკაზე, შევეცდებით, გავანალიზოთ, თუ რა როლს ასრულებენ ისინი გლობალურ დონეზე იმ მიზნით, რომ:

1. შემცირდეს წარმოების დანახარჯები;
2. მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების გზით გავზარდოთ ფირმის მოგება.

განვიხილავთ ამ მიმართულებით იმ საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების როლს, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა ინტერნეტის ეპოქაში.

გლობალური ფირმების წარმოებას და ლოჯისტიკას აქვთ თავისებურებები. მათგან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიზანია **დანახარჯების შემცირებაზე ორიენტაცია**. დედამიწის სხვადასხვა ადგილებში წარმოების განლაგებას შეუძლია შეამციროს დანახარჯები, და შესაბამისად გაზარდოს კომპანიის მოგება. წარმოების დანახარჯები აგრეთვე შეიძლება შემცირდეს მსოფლიო მიწოდების ჯაჭვის სისტემის ეფექტიანი მართვით, რაც აწონასწორებს ნედლეულსა და მასალებზე მოთხოვნასა და მიწოდებას. მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანი მართვა ამცირებს წარმოების მარაგების მოცულობას, რაც ნიშნავს იმას, რომ ფირმა ამცირებს კაპიტალურ მარაგებს, და შესაბამისად ამ მიზნით გაწეულ დანახარჯებს.

წარმოების და ლოჯისტიკის მეორე საერთო სტრატეგიული მიზან-

ნია პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, წუნდებული პროდუქციის ამოღება წარმოებიდან და მიწოდებიდან (ამ კონტექსტში ხარისხი ნიშნავს სანდოობას იმ გაგებით, რომ პროდუქტი არის უდევეტო და ვარგისია მოხმარებისათვის). ფასის შემცირებისა და ხარისხის ზრდის ფაქტორები არ არიან ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი. ფირმა, რომელიც აუმაღლებს ხარისხის კონტროლს, აგრეთვე ამცირებს წარმოების დანახარჯებსაც. **გაუმჯობესებული ხარისხის კონტროლი ფირმის დანახარჯებს სამი გზით ამცირებს:**

- ზრდის ფირმის მწარმოებლურობას, რადგანაც დაბალი ხარისხის, გასაყიდად უვარგისი პროდუქტის წარმოებაზე დრო უქმად არ იხარჯება, რაც პირდაპირ კავშირშია წარმოების მთლიანი დანახარჯების შემცირებასთან;

- ამცირებს წუნდებული პროდუქციის გადამუშავების დანახარჯებს;

- ამცირებს წუნდებული პროდუქციის რაოდენობის დადგენასთან დაკავშირებული დროის დანახარჯებს.

ამის შედეგი აისახება წარმოების, პროდუქციის რეალიზაციისა და მისი შემდგომი მომსახურების დანახარჯების შემცირებაში.

რიგ დარგებში ხარისხი კონკურენციული ბრძოლის იმდენად მნიშვნელოვანი ასპექტი გახდა, რომ მართვის სტრატეგია მას უმნიშვნელოვანეს კომპონენტად მიიჩნევა. იმ სტრატეგიას, რომელსაც ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ) იყენებენ თავიანთი პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად, ეწოდება **ხარისხის ტოტალური მართვა (ხტმ)**. ეს არის კომპლექსური და სისტემატიური ძალისხმევა, მიმართული ორგანიზაციის პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის მუდმივი ამაღლებისაკენ. პირველად აშშ-ში დანერგილი ხტმ-ის სისტემის ფილოსოფია განავითარეს ამ დარგის ცნობილმა სპეციალისტებმა: **ვ. ედვარდ დემინგმა, ჯოზეფ ჯურანიმ და ა.ვ. ფეიგენბაუმმა**. დემინგმა განსაზღვრა ის საფეხურები, რომლებიც უნდა იყოს ხტმ-ის პროგრამის ძირითადი

ნაწილი. ის ასაბუთებდა, რომ მენეჯმენტი უნდა დაეფუძნოს მიდგომას, რომლის შესაბამისად შეცდომები, დეფექტები და დაბალი ხარისხის მასალა წარმოებისათვის მიუღებელია და ამ მიდგომას უნდა დაექვემდებაროს მენეჯმენტის მთელი ფილოსოფია. დემინგი მიიჩნევდა, რომ ხარისხის კონტროლი უნდა გაუმჯობესდეს შემდეგი გზებით: ხარისხის კონტროლიორებმა უფრო მეტ ხანს იმუშაონ მუშებთან ერთად; უზრუნველყონ მუშები იმ სამუშაო იარაღებით, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს კვალიფიციური შესრულებისათვის. ის გვიჩვენებს, რომ მენეჯმენტს უნდა შეექმნას ისეთი გარემო, რომელიც მუშებს წარმოების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე მისცემდა თავიანთი აზრის თავისუფალი გამოხატვის შესაძლებლობას; მას სჯეროდა, რომ სამუშაო სტანდარტები უნდა ყოფილიყო არა მხოლოდ რიცხვებითა და კვოტებით განსაზღვრული, არამედ მათ უნდა მოეცვათ ხარისხის გაუმჯობესების იდეები. ის ამტკიცებდა, რომ მენეჯმენტი უნდა ყოფილიყო ორიენტირებული მუშების ახალ პროფესიებში მომზადებაზე, ხოლო სამუშაო ადგილების შემცირების შემთხვევაში მას ამ მიმართულებით თავის თავზე უნდა აეღო პასუხისმგებლობა. დემინგს მიაჩნდა, რომ უკეთესი ხარისხის მიღწევა შესაძლებელია კომპანიის მართვაში მისი ყველა მუშაკის მონაწილეობით.

ხტმ მოიცავს რამდენიმე საფეხურს: პირველ საფეხურზე ინიციატივა უნდა მოდიოდეს ზემოდან და ტოპ-მენეჯერებმა უნდა გამოყონ ყველა ის აუცილებელი რესურსი, რომელიც საჭიროა ხარისხის გასაუმჯობესებლად. **მეორე საფეხური მოიცავს ოთხ ძირითად კომპონენტს:**

- პროცესში პერსონალის ჩაბმას;
- მაღალხარისხოვანი მასალების გამოყოფას;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას;
- მართვის ეფექტიანი მეთოდების გამოყენებას.

ამდენად, ხარისხის ამაღლება მიიღწევა ამ პროცესში ფირმის ყველა

მუშაკის ჩაზმით. გარდა ამისა, აუცილებელია მომწოდებლებისაგან მოვითხოვოთ უფრო ხარისხიანი მასალების შემოტანა. ფირმა დაინტერესებული უნდა იყოს, ფული ჩადოს ახალ ტექნოლოგიებში და მზად იყოს შრომის ორგანიზაციის ახალი, გაუმჯობესებული მეთოდების დასანერგად.

უკანასკნელ წლებში ბევრმა კომპანიამ წარმატებით დანერგა ხარისხის ტოტალური მართვის (ხტმ) სისტემის ერთ-ერთი სახეობა, რომელიც ცნობილია „ექსი სიგმა“-ს (Six Sigma) პროგრამის სახელით. ეს არის ხარისხის მართვის სტატისტიკურ მეთოდებზე დაფუძნებული ფილოსოფია, რომლის მიზანია შეამციროს წარმოების დეფექტები, გაზარდოს მწარმოებლურობა, შექმნას უნარჩენო წარმოება, გამოუსადეგარი ნარჩენების უტილიზაციის პირობები, შეამციროს კომპანიის დანახარჯები და გაზარდოს მოგება. „ექსი სიგმას“ პროგრამა აითვისებს ისეთმა წამყვანმა კორპორაციებმა, როგორებიცაა: „მოტოროლა“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და „ელიედ სიგნალი“. სიტყვა „სიგმა“ ბერძნული წარმოშობისაა და მას სტატისტიკოსები იყენებენ სტანდარტული გადახრის საშუალო მაჩვენებლის გასაანგარიშებლად. რაც უფრო მაღალია „სიგმების“ რიცხვი, მით უფრო მცირეა ცდომილებათა რაოდენობა. „ექსი სიგმას“ ხარისხი ის მიზანია, რომლისკენაც თითოეული კომპანია მიისწრაფის. ისინი სულ უფრო მეტად ცდილობენ აითვისონ „ექსი სიგმას“ პროგრამები, თავიანთი პროდუქციის ხარისხისა და მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

ხარისხის ტოტალური მართვის (ხტმ) პროგრამაში მისი მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდია **ბენჩმარკინგი (banchmarking)**, რომელიც ითარგმნება როგორც შედარების, ათვლის წერტილი. შეფასების ეს მეთოდი გულისხმობს შემდეგს: ქვეყანაში თუ მის ფარგლებს გარეთ უნდა მოიძებნოს საკუთარ ფირმასთან შესადარებელი ობიექტი, რომლის პროფილი, ზომა და რესურსი ჩვენსას ჰგავს.

საერთაშორისო სტანდარტების ზრდა მოითხოვს ყურადღების კონცენტრირებას კომპანიებისაგან პროდუქტის ხარისხის ამადლების მნიშვნელობაზე. საერთაშორისო სტანდარტებს ადგენს და მათ გადასინჯვას ახდენს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია **ISO (International Organization for Standardization)**. მაგალითად, ევროკავშირი მოითხოვს, რომ ფირმის წარმოების პროცესის ხარისხი და პროდუქცია სერტიფიცირებული იყოს ხარისხის სტანდარტით, რომელიც ცნობილია ISO 9000 სახით. მანამ, სანამ ფირმას ევროკავშირის ბაზარზე გასვლის უფლება მიეცემა, მას უნდა მიენიჭოს ხარისხის ISO 9000 სტანდარტის სერტიფიკატი. იმ ორგანიზაციის შემოწმება, რომელმაც წარმოადგინა განაცხადი, ტარდება ISO-ს ან მისი ფილიალების მიერ. ფირმა უნდა აკმაყოფილებდეს ISO-ს სტანდარტებს ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა: საქონლის შემოწმება და ტესტირება, პერსონალის სწავლება, ანგარიშგება და აღრიცხვა, მომწოდებლების მიმართ გატარებული პოლიტიკა და სხვა. თუმცა ISO 9000 სერტიფიცირების პროცესმა დაამტკიცა, რომ ბევრი ფირმისთვის ის არის ზედმეტად ბიუროკრატიზებული და ძვირადღირებული. ამრიგად, ღირებულების შემცირება და ხარისხის გაუმჯობესება არის ორი სხვადასხვა ობიექტი, რომელთაც გააჩნიათ განსაკუთრებული მნიშვნელობა გლობალურ ბიზნესში.

ლოჯისტიკისა და წარმოების ფუნქციებს პირველ რიგში უნდა შეემლოთ ადგილობრივ მოთხოვნებზე რეაგირება. ადგილობრივ მოთხოვნაზე რეაგირება გულისხმობს ერებს შორის არსებული იმ სხვაობების გათვალისწინებას, რომელიც ვლინდება მომხმარებლის გემოვნებასა და უპირატესობებში, ინფრასტრუქტურაში, გასაღების არხებისა და მასპინძელი მთავრობის მოთხოვნებში.

ადგილობრივ მოთხოვნებზე რეაგირება მოითხოვს იმ ძირითადი ეროვნულ და რეგიონულ ბაზრებს შორის წარმოების დეცენტრალიზებას, სადაც ფირმა აწარმოებს ბიზნესს, რაც მას

აძლევს საშუალებას, მიუსადაგოს მის მიერ წარმოებული პროდუქცია ბაზრისა და მომხმარებლის მოთხოვნებს.

მეორე, ლოჯისტიკა და წარმოება სწრაფად უნდა პასუხობდეს მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებებს. ბოლო წლებში კონკურენციაში დროის ფაქტორს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. ფირმას, რომელსაც შეუძლია სწრაფად მოახდინოს რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნების გაუთვალისწინებელ ცვლილებებზე, კონკურენციული თვალსაზრისით მეტი უპირატესობა გააჩნია, ვიდრე სხვა კომპანიებს. როგორც შემდგომ ვნახავთ, წარმოება და ლოჯისტიკა გადამწყვეტ როლს თამაშობს ამ საკითხში. მაგალითად, „მაიკროსოფტი“ და „ფლექსტრონიქსი“ იყენებენ დროის მოცემულ მომენტში არსებულ რეალურ ინფორმაციას მოთხოვნისა და მიწოდების წონასწორობაში მოსაყვანად. ამისთვის ცდილობენ, სწრაფად დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნები და თავიდან აიცილონ ჭარბი მიწოდება.

„ზუსტად დროში“ მომარაგების როლი

„ზუსტად დროში“ მომარაგების სისტემა, რომელსაც იაპონელებმა მეოცე საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში ჩაუყარეს საფუძველი, ბევრი საწარმოს მომარაგებაში დიდ როლს თამაშობს. **„ზუსტად დროში“ მომარაგების სისტემის ძირითადი ფილოსოფია მდგომარეობს მასალებისათვის გამოყოფილი თანხების ეკონომიაში, მათი ქარხანაში წარმოებისათვის ზუსტად საჭირო დროს მიტანით და არა მათი დასაწყობებით.** დანახარჯების დაზოგვა ხდება ძირითადი მასალების სწრაფი ბრუნვის ხარჯზე. ეს ამცირებს მათი დასაწყობებისა და შენახვის ხარჯებს. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას შეუძლია შეამციროს იმ კაპიტალის რაოდენობა, რაც მას სჭირდება მომარაგების დაფინანსებისათვის, გამოათავისუფლოს თანხები სხვა საჭიროებებისათვის ან შეამციროს საწარმოს საერთო კაპიტალის მოთხოვნები. „სხვა თანაბარ პირობებში“ ეს გაზრდის კომპანიის

მოგებას ინვესტირებული კაპიტალის უკუგების სახით. ეს აგრეთვე ნიშნავს, რომ კომპანიაში ნაკლებად მოსალოდნელია ჭარბი მასალების შეძენა, რომელიც შემდეგ უნდა ჩამოიწეროს.

„ზუსტად დროში“ მომარაგების სისტემა ფირმას ეხმარება პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებაში. ამ სისტემით ხდება საჭირო მასალების საწარმოო პროცესში დროული ჩართვა და არა მათი დასაწყობება. ეს შესაძლებელს ხდის, დაუყონებლივ აღმოვაჩინოთ მომარაგებულ დეტალებსა და კვანძებში წუნდებული ნაწილები, რადგან ასეთი ნაწილების არსებობამ შეიძლება პრობლემა შექმნას მიწოდებაში.

„ზუსტად დროში“ მომარაგების სისტემის ნაკლი არის ის, რომ ფირმა ფაქტობრივად მასალების მარაგის გარეშე რჩება. მიუხედავად იმისა, რომ რეზერვების შენახვა ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ისინი ეხმარება ფირმას, რომ მან სწრაფად მოახდინოს რეაგირება მოთხოვნის ზრდაზე და აღმოფხვრას მიწოდების რღვევის შედეგად გამოწვეული დეფიციტი. ასეთი პროცესები სისტემატიური იყო აშშ-ში განხორციელებული 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ, როდესაც მსოფლიო სავაჭრო ცენტრზე შეტევების შედეგად შეწყდა საჰაერო და საზღვაო მიმოსვლა, რადგან ბევრი ფირმა იყო დამოკიდებული მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილებში მდებარე მომწოდებლებზე და ზუსტად დაგეგმილი დროული მომარაგების პროცესზე. ასე რომ, მათ არ ჰქონდათ რეზერვები. მართალია, ნაკლები გამოხმაურება გააჩნდა, მაგრამ დაახლოებით მსგავსი სიტუაცია შეიქმნა 2003 წლის აპრილში, როდესაც ე.წ. „ფრინველის გრიპმა“ ჩინეთში გამოიწვია უცხოური კომპანიების რამდენიმე ქარხნის დროებითი დახურვა, რის შედეგადაც დაინგრა მათი მსოფლიო მიწოდების ჯაჭვები.

მსოფლიო მიწოდების ჯაჭვთან დაკავშირებული რისკები, რომელიც გამოწვეულია „ზუსტად დროში“ მომარაგების პრინციპით, შეიძლება შემცირდეს, თუ ფირმა დამოკიდებულია არა ერთ, არამედ

სხვადასხვა ქვეყნების რამდენიმე მომწოდებელზე. თუ ეს მეთოდიც არ ამართლებს (რაც მოხდა მსოფლიო მასშტაბის მოვლენების დროს, როგორც იყო 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტის დროს), ქვეყნებს შორის მიწოდების პროცესის მართვაში კომპანიებს ეხმარება ისეთი ზოგადი მეთოდის გამოყენება, როგორიცაა მომარაგების სისტემის აგება მოთხოვნისა და მიწოდების რეგულირების საფუძველზე. როგორც რიგი კომპანიების გამოცდილება გვიჩვენებს, მოთხოვნის ზრდის სწრაფი რეაგირებისათვის საჭიროა ოპერატიული მომარაგების სისტემის შენარჩუნება, რაც მიიღწევა ამ დარგში მსოფლიო დონეზე არსებული ინფორმაციის ოპერატიულ გამოყენებაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ათვისების გზით.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების და ინტერნეტის როლი გლობალურ ლოჯისტიკაში

როგორც უკვე ვნახეთ, თანამედროვე სამყაროში ინტერნეტზე დაფუძნებული ინფორმაციები მასალების განაწილების პროცესში გადაწყვეტ როლს თამაშობს. როდესაც წარმოების ფაქტორები თავიანთ გზას გადის ქარხანაში მიტანამდე, საინფორმაციო ტექნოლოგიები აძლევს ფირმას საშუალებას, მასალების მოსალოდნელი მიღების დროის გათვალისწინებით ოპტიმალურად დაგეგმოს წარმოება. წარმოების ფაქტორების მიწოდების ჯაჭვში კარგი საინფორმაციო სისტემები, ფირმებს საჭიროების შემთხვევაში წარმოების დაჩქარების საშუალებას აძლევს. **საინფორმაციო სისტემა** – ეს არის მეთოდოლოგიური მიდგომა, რომელიც შექმნილია ფირმის მიერ ინფორმაციის შეგროვების და მათი მენეჯერებისადმი მიწოდების მიზნით. ინფორმაციული სისტემების უმრავლესობა კომპიუტერიზებულია. თანამედროვე საერთაშორისო ფირმები ცდილობენ, მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი ინფორმაციული სისტემები, რათა მენეჯერებს იმისგან დამოუკიდებლად, თუ სად იმყოფებიან ისინი მიაწოდონ ინფორმაციის მაქსიმუმი.

ფირმები მზარდად იყენებენ ელექტრონული (electronic data

Interchange, EDI) საშუალებებით მონაცემების გაცვლის სისტემებს, რათა კოორდინირება გაუწიონ მასალების წარმოებაში მოძრაობას და მათ მომხმარებელამდე მისვლას. EDI სისტემა მოითხოვს კომპიუტერულ კავშირებს ფირმებს, მომწოდებლებსა და ტვირთის გადამზიდავ კომპანიებს შორის. ზოგჯერ ამ სისტემაში ერთიანდებიან მომხმარებლებიც. ეს ელექტრონული კავშირები შემდგომ გამოიყენება მომწოდებლებისათვის დავალების მისაცემად მათ მიერ გამოგზავნილი მოთხოვნების რეგისტრაციის, მოძრაობის პროცესის კონტროლისა და ქარხანაში მიღების აღრიცხვისათვის. მომწოდებლები, როგორც წესი იყენებენ EDI კავშირებს მყიდველებისათვის ამონაგების გასაგზავნად. EDI სისტემის შედეგად მომწოდებლები, ტვირთის გადამზიდავი და მყიდველი ფირმები, ერთმანეთთან მინიმალურ დროში ამყარებენ კავშირს, რაც მსოფლიო მიწოდების სისტემას უფრო მოქნილს ხდის. ამ სისტემის მეორე შედეგი არის ის, რომ მომწოდებლები, ტვირთის გადამზიდავი და მყიდველი ფირმები ურთიერთობის დროს აღარ იყენებენ წერილობით დოკუმენტაციას. EDI სისტემა საშუალებას აძლევს ფირმებს, მოახდინონ მარაგების მართვის დეცენტრალიზება ქარხნის დონეზე და კორპორაციული მენეჯერებისათვის იმ ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც საჭიროა დეცენტრალიზებული მასალების მართვის კოორდინაციისა და კონტროლისათვის.

სანამ ინტერნეტი მთავარი საკომუნიკაციო საშუალება გახდებოდა, ფირმებსა და მათ მომწოდებლებს უხდებოდათ ძვირადღირებული მოწყობილობების შეძენა, რომლებიც EDI სისტემის მოვალეობას ასრულებდნენ. დღეისათვის ინტერნეტი ფართოდ გავრცელებული და ხელმისაწვდომია. იაფფასიანი და ადვილად დასაინსტალირებელი, ინტერნეტზე დაფუძნებული სისტემები დომინირებს გლობალური მიწოდების ჯაჭვის მართვის პროგრამების ბაზარზე. ისინი ზრდიან მსოფლიო მასშტაბით გაფანტულ მიწოდებათა მართვის ხარისხს. მცირე ფირმებსაც კი აძლევს საშუალებას, მიაღწიონ მასალების

მოთხოვნისა და მიწოდების დაბალანსებას, და ამასთან შეამცირონ მომარაგების დრო და შედეგად მიიღონ გაზრდილი ეკონომიკური სარგებელი. თანამედროვე პირობებში იზრდება იმ ფირმების რიცხვი, რომელთაც ათთვის ეს სისტემები. ამიტომ, ის საწარმოები რომლებიც უარს ამბობენ ამის გაკეთებაზე, შესაძლოა არახელსაყრელი კონკურენციის პირობებში აღმოჩნდნენ.

11.2. წარმოების განლაგება

ტნკ-თვის არსებითია იმ გადაწყვეტილების მიღება, თუ სად დაიწყონ საქმიანობა იმ მიზნით, რომ შეამცირონ წარმოების დანახარჯები და გაზარდოს პროდუქციის ხარისხი. **საერთაშორისო პროდუქტის საწარმოებლად ფირმამ მრავალი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს. ეს ფაქტორები შეგვიძლია გავაერთიანოთ სამ ჯგუფში:** ქვეყნის, ტექნოლოგიური და პროდუქტის ფაქტორები, განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

ქვეყნის ფაქტორები

იმ გადაწყვეტილებაზე, თუ სად განვათავსოთ საზღვარგარეთი წარმოება, შესაძლებელია ერთდროულად რამდენიმე ფაქტორმა მოახდინოს ზეგავლენა. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ქვეყნის ფაქტორები, რომლებიც აერთიანებს: ქვეყანაში არსებული რესურსების რაოდენობასა და მათ ღირებულებას; ინფრასტრუქტურის მდგომარეობას და მწარმოებელი ქვეყნის მარკეტინგულ ეფექტს.

რესურსების რაოდენობა და ღირებულება არის წარმოების განთავსების მთავარი დეტერმინანტი. ჩვენთვის ცნობილია, რომ კომპანიებს იზიდავს ის ქვეყნები, სადაც მათთვის აუცილებელი რესურსები იაფია და დიდი რაოდენობითაა. წარმოების განთავსებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე ინფრასტრუქტურის განვითარების დონეს. ელექტროენერგია, წყალი,

სატრანსპორტო გზები, კომუნიკაციის საშუალებების განვითარების დონე და მათი სიიაფე არსებითია თანამედროვე წარმოებისათვის. ამიტომ, ამ ფაქტორის გათვალისწინებაც აუცილებელია. დაბოლოს, წარმოების განთავსებისათვის მნიშვნელოვანია იმ ქვეყნის შერჩევა, რომელსაც მოცემული პროდუქციის წარმოებაში მაღალი იმიჯი გააჩნია. მაგალითად, შვეიცარია ყოველთვის გამოირჩეოდა საათების წარმოებაში მაღალი ავტორიტეტით, ამიტომ მიზანშეწონილია, ამ ტიპის პროდუქციის მწარმოებელი ქარხნის ამ ქვეყანაში განთავსება.

ფირმამ თავისი საწარმოო უნდა განათავსოს იქ, სადაც ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული პირობები ხელს უწყობს მისი საქმიანობის განხორციელებას.

საწარმოების ადგილმდებარეობის განსაზღვრის პროცესზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ფორმალური და არაფორმალური სავაჭრო ბარიერები, ასევე ტრანსპორტის ღირებულება და უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების საკანონმდებლო ბაზა და რეგულაცია. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ ცალკეული ფაქტორის სიიაფემ საწარმოს განთავსებისათვის შესაძლოა ქვეყანა მიმზიდველი გახადოს, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების ამკრძალავმა კანონებმა შესაძლოა გააბათილოს ეს უპირატესობა ან სხვადასხვა ფაქტორების ღირებულებამ შეიძლება ფირმა მოცემულ ქვეყანაში მიიზიდოს პროდუქციის საწარმოებლად, მაგრამ სავაჭრო ბარიერებმა ეს ყველაფერი არაეკონომიური გახადოს.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია უცხოური ვალუტის გაცვლითი კურსის მოსალოდნელი ცვლილებები. გაცვლითი კურსის არახელსაყრელ ცვლილებებს შეუძლია სწრაფად შეცვალოს ქვეყნის, როგორც წარმოების ადგილის, მიმზიდველობა. ვალუტის ფასი შეიძლება ძალიან დაეცეს ან გაიზარდოს. ამ პრობლემას ბევრი იაპონური კორპორაცია ითვალისწინებდა 1990-დან 2000 წლის დასაწყისამდე. უცხოური ვალუტის გაცვლით ბაზრებზე იენის დაბალი კურსი 1950-1980 წლებში დაეხმარა იაპონიას გაძლიერებულიყო, როგორც

წარმოების განლაგებისათვის დაბალი ფასების მქონე ქვეყანა. 1980 და 1990 წლების შუა პერიოდში კი, იენის კურსის დოლართან მიმართებაში მდგრადობამ, გაზარდა იაპონიიდან ექსპორტირებული პროდუქტების ღირებულება დოლარებში. ამან კი იაპონია წარმოების განლაგებისათვის ნაკლებად მიმზიდველი ქვეყანა გახადა. საპასუხოდ ბევრმა იაპონურმა ფირმამ, გადაიტანა თავისი წარმოება აღმოსავლეთ აზიაში, სადაც მათი განავსება უფრო იაფი ღირდა.

ტექნოლოგიური ფაქტორები

წარმოების პროცესში გამოყენებული ტექნოლოგიები, მისი ადგილმდებარეობის განსაზღვრის დროს მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. მაგალითად, ტექნოლოგიური შეზღუდვის გამო, ზოგიერთ შემთხვევაში საჭიროა გარკვეული საწარმოს განლაგება მხოლოდ ერთ ადგილას და მსოფლიო ბაზრის ამ ადგილიდან მომსახურება. სხვა შემთხვევებში, ტექნოლოგიას შეუძლია წარმოებითი საქმიანობების შესრულება სხვადასხვა ადგილას გახადოს გამოსადეგი. ჩვენთვის საინტერესოა საწარმოო ტექნოლოგიების 3 დამახასიათებელი თვისება: ფიქსირებული ფასების დონე, მასშტაბის ეფექტი და ტექნოლოგიური მოქნილობა.

ფიქსირებული ფასები. პროდუქციის მწარმოებელი ქარხნის აგების ფიქსირებული ფასები იმდენად მაღალია, რომ ფირმა მსოფლიო ბაზარს უნდა მოემსახუროს ერთი ან შეზღუდული რაოდენობის ადგილებიდან. მაგალითად, დღევანდელი მდგომარეობით მილიარდ დოლარზე მეტი ჯდება ნახევარგამტარების მწარმოებელი თანამედროვე დონის ქარხნის აგება. ასეთ პირობებში, როდესაც ფიქსირებული ფასი მაღალია, გარკვეული მნიშვნელობა გააჩნია მსოფლიო ბაზრის ერთი ადგილიდან მომსახურებას და პირიქით, ფიქსირებული ფასების დონის სიმცირე ეკონომიურს ხდის საწარმოო საქმიანობას მსოფლიოს რამდენიმე ადგილას. ეს ფირმას საშუალებას აძლევს უკეთ აითვისოს ადგილობრივი შესაძლებლობანი და ეკონომიურს ხდის პროდუქციის წარმოებას. მსოფლიოს რამდენიმე

ადგილზე პროდუქციის წარმოება ფირმას აძლევს შესაძლებლობას, თავი აარიდოს ერთი ადგილისადმი დამოკიდებულებას. ერთ ადგილზე ზედმეტად დამოკიდებულება ვალუტის მერყევი გაცვლითი კურსის პირობებში ბიზნესისათვის დამატებითი რისკის ფაქტორად გვევლინება. ბევრი ფირმა ქარხნებს რამდენიმე ადგილას აწყობს, როგორც ფულის მიმოქცევაში არსებული ცვლილებების წინააღმდეგ არსებულ „რეალურ წინაღობას“.

მასშტაბის ეფექტი. მასშტაბის ეფექტის კონცეფციის თანხმად, როგორც კი წარმოების მოცულობა გაიზრდება, პროდუქციის ერთეულის ღირებულება შემცირდება. ამის მიზეზი ვლინდება წარმოების მასშტაბის ზრდის პირობებში კაპიტალური აღჭურვილობისა და მუშაკების სპეციალიზაციის ზრდის საფუძველზე შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაში, რაც აისახება წარმოების ეფექტიანობასა და ფასში. გარდა ამისა, პროდუქციის გამოშვების გარკვეული დონით ზრდის შემდეგ, შესაძლებელია მთავალით დამატებითი მასშტაბის ეკონომიურობას. ამგვარად, ერთეულის ღირებულების მრუდი“ იზრდება პროდუქციის რაოდენობის შემცირებასთან ერთად მანამ, სანამ წარმოების ზრდა გარკვეულ დონეს არ მიაღწევს. პროდუქციის დიდი რაოდენობით წარმოება იწვევს ერთეულის ღირებულების შემცირებას, რაც ეწოდება მასშტაბის ეფექტის სახელწოდებით. ეს არის ის მედეგი, რომლისკენაც საწარმომ უნდა მიმართოს მთელი თავისი ძალისხმევა.

ამ ცნების ქვეტექსტი შემდეგში მდგომარეობს: რაც უფრო დიდია ქარხნის მასშტაბის ეფექტის მინიმუმის მიღწევის პერსპექტივა, მალევე ქვეყანაში მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან შედარებით, მით მეტი არგუმენტი არსებობს პროდუქციის ამ ადგილზე საწარმოებლად. ამის ალტერნატივად შეიძლება მივიჩნიოთ ის, რომ მთელი შესაძლებლობა მსოფლიოს რამდენიმე ქვეყანაში არსებობს და წარმოება რამდენიმე ადგილას შეიძლება განვათავსოთ. მაგალითად,

პერსონალური კომპიუტერების მწარმოებელი ქარხნის მასშტაბის ეფექტის მინიმუმი დაახლოებით 250.000 ერთეულია წელიწადში, როდესაც მსოფლიო მოთხოვნა 35 მილიონს აღემატება, რის გამოც ის შეიძლება ერთ ან რამდენიმე ქვეყანაში განთავსდეს. მასშტაბის ეფექტის მინიმუმი საერთო მსოფლიო მოთხოვნასთან მიმართებაში ეკონომიკურად მნიშვნელოვანია ისეთი კომპანიისათვის, როგორცაა პერსონალური კომპიუტერების მწარმოებელი ფირმა „დელი“, რომელიც მსოფლიოს 6 ქვეყანაში აწარმოებს თავის პროდუქციას. დაბალ ფიქსირებულ ფასებთან ერთად, ასეთი წარმოების ერთ-ერთი უპირატესობაა ადგილობრივი მოთხოვნილებების გათვალისწინება ამ მათთან შეგუება.

ტექნოლოგიების მოქნილობა და მასობრივი მოხმარება. მასშტაბის ეფექტის გაგებიდან გამომდინარეობს ის, რომ ეფექტიანობის ამაღლებისა და პროდუქციის ერთეულის ღირებულების შემცირების საუკეთესო გზა ნაწარმის მასიური სტანდარტიზაციაა. ქვეყნებს შორის საქონლის გაცვლის ღირებულება, მისი მრავალფეროვნებისა და პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების შემცირების მნიშვნელობიდან გამომდინარეობს. საწარმოო, რომელიც დიდი რაოდენობით მრავალფეროვან პროდუქციას უშვებს, მოითხოვს წარმოების უფრო დიდ დანახარჯებს. ამიტომ, პროდუქციის დიდი მრავალფეროვნება, თავის მხრივ, ართულებს წარმოების ეფექტიანობის ზრდას და ამით ერთეულის ღირებულების შემცირებას. ამ ლოგიკის მიხედვით, წარმოების ეფექტიანობის ზრდა და ერთეულის ღირებულების შემცირების აუცილებლობა ზღუდავს პროდუქციის მრავალფეროვნებას და ამცირებს მის სტანდარტიზაციას.

წარმოების ეფექტიანობისადმი მიდგომები შეიცვალა მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიების დანერგვის საფუძველზე. **ტერმინი — „მოქნილი საწარმო ტექნოლოგიები“ (lean production), როგორც მას ხშირად უწოდებენ მოიცავს იმ მრავალფეროვან**

საწარმოო ტექნოლოგიებს, რომლებიც ორიენტირებულია: 1) რთული მოწყობილობების მონტაჟის დროის შემცირებაზე, 2) ინდივიდუალური მოწყობილობების უტილიზაციის ზრდის უკეთეს განრიგზე, 3) საწარმოო პროცესის თითოეული ეტაპის ხარისხის გაუმჯობესების კონტროლზე. მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები კომპანიას აძლევს საშუალებას, შეამციროს პროდუქციის მრავალფეროვნება და ერთეულის ღირებულება, რომელიც მიიღწევა სტანდარტიზებული ნაწარმის მასიური წარმოებით. გამოკვლევებმაჩვენა, რომ მოქნილ საწარმოო ტექნოლოგიებს შეუძლიათ წარმოების ეფექტიანობის გადიდება და პროდუქციის ერთეულის ფასის შემცირება. ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიების მაგალითს წარმოადგენს „ტოიოტას“ საწარმოო სისტემა, რომელმაც „ტოიოტა“ აქცია მსოფლიოში ყველაზე ეფექტიან ავტომწარმოებელ კომპანიად. „ტოიოტა“-ს მოქნილი საწარმოო სისტემა განავითარა მისმა ერთ-ერთმა თანამშრომელმა თაქაჩი მას შემდეგ, რაც მან 5 წელი იმუშავა „ტოიოტა“-ში და მოინახულა „ფორდი“-ს ამერიკაში არსებული ქარხნები. ტაჩი დარწმუნდა, რომ მასობრივი წარმოების ფილოსოფია მანქანების აწყობისათვის გამოუსადეგარი იყო. მან გააცნობიერა, რომ ამ დარგში მასობრივი წარმოება მრავალ პრობლემასთან იყო დაკავშირებული. ეს პრობლემებია: პირველი, გრძელვადიანი მასობრივი წარმოება მოითხოვდა დიდი რაოდენობით ინვენტარს, რომელსაც სჭირდებოდა დასაწყობება. ამ მიზნით გაჩეული ხარჯების ზრდის გამო იზრდებოდა წარმოების საერთო დანახარჯები, რაც, თავის მხრივ, აძვირებდა პროდუქციის ღირებულებას. მეორე პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ დანადგარების პარამეტრები იყო არასწორად შერჩეული და გრძელვადიანი. წარმოების დროს ეს იწვევდა წუნდებული პროდუქციის ზრდას. მესამე კი იყო ის, რომ მასიური წარმოების სისტემა შეუძლებელს ხდიდა მომხმარებლის გემოვნებაში ინდივიდუალური სხვაობის და ამ

საფუძველზე პროდუქტის ასორტიმენტის ზრდის შესაძლებლობის გათვალისწინებას.

ამის საპასუხოდ, ოჰნო ტაიჩი ეძებდა წარმოების დროის შემცირების გზებს. მან განავითარა მრავალი ტექნიკური წინადადება, რათა შეემცირებინა საწარმოო აღჭურვილობის დამონტაჟების დრო (ფიქსირებული დანახარჯების მთავარი წყარო). ახალი წარმოების სისტემის გამოყენებით მან შეამცირა პროდუქციის შეფუთვის დრო, ამის შედეგად 1950 წელს ამ პროცესს ერთი დღე სჭირდებოდა, 1971 წელს კი სამი წუთი. ეს სიახლეები მოკლევადიან წარმოებას ეკონომიურს ხდიდა, ხოლო „ტოიოტას“ ეძლეოდა საშუალება, უკეთ მოეხდინა რეაგირება მომხმარებლების მოთხოვნებზე. მოკლევადიანი წარმოების სისტემა აგრეთვე გამოიყენებოდა დიდი რაოდენობით ინვენტარის შენახვის საჭიროებას, რადგან პროდუქციის წუნდებული ნაწილები მხოლოდ მცირე რაოდენობით იწარმოებოდა, რაც ამცირებდა წარმოების დანახარჯებს და აადვილებდა დეფექტებით გამოწვეული საწარმოო პრობლემების მოგვარებას. საბოლოო ჯამში, ეს ინოვაციები „ტოიოტას“ საშუალებას აძლევდა ეწარმოებინა მეტი და მრავალფეროვანი პროდუქცია ერთეულზე ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე ეს ხდებოდა მასობრივი წარმოების დროს.

მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიის კიდევ ერთი სახეობაა მოქნილი წარმოების კომპიუტერული სისტემა (Flexible machine cells). ის შედგება მრავალი სახის დანადგარების, მანქანების, ცენტრალური მართვის პულტისაგან (centralized sell controller). ამ სისტემის თითოეული უჯრედი შეიცავს ოთხიდან ექვს დანადგარამდე, რომელთაც შეუძლიათ სხვადასხვა ოპერაციის შესრულება. ტიპური უჯრედი განკუთვნილია ნაწილების ან პროდუქტის ერთობლიობის საწარმოებლად. ეს დანადგარები იმართება კომპიუტერებით, რაც საშუალებას აძლევს თითოეულ უჯრედს, სწრაფად გადაერთოს სხვადასხვა ნაწილებისა და პროდუქციის წარმოებაზე.

გაუმჯობესებული საწარმოო პროცესი და უსარგებლო დანახარჯების შემცირება არის მოქნილი წარმოების კომპიუტერული სისტემის მთავარი შედეგი. გაუმჯობესებული სიმძლავრე აწყობის დროის შემცირებისა და კომპიუტერით ნედლეულის დანადგარებს შორის მოძრაობის კოორდინაციის შედეგია. ნედლეულის დანადგარებს შორის მოძრაობის დროის შემცირება ამცირებს წარმოების დროის საერთო დანახარჯებს. ამ დანახარჯების შემცირება არის კომპიუტერებით მართვის ის შედეგი, რომლითაც შესაძლებელია მასალების პროდუქციად გარდაქმნის უმოკლესი გზების დადგენა, რის საფუძველზეც გამოიყენება გამოუსადეგარი დანადგარების მინიმალური რაოდენობა.

კომპანია W.L.Gore-მა მოქნილი წარმოების კომპიუტერული სისტემა თავის რამდენიმე ქარხანაში დაამონტაჟა. კაბელის დამამზადებელმა ქარხნებმა მოქნილი წარმოების კომპიუტერული სისტემის დანერგვით გაანახვერეს წარმოების დრო, 33%-ით შეამცირეს დანახარჯები და 25%-ით ქარხნის ფართი. პრინტერების მწარმოებელმა კომპანია „ლექსმარკმა“, თავის 2700 საწარმოდან 80%-ში დანერგა მოქნილი კომპიუტერული საწარმოო სისტემა, რის საფუძველზეც მართო ლექსინგტონსა და კენტუკიში განლაგებულ ქარხნებში შრომის ნაყოფიერება 25%-ით გაზარდა.

ეფექტიანობის ზრდისა და დანახარჯების შემცირების გარდა, მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს კომპანიებს, აწარმოონ პროდუქცია მომხმარებლის მცირე ჯგუფების მოთხოვნათა შესაბამისად. საერთაშორისო ბაზრისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები ფირმებს ეხმარება სხვადასხვა ქვეყნების ბაზრებისათვის აუცილებელი პროდუქციის წარმოების პროცესში. როდესაც მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები ხელმისაწვდომია, ფირმებს შეუძლიათ აწარმოონ პროდუქცია სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებისათვის, თუნდაც მხოლოდ ერთ ქარხანაში, რომელიც მოთავსებული იქნება ოპტიმალურ

ტერიტორიაზე. ასე რომ, ფირმებს აღარ უწევთ ქარხნების სხვადასხვა ქვეყნებში განთავსება იმ მიზნით, რომ მოამარაგონ მსოფლიოს ბაზრები და დააკმაყოფილონ მათი მომხმარებლის სპეციფიკური მოთხოვნები.

ტექნოლოგიური ფაქტორები მეტყველებს იმაზე რომ, როდესაც მუდმივი დანახარჯები და წარმოების მასშტაბის ეფექტი მაღალია და მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები ხელმისაწვდომი, ასეთ პირობებში უმჯობესია წარმოების რამდენიმე ადგილზე კონცენტრირება. ეს იმ შემთხვევებშია გამართლებული, როდესაც ქვეყნების ბაზრებსა და მათი მომხმარებლების გემოვნებას შორის მნიშვნელოვანი სხვაობაა, რადგან საწარმოო ტექნოლოგიები აძლევს ფირმებს საშუალებას, აწარმოონ პროდუქცია ეროვნული განსხვავებების გათვალისწინებით, თუნდაც მხოლოდ ერთ ქარხანაში. შესაბამისად, როდესაც მუდმივი დანახარჯები და წარმოების მასშტაბის ეფექტი დაბალია და მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები არ არის ხელმისაწვდომი, ასეთ შემთხვევებში უკეთესია პროდუქციის რამდენიმე ქვეყანაში წარმოება, რაც დაეხმარება ფირმებს, უკეთ მოახდინონ რეაგირება ადგილობრივ მოთხოვნებზე. თუმცა მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიებისა და მასიური წარმოების უპირატესობების გამო, ასეთი სტრატეგია ნაკლებად მიმზიდველი ხდება. საბოლოო ჯამში, ტექნოლოგიური ფაქტორები გამოსადეგს და საჭიროს ხდის ფირმებისათვის საწარმოების ოპტიმალურ ადგილზე განლაგებას. სავაჭრო ბარიერები და ტრანსპორტირების ხარჯები ამ ტენდენციის ძირითად მუხრუჭს წარმოადგენს.

პროდუქციის ფაქტორები

წარმოების ადგილმდებარეობის შერჩევაზე გავლენას ახდენს პროდუქციის ორი თვისება: პირველი არის ფასის მასასთან თანაფარდობა, რადგან ის გავლენას ახდენს ტრანსპორტირების ხარჯებზე. ბევრ ელექტრონულ და ფარმაცევტულ ნაწარმს აქვს

დაბალი წონითი ღირებულება (value-to-weight). ისინი საკმაოდ ტვირთი და არ იწონიან ზევს. ასე რომ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მათ გადატვირთავენ გემზე და ნახევარ მსოფლიოს შემოატარებენ, მათი ტრანსპორტირების ხარჯი მთლიანი დანახარჯის ძალიან მცირე ნაწილი იქნება. აქედან გამომდინარე, სხვა თანაბარ პირობებში, უმჯობესია პროდუქციის ოპტიმალურ ადგილზე წარმოება და იქიდან მსოფლიო ბაზრების მომსახურება. საწინააღმდეგო მოვლენასთან გვაქვს საქმე იმ პროდუქტების მიმართ, რომლებსაც მაღალი წონითი ღირებულება გააჩნიათ. რაფინირებულ შაქარს, გარკვეული მოცულობის ქიმიკატებს, საღებავებს და ნავთობპროდუქტებს მაღალი წონითი ღირებულება აქვთ. ისინი უფრო იაფფასიანი პროდუქტებია და იწონიან უფრო მეტს. შესაბამისად, როდესაც მათ დიდ მანძილზე გადასაზიდად გემზე ტვირთავენ, ტრანსპორტირების ხარჯები მთლიანი დანახარჯების საკმაოდ დიდ ნაწილს მოიცავს. ამდენად, ტრანსპორტირების დანახარჯების შესამცირებლად უმჯობესია მათი ძირითად ბაზრებთან სიახლოვეს, წარმოების მრავალ ადგილზე გადანაწილება. **პროდუქტის მეორე თვისება, რომელიც გავლენას ახდენს ადგილმდებარეობის არჩევაზე, არის პროდუქტის მიერ მომხმარებლების იმ უნივერსალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რომლებიც განსხვავებულია მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, ბევრ სამრეწველო პროდუქტსა (ბამბა, ქიმიკატები) და თანამედროვე გამოყენების საგნების მიმართ (კალკულატორი, ვიდეოთამაშები) სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებლის გემოვნება ერთნაირია, რაც ზრდის წარმოების ოპტიმალურ ადგილზე განლაგების მიმზიდველობას. ქვეყნების მიხედვით მოდის ტენდენციები და ამ საკითხისადმი ტრადიციული კულტურის მიდგომა განსხვავებულია, რის გამოც, ტექსტილური ნაწარმი სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით იწარმოება და აქ დიდია კულტურული ელემენტის ზეგავლენა ამ ტიპის წარმოებაზე. ამდენად, მიზანშეწონილია ამ პროფილის ქარხნების განთავსება გასაღების ბაზრებსა და მომხმარებლებთან ახლოს.**

წარმოების ადგილის შერჩევა

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმოების ადგილის შერჩევის პროცესში გამოიყენება ორი ძირითადი სტრატეგია:

1. ქარხნების ცენტრალიზება ერთ ქვეყანაში და იქიდან მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზრების მომსახურება;
2. ქარხნების დეცენტრალიზება ანუ მათი აშენება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში და გასაღების ძირითად ბაზრებთან ახლოს განთავსება.

ეს სტრატეგიული არჩევანი განისაზღვრება ქვეყნების სპეციფიკით, გამოყენებული ტექნოლოგიით და წარმოების ფაქტორებით. წარმოების ცენტრალიზება მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც:

- ეკონომიკური პოლიტიკა და კულტურა არსებით გავლენას ახდენს სხვადასხვა ქვეყანაში წარმოების განაწილების დანახარჯებზე;

- სავაჭრო ბარიერები არსებითია;

- მოსალოდნელია მნიშვნელოვანი პოლიტიკური და ეკონომიკური ცვლილებები, მდგომარეობა არასტაბილურია;

- საწარმოო ტექნოლოგიებს აქვთ მაღალი მუდმივი დანახარჯები და მაღალი მასშტაბის ეფექტი და მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები არის ხელმისაწვდომი;

- პროდუქტის წონითი ღირებულების (value-to-rate) რაციონი მაღალია;

- პროდუქტი აკმაყოფილებს უნივერსალურ მოთხოვნებს.

შესაბამისად, წარმოების დეცენტრალიზება ხელსაყრელია მაშინ, როდესაც:

- ქვეყნებს შორის ფაქტორების დანახარჯებს, ეკონომიკურ პოლიტიკასა და კულტურებს შორის განსხვავებას შესამჩნევი გავლენა ახდენს ბევრ ქვეყანაში წარმოების განაწილების დანახარჯებზე;

- სავაჭრო ბარიერები დაბალია;

- მოსალოდნელია ვალუტის გაცვლითი კურსის მნიშვნელოვანი რყევა;

- საწარმოო ტექნოლოგიებს აქვთ დაბალი მუდმივი დანახარჯები და დაბალი მასშტაბის ეფექტი და მოქნილი საწარმოო ტექნოლოგიები ხელმისაწვდომი არ არის;

- პროდუქტის წონითი ღირებულების (value-to-rate) რაციონი დაბალია;

- პროდუქტი აკმაყოფილებს ინდივიდუალურ მოთხოვნებს. (რაც ცულისხმობს მომხმარებლების გემოვნებებს შორის მნიშვნელოვან განსხვავებას).

ამდენად, ადგილმდებარეობის განსაზღვრის პროცესში გადაწყვეტილებები იშვიათადაა ნათელი. თუმცა, მოქნილი საწარმოო სისტემა და მაღალი value-to-weight რაციონი კონცენტრირებული წარმოების სასარგებლოდ მეტყველებს. დაბალი value-to-weight რაციონის შემთხვევაში კი უპირატესობა დეცენტრალიზებულ წარმოებას ენიჭება. ფორმალური და არაფორმალური სავაჭრო ბარიერების კომბინაცია და მსოფლიო გაცვლითი კურსის ცვალებადი რეჟიმი აზრკოლებს ფირმების ამ სტრატეგიის არჩევას. ამ მიზეზების გამო, რამდენიმე საავტომობილო კომპანიამ „top-to-bottom“ ქარხნები დაარსა სამ ძირითად რეგიონულ ბაზარზე: აზიაში, ჩრდილოეთ ამერიკასა და დასავლეთ ევროპაში.

11.3. უცხოური საწარმოების სტრატეგიული როლი

საზღვარგარეთ წარმოების დაარსებაში ყველაზე რაციონალური ის არის, რომ უცხოური საწარმოების სტრატეგიული როლი გარკვეულ დროში ვითარდება. ბევრი უცხოური საწარმო შენდება იქ, სადაც იაფი მუშახელია. მათი მიზანია, რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით აწარმოონ ის პროდუქტი, რომელიც საჭიროებს დიდი რაოდენობით მუშახელს. მაგალითად, სამოცდაათიანი წლების დასაწყისში რამდენიმე ამერიკულმა კომპიუტერული და სატელეკომუნიკაციო აღჭურვილობის ნახევარფაბრიკატების

მწარმოებელმა ფირმამ, დანახარჯების შემცირების მიზნით, საწარმოები დაარსა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში. კერძოდ, ისეთ ქვეყნებში როგორებიცაა: მალაიზია, ტაილანდი და სინგაპური, რადგანაც თითოეულმა თანამშრომელმა ღირებულება იყო დაბალი, ინფრასტრუქტურა კი წარმოების მოთხოვნების ადეკვატური, გადასახადები და სავაჭრო რეჟიმი მიმზიდველი. საბოლოოდ, ამ საწარმოების მიერ წარმოებული პროდუქციის სხვადასხვა კომპონენტების დიზაინსა და საბოლოო აწყობაზე ზრუნავდნენ სხვა ქვეყნებში. თუმცა დროთა განმავლობაში, ზოგიერთი ასეთი საწარმოს სტრატეგიული როლი გაფართოვდა - ისინი გლობალური ბაზრებისათვის პროდუქტის დიზაინზე ზრუნვისა და საბოლოო აწყობის ცენტრები გახდნენ.

უცხოური საწარმოების სტრატეგიული როლის ასეთი ზრდა გამოწვეულია იმით, რომ ისინი ცდილობენ თავიანთი შესაძლებლობების გაფართოებას. ასეთი გაფართოების მნიშვნელოვანი მიზეზებია: პირველი, საწარმოს დანახარჯების სტრუქტურის გასაუმჯობესებლად ზეწოლა ცენტრიდან და მეორე, მომხმარებელთა მოთხოვნის მიხედვით სხვადასხვა ქვეყნებში პროდუქციის გადანაწილება. მოვლენათა ამ ჯაჭვის სრულყოფა, საბოლოო ჯამში საწარმოების დამატებითი შესაძლებლობების რეალიზაციამდე მიგვიყვანს. მაგალითად, დანახარჯების შესამცირებლად, ამერიკული კორპორაცია HP-ს სინგაპურის საწარმოს ინჟინრები ამტკიცებდნენ, რომ პროდუქციის ნაკლები დანახარჯებით წარმოების მიზნით საჭირო იყო მისი დიზაინის შეცვლა, რაც სინგაპურში დიზაინის ცენტრის დაარსების წინაპირობა აღმოჩნდა. როცა დიზაინის ცენტრი უფრო მაღალღირებულო გახდა, HP-ს აღმასრულებლებმა გააცნობიერეს დიზაინის და წარმოების შეთანაწყობის მნიშვნელობა. დიზაინის კუთხით ისინი სინგაპურის საწარმოს სულ უფრო მეტ მოვალეობას აკისრებდნენ. საბოლოოდ, სინგაპურის საწარმო გახდა პროდუქციის დიზაინის შემუშავების ცენტრი, რომელიც ორიენტირებული იყო აზიის ბაზრის

მოთხოვნებზე. ეს იყო სტრატეგიული ნაბიჯი, რადგან პროდუქტის დიზაინზე ზრუნავდნენ ის ინჟინრები, რომლებიც უფრო ახლოს იყვნენ აზიურ ბაზართან და უკეთ ესმოდათ ამ ბაზრის საჭიროება, ვიდრე ამერიკელ ინჟინრებს.

მეორე წყარო საზღვარგარეთ მდებარე საწარმოების შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად, არის წარმოების პოტენციალის გათვალისწინება იმ ქვეყანაში, სადაც ქარხანა მდებარეობს. ზევრმა ქვეყანამ, რომელიც ეკონომიკურ ვარდნას განიცდიდა, ბოლო 20 წლის განმავლობაში დაიწყო აღმავლობა და განვითარება. მათი კომუნიკაციის, ტრანსპორტირების ინფრასტრუქტურა და განათლების დონე გაუმჯობესდა. ოდესღაც ეს ქვეყნები განიცდიდნენ აუცილებელი ინფრასტრუქტურის ნაკლებობას, იყვნენ ეკონომიკურად დაბალგანვითარებულები და ჰქონდათ წარმოების დაბალი დონე. ახლა მათ ეს პრობლემები არ აწუხებთ, რამაც გააფართოვა ამ ქვეყნებში დაარსებული საწარმოებისათვის სტრატეგიული როლის განვითარების შესაძლებლობა.

გლობალური ბიზნესი ხშირად ტოვებს იმ ქვეყნებს, სადაც მათ უცხოურ საწარმოებს აღიქვამენ, როგორც მხოლოდ წარმოების იაფფასიან ბაზას და გადადის იმ ქვეყნებში, სადაც უცხოურ საწარმოებს უყურებენ, როგორც მსოფლიოში „სრულყოფილების“ გავრცელების წყაროს. ამ ახალ მოდელში უცხოურ საწარმოებს აქვთ წამყვანი როლი პროდუქციის დიზაინის შერჩევასა და წარმოებაში, ეროვნული, რეგიონული ან თუნდაც გლობალური ბაზრის მომსახურებაში. საერთაშორისო სტრატეგიის მთავარი ასპექტია ის, რომ ფასეული ცოდნა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფირმის საშინაო ოპერაციებში გამოყენებით. ის აგრეთვე შეიძლება გამოიყენოს მის საზღვრებს გარეთ. უცხოური საწარმოები, რომლებიც ზრდიან თავიანთ შესაძლებლობებს დროთა განმავლობაში გამოიმუშავენ უასეულ ცოდნას, რომელიც შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს

მთელი მსოფლიოსათვის. გლობალური ბიზნესის მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ უცხოურმა საწარმოებმა შეიძლება დროთა განმავლობაში გააუმჯობესონ თავიანთი შესაძლებლობები, რაც შეიძლება მომგებიანი იყოს მთლიანად ფირმისათვის. მენეჯერმა უცხოურ საწარმოს უნდა უყუროს არა როგორც „ტკბილეულის მაღაზიას“, სადაც გამოუცდელი მუშახელი აწარმოებს იაფფასიან პროდუქციას, არამედ როგორც პოტენციური სრულყოფილების ცენტრს (centre of excellence) და უზიძგოს ადგილობრივ მენეჯერებს, გაზარდონ მათი საწარმოების შესაძლებლობები და სტრატეგიული როლი.

ამდენად, თუ ქარხანამ დაარსების შემდეგ ფასეული ცოდნა შეიძინა, არ იქნება მიზანშეწონილი წარმოება სხვა ქვეყანაში მხოლოდ იმიტომ გადავიტანოთ, რომ შეიცვლება ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ხელფასის დონე. HP-მ შეინარჩუნა წარმოება სინგაპურში, იმის ნაცვლად, რომ გადაეტანა ის ისეთ ქვეყანაში, სადაც ხელფასები გაცილებით დაბალია (მაგალითად, ვიეტნამში), რადგან ის აცნობიერებდა, რომ სინგაპურის ქარხანამ დააგროვა ფასეული ცოდნა, რომელიც გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე დაბალი სახელფასო განაკვეთით დაზოგილი თანხა. ამდენად, გლობალური ბიზნესის მენეჯერმა საწარმოს მდებარეობის საკითხის განხილვის დროს უნდა გაითვალისწინოს ის ფასეული ცოდნა, რომელიც მათ შეიძლება მიიღონ მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილას.

11.4. რესურსების მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა: წარმოების თუ შესყიდვის გადაწყვეტილებები

იმის გამო, რომ წარმოების პროცესის რეალიზაციისათვის აუცილებელია დიდი რაოდენობით ნედლეული, მასალები და მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი, პირველი საკითხი, რომელსაც ხვდებიან გლობალური ბიზნესის მენეჯერები, არის ის თუ როგორ შევიძინოთ ისინი. იმ პროცესებისა და საფეხურების რაოდენობა,

რომელსაც ფირმა იყენებდა პროდუქციის წარმოების მიზნით რესურსების შესაძენად, აისახება ისეთ ცნებაში, როგორიცაა **მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა**. ეს არის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი, რომელიც ტოპ-მენეჯერებში გლობალური ფირმებისაგან მოითხოვს შესაბამის დაგეგმვას. პირველ ეტაპზე აქ აუცილებელია ექსპერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხის დადგენა, რაც გამოდინარეობს **“შესყიდვა ან წარმოების გადაწყვეტილების“ (make-or-buy decision)** კონცეფციიდან. გლობალური ფირმები ხშირად დგებიან შემდეგი დილემის წინაშე: თავად აწარმოონ თავიანთი პროდუქციის შემადგენელი ელემენტები თუ შეისყიდონ ისინი გარედან, ანუ ამ მიზნით მოახდინონ საკუთარი ძალებით ამ პროცესების ორგანიზება, თუ გადააბარონ ამის გაკეთება სხვა მომწოდებელ კომპანიას. იმ ფირმებში, რომლებიც ხასიათდებიან ექსპერტიკალური ინტეგრაციის მაღალი დონით, დამოუკიდებლად ხორციელდება პროდუქციის წარმოების, გადამუშავების და რეალიზაციის პროცესები, ხოლო ექსპერტიკალური ინტეგრაციის დაბალი დონის შემთხვევაში ფირმაში ხდება პროდუქციის აწყობა და რეალიზაცია. ნედლეულს, მასალებს, ნახევარფაბრიკატებს ფირმა იძენს გარე მომწოდებლებისაგან. ფირმების უმეტესობამ შექმნა ძირითადი პროდუქციის საკუთარი წარმოება, მაგრამ საწილმა გადაწყვიტა ნედლეულისა და მასალების მოწოდება საზღვარგარეთის ფილიალებისათვის დაეკისრებინა ან შეესყიდათ ისინი დამოუკიდებელი მომწოდებლებისაგან. ასეთი **„კეთება-შესყიდვის“ (make-or-buy)** გადაწყვეტილებები ბევრი ფირმის სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ასპექტია. მაგალითად, ავტომობილების წარმოებაში ტიპიური ავტომანქანა შეიცავს 10 000 დეტალზე მეტს. ასე რომ, ავტომწარმოებელი ფირმა ყოველთვის დგას „კეთება-შესყიდვის“ დილემის წინაშე.

უკანასკნელ წლებში გადაბარების შესახებ გადაწყვეტილებები აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ წარმოების სფეროს დარგებით,

ბოლო დროს კომპანიები მიმართავენ **მომსახურების სფეროს გადაზარების პოლიტიკას**. მაგალითად, ამერიკაში დაფუძნებულ რამდენიმე კომპანიას გადატანილი აქვს თავისი სატელეფონო მომსახურების ცენტრები ინდოეთში. ისინი „ყიდულობენ“ სატელეფონო მომსახურების ცენტრის ფუნქციას, ხოლო ამ ცენტრების მომსახურებისათვის აუცილებელ დეტალებს აწარმოებენ საკუთარ ქვეყანაში. მის მსგავსად ბევრმა საინფორმაციო ტექნოლოგიურმა კომპანიამ გადააბარა პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების პროცესი (მაგალითად, კომპიუტერის კოდის ტესტირება) სხვა კომპანიებს. ინდოეთი ხშირად ხდება მსგავსი გადაზარებების ობიექტი, რადგან ამ ქვეყანაში ინგლისურს კარგად ფლობენ, მას ჰყავს კარგად განათლებული მუშახელი, განსაკუთრებით საინჟინრო პერსონალი და გადასახადები არის გაცილებით დაბალი, ვიდრე აშშ-ში (სატელეფონო ცენტრის თანამშრომელი ინდოეთში გამოიძღვება ყოველთვიურად დაახლოებით 200-300 დოლარს, რაც ამერიკაში შესაბამისი ხელფასის ერთი მეათედია).

გადაზარების პოლიტიკა არა მხოლოდ ქვეყნის შიგნით, არამედ გლობალურ ბიზნესშიც იწვევს უამრავ პრობლემას. საერთაშორისო არენაზე ამ გადაწყვეტილებების მიღებას ართულებს არასტაბილური ეკონომიკური პოლიტიკა, გაცვლითი კურსის ცვალებადობა და სხვა ფაქტორები.

საკუთარი ძალებით წარმოების დადებითი მხარეები

შეგვიძლია მოვიყვანოთ ოთხი არგუმენტი, რომელიც ამართლებს მთლიანი ან პროდუქციის ნაწილის ფირმის შიგნით წარმოებას, ესენია:

ტექნოლოგიური უპირატესობა. ფირმისთვის მომგებიანია პროდუქციის ან მისი რომელიმე კომპონენტის საკუთარი ძალებით წარმოება, თუ მას უპირატესობა გააჩნია ამ პროდუქციის წარმოებაში სხვა საწარმოებთან შედარებით. მაგალითად, „ბოინგმა“ გადაწყვიტა, გარე წყაროებისაგან შეეძინა თვითმფრინავების შემადგენელი

ნაწილები, მაგრამ დიზაინსა და საბოლოო აწყობაზე თავად ზრუნავდა. მიზეზი იმისა, რომ „ბოინგის“ მენეჯერებმა ასეთი გადაწყვეტილება მიიღეს იყო ის, რომ ამ კომპანიის ძირითადი კომპეტენცია იყო პროდუქციის აწყობა და მისთვის საბოლოო სახის მიცემა. თვითმფრინავების აწყობას ის სხვა კომპანიებთან შედარებით ყველაზე ეფექტიანად ახერხებდა.

ინვესტიციების ხელშეწყობა. ცნება „ინვესტიცია“ გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ რატომ სურს ზოგიერთ ფირმას კომპანიის შიგნით დაამზადოს პროდუქციის შემადგენელი ნაწილები. როდესაც ერთი ფირმა დებს ინვესტიციებს მეორეში, მათ შორის იქმნება ორმხრივი კავშირი და ასეთ შემთხვევაში თითოეული მხარე შიშობს, რომ მეორე უარს იტყვის მასთან კავშირის გაგრძელებაზე. წარმოვიდგინოთ, რომ ევროპულმა „ფორდმა“ გამოავლინა სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხი. მან დანერგა ტექნოლოგიური სიახლე და შექმნა მანქანის საწვავით მომარაგების უნიკალური სისტემა, რამაც ხელი შეუწყო „ფორდის“ მანქანების რეალიზაციის გადიდებას. „ფორდმა“ უნდა გადაწყვიტოს ეს ტექნოლოგიური სიახლე კომპანიაში დანერგოს, თუ დამოუკიდებელი მომწოდებლისაგან შეისყიდოს მისი წარმოებისათვის საჭირო მასალები. ამ სისტემის დანერგვა მოითხოვს დამატებით ინვესტიციებს. აქედან გამომდინარე, ინვესტიციები სპეციალიზებულ აქტივებში არის საჭირო ნედლეულის, მასალების, მოწყობილობების შესაძენად. მომწოდებელმა, რომელსაც „ფორდმა“ სთხოვა ინვესტიციის ჩადება, შეიძლება მოიმიზეზოს ის, რომ ინვესტირება მას დამოკიდებულს გახდის ფორდის ბიზნესზე, რადგან „ფორდი“ არის ამ მოწყობილობის ერთადერთი მომხმარებელი. მომწოდებელი აცნობიერებს, რომ ინვესტირება ნიშნავს „ფორდთან“ გარიგების დადებას და აღელებს ის, რომ სპეციალიზებული ინვესტირება „ფორდმა“ შეიძლება გამოიყენოს მის მიერ მიწოდებული მასალების ფასების დასაწევად. ამ რისკის გათვალისწინებით მომწოდებელი უარს ამბობს ინვესტირებაზე.

„ფორდი“ კი ფიქრობს, რომ გარე წყაროებიდან წარმოებისათვის აუცილებელი ნახევარფაბრიკატების შესყიდვამ შესაძლოა ის გაზადოს მომწოდებელზე დამოკიდებული, რადგანაც მასალა მისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. რადგან საწვავით მომარაგების სისტემის შექმნა რთულ ტექნოლოგიურ პროცესთანაა დაკავშირებული და მოითხოვს სპეციალურ მოწყობილობებს, „ფორდს“ არ შეუძლია მარტივად გადააბაროს მისი წარმოება იმ მომწოდებლებს, რომელთაც არ გააჩნიათ საჭირო მოწყობილობები (ეს კი მოითხოვს სერიოზულ დანახარჯებს). „ფორდი“ აცნობიერებს, რომ წარმოების გადაბარებით გაიზრდება მომწოდებელზე მისი დამოკიდებულება და ამის შედეგად მომწოდებელმა შესაძლოა ფასები გაზარდოს საკუთარ ნახევარფაბრიკატებზე ასეთი დუალისტური მიდგომა აშინებს როგორც „ფორდს“, ასევე მომწოდებლებს, რისი მიზეზიც ურთიერთდობის ნაკლებობაში უნდა ვეძებოთ. არც ერთი მხარე სრულად არ ენდობა მეორეს და ეჭვი ეპარება მასში. „ფორდს“ მიაჩნია, რომ ერთადერთი უსაფრთხო გზა არის საწვავით მომარაგების სისტემის საკუთარი ძალებით წარმოება. ამდენად, ჩვენ შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ, როდესაც მასალის საწარმოებლად აქტივებში დიდი ინვესტიციების ჩადება საჭიროა, ფირმა უპირატესობას ანიჭებს საკუთარი ძალებით წარმოებას სხვა ფირმისგან მათი შესყიდის სანაცვლოდ. ეს ვარაუდი მრავალმხრივი გამოკვლევებით დასტურდება. რესურსების შესყიდვა გარეთ ამცირებს ფირმის ინვესტიციების მოცულობას, რაც აძლევს მას შესაძლებლობას მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება წარმოებაზე. გარდა ამისა, ამით მცირდება ის დანახარჯები, რომლებიც ახლავს ნახევარფაბრიკატების მწარმოებელი საწარმოს პერსონალის სწავლებას. თუმცა ამ პროცესს ახლავს ის რისკებიც, რომლებზეც ზემოთ იყო საუბარი.

პროდუქტის დამზადების ტექნოლოგიის საიდუმლოს დაცვა. ფირმისთვის მნიშვნელოვანია პროდუქტის დამზადების ის

ტექნოლოგია, რომელიც მისთვის ექსკლუზიურია. თუკი ფირმას შეუძლია აწარმოოს უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია, ამ ნაწარმის დამზადების ტექნოლოგია მას კონკურენტებთან შედარებით უპირატესობას ანიჭებს. ფირმას არ სურს, მისმა კონკურენტებმა გაიგონ ამ ტექნოლოგიის შესახებ. თუკი ის სხვებისგან შეისყიდის პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო კომპონენტებს ან მთლიანად საწარმს, რომელიც მონაწილეობს წარმოების პროცესში ის დიდი რისკის ქვეშ დგება. მომწოდებლებმა შესაძლოა აითვისონ ეს საიდუმლო ტექნოლოგია ან მიყიდონ ის კონკურენტ ფირმებს. ასე რომ, ექსკლუზიური ტექნოლოგიის საიდუმლოდ შესანახად, ფირმა უპირატესობას ანიჭებს მსგავსი მასალების კომპანიის შიგნით წარმოებას. მაგალითად, კომპანია „ბოინგს“ გადაწყვეტილი ჰქონდა, ქარედან შეესყიდა თვითმფრინავების წარმოებისათვის საჭირო დეტალები. თუმცა მან გააცნობიერა, რომ პილოტის კაბინების ქარედან შესყიდვა არ იყო სასურველი, რადგან ამით ის ამ კაბინის ცალკეული კომპონენტის დამზადების უნიკალურ ტექნოლოგიას გადასცემდა მის პოტენციურ კონკურენტებს.

დაგეგმვის გაუმჯობესება. კომპანიის შიგნით მასალების ან პროდუქტის წარმოება ხელსაყრელია, რადგან ამით იზრდება წარმოების დანახარჯები. ის აადვილებს დაგეგმვისა და კოორდინაციის პროცესებს. ეს მნიშვნელოვანია ისეთი ფირმებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ პროდუქციის წარმოებისა და მომარაგების დროში ზუსტად გაწერილი სისტემა. მაგალითად, ოციან წლებში „ფორდმა“ სარგებელი ნახა სწორად ორგანიზებული კოორდინაციიდან და დაგეგმვიდან. „ფორდის“ საწარმოების მომარაგება ისე კარგად იყო კოორდინირებული, რომ 24 საათის განმავლობაში ნედლეულს აქცევდნენ პროდუქციად. ამან მნიშვნელოვნად შეამცირა „ფორდის“ წარმოების დანახარჯები, რადგანაც მას არ სჭირდებოდა გადასამუშავებელი მასალის ზედმეტად შენახვა. გლობალურ ბიზნესში დაგეგმვა შეიძლება გაარ-

თულოს დრომ და ფირმებსა და მომწოდებლებს შორის არსებულმა მანძილმა. მიუხედავად ამისა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით ფირმას შეუძლია წარმოების პროცესში სხვადასხვა სტადიებს შორის მჭიდრო კოორდინაციას მიაღწიოს.

შესყიდვების უპირატესობები

პროდუქტის ან მისი ნაწილების შესყიდვა ამცირებს ფირმის დანახარჯებს, ეხმარება მას გაითვალისწინოს საერთაშორისო მომხმარებელთა მოთხოვნები და ხდის მას მოქნილს. **შესყიდვის უპირატესობებია:**

სტრატეგიული მოქნილობა. უკანასკნელი პროდუქტის ან მისი ნაწილების შესყიდვის **უპირატესობა** - საქონლის შესყიდვით ფირმა ინარჩუნებს მოქნილობას იმ გაგებით, რომ მას შექმნილი გარემოებებიდან გამომდინარე შეუძლია შეცვალოს მომწოდებლები, ის, რომ ფირმას შეუძლია შეინარჩუნოს მოქნილობა და გარე ფაქტორების ცვალებადობის გათვალისწინებით შეუცვალოს მომწოდებლებს ბრძანებები და დავალებები, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალურ ბიზნესში. გაცვლით კურსსა და სავაჭრო ბარიერებში ცვლილებები იწვევს მოწოდების წყაროების ცვლას. ერთ წელს შესაძლოა ჰონკონგი იყოს ყველაზე დაბალფასიანი მოწოდების წყარო, ხოლო მომდევნო წელს - მექსიკა. ბევრი ფირმა ყიდულობს პროდუქტს ან მასალებს ერთი და იგივე მომწოდებლებისგან და ეს ვალუტის კურსისა თუ სხვა მსგავსი ფაქტორების ზეგავლენის გამო, მისი დანახარჯების ზრდას იწვევს.

პროდუქტების შესყიდვას მომწოდებლებისგან უპირატესობა მაშინ გააჩნია, როდესაც საწარმო მდებარეობს პოლიტიკური რისკებით გარშემორტყმულ გარემოში. ასეთ პირობებში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციით მასალების მომწოდებელი საწარმოს დაფუძნება ამ ქვეყანაში დაკავშირებულია პოლიტიკურ რისკებთან. ფირმას ამ რისკების თავიდან აცილება შეუძლია მასალის შესყიდვით ამ ქვეყნის გარეთ არსებული მომწოდებლისგან. ეს აძლევს მას

საშუალებას, ადვილად შეცვალოს მომწოდებლის წყარო ომის, რევოლუციის ან სხვა პოლიტიკური ცვლილების შემთხვევაში.

მიუხედავად ამისა, სტრატეგიულ მოქნილობას აქვს **უარყოფითი მხარეც**. კერძოდ, თუ მომწოდებელი ფიქრობს, რომ ფირმა შეცვლის მისთვის მოწოდების წყაროს ვალუტის გაცვლითი კურსის, სავაჭრო ბარიერის ან ზოგადად პოლიტიკური გარემოს ცვლილების შემთხვევაში, ამ მომწოდებელს აღარ ექნება სურვილი, დააბანდოს ინვესტიცია ამ საწარმოსა და მოწყობილობებში.

დანახარჯების შემცირება. მიუხედავად იმისა, რომ პროდუქტის ან მისი შემადგენელი ნაწილის კომპანიაში წარმოება (ვერტიკალური ინტეგრაცია) დაკავშირებულია დაბალ დანახარჯებთან, ამას შეიძლება საწინააღმდეგო ეფექტიც გააჩნდეს. ზოგიერთ შემთხვევაში გარეთა მოწოდების წყარომ შეიძლება შეამციროს ფირმის დანახარჯები, რადგან მას არ უხდება ნახევარფაბრიკატების მწარმოებელ საწარმოში ინვესტიციების ჩადება. ამასთან, **პროდუქტის ან მისი შემადგენელი ნაწილის კომპანიაში წარმოება ზრდის ორგანიზაციის კოორდინაციისა და მართვის პრობლემებს. ამის სამი ძირითადი მიზეზი არსებობს:**

1) რაც უფრო მეტია ორგანიზაციაში დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობა, მით მეტია მათი კოორდინირებისა და კონტროლის პრობლემები. ერთეულების კონტროლი და კოორდინირება მოითხოვს ამ ერთეულების საქმიანობების შესახებ დიდი რაოდენობით ინფორმაციის შეგროვებასა და გადამუშავებას. რაც უფრო მეტია ასეთი ერთეულები, მით უფრო მეტი ინფორმაციაა საჭირო ამ ერთეულების კარგი მენეჯმენტისათვის. თეორიულად, როდესაც ფირმა ერთეება სხვადასხვა სახის საქმიანობაში, მმართველი შტაბი უძლურია მის წინაშე წარმოქმნილი პრობლემების ოპერატიულ გადაწყვეტაში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში, სადაც ერთეულების კონტროლი გართულებულია

მანძილით, დროში განსხვავებით, ენით და კულტურით.

2) ფირმამ, რომელიც კომპანიის შიგნით აწარმოებს მასალებს, შესაძლოა აღმოაჩინოს, რომ რადგან შიდა მომწოდებელს მუდმივი მომხმარებელი ჰყავს, მას არ აქვს ფასის შემცირების სტიმული. თუ მომწოდებლები არ განიცდიან კონკურენციას, ისინი ინარჩუნებენ მაღალ ფასებს.

3) ვერტიკალურად ინტეგრირებულმა ფირმებმა უნდა დაადგინონ იმ საქონლის ფასები, რომლებიც გადაგზავნილია ფირმის ერთეულებში. ეს რთულია ნებისმიერ ფირმაში, მაგრამ უფრო რთულია გლობალურ ბიზნესში. სხვადასხვა გადასახადების სისტემა, ვალუტის კურსის ცვლილებები და სათავო ოფისის გაურკვევლობა ადგილობრივი წარმოების სპეციფიკაში ზრდის ტრანსფერის ფასს. ეს სირთულეები შესაძლებლობას უქმნის შიდა მომწოდებლებს, ისარგებლონ ტრანსფერის ფასით. ისინი ზრდიან მათ და არ ახდენენ დანახარჯების შემცირების გზების ძიებას.

ფირმა, რომელიც ყიდულობს მასალებს დამოუკიდებელი მომწოდებლებისაგან, თავიდან იცილებს ყველა ამ პრობლემას და მასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს. ფირმას, რომლის მომარაგების წყარო დამოუკიდებელი მომწოდებლებია, აქვს ნაკლები დაქვემდებარებული ერთეულები და გამარტივებულია მათი კონტროლი. სტიმულირების პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია შიდა მომწოდებელთან, არ გვხვდება დამოუკიდებელი მომწოდებლების შემთხვევაში. დამოუკიდებელმა მომწოდებლებმა კარგად იციან, რომ მათ უნდა განახორციელონ ოპერატიული და ეფექტიანი მიწოდება იმისათვის, რომ ფირმამ მათგან შეისყიდოს ნახევარფაბრიკატები. აგრეთვე, რადგან დამოუკიდებელი მომწოდებლების ფასებს არეგულირებს საბაზრო ძალები, მიწოდების ფასი პრობლემას არ ქმნის. ამრიგად, ბიუროკრატიული არაეფექტიანობა და დანახარჯები, რომელიც

წარმოიშობა ვერტიკალური ინტეგრირებისა და მასალების საკუთარი ძალებით წარმოების პროცესში, არ გვხვდება დამოუკიდებელი მომწოდებლებისაგან შესყიდვების დროს.

ოფსეტები. უკანასკნელში იგულისხმება მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით ფირმის მიერ ადგილობრივი მომწოდებლების გამოყენება. შესყიდვა დამოუკიდებელი მომწოდებლებისაგან, რომლებიც სხვა ქვეყნების წარმომადგენლები არიან, ეხმარება ფირმას სხვა ქვეყნის მომხმარებელთა მოზიდვაში.

ალტერნატივები. „წარმოება ან ყიდვის“ (Make-or-buy) გადაწყვეტილებების მიღებისას ჩნდება ალტერნატივები. მთლიანად პროდუქციის ან მისი ნაწილების კომპანიის შიგნით დამზადების სარგებელი დიდია, როდესაც გარე მომწოდებელი არის ნაკლებად ეფექტიანი ან ტექნოლოგიის დაცვისათვის საჭიროა ვერტიკალური ინტეგრაცია. სტრატეგიული მოუქნელობის რისკი და ორგანიზაციული პრობლემები გვიჩვენებს, რომ დამოუკიდებელი წარმოებლების მეშვეობით უკეთესია გარე წყაროებიდან მოვიზიდოთ პროდუქციის ნაწილი ან საჭირო მასალები. სტრატეგიული მოქნილობის პრობლემებისა და ორგანიზაციული კონტროლის გაურკვევლობის გამო, გლობალურ ბიზნესში მასალების წარმოება ვერტიკალური ინტეგრაციით კომპანიის მიერ უნდა იყოს კარგად გააზრებული. ამასთან, გარე ოფსეტის ფორმით გარე მომწოდებლებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ფირმის მოთხოვნის ზრდას მომავალში.

სტრატეგიული კავშირები მომწოდებლებთან

ცალკეულ შემთხვევაში გლობალური ბიზნესი ცდილობს ვერტიკალური ინტეგრაციის ზოგიერთი სარგებლის გამოყენებას ორგანიზაციულ პრობლემებთან დაკავშირების გარეშე. ის ამყარებს სტრატეგიულ კავშირებს მთავარ მომწოდებლებთან.

მაგალითად, „კოდაკსა“ და „კენონს“ შორის სტრატეგიული კავშირის დამყარების შემდეგ „კენონი“ აწარმოებს „კოდაკისათვის“ ქსეროქსებს ფასდაკლებით. „ეიფლისა“ და „სონის“ შემთხვევაში „სონი“ აწარმოებს ლეპტოპებს „ეიფლისათვის“, „მაიკროსოფტისა“ და „ფელქსტონიქსის“ შემთხვევაში „ფელქსტონიქსი“ აწარმოებს „იქსპუქებს“ „მაიკროსოფტისათვის“. ამ კავშირებით კომპანიებმა დაამყარეს გრძელვადიანი ურთიერთობები იმ მომწოდებლებთან, რომლებმაც საერთო წარმოებაში ჩადეს ინვესტიციები. სტრატეგიული კავშირები აძლიერებს ნდობას მომწოდებლებსა და ფირმებს შორის. ნდობა ძლიერდება მაშინ, როცა ფირმა აგრძელებს მომწოდებლისგან შესყიდვას. მაგალითად, ფირმამ შეიძლება ჩადოს ფული მომწოდებლის ბიზნესში, რათა უკანასკნელი იყოს პროდუქტიული, სასარგებლო და გრძელვადიანი ურთიერთობა დაამყაროს მასთან.

ასეთი სახის თანამშრომლობა ფირმასა და მის მომწოდებლებს შორის, პირველად განხორციელდა იაპონიაში ისეთ დიდ ავტომობილების მწარმოებელ კომპანიაში, როგორიცაა „ტოიოტა“. ამის შემდეგ იაპონელი ავტომობილების შემქმნელები ამყარებენ თანამშრომლობას მათ მომწოდებლებთან და ეს კავშირი გრძელდება ათწლეულების განმავლობაში. ამ კავშირების დროს ავტომობილების მწარმოებელი კომპანიები და მათი მომწოდებლები ურთიერთთანამშრომლობენ სხვადასხვა საკითხებში. მაგალითად, ქმნიან ლოჯისტიკურ სისტემას „ზუსტად დროში“ ამ თანამშრომლობენ მასალების დიზაინის შექმნაში, რათა გაზარდოს პროდუქციის ხარისხი და შეამცირონ აწყობის დანახარჯები. ეს ურთიერთობები გახდა ფორმალური, როცა ავტომობილების ფირმა-მა შეიძინეს მომწოდებლების მცირე წილი. ამით მათ გრძელვადიანი თანამშრომლობის სურვილი სიმბოლური გახადეს. ამავე დროს მათ შორის კავშირს არეგულირებს ბაზარი. თუ მომწოდებელი კარგად

ვერ ასრულებს თავის სამუშაოს, ასეთი კავშირი არამდგრადი ხდება. ასეთი სტრატეგიის მიმდევარი იაპონელი მანქანების მწარმოებლები სარგებლობენ ვერტიკალური ინტეგრაციის უპირატესობებით. მომწოდებლებიც სარგებლობენ ამ კავშირით, რადგან ამ ფირმასთან თანამშრომლობით ისინი ზრდიან თავიანთ გამოცდილებას.

საკონტროლო კითხვები

- 1) იმსჯელეთ მოკლეთ წარმოებისა და ლოჯისტიკის თავისებურებების შესახებ.
- 2) ისაუბრეთ ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის (ხტმ) საფეხურების შესახებ.
- 3) რა არის ბენჩმარკინგი?
- 4) ისაუბრეთ „ზუსტად დროში“ მომარაგების როლის შესახებ.
- 5) იმსჯელეთ საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ინტერნეტის როლის შესახებ გლობალურ ლოჯისტიკაში.
- 6) საერთაშორისო პროდუქტის საწარმოებლად ფირმამ მრავალი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს, რომლებიც შეიძლება გაერთიანდეს სამ ჯგუფში. იმსჯელეთ მოკლედ მათ შესახებ.
- 7) წარმოების ადგილმდებარეობის შერჩევაზე გავლენას ახდენს პროდუქციის ორი თვისება. ისაუბრეთ მათ შესახებ.
- 8) წარმოების ადგილის შერჩევის პროცესში გამოიყენება ორი ძირითადი სტრატეგია. დაასახელეთ ეს სტრატეგიები და ისაუბრეთ მათი მნიშვნელობის შესახებ.
- 9) ისაუბრეთ მოკლედ საკუთარი ძალებით წარმოების დადებითი (ხარების შესახებ).
- 10) იმსჯელეთ შესყიდვის უპირატესობების შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

გლობალური წარმოების სპეციფიურობა

ერთ-ერთი ამერიკული ფირმა აზიაში ემუშავდა ადგილს, სადაც მას ექნებოდა დაბალი დანახარჯები, რადგანაც სურდა ეწარმოებინა ელექტრონული მოწყობილობები, რომელთა დამზადებასაც დიდი რაოდენობით მუშახელი სჭირდებოდა. კომპანიამ საბოლოოდ არჩევანი შეაჩერა სინგაპურზე და გახსნა პირველი ქარხანა. მიუხედავად იმისა, რომ სინგაპური არ იყო ყველაზე დაბალ დანახარჯიანი ადგილი მთელ რეგიონში, იქ დანახარჯები ამერიკასთან შედარებით მაინც მცირე იყო, თანაც სინგაპურს ჰქონდა უპირატესობები აზიაში სხვა რეგიონებთან შედარებით: ადგილობრივი მუშახელის განათლების დონე იყო მაღალი, ინგლისური ენა იყო ფართოდ გავრცელებული, პოლიტიკური მდგომარეობა-სტაბილური, ეკონომიკა მიდიოდა აღმავლობისკენ, ინფრასტრუქტურა განვითარებული, სატრანსპორტო ქსელი მოწესრიგებული და ა.შ.

ქარხანა თავიდანვე აწარმოებდა მხოლოდ ძირითად კომპონენტებს. მუშახელის დაბალი დანახარჯები და ხელსაყრელი გადასახადების რეჟიმი წარმოებას დაეხმარა მომგებიანი გამხდარიყო. რამდენიმე წელიწადში ამ ფირმამ ერთ-ერთი ძირითადი პროდუქტის წარმოება მთლიანად დაიწყო სინგაპურში, თუმცა პროდუქტის დიზაინზე, წარმოებასა და განვითარებაზე კვლავ აშშ-ში განთავსებული ქარხნები ზრუნავდნენ.

სინგაპურის ქარხნის მენეჯერებს დაავალეს მიზნად დაესახათ წარმოების დანახარჯების შემცირება. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ამის მიღწევა შეიძლებოდა მხოლოდ პროდუქტის დიზაინის შეცვლით, ფირმის მთავარმა მენეჯერებმა სინგაპურელი მენეჯერები გააგზავნეს

ამერიკაში, რათა შეესწავლათ დიზაინზე მუშაობა. შედეგად არ დააყოვნა და ახალი დიზაინით შექმნილი პროდუქტის ფასი 50%-ით შემცირდა, ამის შემდეგ ფირმამ კიდევ რამოდენიმე პროდუქტის წარმოების ხაზი გადაიტანა სინგაპურში მთლიანად, თუმცა ყველა ამ პროდუქტის საბოლოო დიზაინის ფორმირება და მისი განვითარება მაინც აშშ-ში ხდებოდა.

რამდენიმე წლის შემდეგ სინგაპურის ქარხანამ მიიღო დავალება იაპონური ბაზრისთვის პროდუქტზე დიზაინი შეეცვალა. მათ მიერ შეცვლილმა დიზაინმა წარუმატებლობა განიცადა, ყოველივე ამან გამოიწვია საბაზრო ჩავარდნა. სინგაპურის მენეჯერებს მაინც მისცეს კიდევ ერთი ცდის საშუალება და მათ დაავალეს შეექმნათ იაპონური ბაზრისთვის პროდუქტი. ამ პროდუქტმა წარმატება მოიპოვა ბაზარზე და მისმა წარმოებამ სტიმული მისცა ქარხანას გაეგრძელებინა დიზაინზე ზრუნვა და დღესაც წარმატებით განაგრძობს საქმიანობას.

კითხვები განხილვისათვის:

- 1) რამდენად ეფექტურია პროდუქცია აწარმოო სხვა ქვეყანაში?
- 2) რამდენად გამართლებულად თვლით სინგაპურელი მენეჯერებისთვის პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების მოთხოვნას და ამისათვის აშშ-ში მათ მივლინებას?
- 3) იაპონურ ბაზარზე პროდუქტის დიზაინის შეცვლამ, რატომ გამოიწვია საბაზრო ჩავარდნა?
- 4) რამ განაპირობა საბოლოო ჯამში სინგაპურელი მენეჯერების წარმატება?

თავი 12.

გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები და კონტროლი საერთაშორისო ბიზნესში

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურის თავისებურებები
- გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები
- გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა
- გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა
- გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა და მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა
- გლობალური მატრიცული სტრუქტურა
- კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში
- კონტროლის სისტემის დანერგვა ტრანსნაციონალურ კომპანიებში

12.1. საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურის თავისებურებები

ორგანიზაციული სტრუქტურა - ესაა ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურული კომპონენტების და მათი კონფიგურაციის ყოვლისმომცველი სქემა, რომელიც გამოიყენება საქმიანობის მართვისათვის მთელი კორპორაციის მასშტაბით. კომპანიის შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა დამოკიდებულია მის სიდიდეზე, მიღებულ სტრატეგიაზე, გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე, საგარეო ეკონომიკურ პირობებზე და ასევე იმ ქვეყნების კულტურულ თავისებურებებზე, სადაც კომპანია აწარმოებს ბიზნესს. გარდა ამისა, კომპანიის საინფორმაციო სტრუქტურა წარმოადგენს სტრატეგიის რეალიზაციის საბაზო საშუალებას, რომელსაც კომპანია ემხრობა და ასევე წარმოადგენს დასახული მიზნების მიღწევის ძირითად ინსტრუმენტს.

კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და შერჩევა წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში შემავალ გადაწყვეტილებას. მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად წამოაყენა ალფრედ ჩანდლერმა. მან გააანალიზა რა ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების მდგომარეობა ისეთ ფირმებში, როგორიცაა „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორსი“, „სტანდარტ ოილ ოფ ნიუჯერსი“ და „სირსი“, ჩამოაყალიბა თავისი ცნობილი პრინციპი: **„სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას“**. ე.ი. ორგანიზაციის სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად ზოგჯერ (და ხშირადაც) საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა.

კომპანიის ფუნქციონირება შეუძლებელია სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებათა ერთიან სისტემაში შესაბამისი გაერთიანების გარეშე. კომპანიის შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება უზრუნველყოფს შემდეგი ამოცანების შესრულებას: 1) კომპანიის რესურსების განაწილებას; 2) ხანგრძლივვადიან ვალდებულებათა განაწილებას კომპანიის მომუშავეებს შორის; 3) თანამშრომელთა ინფორმირებას კომპანიაში მიღებული წესებისა და პროცედურების შესახებ; 4) ინფორმაციის შეკრებას და გადაცემას, რომელიც გამოიყენება პრობლემათა გადაჭრის, გადაწყვეტილებათა მიღების და ასევე ეფექტიანი ორგანიზაციული კონტროლის პროცესში.

ორგანიზაციული სტრუქტურა უცვლელი როდი რჩება კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში; ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება - ესაა უწყვეტად გაგრძელებადი პროცესი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისა და განვითარების პროცესის თვალყურის მიდევნებისათვის, მიზანშეწონილია

თავდაპირველად გაანალიზდეს კომპანიის საქმიანობა, რომელსაც გაყიდვები არ გააჩნია უცხოეთში. მრავალი მეწარმე, კერძოდ განვითარებულ ქვეყნებში (ისეთებში როგორიცაა აშშ, იაპონია და გერმანია), ახალ კომპანიებს ხსნიან ადგილობრივ ბაზარზე მოთხოვნის გაჩენის პასუხად ამა თუ იმ საქონელსა თუ მომსახურებაზე. მრავალი წვრილი კომპანია, რომელთა საქმიანობა ორიენტირებულია სამამულო ბაზარზე, პასიურად შედის უცხოურ ბაზრებზე ექსპორტის მეშვეობით და რამდენადაც მსგავსი საექსპორტო ოპერაციები ჩვეულებრივ ოპერაციათა სტანდარტული ნაწილებია, კომპანიას არავითარი აუცილებლობა არ გააჩნია კორექტივი შეიტანოს თავის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ახლა დავუშვათ, რომ ზემოთ აღწერილი ჰიპოთეზური კომპანია მცირე მასშტაბით მუშაობას იწყებს პირდაპირ ექსპორტზე. საექსპორტო საქმიანობის საწყის ეტაპზე კომპანია ემხრობა **კომპლემენტარულ მიდგომას**, რომლის შესაბამისად შეკვეთების დამუშავებაზე, რომლებიც მიღებულია უცხოელი კლიენტებისაგან, პასუხისმგებლობას აკისრებს ერთ-ერთი მოქმედი განყოფილების პერსონალს (მაგალითად, მარკეტინგის ან ფინანსური განყოფილების). ასეთი მიდგომის დროს კომპანია აგრძელებს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებას. კომპლემენტარული მიდგომა ტიპიურია საერთაშორისო ოპერაციათა მცირე მოცულობის მქონე კომპანიებისათვის.

მაგრამ საექსპორტო ოპერაციათა მოცულობის გადიდების კვალობაზე კომპანიაში წარმოიშობა სპეციალური საექსპორტო განყოფილების შექმნის აუცილებლობა. საწყის ეტაპზე საექსპორტო განყოფილების უფროსი შეიძლება ანგარიშვალდებული იყოს მარკეტინგის ან საფინანსო განყოფილების ხელმძღვანელობის წინაშე, მაგრამ საერთაშორისო საქმიანობის შემდგომი გაფართოების კვალობაზე მცირე ან საშუალო კომპანიის საექსპორტო განყოფილების სტატუსი შეიძლება აღმადგინდეს სხვა განყოფილებათა სტატუსამდე, ისეთის როგორიცაა ფინანსური

განყოფილება, მარკეტინგის ან ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება.

არსებით განსხვავებათა არარსებობის პირობებში საქონელთა გაყიდვაში უცხოელ ან სამამულო კლიენტებზე, კომპანიის საექსპორტო განყოფილებამ შეიძლება შეასრულოს მის წინაშე დასმული ამოცანები, თავის განკარგულებაში უცხოური ბაზრების შესახებ მცირე მოცულობის ინფორმაციის არსებობის პირობებში, მაგრამ საერთაშორისო საქმიანობის აქტიუზების კვალობაზე მრავალ შემთხვევაში აღმოჩნდება, რომ მცირე მოცულობის ინფორმაციით საექსპორტო განყოფილებას არ შეუძლია დააკმაყოფილოს კომპანიის გაზრდილი მოთხოვნილებები. ამ შემთხვევაში ისეთ პრობლემათა გადაჭრა, როგორიცაა ადმინისტრაციული ფუნქციების განაწილება, სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა მოქმედების კოორდინაცია და მზარდ საინფორმაციო მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება გადის არსებული საექსპორტო განყოფილების სპეციალისტთა შესაძლებლობებისა და გამოცდილების ფარგლებს გარეთ. განსაზღვრულ მომენტში კომპანია იწყებს თავის თანამშრომელთა გაგზავნას საზღვარგარეთ ან უცხოეთში ხსნის შვილობილ საწარმოებს თავისი პროდუქციის წარმოების, განაწილების და/ან გასაღების მიზნით. ამასთან, უცხოური ბაზრების ცოდნის როლი იზრდება და შეიძლება წარმოიშვას კომპანიის მუშაობის ორგანიზების სხვა მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა.

საერთაშორისო საქმიანობის გაფართოებასთან დაკავშირებულ პრობლემათა წარმოშობის პასუხად, კომპანიის ხელმძღვანელობა უმეტეს შემთხვევებში ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლას მიმართავს საერთაშორისო ქვეგანყოფილებათა შექმნის მეშვეობით. საერთაშორისო ქვეგანყოფილების ორგანიზება საშუალებას იძლევა კომპანიის რესურსები კონცენტრირებულ იქნეს საერთაშორისო ოპერაციებზე და შემუშავებულ იქნას ამ ოპერაციათა შესრულების სპეციალური პროგრამები.

12.2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები

იმ პროცესში, როდესაც კომპანია გაივლის განვითარების გზას ეროვნული ფორმიდან, რომელიც ზოგიერთ საერთაშორისო ოპერაციებს ახორციელებს, გლობალურად ორიენტირებულ მრავალეროვნულ კორპორაციად ჩამოყალიბებამდე, იგი ჩვეულებრივ უარს ამბობს იმ მიდგომაზე, რომელიც გულისხმობს საერთაშორისო ქვეგანყოფილების გამოყოფას. ასეთი ქვეგანყოფილების ნაცვლად ყალიბდება გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ტერიტორიულად გაბნეულ საწარმოთა შორის ურთიერთქმედება და მისი საერთო სტრატეგიის რეალიზება.

საერთოდ **გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ამოცანა**, რომელიც ფორმირებულია ამა თუ იმ კომპანიაში იმაში მდგომარეობს, რომ დააკმაყოფილოს მისი მოთხოვნილებები ინფორმაციის სამი ტიპის თვალსაზრისით, რომელიც აუცილებელია კომპანიის ეფექტიანი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად, კერძოდ:

- **ინფორმაცია ტერიტორიის შესახებ.** კომპანიის მენეჯერებს თავიანთ განკარგულებაში უნდა ჰქონდეთ მონაცემთა საკმარისი მოცულობა იმ ბაზრის კულტურული, კომერციული, სოციალური და ეკონომიკური პირობების შესახებ, სადაც კომპანია ბიზნესს აწარმოებს.

- **ინფორმაცია პროდუქტის შესახებ.** კომპანიის მენეჯერები კარგად უნდა იცვნენ ორიენტირებულები იმ ფაქტორებში, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ იმ საქონელზე, რომელსაც აწარმოებენ და ყიდიან კომპანიები. ასეთ ფაქტორთა რიცხვს მიეკუთვნება ტექნოლოგიათა განვითარების ტენდენციები, მომხმარებელთა საჭიროებები, და ასევე კონკურენტული ძალები, რომლებიც ბაზარზე მოქმედებენ.

- **ფუნქციონალური ინფორმაცია.** მენეჯერებს ინფორმაციის გაცვლის შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეთ თავიანთ კოლეგებთან, რომელთაც განსაზღვრული ცოდნა გააჩნიათ საბაზო ბიზნეს-ფუნქციების მიხედვით ისეთში, როგორიცაა: წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, აღრიცხვა, ადამიანისეული რესურსების მართვა და საინფორმაციო ტექნოლოგიები.

არსებობს გლობალური ორგანიზაციის სტრუქტურის ხუთი ქველაზე გავრცელებული ტიპი: **გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა, გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა, გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა, გლობალური სტრუქტურა, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებელზე და გლობალური მატრიცული სტრუქტურა.** თითოეული სტრუქტურა ორიენტირებულია ინფორმაციის ერთ-ერთ ტიპზე. მეორე მხრივ, თითოეული სტრუქტურა აძნელებს სხვა ტიპის ინფორმაციის გამოყენებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. მაშასადამე, გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში (ტნკ) ასახავს ინფორმაციის სამიდან თითოეული ტიპის შედარებით მნიშვნელობას კომპანიის საქმიანობისათვის, სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობას, და ასევე კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობათა ფორმირების წყაროებს და კომპანიის მენეჯმენტის ფილოსოფიას მსოფლიო ეკონომიკაში მისი ადგილის თვალსაზრისით.

როგორც წესი ტნკ-ები ღებულობენ მართვის სამიდან ერთ-ერთ ფილოსოფიას, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მარკეტინგის ფორმირებისადმი მიდგომას. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, **მონოცენტრისტული მიდგომა** გამოიყენება იმ კომპანიების მიერ, რომლებიც საერთაშორისო ოპერაციათა წარმოებისას ხელმძღვანელობენ ბიზნესის წარმოების ისეთივე მეთოდებით, როგორც საკუთარ ქვეყანაში.

პოლიცენტრისტულ მიდგომას ემხრობიან კომპანიები, რომლებიც ბიზნესის წარმოების გამოყენებული მეთოდების ადაპტირებას ახდენენ თითოეული უცხოური მიზნობრივი ბაზრის მიმართ. **გეოცენტრისტული მიდგომა** მიიღება კომპანიებში, რომლებიც ანალიზებენ მომხმარებელთა საჭიროებებს მსოფლიო მასშტაბით და გამოიმუშავენ ბიზნესის წარმოების სტანდარტიზებულ მეთოდებს ყველა ბაზრისათვის, რომელთაც ისინი ემსახურებიან.

12.3. გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა

მრავალეროვნულ კორპორაციათა მიერ გამოყენებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველაზე უფრო გავრცელებულ ტიპს წარმოადგენს გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა. **გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა** განსაზღვრულ საქონელზე ან საქონელთა ოჯახზე გლობალურ პასუხისმგებლობას ანაწილებს კომპანიის ცალკეულ ქვეგანყოფილებებს შორის. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეს ტიპი ყველაზე უფრო მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიები უშვებენ საქონელთა განსხვავებულ ოჯახებს ან ყიდიან ამ საქონლებს სხვადასხვა ბაზარზე. გლობალური პროდუქტული სტრუქტურის გამოყენება შედარებით არარსებითს ხდის საქონელთა სხვადასხვა ოჯახების წარმოებისა და გაყიდვის კოორდინაციის აუცილებლობას. თუკი კომპანია უშვებს მონათესავე საქონლებს, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ყალიბდება ე.წ. M – ტიპის სტრუქტურის შესაბამისად; კომპანიის მუშაობა, რომელიც უშვებს ერთმანეთთან კავშირის არმქონე საქონლებს, ხორციელდება H-სებური სქემის შესაბამისად. ასო „M ტიპის სტრუქტურის“ სახელწოდება აღებულია ინგლისური სიტყვიდან „multidivisional“, მაშასადამე, ტერმინი „M ტიპის სტრუქტურა“ ნიშნავს, რომ კომპანია შედგება რიგი ავტონომიური ქვეგანყოფილებებისაგან, რომლებიც მუშაობენ საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებულ სახეობებში. ასო „H“ სახელწოდება, H ტიპის სტრუქტურაში აღებულია ინგლისური სიტყვიდან „holding“-იდან (ანუ „ჰოლდინგური კომპანია“). H-ტიპის

სტრუქტურის კომპანია შედგება რიგ ავტონომიურ, პრაქტიკულად ერთმანეთთან კავშირის არმქონე ქვეგანყოფილებებისაგან, რომლებიც მუშაობენ საქმიანობის ერთმანეთთან კავშირის არმქონე სახეობებში

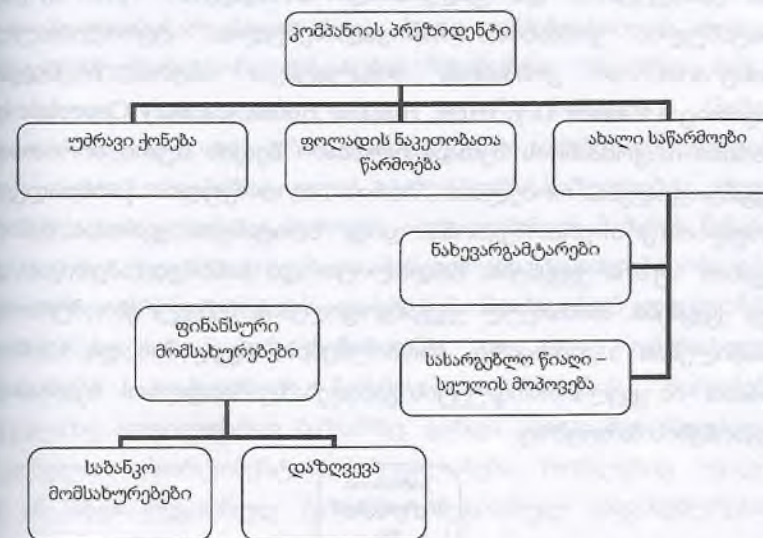
კომპანია Shoungang Corp., ჩინეთის ერთ-ერთი უმსხვილესი და უძველესი სახელმწიფო კომპანია, წარმოადგენს H-ტიპის სტრუქტურის მქონე კომპანიის მაგალითს; ამ კომპანიის მუშაობა ორგანიზებული იქნა პროდუქტული პრინციპით. 20 წელზე მეტი ხნის მანძილზე ეს კომპანია ემხრობოდა სტრატეგიას, რაც დაკავშირებული არაა დივერსიფიკაციასთან, რამაც საბოლოოდ გამოიწვია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც სქემატურად გამოსახულია ნახ. 12.1-ზე. Shoungang Corp-ის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაა - სხვადასხვა პროდუქტების წარმოება ფოლადისაგან; ეს ჯგუფი რჩება პროდუქტების ცენტრალურ ჯგუფად, რომელსაც კომპანია უშვებს. გარდა ამისა, კომპანია Shoungang-ს თავის შემადგენლობაში გააჩნია რიგი ქვეგანყოფილებები, რომლებიც მოქმედებენ სხვადასხვა ფინანსურ ბაზრებზე; ეს ქვეგანყოფილებები გაერთიანებულია კომპანიათა ჯგუფში, რომლებიც მომსახურებას სთავაზობენ.

გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა კომპანიას საშუალებას აძლევს მიიღოს რიგი უპირატესობები. ჯერ ერთი, კომპანიის თითოეული ქვეგანყოფილების საქმიანობა კონცენტრირებულია ერთი პროდუქტის ან პროდუქტთა ჯგუფის წარმოებაზე. მაშასადამე, ყოველი ქვეგანყოფილების მენეჯერები იმაღლებს თავიანთ კვალიფიკაციას ამა თუ იმ პროდუქტის ან პროდუქტთა ჯგუფის გამოშვებაზე ყველა ასპექტის მიხედვით, რაც თავის მხრივ მათი გლობალური კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობას იძლევა. მეორე, გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას იძლევა რამდენადაც მენეჯერებს შეუძლიათ პროდუქციის გამოშვება განახორციელონ იქ, სადაც წარმოების ხარჯები უფრო დაბალია. გარდა ამისა,

კომპანიის ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებს საშუალებას აძლევს კოორდინირება გაუწიონ სხვადასხვა საწარმოთა დატვირთვას წარმოების გადაადგილებით, ადგილებზე მოთხოვნის ან დანახარჯების დონის ცვლილებების შემთხვევაში. შემდგომ ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში მენეჯერებს მაქსიმალური ინფორმაცია გააჩნიათ პროდუქტის მიხედვით და, მაშასადამე, შეუძლიათ ეფექტიანად დანერგონ ამ პროდუქტის წარმოებაში ახალი ტექნოლოგიები და ოპერატიული და მოქნილი ქმედებები განახორციელონ ტექნოლოგიურ ცვლილებათა პასუხად, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ბაზრებზე. გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა ხელს უწყობს ასევე **პროდუქტის გლობალურ მარკეტინგს**. კომპანია უფრო ფართო და მოქნილ შესაძლებლობებს დეზულობს ყოველი პროდუქტის ან პროდუქტთა ჯგუფის დანერგვის, პრომოუშენის და განაწილების თვალსაზრისით შესაბამის ბაზარზე. ნაცვლად იმისა, რომ მიზნული იყვნენ მარკეტინგის ერთი გეგმისადმი, რომელიც შემუშავებულია მთელ კომპანიაზე გაანგარიშებით, მენეჯერებს რომელიც მუშაობენ ცალკეულ პროდუქტულ ხაზებზე შეუძლიათ იმოქმედონ საკუთარი გეგმების შესაბამისად. და ბოლოს, რამდენადაც გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა სტიმულს აძლევს მენეჯერებს აზროვნებდნენ გლობალურ კატეგორიებში, ეს ხელს უწყობს გეოცენტრისტული კორპორაციული ფილოსოფიის ფორმირებას.

მაგრამ გლობალურ პროდუქტულ სტრუქტურას გარკვეული ნაკლოვანებებიც გააჩნია. ჯერ ერთი, ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს, რომ ყოველ პროდუქტულ ჯგუფში უნდა მუშაობდნენ სპეციალისტები ისეთ ფუნქციონალურ სფეროებში, როგორიცაა: მარკეტინგი, ფინანსები და ინფორმაციული სისტემები; ყველაფერმა ამან შეიძლება გამოიწვიოს ოპერაციათა ძვირადღირებული დუბლირება. ზუსტად ასევე ყოველ პროდუქტულ ჯგუფში აუცილებელია ინფორმაციის დაგროვება ბიზნესის წარმოების კულტურული, სამართლებრივი და პოლიტიკური

პირობების შესახებ სხვადასხვა რეგიონულ თუ ეროვნულ ბაზრებზე, სადაც ჯგუფი მოქმედებს. გარდა ამისა, ძნელდება კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა მოქმედების კოორდინირების პროცესი და ასევე გამოცდილების დაგროვების პროცესი მთელი კომპანიის ფარგლებში.



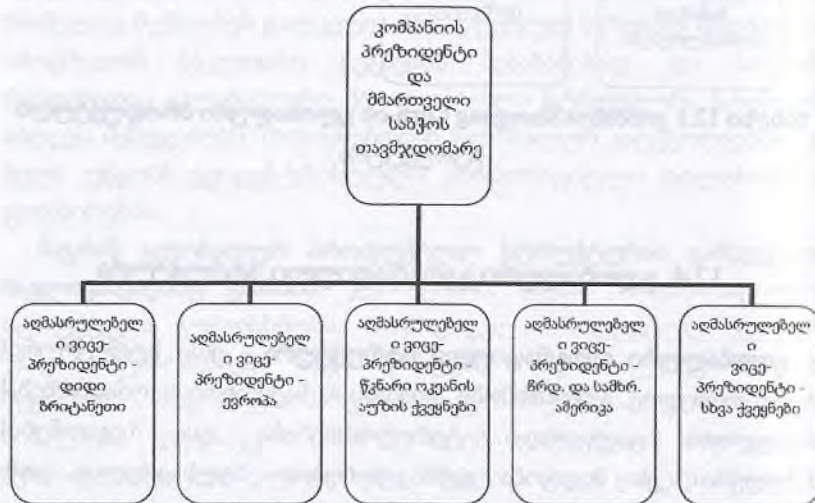
ნახაზი 12.1 კომპანია Shougang Corp-ის გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა

12.4. გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა

გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა - ესაა სტრუქტურის ტიპი, რომელიც გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის ორგანიზებას მსოფლიოს ცალკეული ტერიტორიებისა და რეგიონების მიხედვით. ეს მიდგომა განსაკუთრებით ხელსაყრელია კომპანიისათვის, რომელიც მისდევს ბიზნესის პოლიცენტრისტულ

ან მულტილოკალურ ფილოსოფიას. გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა უფრო ხშირად გამოიყენება იმ კომპანიათა მიერ, რომელთა პროდუქცია განსხვავებულია რეგიონების მიხედვით.

როგორც 12.2 ნახაზზეა ნაჩვენები, კომპანია Cadbury Sweetes PLC (კანფეტებისა და უალკოჰოლო სასმელების მწარმოებელი ბრიტანული კომპანია) ჩამოყალიბებულია ტერიტორიული პრინციპით. ამ კომპანიას მიეკუთვნება ისეთი ბრენდები, როგორიცაა Canada Dry, Hires, Holland House, Cadbury Chocolate და Beechnut-ი. კომპანიის შემადგენლობაში შედის ხუთი ძირითადი ქვეგანყოფილება, რომელთა შორის თითოეული წარმოადგენს მსოფლიოს ერთ-ერთ რეგიონს - დიდ ბრიტანეთს, ევროპას, წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნებს, ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკას და სხვა ქვეყნებს. თითოეულ ქვეგანყოფილების მენეჯერები მუშაობენ განაწილების საკითხებზე, პრომოუშენის, რეკლამის და Cadbury Sweetes -ის ყველა პროდუქტის გასაღებაზე მსოფლიოს შესაბამისი რეგიონების ბაზრებზე.



ნახ. 12.2. გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა

გლობალურმა გეოგრაფიულმა სტრუქტურამ შეიძლება დიდი სარგებლობა მოუტანოს კომპანიას, რომლის სტრატეგია მიმართულია პროდუქციის გასაღების მაქსიმალურად ეფექტიანი სისტემის ორგანიზებაზე და არა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე ან ახალ ტექნოლოგიათა დანერგვაზე. მეორე მხრივ, ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა სასარგებლოა ასევე ისეთი კომპანიისათვის, რომლის კონკურენტუნარიანობა ემყარება შესაბამისი სავაჭრო მარკის საქონელთა რეპუტაციას. ორივე პირობა მისაღებია Cadbury Sweetes -თვის. კიდევ ერთი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას აძლევს კორპორაციას ცოდნა დააგროვოს ადგილობრივი ბაზრის შესახებ. რეგიონულ ქვეგანყოფილებათა მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვთ კორპორაციის პროდუქციის ადაპტირება მოახდინონ ადგილობრივ მომხმარებელთა საჭიროებებისადმი და ასევე ოპერატიული რეაგირება მოახდინონ ბიზნესის წარმოების პირობების შეცვლაზე ადგილობრივ ბაზარზე. გარდა ამისა, მათ შეუძლიათ საქონელთა ასორტიმენტის ჩამოყალიბება, რომლებიც იყიდება ამ ან სხვა რეგიონულ ბაზარზე რეგიონულ თავისებურებათა გათვალისწინებით.

გლობალურ გეოგრაფიულ სტრუქტურას ასევე გარკვეული ნაკლოვანებებიც გააჩნია. კონკრეტული რეგიონული ბაზრის საჭიროებებზე ძალისხმევის კონცენტრირებით, კომპანიამ შეიძლება მსხვერპლად გაიღოს დაბალი დანახარჯების შესაძლო უპირატესობები, რომელიც შეიძლება მიეღოს სხვა გეოგრაფიული ბაზრებიდან. გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურის კიდევ ერთი ნაკლოვანება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი კომპანიის რესურსების დუბლირებას იწვევს, რამდენადაც ყოველ რეგიონულ ქვეგანყოფილებას თავის შემადგენლობაში უნდა ჰყავდეს ფუნქციონალური სპეციალისტები და სპეციალისტები პროდუქტების მიხედვით და მრავალ შემთხვევაში - შესაბამისი წარმოებრივი სიმძლავრეები.

და ბოლოს, გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურის ფორმირება არსებითად ადიდებს ხარჯებს კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა მოქმედების კოორდინირებაზე და მასსადამეხელს არ უწყობს პროდუქციის გლობალური გამოშვების დაგეგმვას.

12.5. გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა და მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა

გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა - ესაა წარმოებითი ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც გულისხმობს განყოფილებათა ან ქვეგანყოფილებათა შექმნას, რომლებიც პასუხს აგებენ კომპანიის ერთ-ერთი ფუნქციის რეალიზებაზე მსოფლიო მასშტაბით (ფინანსური, საოპერაციო, მარკეტინგული, ადამიანური რესურსების მართვა და სხვა). სტრუქტურის ასეთი ტიპი გამოიყენება მრავალეროვნულ კორპორაციათა მიერ, რომლებიც დასაქმებულები არიან საქონელთა შედარებით ვიწრო ასორტიმენტული ჯგუფის ან მონათესავე საქონელთა ჯგუფის წარმოებით და რეალიზებით. შედეგი ე.წ. U-ტიპის სტრუქტურაა (ასო U-ს სახელწოდება აღებულია ინგლისური სიტყვიდან „Unit“ - „ერთობა“).

გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა უზრუნველყოფს რიგ უპირატესობებს. ჯერ ერთი, ასეთი სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის გამოცდილების და ცოდნის დაუბრკოლებელ გაცვლას კომპანიის თითოეული ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების ფარგლებში. მაგალითად, კომპანია Exxon Mobil-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია ფუნქციონალური პრინციპის მიხედვით. ეს ნიშნავს, რომ გამოცდილება ნავთობის ძიებისა და მოპოვების სფეროში, რომელიც დაგროვებულია Exxon Mobil-ის მუშა ბრიგადების მიერ მექსიკის ყურეში, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომპანიის ოფშორულ საწარმოებში, რომლებიც მოქმედებენ მაღალიზიის ნავთობის საბადოებში. კატალიტიკური კრეკინგის

ახალი ტექნოლოგია, რომელმაც გამოცდა გაიარა კომპანიის ნავთობგადამამუშავებელ ქარხნებში და განთავსებულია ქ. ბატონ-რუქში (ლუიზიანას შტატი), შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომპანიის სხვა ნავთობგადამამუშავებელ საწარმოებში, რომლებიც მოქმედებენ სინგაპურსა და ტრევატაში (იტალია). მეორე, კომპანიის მენეჯერებს შეუძლიათ ცენტრალიზებული კონტროლი განახორციელონ ყველა ფუნქციონალურ ქვეგანყოფილებაზე. მაგალითად, კომპანია Exxon Mobil-ის ნავთობის გადამამუშავების განყოფილების ხელმძღვანელს შეუძლია ოპერატიულად კორექტივები შეიტანოს წარმოებრივ პროცესებში ან ნავთობპროდუქტების ნომენკლატურაში, რომელთაც ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნები უშვებენ მსოფლიო ბაზარზე მოთხოვნის მერყეობის პასუხად. ეს საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს კომპანიის ძვირადღირებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება.

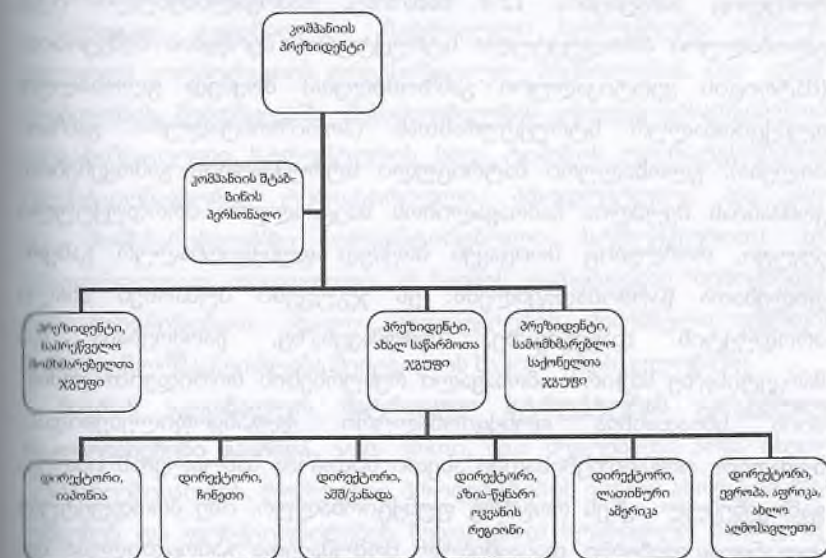
მიუხედავად აშკარა უპირატესობებისა, ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს მრავალი კომპანიისათვის. ჯერ ერთი, გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა მისაღებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია უშვებს პროდუქტების შედარებით მცირე რაოდენობას ან მცირე რაოდენობის დამკვეთები გააჩნია. მეორე, კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა მოქმედებების კოორდინაცია შესაძლოა პრობლემატური აღმოჩნდეს. მაგალითად, წარმოების განყოფილებამ და მარკეტინგის განყოფილებამ შეიძლება იმდენად განცალკავებულად იმუშაოს, რომ თითოეულმა მათგანმა შესაძლებელია საკუთარ მიზნებს მისდიოს მთლიანად კომპანიისათვის საზიანოდ. და ბოლოს, კომპანიის მუშაობის ასეთი ორგანიზაციის დროს შეიძლება ადგილი ჰქონდეს რესურსების დუბლირებას კომპანიის მართვის სფეროში. მაგალითად, თითოეულ ფუნქციონალურ მენეჯერს შეუძლია დაიქირავოს ექსპერტი ჩიხნესის წარმოების სამართლებრივი რეგულირების საკითხებზე

იაპონიაში თავისი განყოფილებისათვის, მაშინ როდესაც სულ ერთ ექსპერტს შეეძლო ასევე ეფექტიანად მომსახურებოდა სამივე ფუნქციონალურ განყოფილებას.

ასეთი პრობლემები განაპირობებენ გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურების გამოყენების სფეროს შეზღუდულობას. ეს სტრუქტურა უპირატესად გამოიყენება იმ კომპანიათა მიერ, რომლებიც მუშაობენ ბუნებრივი რესურსების მოპოვებასა და გადამუშავებაზე (კერძოდ, სამთომომპოვებელ და ენერგეტიკულ კომპანიათა მიერ), რამდენადაც ამ კომპანიებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს გამოცდილების გაზიარებისა და ტექნოლოგიათა გამოყენების შესაძლებლობას.

მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა - ესაა ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც გულისხმობს კომპანიის ოპერაციათა დაჯგუფებას მომხმარებელთა განსაზღვრული სეგმენტების ან ჯგუფების გარშემო, რომელიც შორის თითოეული მოითხოვს განსაკუთრებულ გამოცდილებას ან ყურადღებას. მაგალითად, როგორც ნახ. 12.3.-ზეა ნაჩვენები, კომპანია Kodak-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა ფორმირებულია მომხმარებლებზე ორიენტირებით. მაგალითად, ქვეგანყოფილება Commercial Business Group-ი მაღალხარისხოვან ფირებს ყიდის პოლიუდში, ლონდონში, მიუნჰენში, ჰონკონგში, ტორონტოში და კინოინდუსტრიის სხვა ცენტრებში განთავსებულ სტუდიებზე და ასევე ფირებსა და თანამდევს მასალების გაყიდვაზე მუშაობს სამედიცინო დაწესებულებებზე და სხვა კომერციულ აგენტებზე. ასეთი საორგანიზაციო სტრუქტურის გამოყენება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც მომხმარებელთა სხვადასხვანაირი მიზნობრივი ჯგუფები იმდენად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, რომ პროდუქციის მარკეტინგი ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე სრულიად სხვადასხვანაირ მდგომარეობებს მოითხოვს. მაგალითად, 35 მილიმეტრი სიგანის რამდენიმე ფოტოფირის გაყიდვა

პრინციპულად განსახვავდება ონკოლოგიურ კლინიკაში სამედიცინო გამოსახულებათა დამუშავებისათვის საჭირო მასალების გაყიდვისაგან. მომხმარებლებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისადმი მიდგომა საშუალებას იძლევა დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა თითოეული სეგმენტის სპეციალური საჭიროებები. მეორე მხრივ, კომპანიის მუშაობის ორგანიზაციის ასეთმა სქემამ შეიძლება რესურსების მნიშვნელოვანი დუბლირება არ გამოიწვიოს იმ შემთხვევაში, თუკი მომხმარებელთა თითოეული ჯგუფის მომსახურებისათვის საჭიროა საკუთარ რეგიონულ და ფუნქციონალურ სპეციალისტთა მონაწილეობა. სხვადასხვა ქვეგანყოფილებათა მოქმედების კოორდინაცია ასევე გაძნელებულია, რამდენადაც თითოეული მათგანი ემსახურება ბაზარს პრინციპულად განსხვავებული მაჩვენებლებით.



ნახ. 12.3 კომპანია kodak-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებელზე.

12.6. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა

გლობალური მატრიცული სტრუქტურა - ესაა საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველაზე რთული ეტაპი. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა ყალიბდება ერთი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურის მეორე ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან (მოქმედ სტრუქტურაზე) შერწყმის შედეგად. შედეგობრივი (ჯამური) სტრუქტურა, როგორც წესი ხასიათდება მაღალი მოხილობით: მიგრაცია შეიძლება მოიცავდეს ახალ განზომილებებს (საზომს), არსებულმა განზომილებებმა შეიძლება დაკარგოს თავისი მნიშვნელობა ან შეიძლება ლიკვიდირებულ იქნეს. მაგალითად, გლობალური მატრიცული სტრუქტურა, რომელიც ნაჩვენებია 12.4 ნახაზზე, ჩამოყალიბებული იქნა გლობალური პროდუქტული სტრუქტურის შერწყმის მეშვეობით (მატრიცის ვერტიკალური განზომილება) მოქმედ გლობალურ ფუნქციონალურ სტრუქტურასთან (ჰორიზონტალური განზომილება). გლობალური მატრიცული სტრუქტურის გამოყენებით კომპანიას შეუძლია ჩამოაყალიბოს სპეციალური პროდუქტული ჯგუფი, რომლებიც მოიცავენ მოქმედ ფუნქციონალურ განყოფილებათა წარმომადგენლებს. ეს ჯგუფები მუშაობენ ახალი პროდუქტის დაგეგმვაზე, შემუშავებაზე, წარმოებასა და მარკეტინგზე საჭირო ამოსავალი რესურსების მოზიდვით კომპანიის სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვეგანყოფილებებიდან, მუშაობის ორგანიზებისადმი ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნეს როგორც ფუნქციონალურ, ისე პროდუქტულ ქვეგანყოფილებებში დასაქმებულ მომუშავეთა გამოცდილება და ცოდნა.

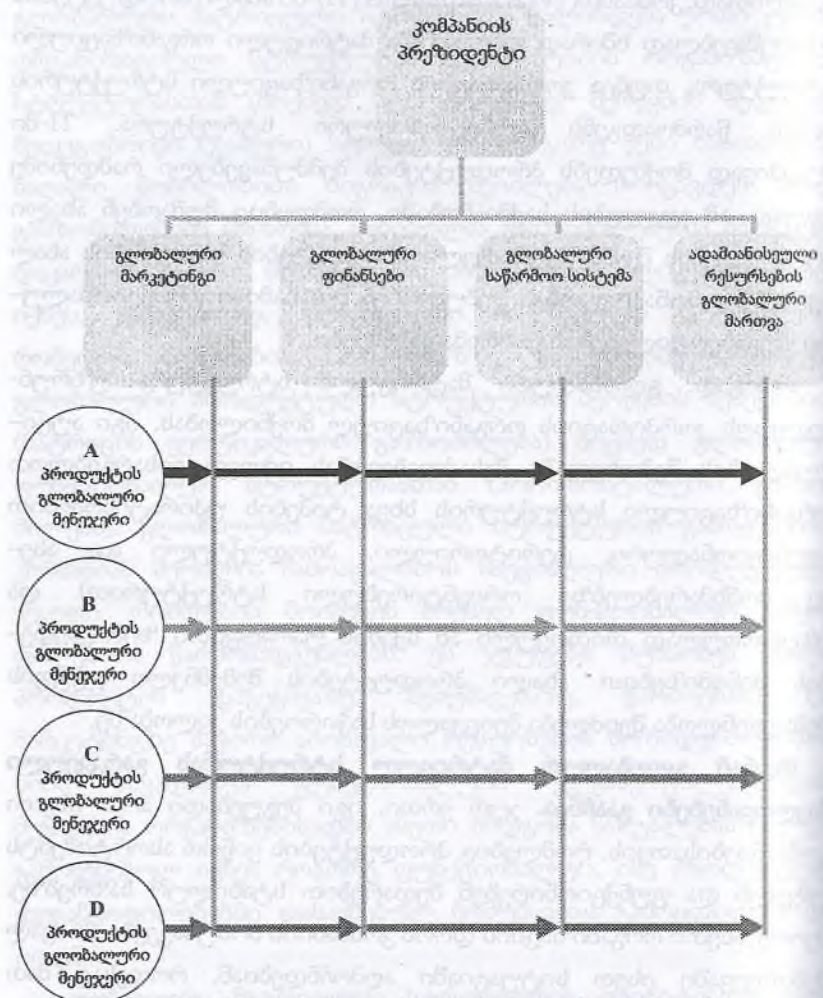
გლობალური მატრიცული სტრუქტურის უპირატესობა ისაა, რომ იგი ხელს უწყობს ფუნქციონალურ მენეჯერთა, რეგიონულ

სპეციალისტთა და პროდუქტულ სპეციალისტთა გამოცდილებისა და ცოდნის კონსოლიდაციას სპეციალური სამუშაო ჯგუფების ფარგლებში. ასეთი სამუშაო ჯგუფები იქმნება ახალი პროდუქტების შექმნის ან ბაზარზე წარმოშობილ პრობლემათა გადასაჭრელად. მაგალითად, კომპანია Texas Instruments (TI)-ში ახალი პროდუქტების შესამუშავებლად ხშირად გამოიყენება მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა, თუმცა კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურის ბაზას წარმოადგენს ფუნქციონალური სტრუქტურა. TI-ში მუდმივად მოქმედებს პროდუქტების შემუშავებელი რამდენიმე ჯგუფი. ამ ჯგუფების საქმიანობაში, რომლებიც მუშაობენ ახალი პროდუქტების შექმნაზე ან ძველი პროდუქტების გამოყენების ახალ ხერხებზე, მონაწილეობას ღებულობენ შესაბამისი ფუნქციონალური ქვეგანყოფილებების წარმომადგენლები.

ამრიგად, გლობალური მატრიცული სტრუქტურა უზრუნველყოფს კორპორაციის ორგანიზაციულ მოქნილობას. იგი აუცილებლობის შემთხვევაში შესაძლებლობას იძლევა ვისარგებლოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა ტიპების უპირატესობებით (ფუნქციონალური, ტერიტორიული, პროდუქტული და ასევე მომხმარებლებზე ორიენტირებული სტრუქტურით) და იმავდროულად თითოეული ამ სქემის უარყოფითი ზემოქმედების მინიმიზებით. ახალი პროდუქტების შემქმნელი ჯგუფის შემადგენლობა შეიძლება შეიცვალოს საჭიროების კვლობაზე.

მაგრამ გლობალურ მატრიცულ სტრუქტურას გარკვეული ნაკლოვანებები გააჩნია. ჯერ ერთი, იგი შეგუებადი არაა ისეთი კომპანიებისათვის, რომლებიც პროდუქტების ვიწრო ასორტიმენტს უშვებენ და ფუნქციონირებენ შედარებით სტაბილურ ბაზარზე. მეორე, ასეთი ორგანიზაციის დროს კომპანიის მომუშავეები მრავალ შემთხვევაში ისეთ სიტუაციაში აღმოჩნდებიან, როდესაც მათ მოუწევთ ანგარიშის ჩაბარება ერთზე მეტ მენეჯერთან. მაგალითად,

დროის განსაზღვრულ მომენტში კომპანიის ერთ-ერთ მომუშავეს შეუძლია შევიდეს ფუნქციონალური, რეგიონული ან პროდუქტული ქვეგანყოფილების შემადგენლობაში, და ასევე ორი ან მეტი სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში ახალი პროდუქტის შესაქმნელად.



ნახ.12.4. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა

12.7. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში

კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის კიდეც ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა უზრუნველყოფილ იქნეს კონტროლის ფუნქციის უფრო ეფექტიანი განხორციელების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა. **კონტროლი** - ესაა ეფექტიანობის მიმდინარე დონის და აუცილებელი კორექტივების შეტანის მონიტორინგის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის პრომოუშენს მოცემული დონის მიმართულებით. კონცეპტუალურ დონეზე კონტროლის პროცესს ბევრი საერთო გააჩნია თერმოსტატის მუშაობასთან. თერმოსტატი აკონტროლებს ჰაერის ტემპერატურას შენობაში და რთავს გამაგრილებელ სისტემას ან გათბობის სისტემას იმ შემთხვევაში, როდესაც ფაქტობრივი ტემპერატურა ძალზე იხრება ნორმიდან. როდესაც ჰაერის ტემპერატურა შენობაში საჭირო მნიშვნელს აღწევს, სისტემა გამოირთვება მისი მუშაობაში საჭიროების მორიგ გამოჩენამდე.

საერთაშორისო კომპანიაში არსებობს კონტროლის სამი დონე: სტრატეგიული, ორგანიზაციული და ოპერატიული დონე. თითოეულ ამ დონეს დიდი მნიშვნელობა აქვს თავისთავად; იმავდროულად სამივე დონე ერთად აღებული, დიდ როლს თამაშობს როგორც მარგანიზებული სქემა, რომელთაც მენეჯერები იყენებენ კომპლექსური და ინტეგრირებული კონტროლის მიღწევის მიზნით კომპანიაში.

სტრატეგიული კონტროლი

სტრატეგიული კონტროლის ამოცანა საერთაშორისო კომპანიის სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის მონიტორინგში მდგომარეობს. სტრატეგიული კონტროლი ასევე დიდ როლს თამაშობს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ახალ ჩაზრებზე კომპანიის შეღწევის ან არსებულ ბაზარზე საქმიანობის გაფართოების თვალსაზრისით.

ხშირ შემთხვევაში სტრატეგიული კონტროლის უმნიშვნელოვანესი ასპექტია ტნკ-ის **ფინანსური რესურსების კონტროლი**. ფულადი სახსრები წარმოადგენს ნებისმიერი კომპანიის მამოძრავებელ ძალას მიუხედავად იმისა, თუ რა ფორმაში შემოდიან კომპანიაში ეს სახსრები - მოგების ფორმით, თუ ფულის ისეთი ნაკადების სახით, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიმდინარე ხარჯების დაფარვას. უფრო მეტიც, თუკი კომპანია ქარბ შემოსავლებს ღებულობს, ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს ფულადი სახსრების ინვესტირება შემოსავლების მაქსიმიზების მიზნით, რომლებიც კომპანიის და მის აქციონერთა მიერ მიიღება. მაშასადამე, ტნკ-თვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ბუღალტრული აღრიცხვის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებასა და მხარდაჭერას, ასეთი სისტემა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს გაერკვნენ იმაში, თუ საიდან შემოდის კომპანიის მიერ თითოეულ ბაზარზე მიღებული შემოსავლები, და ასევე თვალყური მიადევნონ და შეაფასონ ყველა დანახარჯის ეფექტიანობა და გააკონტროლონ თითოეული ქვეგანყოფილების წვლილი მთლიანად კომპანიის რენტაბელობის უზრუნველყოფაში.

ფინანსური კონტროლი როგორც წესი, სტრატეგიული კონტროლის განცალკავებულ სფეროს წარმოადგენს ტნკ-ში. ფინანსური კონტროლის განსახორციელებლად კომპანიათა უმეტესობის შტატში გათვალისწინებულია რამდენიმე ადმინისტრაციული თანამდებობა. უმეტეს შემთხვევებში ასეთი ტიპის თანამდებობას „მაკონტროლებლის“ სახელწოდება გააჩნია. მსხვილ ტნკ-ში როგორც წესი, არის კორპორაციული კონტროლიორის თანამდებობა, რომელსაც პასუხისმგებლობა აკისრია მთლიანად კომპანიის ფინანსურ რესურსებზე. კომპანიის თითოეულ ქვეგანყოფილებას თავისი კონტროლიორი გააჩნია, რომელიც მუშაობს ქვეყანაში სადაც ეს ქვეგანყოფილება ფუნქციონირებს ადგილობრივი ფინანსური კონტროლის განხორციელებისათვის, ქვეგანყოფილების კონტროლიორი ანგარიშვალდებულია როგორც

თავისი ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელისადმი, ისე მთავარი კონტროლიორისადმი. ფინანსური კონტროლის ასეთი იერარქიული სტრუქტურის მართვა ძირითადად ხორციელდება ფინანსური პროგნოზების მეშვეობით.

საერთაშორისო კონტროლიორის განსაკუთრებული ზრუნვის ობიექტია **სხვადასხვა ვალუტათა მარაგების მართვა**, რომელიც აუცილებელია შვილობილ საწარმოთა საქმიანობის უზრუნველსაყოფად და ასევე მომწოდებლის მომსახურების ასანაზღაურებლად. მაგალითად, კომპანია Coca-Cola-ს ყოველწილურად უწევს ფულადი სახსრების მართვა 150-ზე მეტი სხვადასხვა ვალუტის გამოყენებით. კორპორაციას ყოველი უცხოური შვილობილი საწარმოსათვის განკარგულებაში უნდა გააჩნდეს ადგილობრივი ვალუტის განსაზღვრული მოცულობა, რომელიც აუცილებელია ოპერაციათა უზრუნველსაყოფად ადგილობრივ ბაზრებზე.

სავალუტო კურსების მერყეობის შესაძლებლობათა გათვალისწინებით, კონტროლიორმა უნდა დააპროგნოზოს **სხვადასხვა ვალუტათა კორპორაციული მარაგები**, რათა თავიდან აიცილოს ზარალი ასეთ მერყეობათა დროს. მრავალ ტნკ-ში სავალუტო რესურსების მართვა ხორციელდება კორპორაციულ დონეზე. მაგრამ სხვა კორპორაციები, როგორიცაა Royal Dutch Shell Group-ი თავიანთ უცხოურ შვილობილ საწარმოებს და ფილიალებს სთავაზობენ როგორც სამამულო, ისე საერთაშორისო ფინანსური და სასაქონლო ბაზრების გამოყენების უფლებას, სავალუტო კურსების მერყეობისაგან დაცვის მიზნით. კომპანიებში, სადაც ადგილი აქვს სავალუტო რისკების მართვის დეცენტრალიზაციას, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ფინანსური კონტროლის ადექვატური პროცედურები შვილობილ საწარმოთა საქმიანობაზე; წინააღმდეგ შემთხვევაში ასეთი კომპანიები შეიძლება სერიოზულ ფინანსურ პრობლემებს წააწყდენ. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინათ კორპორაცია Shell-ის შვილობილმა საწარმომ, კომპანია Showa Shell Siekiyu KK-მ აქტიუ-

რად იწყო მუშაობა სპეკულაციურ ოპერაციებზე უცხოური ვალუტის ბაზარზე, რაც აკრძალული იყო დედა-კომპანიის მიერ. ასეთი სპეკულაციურ ოპერაციათა განხორციელების შესახებ მონაცემები გახსნილ იქნა მხოლოდ მაშინ, როდესაც იაპონური საწარმოდან შემოვიდა შეტყობინება \$1 მლრდ-ი ზარალის შესახებ. ცხადია, რომ ამ შემთხვევაში არ იმუშავა კომპანია Shell-ის შიგაკორპორაციული კონტროლის სისტემამ, რომელმაც ვერ მოახერხა სპეკულაციურ ოპერაციათა განხორციელების ფაქტის აღმოჩენა თავისი იაპონური საწარმოს სავალუტო ბაზარზე. საბოლოოდ, კომპანია Shell-ის უმაღლესი თანამდებობის პირთა მიერ შემუშავებულ და დანერგილ იქნა უფრო მკაცრი კონტროლის ახალი პროცედურები, რომლებიც მოწოდებულები იყვნენ უზრუნველყოთ კორპორაციის ფინანსური რესურსების ეფექტიანი მართვა.

ტნკ-თა საქმიანობისათვის სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული კონტროლის კიდევ ერთი ტიპი - **სხვა ტიპის ერთობლივ საწარმოთა და სტრატეგიული ალევანების კონტროლი**. სტრატეგიული ალევანები და განსაკუთრებით, ერთობლივი საწარმოები საერთაშორისო კომპანიათა მიერ სულ უფრო ხშირად გამოიყენებიან და მათი მნიშვნელობა ზრდას განაგრძობს. აქედან გამომდინარეობს, რომ სტრატეგიული კონტროლის სისტემებმა ასევე პასუხისმგებლობა უნდა იტვირთონ ასეთი ალევანების მუშაობის ეფექტიანობაზე. ერთობლივი საწარმო ან სხვა ტიპის სტრატეგიული ალევანის განმარტების თანახმად ფუნქციონირებს როგორც შედარებით ავტონომიური საწარმო. მაშასადამე, სტრატეგიული ალევანის მიხედვით პარტნიორებისათვის მიზანშეწონილია კონტროლის დამოუკიდებელი სისტემის დაფუძნება მის საქმიანობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიული ალევანის ფარგლებში ნარჩუნდება კონტროლის დამოუკიდებელი სისტემები, მაგრამ ამ კონტროლის შედეგები დაიყვანება არა მხოლოდ ალევანის მენეჯერთა დონეზე, არამედ ასევე თითოეულ პარტნიორებამდეც.

ორგანიზაციული კონტროლი

ორგანიზაციულ კონტროლს მიზნად გააჩნია კომპანიის საკუთრივ ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოწმება. მაგრამ კონკრეტული ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ყოველთვის როდი ნიშნავს ამ სტრუქტურის ფორმირების პროცესის დამთავრებას. მაგალითად, ბიზნესის წარმოების შეცვლის ან კორპორაციის სტრატეგიაში კორექტივების შეტანის შემთხვევაში მენეჯერებმა ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთნაირად უნდა შეცვალონ, რომ მან უზრუნველყოს კორპორაციის ოპტიმალური მუშაობა ახალ პირობებში. ახალი პროდუქტული ხაზის გაშვება წარმოებაში, ახალ ბაზარზე შესვლა, ახალი საწარმოს გახსნა - ყველა ამ მოვლენას შეუძლია გამოიწვიოს ცვლილებათა შეტანის აუცილებლობა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ორგანიზაციული კონტროლის სისტემის ყველაზე გავრცელებული ტიპი - ესაა **კონტროლის დეცენტრალიზებული სისტემა**, რომელმაც „კონტროლი პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით“ სახელწოდება მიიღო. კონტროლის ამ სისტემის შესაბამისად კომპანიაში აუცილებელია უწინარეს ყოვლისა, პასუხისმგებლობის ძირითადი ცენტრების იდენტიფიცირება. მრავალ შემთხვევაში პასუხისმგებლობის ცენტრების როლს ასრულებენ სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები და ასევე კორპორაციის ქვეგანყოფილებები, რომლებიც გაერთიანებულები არიან ტერიტორიული ან პროდუქტული პრინციპით. პასუხისმგებლობის ცენტრების იდენტიფიცირების შემდეგ აუცილებელია შეფასდეს თითოეული ეს ცენტრი მისი მუშაობის ეფექტიანობის თვალსაზრისით და შესაბამისობა კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისადმი. ამის შესაბამისად პასუხისმგებლობის ყოველი ცენტრისთვის იქმნება კონტროლის ცალკეული სისტემა.

კომპანია Nestle იყენებს კონტროლის სისტემას პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით თავის თითოეულ ქვეგანყოფილებაში,

ისეთებში როგორიცაა: Poland Springs, Alcon Labs და Nestle-Rowntree. ეს შეიღობილი საწარმოები რეგულარულად გადასცემენ მონაცემებს თავიანთი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ კომპანიის შტაბ-ბინაში. თითოეული ქვეგანყოფილება ღებულობს ცალკეული დამოუკიდებელი ორგანიზაციული ერთეულის სტატუსს და შეუძლიათ გამოიყენონ კონტროლის სისტემა, რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს ადგილობრივ კონკურენტულ გარემოს, რაც მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს შევიცარიანო განთავსებულ Nestle-ს შტაბ-ბინაში თვალყური მიადევნონ კომპანიის თითოეული ქვეგანყოფილების საქმიანობას ადგილობრივი ბაზრის კონტექსტში.

კომპანია ასევე შეიძლება წავიდეს **საერთო ორგანიზაციული კონტროლის** გამოყენების გზით თავის ყველა ქვეგანყოფილებაში - ე.ი. თითოეულ ქვეგანყოფილებაში ან თითოეულ საწარმოში გამოიყენოს კონტროლის ერთი ტიპური სისტემა კონტროლის საერთო სისტემის კორპორაციის შტაბ-ბინაში განთავსებით. ასეთი მიდგომა კონტროლის ორგანიზებისადმი უპირატესად გამოიყენება საერთაშორისო კომპანიებში, რომლებიც მსგავს სტრატეგიას მისდევენ ყოველ ბაზარზე, სადაც ისინი კონკურენციულ ბრძოლას აწარმოებენ. საერთაშორისო კომპანიათა ასეთი საქმიანობა, რომლებიც ერთი და იგივე სტრატეგიას მისდევენ ყოველ ბაზარზე, შედარებით სტაბილურს და პროგნოზირებადს წარმოადგენს.

ორგანიზაციული კონტროლის მესამე ტიპი, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონტროლის ერთ-ერთ ზემოთ დასახელებულ მეთოდთან შეხამებით, მიმართულია **სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის შემოწმებაზე და არა მისი შედეგების შემოწმებაზე**. დაგეგმვის პროცესის კონტროლი გულისხმობს ორგანიზაციული კონტროლის სისტემის ყურადღების კონცენტრირებას იმ მექანიზმებსა და პროცედურებზე, რომლებიც გამოიყენებიან კომპანიის სტრატეგიული გეგმების შემუშავების პროცესში. ეს მიდგომა ემყარება ვარაუდს იმის შესახებ, რომ კონტრო-

ლი კომპანიის სტრატეგიაზე საშუალებას იძლევა გაზარდოს საჭირო შედეგების მიღების ალბათობა. ასეთ შემთხვევაში თითოეული სამეურნეო ერთეულის ძალისხმევა კონტროლის თვალსაზრისით მიმართული უნდა იყოს არა მისი შედეგების, არამედ სტრატეგიის რეალიზებაზე.

კომპანია Nortel Networks-ში ეს მიდგომა გამოიყენება ორგანიზაციული კონტროლის პროცესის ნაწილთან მიმართებაში. იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის ერთ-ერთი ქვეგანყოფილება ვერ მიაღწევს მის წინაშე დასახულ მიზნებს, ამ საწარმოს ხელმძღვანელს იწვევენ კომპანიის აღმასრულებელი კომიტეტის კრებაზე. ამ კრებაზე ანალიზდება ის, თუ როგორ იქნა დაყენებული მიზნები და რატომ ვერ იქნა მიღწეული ისინი. შეხვედრის დროს მთავარი ყურადღება ეთმობა პროცესს, რომლის რეალიზების შედეგად მიღებულ იქნა არადადამაკმაყოფილებელი რეზულტატი. ასეთი ანალიზის ამოცანა ისაა, რომ გამოსწორდეს პროცედურის ნაკლოვანებები, რომლებიც გამოიყენებოდა ყოველ ქვეგანყოფილებაში.

მკაფიო ურთიერთკავშირი არსებობს სტრატეგიულ და ორგანიზაციულ კონტროლს შორის, რომელსაც საერთაშორისო კომპანია ახორციელებს. როდესაც კომპანიაში გამოიყენება ცენტრალური ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიული კონტროლი თამაშობს ამ სტრუქტურის ლოგიკური, შემაგსებელი ელემენტის როლს. როდესაც კომპანიაში მიღებულია დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრატეგიული კონტროლის ლოგიკური კავშირი შედარებით სუსტია ამ სტრუქტურასთან, რადგან დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს უცხოური შეიღობილი კომპანიებისადმი დიდი დამოუკიდებლობის და მოქმედებათა თავისუფლების შეთავაზებას. მეორე მხრივ, ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა აბრკოლებს ადეკვატური კონტროლის განხორციელებას დედა-კომპანიის მხრივ.

მსხვილ საერთაშორისო კომპანიებში ორგანიზაციული კონტროლი უნდა განხორციელდეს რამდენიმე დონეზე. ყველაზე ზედა დონეზე აუცილებელია ჩამოყალიბდეს მთლიანად მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურა. ქვედა დონეზე უნდა ჩამოყალიბდეს შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ყოველი შვილობილი კომპანიისათვის ან ყოველი ქვეგანყოფილებისათვის.

ოპერატიული კონტროლი

საერთაშორისო კომპანიის ფარგლებში განხორციელებადი კონტროლის მესამე დონე - ესაა ოპერატიული კონტროლი. **ოპერატიული კონტროლი მიმართულია** მუშა პროცესების და სისტემის შემოწმებაზე, რომლებიც ფუნქციონირებენ როგორც კორპორაციის ფარგლებში მთლიანად, ისე მის შვილობილ საწარმოთა და წარმოებრივ ქვეგანყოფილებათა ფარგლებში. გარდა ამისა, კორპორაციაში შეიძლება წარმოიშვას ოპერატიული კონტროლის აუცილებლობა ყოველი წარმოებრივი საწარმოს, დისტრიბუციის ცენტრის ან ადმინისტრაციული ცენტრის საქმიანობაზე.

სტრატეგიული კონტროლის სისტემა ხშირად ფუნქციონირებს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, მაშინ როდესაც ორგანიზაციული კონტროლის სისტემები როგორც წესი, გამიზნულია რამდენიმე წელიწადზე ან თვეზე. მეორე მხრივ, ოპერატიული კონტროლს შეუძლია მოიცვას დროის ხანგრძლივი პერიოდი იმ შემთხვევაში, თუკი კონტროლი ხორციელდება მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა მიხედვით, რომელიც მოითხოვს რეგულარულ შემოწმებას (შესაძლოა ყოველდღე ან ყოველ საათს). ოპერატიული კონტროლის სისტემებისათვის დამახასიათებელია კონკრეტულობის და მიზნობრივი ორიენტაციის უფრო მაღალი დონე სტრატეგიული და ორგანიზაციული კონტროლის სისტემებთან შედარებით.

12.8. კონტროლის სისტემის დანერგვა ტრანსნაციონალურ კომპანიებში

კონტროლის სისტემის ფორმირების პროცესი ტნგ-ში შედგება ოთხი ძირითადი ეტაპისაგან: 1) კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობის საკონტროლო მაჩვენებლების დადგენა; 2) ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის გაზომვა; 3) ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის შედარება, დაწესებულ საკონტროლო ამოცანებთან; 4) რეაგირება დაწესებული ამოცანებიდან გადახრაზე.

ეფექტიანობის მიზნობრივ მაჩვენებელთა დადგენა. კონტროლის საერთაშორისო სისტემის რეალიზაციის პირველი ეტაპი შესაბამისი საკონტროლო ამოცანების განსაზღვრაში მდგომარეობს. მოცემულ კონტექსტში საკონტროლო დავალება - ესაა ეფექტიანობის მაჩვენებლის ერთ-ერთი შემადგენლის მიზნობრივი ან სასურველი მნიშვნელობა, რომლის გაკონტროლება კომპანიას სურს. საკონტროლო დავალებები (ამოცანები) ობიექტურები უნდა იყვნენ და ასევე უნდა შეესაბამებოდნენ კომპანიის წინაშე დასახულ მიზნებს. დავუშვათ, ერთ-ერთი კომპანია ცდილობს თავისი პირველი საწარმოს გახსნას ტაილანდში. ამ საწარმოს მუშაობის ეფექტიანობის შემოწმებისთვის შეიძლება დადგენილ იქნეს შემდეგი საკონტროლო მაჩვენებლები: 1) შრომის მწარმოებლურობისა და პროდუქციის ხარისხის დონე ახალ საწარმოებში, უნდა აჭარბებდეს შესაბამის მაჩვენებლებს კომპანიის მოქმედ საწარმოებში; 2) საწარმოს საქმიანობის საწყისი პერიოდის დამთავრებისთანავე, საწარმოს ადმინისტრაციულ თანამდებობათა 90%-ზე უნდა დაინიშნოს ადგილობრივი მენეჯერები; 3) საწარმომ რესურსების არანაკლებ 80% უნდა მიიღოს ადგილობრივი მომწოდებლებისაგან (ე.წ. ლოკალიზაციის დონე); 4) საწარმომ უნდა აწარმოოს და გაყიდოს პროდუქციის 100 000 ერთეული თვეში.

ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის გაზომვა. საერთაშორისო კონტროლის სისტემის ფორმირების მეორე ეტაპი საკონტროლო

ცვლადების კორექტული გაზომვის უზრუნველყოფამდე დაიყვანება, რომელიც აღწერს კომპანიის მომუშავის ეფექტიანობას, ზოგიერთი მაჩვენებლები, რომელთა მიხედვით განისაზღვრება კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა შედარებით მარტივია და ადვილად ექვემდებარება გაზომვას. ასეთ მაჩვენებელთა რიცხვს მიეკუთვნება: წარმოების ფაქტობრივი მოცულობა, მომუშავეთა შრომის მწარმოებლურობა, პროდუქციის ხარისხის დონე, გაყიდვითა მოცულობა პროდუქციის ერთეულებში, მასალების ნარჩენები, სამივლინებო ხარჯები, მომუშავეთა ქირავნობის პრაქტიკა და ასევე კადრების დენადობა. მაგრამ გაცილებით რთულია ისეთი მაჩვენებლების გაზომვა როგორიცაა სარეკლამო კომპანიის ეფექტიანობა, რომელიც მიმართულია საზოგადოების აღქმაში კომპანიის იმიჯის გაუმჯობესებაზე, ხელმძღვანელი პერსონალის ქცევის ეთიკურობის ხარისხი და ასევე პერსონალის ურთიერთობები კომპანიის ხელმძღვანელობის პოლიტიკისადმი.

ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის შედარება დადგენილ საკონტროლო დავალებთან. კონტროლის საერთაშორისო სისტემის მესამე ეტაპი ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის შედარებაში მდგომარეობს თავდაპირველ საკონტროლო დავალებებთან. ისე როგორც წინა შემთხვევაში, ასეთი შედარებითი ანალიზის შესრულება არც ისე რთულია, თუკი საკონტროლო მაჩვენებლები ობიექტური და მარტივია, ხოლო კომპანიის მუშაობა ადვილად ექვემდებარება გაზომვას.

რეაგირება დადგენილი მაჩვენებლებიდან გადახრაზე. საერთაშორისო კონტროლის სისტემის ფორმირების მეოთხე, უკანასკნელი ეტაპი საპასუხო ქმედებათა შედგენილობის განსაზღვრაში მდგომარეობს გადახრათა არებობაზე, რომელიც მესამე ეტაპზე აღმოჩნდა. საკონტროლო დავალებათა და მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა შედარებითი ანალიზის შედეგად შეიძლება გაკეთდეს შემდეგი დასკვნები: საკონტროლო მაჩვენებლის

დონე მიღწეულია; არაა მიღწეული; გადაჭარბებულია.

ჩამოყალიბებული სიტუაციისაგან დამოკიდებულებით მენეჯერებს შეუძლიათ რიგ ქმედებათა განხორციელება მიღებულ შედეგებზე რეაგირებით. დავუშვათ, რომ საკონტროლო მაჩვენებლის მნიშვნელობა არ იქნა მიღწეული და მენეჯერი დარწმუნებულია იმაში, რომ ეს მოხდა პერსონალის მუშაობის დაბალი ეფექტიანობის გამო. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერმა შეიძლება მოითხოვოს მომუშავეებისაგან მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება, მატერიალური სტიმულების გადიდება, რომელიც უზრუნველყოფდა მოსამსახურეთა მიერ თავის თანამდებობრივ მოვალეობათა ეფექტიან გამოყენებას, ზრადებულთა დასჯა და მათი გათავისუფლებაც კი. ცხადია, საპასუხო ქმედებათა რეალური შედეგნილობა დამოკიდებულია თანაფარდობის ხასიათზე ეფექტიანობის საკონტროლო და საპროგნოზო მაჩვენებლებს შორის და ასევე მრავალ სხვა ფაქტორზე.

კონტროლის ძირითადი მეთოდები

კონტროლის მეთოდების ფართო მრავალფეროვნების გამოყენება ტნკ-ში განპირობებულია როგორც თვით კომპანიათა რთული ორგანიზაციული სტრუქტურით, ისე საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის წარმოების პირობების სირთულით. ქვემოთ მოტანილი არაა ყველა ამ მეთოდის ამომწურავი აღწერა; მოკლედ იქნება აღწერილი კონტროლის მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი მეთოდები.

ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემები. ბუღალტრული აღრიცხვა მონაცემთა შეგროვების, ანალიზისა და გადაცემის კომპლექსური სისტემაა კომპანიის ფინანსური რესურსების მდგომარეობის შესახებ. ბუღალტრული აღრიცხვის პროცედურები მკაცრად არის რეგლამენტირებული და უნდა შეესაბამებოდეს ეროვნულ მთავრობათა მიერ ჩამოყალიბებულ წესებს. ბუღალტრული აღრიცხვის პროცედურათა ასეთი რეგლამენტაციის გამო

ინვესტორებს, სამთავრობო ორგანოებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ საერთო წარმოდგენა შექმნან იმის შესახებ, თუ რა პროცესები უდევს საფუძვლად ამა თუ იმ ინფორმაციას და განსაზღვრონ ამ ინფორმაციის სიზუსტისა და აზრისადმი ნდობის მისაღები დონე. ტნკ-ები დიდი რაოდენობის სიძნელეებს აწყდებიან ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის ორგანიზების პროცესში იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც მხოლოდ სამამულო ბაზრებზე მოქმედებენ. ტნკ-ში ჩამოყალიბებულ უნდა იქნეს ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემა, რომელიც გამიზნულია კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობის კონტროლისა და მონიტორინგისათვის მთლიანად.

მართვის პროცედურები. კომპანიის პოლიტიკა, სტანდარტული პროცედურები, პროცესუალური ნორმები და დებულებები ყველაფერი ეს გლობალურ მენეჯერებს ეხმარება კომპანიაში კონტროლის ფუნქციის რეალიზებაში.

ეფექტიანობის კოეფიციენტები. საერთაშორისო კომპანიათა საქმიანობის კონტროლის განხორციელების პროცესში გამოიყენება ეფექტიანობის სხვადასხვა მაჩვენებლები. ეფექტიანობის კოეფიციენტი წარმოადგენს ეფექტიანობის დონის რაოდენობრივ გამოხატულებას, რომლის მიღწევასაც კომპანია ცდილობს. ეფექტიანობის ყველაზე გავრცელებული მაჩვენებელი, რომელიც მრავალი კომპანიის მიერ გამოიყენება - ესაა **მატერიალური მარაგების მიმოქცევადობის კოეფიციენტი**. მატერიალური მარაგების ქარბი რეზერვების შენახვა იწვევს მთლიანად კომპანიის ფუნქციონირების დარღვევას, რამდენადაც ეს აყოვნებს რესურსებს, რომლებიც შეიძლებოდა სხვა მიზნით გამოყენებულიყო. არსებობს განსხვავება მატერიალური მარაგების მიმოქცევადობის კოეფიციენტებს შორის სხვადასხვა ტიპის საცალო კომპანიებში და ასევე სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიებში.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა ფაქტორები ახდენენ ზეგავლენას კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე მისი საერთაშორისო საქმიანობის საწყის ეტაპზე?
- 2) რას წარმოადგენს გლობალური პროდუქტული სტრუქტურა. როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- 3) რას წარმოადგენს გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა? როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- 4) რას წარმოადგენს გლობალური ფუნქციონალური სტრუქტურა? როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- 5) რას წარმოადგენს გლობალური სტრუქტურა, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებლებზე? როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- 6) რას წარმოადგენს გლობალური მატრიცული სტრუქტურა? როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- 7) დაასახელეთ კონტროლის სისტემის სამი დონე საერთაშორისო კომპანიაში?
- 8) ჩამოთვალეთ ტნკ-ში კონტროლის სისტემის ფორმირების ოთხი ძირითადი ეტაპი და დაახასიათეთ ისინი.
- 9) ისაუბრეთ ტნკ-ში კონტროლის ძირითადი მეთოდების შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ორგანიზაციის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია

გაანალიზეთ რამდენიმე კომპანიის საქმიანობა

მაგალითი ა) ფირმა „ჯენერალ ელექტრიკი“ სხვა პროდუქციასთან ერთად აწარმოებს ელექტრო-ტექნიკურ კარადებს საწარმოებისათვის. მისი წარმოების სტანდარტული საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობა იყო სამი კვირა. კონკურენციის

გამძაფრებასთან დაკავშირებით კომპანიის ხელმძღვანელობამ მიიღო წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფის ზომები. კარადების წარმოება კონცენტრირდა ერთ ქარხანაში (ადრე პროდუქცია მზადდებოდა კომპანიის 6 სხვადასხვა საწარმოში). შემცირდა ქარხანაში ინჟინერთა შტატი, ხოლო დარჩენილების შრომა მაქსიმალურად ავტომატიზებული გახდა. საამქროში გაანთავისუფლეს ყველა ოსტატი და ხარისხის კონტროლიორი, რათა 3-დან 1-მდე შემცირებულიყო მმართველობითი დონეები მენეჯერსა და მუშებს შორის.

მუშები გააერთიანეს 20 კაციან ჯგუფებად და მათზე დელეგირებული იყო პროდუქციის ხარისხის კონტროლის, შრომის დისციპლინისა და აგრეთვე სამუშაო ადგილებზე წარმოების ორგანიზაციის ფუნქციები.

შედეგი: წარმოების ეფექტიანობა გაიზარდა 20%-ით;

საწარმოო ხარჯები შემცირდა 30%-ით;

შეკვეთი შესრულების ვადები შემცირდა 16 დღემდე.

მაგალითი ბ) ფირმა „ატტ“ აწარმოებს კავშირგაბმულობის საშუალებებს. ფირმაში ნაწარმის შემუშავების პროცესი ხორციელდება რამდენიმე თანამიმდევრულ ეტაპად: საკონსტრუქტორო განყოფილება თავის სამუშაოს გადასცემს წარმოებას, ისინი თავის მხრივ გადასცემენ მარკეტინგის განყოფილებას ბაზარზე ნაკეთობის რეალიზაციისათვის. შედეგად ტელეფონის აპარატის ახალი მოდელის შემუშავებაზე გავიდა ორი წელი. კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ დაისვა ამოცანა: ინტენსიფიცირებულ იქნას პროდუქციის შემუშავება და დამზადება.

ამისათვის შეიქმნა ჯგუფები, რომლებშიც შედიოდა 6-დან 12-მდე ადამიანი - მათ შორის დამპროექტებლები, მწარმოებლები და გასაღების სპეციალისტები, რომლებსაც მისცეს უფლება აიღოს პასუხისმგებლობა ამოცანების კომპლექსის (კონსტრუქცია, დიზაინი, ფასი) გადაჭრაზე.

წარმოების ორგანიზებისადმი ასეთმა მიდგომამ კომპანიას საშუალება მისცა შეემცირებინა მოდელის შემუშავების ხანგრძლივობა 1 წლამდე ანუ ორჯერ, აგრეთვე პროდუქციის დამზადების ხარჯები და აემაღლებინა ხარისხი.

მაგალითი გ) კორპორაცია „მოტოროლა“ აწარმოებს კავშირგაბმულობის საშუალებებს. პროდუქციის ერთ-ერთი სახეობის წარმოებისათვის კორპორაციამ დააპროექტა და ააშენა ავტომატიზირებული ქარხანა, რომლის მეშვეობითაც პროდუქციის წარმოების ვადა შემცირდა წელიწად-ნახევრამდე ნაცვლად სამისა. წარმატებული მუშაობის საფუძველი გახდა სამუშაოს შესრულების ზუსტი ვადების განსაზღვრა და მკაცრი კონტროლი. ამ ვადების დაცვაზე ადრე კორპორაცია იწყებდა შეკვეთების შესრულებას მისი მიღებიდან სამი კვირის შემდეგ. ახლა ავტომატიზირებულ ქარხანას შეუძლია დაამზადოს და გაგზავნოს მზა პროდუქცია შეკვეთის მიღებიდან სულ რაღაც ორ საათში.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) რა საერთოა ამ სამი კომპანიის წარმოების მართვაში?
- 2) რაში ხედავთ მათი ეფექტიანი საქმიანობის მთავარ მიზეზს?
- 3) შეიძლება თუ არა ასეთი გამოცდილების გამოყენება ქართულ რეალობაში?

თავი 13.

მოლაპარაკებების გამართვა და კონფლიქტების მართვა გლობალური ბიზნესში

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

*- გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში კონფლიქტების კულტურული
მიზეზები*

- საერთაშორისო მოლაპარაკებების გაგება

13.1. გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში კონფლიქტების კულტურული მიზეზები

გლობალური ბიზნესის მენეჯერები საჭიროებენ კონფლიქტის ძირითადი მიზეზებისა და ბუნების, მათი გამომწვევი ფაქტორების კარგ ცოდნას. ენობრივი ბარიერი არის ერთ-ერთი მიზეზი, რადგან ცუდი თარგმანის გამო არასწორად გაგებულმა აზრმა მოლაპარაკების პროცესში შეიძლება გამოიწვიოს უთანხმოება. ჩვენ ასევე ვიცით, რომ განსხვავებულმა კულტურულმა ნორმებმა შეიძლება გამოიწვიოს აზრის არაადეკვატური ინტერპრეტაცია, განსაკუთრებით მაშინ როცა თითოეული მხარე განიცდის ცოდნის ნაკლებობას მეორე მხარის კულტურული სისტემის, შეხედულებების, შეფასების ან გაგების საკითხში. არაერთი ამერიკელი მენეჯერი შეურაცხყოფილად გრძნობს თავს მაშინ, როცა უცხო ქვეყანაში შეხვედრისას ადგილობრივი პარტნიორის მიერ დროის დაუგეგმავი შეცვლის გამო უწევს ლოდინი. რასაკვირველია, შეიძლება გვერდი აგვევლო ამ გაუგებრობისათვის და კონფლიქტამდე არ მივიდეთ იმ შემთხვევაში, ამერიკელს რომ სცოდნოდა მეორე მხარის პოლიქრონიკულ (მრავალფეროვან) კულტურაში დროის მონოქრონიკული (ერთფეროვანი, ერთმნიშვნელოვანი) აღქმის

შესახებ. გარდა ამისა, თუ მას ჰქონდა სხვა შეხვედრები, კულტურული მრავალფეროვნების გამო კომუნიკაციის განსხვავებულმა ნორმებმა შეიძლება გამოიწვიოს სხვა კონფლიქტები, რაც რიგ შემთხვევაში ბიზნესის დაკარგვით სრულდება.

კონფლიქტის განეიტრალების მიზეზი დაკავშირებულია სხვადასხვა კულტურის მქონე ხალხის მიდრეკილებასთან, თავი აარიდოს კონფლიქტს ანუ არსებობს ზოგიერთი ისეთი კულტურა, რომელიც ცდილობს გამონახოს თუნდაც გრძელი გზა იმისათვის, რომ თავი დააღწიოს ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის უთანხმოებას. მართლაც, კოლექტივიზმის კულტურაში არსებობს იმის სოციალური მექანიზმი, რომ კონფლიქტის ალბათობა ძალიან მცირე იყოს. მაგალითად, იაპონელთა მიდგომა, რომლის შესაბამისად სხვა კულტურის წარმომადგენელთა განაწყენებისა და კონფლიქტის ნეიტრალიზაციისთვის ისინი ცდილობენ გამოიყენონ ირიბი პასუხი. კონფლიქტის რისკი საკმაოდ მაღალია, როცა ადგილი აქვს მეორე მხარესთან კულტურულ არათავსებადობას. ამერიკელი ფიქრობს, რომ კონფლიქტი უნდა ამოიწუროს დაჟინებით და ღიად, რაც ამერიკულ კულტურაში პატიოსნების გამოხატულებაა. იაპონიაში კეთილგანწყობის ასეთი გამოხატულება სრულიად საპირისპირო რეაქციას გამოიწვევს.

კონფლიქტის ეფექტიანი მართვა

თუ გლობალურ ბიზნესში კონფლიქტი გარდაუვალია, აუცილებელია ის ეფექტიანად ვმართოთ, რათა მოვახდინოთ მისი შედეგების მინიმიზება. რა უნდა გაკეთდეს ამისათვის? პირველ რიგში გლობალური ბიზნესის მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ კონფლიქტის დაუწყონებლივ აღმოსაფხვრელად არსებობს სხვადასხვა სტილი. ამ სტილის გათვალისწინება იძლევა შესაძლებლობას, ნაწილობრივ შევარბილოთ კონფლიქტის ნეგატიური შედეგი. ამ საკითხთან დაკავშირებით არსებობს მრავალი გამოკვლევა, თუმცა მკვლევართა უმრავლესობა იზიარებს ამერიკულ სტილს.

რასაკვირველია, სტილთან დაკავშირებით ერთი კულტურისათვის უპირატესობის მინიჭებას გააჩნია გარკვეული შეზღუდვა, რადგანაც ცალკეულ კულტურებში არსებობს ინდივიდუალური განსხვავებანი. ერთ კულტურაშიც კი არსებობენ ადამიანები, რომლებიც მოწოდებულნი არიან წინ აღუდგნენ კონფლიქტს, ამ დროს სხვები, რომელთაც იგივე კულტურული მემკვიდრეობა აქვთ ამ ფაქტის იგნორირებას ცდილობენ. **მოლაპარაკება** ამ სტილის ყველაზე აღიარებული კომპონენტია, რადგან მხოლოდ ამ გზით არის შესაძლებელი შეთანხმების მიღწევა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია **კომპრომისი**, რომელიც ასევე მიეკუთვნება კონფლიქტების ნეიტრალიზების სტილს, სადაც ჩვენ ვახდენთ ლავირებას, რათა გადავწყვიტოთ ისეთი საკითხები, რომლებიც ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშია. ბოლოს, შედარებით იშვიათი სტილი **ურთიერთთანამშრომლობაა**. მიცვალებულს კონფლიქტი არავისთან მოუვა, ამიტომ საჭიროა ცოცხალ ადამიანებს შევთავაზოთ ორივე მხარისათვის ხელსაყრელი ახალი და შემოქმედებითი მიდგომის ვარიანტები, რომელიც კომპრომისს გულისხმობს. სტილის არჩევის შემდეგ ადამიანებს გააჩნიათ მისი გაზიარების ტენდენცია და ის მათი ინდივიდუალობის ნაწილი ხდება. გამოკვლევები კი გვიჩვენებს, თუ რა არის კულტურულ კონტექსტში ის საერთო, ძირითადი, რითაც განასხვავებენ კონფლიქტში ჩართულ ადამიანებს.

მაგალითად, იაპონელები ნაკლებად კონფლიქტურობი არიან და თუკი მათ ჩაითრევენ კამათში, ამ პროცესში ისინი ამერიკელებზე ნაკლებ ტემპერამენტს ავლენენ. ექსპერიმენტების შედეგებზე დაყრდნობით, მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ მისი არგუმენტებით სტიმულირებული ამერიკელი ფლობს ინტელექტუალური კამათის შეგრძნებას. იაპონელებს კი იმდენად არ უყვართ ღია კონფლიქტი, რომ შეიძლება თავი ცუდად იგრძნონ და აღელდნენ იმის გამო, რომ დაირღვა ჯგუფური ჰარმონიულობა. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ

ამერიკელებს აქვთ კონფლიქტში ჩართვის კონკურენტუნარიანი სტილისადმი მიდრეკილების ტენდენცია, მაშინ, როცა იაპონელები ცდილობენ მის აცილებას. აქვე შეგახსენებთ, რომ ეს განზოგადება არ ეხება ინდივიდუალურ ამერიკელს ან იაპონელს, არამედ ეს ზოგადი დასკვნაა.

სხვა მკვლევარებმა კონფლიქტის სტილის დადგენის დროს ამერიკელები შეადარეს სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლებს. **საერთოდ, ეს კვლევები გვიჩვენებს, რომ კოლექტივიზმის მიმდევარ ადამიანებს აქვთ კონფლიქტების თავიდან აცილების ტენდენცია, მაშინ, როცა ინდივიდუალიზმის კულტურის მიმდევრები, პირში მოქმედ კონკურენტუნარიან სტილს ანიჭებენ უპირატესობას.** კოლექტივიზმის ორიენტაციის არიან: ჩინელები, იაპონელები, კორეელები, მექსიკელები და სხვ. ინდივიდუალიზმი დომინირებს აშშ-ში, ინგლისში, საფრანგეთში და სხვა.

ექსპერტები ასევე მიუთითებენ იმაზე, რომ კონფლიქტი შეიძლება შეიცვალოს იმის მიხედვით, თუ ვინ მონაწილეობს მასში. მენეჯერებს თურქეთიდან და იორდანიაიდან აქვთ ტენდენცია, გამოიყენონ კონფლიქტური მოპყრობის (conflict-handling) სტილი, რომელიც სულაც არ არის სრულყოფილი და განსხვავდება ამერიკულისაგან. თუმცა, როცა კამათში ჩართულნი არიან ინგლისელი, თურქი და იორდანიელი მენეჯერები, ისინი აშკარად ერიდებიან კონფლიქტს მაშინ, როდესაც ამ საკითხში ხელქვეითებთან ამჟღავნებენ საკმაოდ ქმედით მიდგომას.

კონფლიქტი დამახასიათებელია სხვადასხვა კულტურებისათვის. ისინი გარცელებულია ბევრ, ერთმანეთისაგან განსხვავებულ არეალზე. მაგალითად, ინდივიდუალიზმის კულტურის მიმდევარი ადამიანები ორგანიზაციის რესურსების განაწილების პროცესში უპირატესობას ანიჭებენ, ასე ვთქვათ, **სამართლიანობის ნორმას** (თითოეულს დამსახურების მიხედვით). ხელქვეითებისათვის ხელფასის გაზრდის დროს ინდივიდუალიზმისათვის სრულიად

მისაღება, რომ შრომის ანაზღაურება მოხდეს პიროვნების ინდივიდუალური წვლილის მიხედვით. ინდივიდუალიზმში ეს იმის გამოხატვის „ბუნებრივი“ საშუალებაა, თუ ვინ რას იმსახურებს. კოლექტივიზმის კულტურებში კი ადამიანებს აქვთ ტენდენცია, უპირატესობა მიანიჭონ **გათანაბრების ნორმას** (ჯგუფის თითოეული წევრი იღებს ასე თუ ისე თანაბარ გასამრჯელოს). აქ ჩვენი ყურადღება გადატანილია იმაზე რომ, როცა საქმე კონფლიქტს ეხება, ეს სხვადასხვა უპირატესობანი მემკვიდრეობითი ხასიათისაა, იაპონელები ამბობენ: „ლურსმანი, რომელიც გამოჩნერილია, ლურსმნებით მიეჭედება“, ანუ ეს ანდაზა გვიჩვენებს კონფლიქტის ღია სტილს - „ლურსმანს“, რომელიც გამოჩნერილია სხვა კოლექტიურ კულტურებში. ამ ფასეულობის მქონე კულტურები ერიდებიან კონფლიქტს, ამერიკის შეერთებულ შტატებში კი არის ბევრი ისტორია თუ მითი იმის შესახებ, როგორ ეთაყვანებიან ბოზოქარ, მშფოთვარე, ინდივიდუალისტებს - „ლურსმნებს“, რომლებიც თავიანთი შეხედულებების დამკვიდრების მიზნით არ ერიდებიან უმრავლესობასთან კონფლიქტს. ამ შემთხვევაში კონფლიქტში მონაწილეობის სურვილი დაკავშირებულია თვითდაჯერებულობის კულტურულ განზომილებასთან.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი ცალკეულ კულტურაში **კონფლიქტის პრევენციის მიღწევის მეთოდების დადგენაა**. იქნებ არაფერია იმაზე უკეთესი, რომ მოვძებნოთ ეს მეთოდები ამერიკული კულტურის სიმბოლო „დისნეი ლენდში“, სადაც წარმოდგენილი ქანდაკებები სიმბოლურად გამოხატვს აშშ-ის კულტურულ ღირებულებებს. მათ შორის ოთხი ქანდაკება „ინდივიდუალიზმის“, „საკუთარ ძალებში დარწმუნებულობის“, „დამოუკიდებლობისა“ და „თავისუფლების“ სიმბოლოა. ნაკლებ მოსალოდნელია, რომ ეს ოთხი ფასეულობა მიესადაგებოდეს ნებისმიერ ამერიკელს. სხვა კულტურის მატარებლებიც შეიძლება იზიარებენ ამ ფასეულობებს, თუმცა მათ მაინც საკუთარი კულტურული ღირებულებები

გააჩნიათ. როგორც აღინიშნა, ამერიკელთა მთავარ ღირებულებას - ინდივიდუალიზმს სხვა კულტურებში (მაგალითად, აზიურში) უარყოფითი მნიშვნელობა აქვს.

ამ თავის განხილვამდე ჩვენ არ გვისაუბრია იმაზე, თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები, როცა კონფლიქტური სიტუაცია მჟღავნდება რისხვაში ან მოთმინების დაკარგვაში, რაც ხშირია საერთაშორისო საქმიან ურთიერთობებში. მაგალითად, რა შეიძლება ითქვას, როცა ამერიკელი მენეჯერი ცუდ შეფასებას აძლევს ჩინელ მუშაკს? ამის შედეგად ამ მუშაკში შეიძლება დაეცეს სამუშაოს შესრულების ვალდებულებითი გრძნობა, რაც გამოიწვევს შრომის უარყოფით შედეგებს. განვიხილოთ ანალოგიური სიტუაცია, როცა ფირმის მექსიკელი მფლობელი გუნებაწამხდარია მას შემდეგ, რაც ამერიკელმა მენეჯერმა ურჩია ბევრად მეტი გააკეთოს მათი არაეფექტიანი ქარხნის მოდერნიზებისათვის. ზემოთ წარმოდგენილ ორივე შემთხვევაში გამოვლენილი რეაქცია მიგვიყვანს კონფლიქტამდე, რადგან ისინი წარმოდგენენ ბუნებრივ რეაქციას ამერიკელის მიერ ჩინელის ან მექსიკელის რეპუტაციის შელახვაზე. მორალურად დაზარალებული პირები შეეცდებიან, აინაზღაურონ მორალური დანაკლისი. გამოცდილ მენეჯერს შეეძლო, გამოეჩინა სიბრძნე და შეეთავაზებინა ისეთი მიდგომა, რაზეც მეორე მხარე უარყოფით დამოკიდებულებას არ გამოავლენდა, ვიდრე გაეკეთებინა ასეთი პირდაპირი განცხადება, რომელიც სხვა კულტურაში კონფლიქტის გამოწვევის სიწინდარია. **ხელმძღვანელის მოქმედების აღწერა კულტურის საშუალებით - ეს არის გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში ახლად აღმოცენებული კვლევის არე.**

კონფლიქტის მართვის პერსპექტიულ ჭვრეტას გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში აქვს არსებითი დატვირთვა. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერმა კონფლიქტის მართვის პროცესში მიიღო არასწორი გადაწყვეტილება, ის იძულებული იქნება გაიაროს საკმაოდ დიდი გზა, რომ საბოლოო ჯამში დაარეგულიროს კონფლიქტური სიტუაცია.

მოლაპარაკების გზით სიტუაციის შერბილება აუცილებელია იმისთვის, რომ დავწიოთ ურთიერთდამაბულობის დონე, რომელიც გამოწვეულია ერთ-ერთი მხარის არაორდინალური ქმედებებით ან კონფლიქტით. მაგალითად, **კონცესია** არის ისეთი შემარბილებელი საშუალება, როცა ადამიანი აღიარებს კონფლიქტის არსებობას, მასზე იღებს პასუხისმგებლობას, იხდის ბოდიშს ან გამოდის რაღაც ფორმით კომპენსაციის წინადადებითაც კი (მაგ., „ჩემი გამონათქვამები ცუდი არჩევანი იყო, რამაც გაგანაწყენათ, რის გამოც ვწუხვარ“). **თავის მართლება** ყველაზე ნაკლებად მისაღები ფორმაა, აქ ადამიანი აღიარებს რაიმე ქმედების ან კონფლიქტის არსებობას, მაგრამ ამტკიცებს, რომ ეს მოხდა უნებურად და არ შეეძლო ხელი შეეშალა მისთვის (მაგ., „მე დავიგვიანე ჩვენს შეხვედრაზე, რადგან ვიღაცის უბედური შემთხვევის გამო გზაზე დიდხანს შევყოვნდი“). მეორე მხარეს ყველაზე ნაკლებად აკმაყოფილებს ასეთი თავის მართლება. ამ დროს ადამიანი აღიარებს ჩადენილ ქმედებას ან კონფლიქტის გამოწვევ მიზეზს, მაგრამ არგუმენტად მოჰყავს ის, რომ ამ მდგომარეობაში მისი ქმედება კანონიერი იყო. და, ბოლოს, **უარყოფა**, რომელიც არის შეფასება, სადაც ადამიანი ან უარყოფს ნებისმიერ ნეგატიურ ქმედებას, ან უარს ამბობს ამ ქმედების გამოწვევები მიზეზების არსებობაზე (მაგ., „დიახ, ვაპირებ უარის თქმას თქვენს მოთხოვნაზე. ყველაფერი ისე დარჩეს, როგორც არის, რადგან ამის ასახსნელად დრო არ მაქვს“). თქვენ, რა თქმა უნდა მიხვდით, რომ შეფასების ასეთი ტიპი არ წარმოადგენს დამაბულო ურთიერთობების შერბილების ფაქტორს.

გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია, განვიხილოთ **კონფლიქტის მართვის რუკა**, რომელსაც შეუძლია ახსნას თუ როგორაა დაკავშირებული გარკვეული კულტურული ფასეულობანი კონფლიქტების აღქმასთან, კონფლიქტების მართვის რა შესაძლებლობანი არსებობს და როგორ გამოიყენებს პიროვნება ამ შესაძლებლობებს ამა თუ იმ კულტურული მიდგომების გაზიარების შესაბამისად.

სამწუხაროდ ასეთი რუკის აგება რთულია. დადასტურებულია, რომ ამერიკელები ან სხვა ინდივიდუალისტური ერები ძალ-ღონეს არ ზოგავენ ურთიერთობის დასამყარებლად კოლექტივიზმის კულტურის მქონე ერებთან (მაგ., იაპონელებთან), ეს განიხილება როგორც დადებითი ქმედება (ანუ პატივისცემის გამოხატვა). თუმცა უნდა ვაღიაროთ, რომ როცა უცხოელები ცდილობენ, დაუახლოვდნენ კონფლიქტის დარეგულირების მართვის ნიმუშებს, რომელიც ახასიათებს აშშ-ს ან სხვა ინდივიდუალისტურ კულტურებს, ისინი ბევრ სასარგებლო რამეს შეიძენენ. რატომ? იმიტომ, რომ ინდივიდუალიზმს შეუძლია ყველაფერი იღონოს ისეთი ადაპტაციისათვის, რომ კონფლიქტის ზოგიერთი მცდელობის ჩაფუშვა გამოიყურებოდეს პატიოსან ქმედებად. აღსანიშნავია, რომ კონფლიქტების მართვის გზამკვლევი რუკა სრული არ არის და საჭიროა ჩატარდეს უფრო მეტი კვლევა კულტურულ ასპექტში კონფლიქტების რეგულირების მიზნით.

13.2. საერთაშორისო მოლაპარაკებების გაგება

მოლაპარაკება ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო ხერხია იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ან მინიმუმამდე დავიყვანოთ კონფლიქტები. მოლაპარაკება ორ ადამიანს ან ორ ჯგუფს შორის მოსაზრებების ურთიერთგაცვლის პროცესია, რომლის მიზანი ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება, დისკუსიის ან სპეციფიკური პრობლემის განხილვის შედეგად თანხმობის მიღწევაა. ამის გამო ყველა **მოლაპარაკებას ახასიათებს 4 ძირითადი ელემენტი**:

- რამდენიმე მხარის დასწრება (ორი ან მეტი);
- შერეული განზრახვები (აზრთა სხვადასხვაობის მიუხედავად საერთო ინტერესის ქონა);
- მხარეთა მიერ შემხვედრი ნაბიჯების გადადგმა (დიდი ხნის წინ მიღებული გადაწყვეტილებების შეცვლა);
- თანხმობის მიღწევის მიზნად დასახვა.

ჩარჩო საერთაშორისო მოლაპარაკებების პერსპექტივის დასადგენად

ცნობილია რამდენიმე სტრუქტურა, რომელიც საერთაშორისო მოლაპარაკებების მიმდინარეობის დროს მენეჯერებს ეხმარება შედარებითი პერსპექტივის აღმოჩენაში. აქ ჩვენ განვიხილავთ ამ სტრუქტურებიდან ორს. პირველი წარმოდგენილია ხუთი ფაქტორით, სადაც კულტურული პრობლემები მიიჩნევა საერთაშორისო მოლაპარაკებების ქვაკუთხედად. ეს სტრუქტურა ნაჩვენებია ცხრილში 13.1., თუმცა აქ ჩამოთვლილი ფაქტორების ზუსტი ურთიერთქმედება დამატებით უნდა იყოს შესწავლილი. ამის მიუხედავად, სტრუქტურა მაინც კარგი გზამკვლევაა მენეჯერების დასახმარებლად, რათა მან ზეგავლენა იქონიოს საერთაშორისო მოლაპარაკებების შედეგებზე.

მეორე სტრუქტურა კი მხარეების მიერ მოლაპარაკების პროცესში ითვალისწინებს ოთხ სტადიას. ამ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება კულტურული თავისებურებების ფაქტორის გათვალისწინებით მოლაპარაკების შედეგის მიღწევაზე.

ცხრილი 13.1

საერთაშორისო მოლაპარაკებების ხუთფაქტორიანი სტრუქტურა

ძირითადი კატეგორიები	ელემენტები, რომლებიც უნდა გავითვალისწინოთ
ძირითადი მოდელები, რომლებსაც მომლაპარაკებელი პირები იყენებენ	მოლაპარაკებების პროცესი შეიძლება იყოს შემდეგნაირად ფორმულირებული: • მოლაპარაკების მცდელობა; • საზოგადო პრობლემების გადაჭრა ან გამოკვლევა; • დებატები.

პიროვნული თვისებები	რის მიხედვით უნდა ავირჩიოთ მომლაპარაკებელი პირი: • ცოდნა/გამოცდილება; • პირადი დახასიათება; • პიროვნული მისწრაფებები (პირადი თუ საზოგადოებრივი მიზნები); • ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების უნარი.
ხასიათი ზეგავლენას ახდენს ურთიერთობებზე	დროის ორიენტირების უნარი. სარისკო ორიენტაციები (მაღალი თუ დაბალი რისკის მქონე). რისი საშუალებით მოვიპოვოთ და განვამტკიცოთ ნდობა: • ინტუიცია; • საზოგადოებრივი გამოცდილება; • რეპუტაცია; • სანქციების განხილვა.
შეხვედრის ელემენტები ინტერაქციულ პროცესებზე	პროტოკოლის მნიშვნელობა (ფორმალური თუ არაფორმალური) კომუნიკაციის სირთულეები (მაღალი თუ დაბალი) • დასარწმუნებელი ტექნიკა: ლოგიკა/ფაქტები/გამოცდილება; • დოგმები/ტრადიციები; • ემოციები/ინტუიცია.
შედეგი	შეთანხმების უპირატესობები (კონტრაქტი თუ ნაგულისხმები, სიტყვიერი შეთანხმება).

მოლაპარაკებების დაწყებამდე აუცილებელია მათი დაგეგმარება და წინასწარი მომზადება. შემდეგ კი შევუდგებით ხსენებული ოთხი სტადიიდან პირველის განხორციელებას. ასე რომ, დავიწყეთ

მოლაპარაკებების წინასწარი მომზადების პროცესის განხილვა, შემდეგ გადავიდეთ მოლაპარაკების ოთხეტაპიან მოდელზე.

ამერიკელებთან საერთაშორისო მოლაპარაკების მომზადებისას დიდი ხნის განმავლობაში ბრალს სდებდნენ მათ მოლაპარაკების ჩაშლის მცდელობის გამო. ამიტომ, არაადეკვატური მომზადების პრობლემები და შედეგები დიდხანს რჩებოდა დღის წესრიგში. 30 წლის წინ ერთმა ექსპერტმა გააფრთხილა ამერიკელი ხელმძღვანელი მუშაკები, რომ გაეთავისებინათ იაპონელთა მოლაპარაკების სტილი და თავისებურებანი. ის ფიქრობდა, რომ თუ ამერიკელები კარგად შეისწავლიდნენ იაპონელების მოლაპარაკების ტექნიკას, აშშ-ი მოგებული დარჩებოდა. კერძოდ, ის ფიქრობდა, რომ ამით აშშ-ი მლრდ დოლარით მიაღწევდა იაპონიასთან სავაჭრო დეფიციტის შემცირებას.

ათეული წლების განმავლობაში რჩევების დიდი ნაწილი ეხებოდა საერთაშორისო მოლაპარაკებების მომზადების საკითხს. პირფერობასთან შედარებით გულწრფელობისათვის უპირატესობის მინიჭება არის მოლაპარაკების წარმატების ძირითადი ფაქტორი, წარმატებული ან წარუმატებელი საერთაშორისო მოლაპარაკებების შესახებ კვლევები ადასტურებს გულწრფელობის ფაქტორის უპირატესობას. **ასე რომ, ვიდრე დაიწყებდეთ საერთაშორისო მოლაპარაკებებს, დაუკვირდით შემდეგ ზოგად რჩევებს:**

- საყოველთაოდ ცნობილია, რომ საერთაშორისო მოლაპარაკებებს ახლავს წარუმატებლობის მოლოდინი, რაც არ უნდა დაგავიწყეს;

- გადადგით ნებისმიერი აუცილებელი შემხვედრი ნაბიჯი, რათა მეორე მხარე გაგებით მოეკიდოს არა მხოლოდ არსებულ პრობლემებს, არამედ მოლაპარაკებების პროცესის წარმოებას და კულტურულ ფასეულობებს, რომელიც ამ დროს დიდ როლს თამაშობს. დიდი შეცდომა იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ყველა ჩვენი მსგავსია;

- ითხოვეთ დახმარება სხვისგან, თუკი თქვენს კომპანიაში

შეუძლებელია აუცილებელი ექსპერტიზის ჩატარება ან არ გაგაჩნიათ მოცემულ სფეროში საკმარისი ცოდნა (საერთაშორისო მოლაპარაკებებში მნიშვნელოვანია კონსულტანტებისა და კულტურის დარგის სპეციალისტების მონაწილეობა);

- თუ შუამავალთა მხრიდან ენის ცოდნა არასაკმარისია, გამოიყენეთ თქვენი კომპანიის მიერ დაქირავებული თარჯიმნები (არ ენდოთ იმ თარჯიმნებს, რომელიც მეორე მხარემ შემოგთავაზათ);

- მოლაპარაკების წარმოების პროცესში განიხილეთ საერთაშორისო გუნდის გამოყენების შესაძლებლობა (ამის შესახებ შემდგომ ვისაუბრებთ);

- მოლაპარაკების მომზადების პროცესში მზად იყავით, დახარჯოთ აუცილებელი დრო და ენერგია, საჭირო ინფორმაციის შეგროვების დროს იქონიეთ მოთმინება.

უკანასკნელი პუნქტი ისეთია, რომლის მიმართაც ამერიკელებს აქვთ უსიამოვნო შეგრძნება. ამერიკელი მენეჯერი აზიაში ან ყველა იმ ფორუმზე, სადაც აშშ მონაწილეობს მზად უნდა იყოს ხანგრძლივი ყოფნისათვის. ზევრი ამერიკელი ფიქრობს, რომ იაპონიაში ან ჩინეთში მოსალაპარაკებლად საკმარისია რამდენიმე დღე. სინამდვილეში ეს ასე არ არის. მაგალითად, შანხაიში ამერიკული საავტომობილო ფირმის ხელმძღვანელი უკმაყოფილებას გამოთქვამდა იმის გამო, რომ „ტყუილად დაკარგა მთელი კვირა“ და ვერაფერი გააკეთა ჩინოვნიკებთან „სმა-ჭამის“ გარდა. ის იმ მიზეზით იყო გაღიზიანებული, რომ უნდა ამოერჩია ერთ-ერთი: ან არაფრის გულისთვის გაეღო ხარჯები გაურკვეველი დროის განმავლობაში, ან უარი ეთქვა დახარჯულ ძალისხმევაზე და დაბრუნებულიყო შინ. სამწუხაროდ, აზიის ქვეყნებში ზევრი ევროპელი ან ამერიკელი ფიქრობს, რომ საქმის გასაკეთებლად ურთიერთობას საკმარისია დაუთმოს მცირე დრო. ყველაზე ცუდი ისაა, რომ ზოგიერთ უცხოელ შუამავალს ამერიკელების მიერ დროის აღქმის შესახებ ზუსტი ინფორმაცია გააჩნია, რასაც მათ საწინააღმდეგოდ იყენებს.

როგორც აღინიშნა, საერთაშორისო კონტექსტში მოლაპარაკების წარმოების დროს სასურველია **გუნდის გამოყენება**. კიდევ ერთხელ ვიტყვით, რომ ზოგიერთი ამერიკელის აზრით, გუნდი სიდიდისა და აზრთა სხვადასხვაობის გამო მოლაპარაკების პროცესში არ იძლევა სასურველ შედეგს და ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღებით უკეთესი შედეგის მიღწევაა შესაძლებელი. მიუხედავად ამისა, საერთაშორისო მოლაპარაკებების დროს ამერიკელები იყენებენ გუნდებს, რომლებიც დანახარჯების ეკონომიის მიზნით შეიძლება იყოს მცირერიცხოვანი ან პარტნიორებზე დემონსტრაციული ეფექტის მოსახდენად გამოირჩეოდნენ რიცხოზობით უმრავლესობით. პარტნიორის ენისა და კულტურის ცოდნასთან ერთად უკვე დაკომპლექტებული გუნდის მიერ დადებითი შედეგების მიღების მიზნით აუცილებელია მოლაპარაკების დეტალების სრულყოფილი ცოდნა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს მხარეების უთანხმოებას.

გუნდს უნდა ახლდეს თარჯიმანი რომელიც, იდეალურ შემთხვევაში გუნდის წევრია. კომპანიები, რომლებიც მისდევენ ამ რჩევას მოლაპარაკებებში მეტ წარმატებას აღწევენ, ვიდრე ისინი ვინც თარჯიმანს გარედან ქირაობენ. მაგალითად ასზე მეტი ტსკ-ის საქმიანობის შესწავლამ გვიჩვენა, რომ იაპონურ კომპანიებთან მოლაპარაკების პროცესის ხარისხის გაუმჯობესება მიღწეულ იქნა იმის საფუძველზე, რომ ამ გუნდში იმყოფებოდა ორი ენის მცოდნე ასეთი პიროვნებების მონაწილეობა მნიშვნელოვნად აჩქარებს მოლაპარაკებების პროცესს. ის ფირმები, რომელთაც გუნდში არ ჰყავდათ ორი ენის მცოდნე, მომავალი მოლაპარაკების დროს შეეცადნენ გუნდში ჩაერთოთ ერთი ასეთი წევრი მაინც.

სხვა გამოკვლევებით დადასტურდა, რომ მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მოლაპარაკებების წარმოებელი გუნდის სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებით დაკომპლექტება. დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ კომპანიის გუნდში უნდა შედიოდეს ორი ენის მცოდნე, რაც ენობრივი ბარიერის პრობლემის მოხსნას

გულისხმობს, ხოლო გუნდების სხვადასხვა კულტურის მქონე წევრებით დაკომპლექტებას შეუძლია ისეთი ხელშეკრულების გაფორმება, სადაც გათვალისწინებული იქნებოდა ყველა მხარის ინტერესი, ტრადიცია, ტაქტიკა და ის, რაც მათ კულტურული ჩიხისკენ მიმავალი გზის გადალახვაში დაეხმარება.

გვინდა გავიმეორეთ, რომ გუნდის შემადგენლობისა და სიდიდის მიუხედავად, მოლაპარაკებების წარმოების პროცესში კულტურის განსხვავების გამო, მისი მონაწილეები დიდ დივიდენდებს იხდიან. როცა ამის შესახებ იაპონელ მენეჯერებს ჰკითხეს, მათ უპასუხეს, რომ ამერიკულ ფირმებთან მოლაპარაკებისას გარანტირებული წარმატების მისაღწევად ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის ამერიკელების მზაობა დაეხარჯათ დრო, ძალ-ღონე, გამოეჩინათ მოთმინება ამ ურთიერთობის დასამყარებლად. ყველა ამ კომპონენტთან ერთად მნიშვნელოვანია სწორი „კულტურული გაგება“. ეს უკანასკნელი მოიცავდა იაპონელთა საქმიანი ქცევის ნორმების მიმართ სწორ დამოკიდებულებას. ალბათ ეს საერთაშორისო მოლაპარაკებების დროს არის ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. საბედნიეროდ, ამ ორ ფაქტორს სხვა ფაქტორთა შორის, რომლებიც განვიხილეთ შეუძლია იმუშაოს მოლაპარაკებების დაწყებამდე.

როგორც აღვნიშნეთ, ჩვენ არ გვინდა, ჩამოყალიბდეს ისეთი შეხედულება, თითქოს მოლაპარაკების წინასწარი მომზადება ავტომატურად უზრუნველყოფს მის წარმატებას. **საერთაშორისო მოლაპარაკებების სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ წინასწარი მომზადების მიუხედავად შეთანხმების მიღწევის გარანტია რიც შემთხვევებში არ არსებობს, მაშინაც კი, როცა თქვენ კარგად ხართ მომზადებული და მიჰყვებით იმ ტაქტიკას, რაც ხელსაყრელია თქვენი კოლეგებისათვის. გარდა ამისა, მოსამზადებელ ეტაპს ყოველთვის არ მოაქვს დასახული მიზნები.**

ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით, მას შემდეგ რაც მოლაპარაკების ტაქტიკაში გაიარეს იდენტური მომზადება (ტრენინგი), დანი-

ის და ესპანეთის წარმომადგენლებმა გამოიყენეს ერთმანეთისაგან განსხვავებული ვაჭრობის სტილი. ესპანელები ცდილობდნენ დაეკავშირებინათ თავიანთი დამოკიდებულება მიმდინარე პრობლემებთან და სურდათ, თავს დასხმოდნენ მეორე მხარეს, მაშინ როცა დანიელები ცდილობდნენ, ყურადღება გაემახვილებინათ პრობლემებზე და თავი აერიდებინათ კონფლიქტისათვის. ამიტომაც, ესპანელები ალბათ დანიელებს განიხილავდნენ როგორც საქმიანი პრობლემებით მეტისმეტად დაინტერესებულებს და აღიქვამდნენ მათ, როგორც ემოციურად ნეიტრალურ ხალხს. დანიელები კი ესპანელებს განიხილავდნენ, როგორც კონფრონტაციულებს. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, რომ მხოლოდ ტრენინგი ვერ შეცვლის იმ სტილს, რომლითაც მოლაპარაკების პროცესში მათი კულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე წლების მანძილზე მოქმედებდნენ დანიელები და ესპანელები.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ ნაკლოვანებებისა და შეზღუდულობის მიუხედავად, ტრენინგს უფრო მეტი დადებითი თვისება გააჩნია, ვიდრე უარყოფითი. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ დიდ ფირმებს ახასიათებთ ტენდენცია, უფრო მეტად მიიღწიონ წარმატებებს მოლაპარაკებებში, ვიდრე პატარა ფირმებს. მაგრამ ეს მხოლოდ ზომის გამო არ ხდება და დაკავშირებულია რესურსების დიდ რაოდენობასთან. დიდ ფირმებს გააჩნიათ სახსრები, რათა დაიქირავონ კონსულტანტები, სპეციალისტები და თარჯიმნები, რომლებიც მოლაპარაკების მომზადების პროცესში ასრულებენ თავიანთ მოვალეობას. მოკლედ რომ ვთქვათ, დიდ ფირმებს მოლაპარაკებების მომზადების პროცესში აქვთ იმის ფუფუნება, რომ დახარჯონ მეტი დრო და ფული.

საერთაშორისო გარიგება: პროცესის ოთხი სტადია

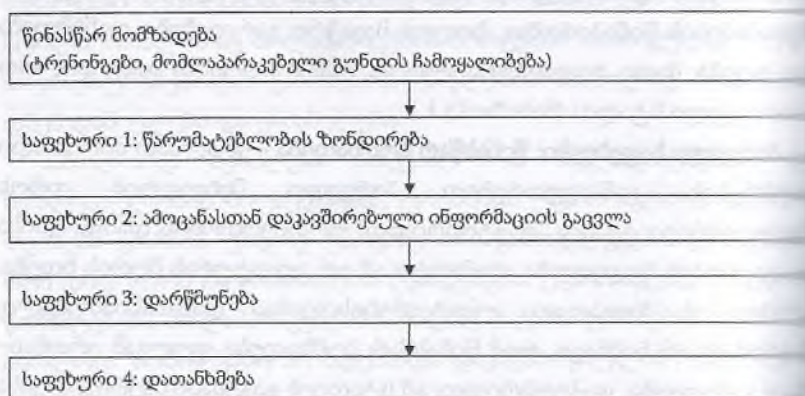
მოსამზადებელი პერიოდის ხანგრძლივობის მიუხედავად, საბოლოოდ უნდა დაიწყოს მოლაპარაკების პროცესი. ესპერტები გვთავაზობენ გარიგების სრული პროცესის ოთხ ძირითად სტადიას:

დაყოფას: პირველი სტადია არის არაფორმალური შეხვედრები (Nontask Sounding). ეს ხშირად შედარებით ყველაზე ხანგრძლივი სტადიაა, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებული შტატების გარეთ. ამ სტადიის მთავარი მიზანი კავშირების დამყარება ან სხვა კომპანიის გაცნობაა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამ სტადიაზე ურთიერთქმედება არ არის პირდაპირ დაკავშირებული გარიგების ამოცანასთან. შემდეგი ეტაპი მოიცავს ამოცანასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლას. ეს პროცესი ძირითადად წარმოადგენს ორი კომპანიის საჭიროებებსა და უპირატესობებზე აზრის გაცვლას. ამ სტადიას მოსდევს დარწმუნების ეტაპი, სადაც ხდება ერთმანეთის პოზიციების განსაზღვრის აშკარა მცდელობა. ეს სამი სტადია შეთანხმების წინაპირობაა. ბოლოს სავაჭრო გარიგებები თანხმდება და ხდება მათი ხელმოწერა. უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ თითოეული სტადია (ნახაზი 13.1.)

პირველი საფეხური: წინასწარ მომზადება - ეს ალბათ ძირითადი საუბრების, განსაკუთრებით პირველი შეხვედრის დროს ჩვეულებრივი ეტაპია. ფაქტობრივად, ურთიერთობის დამყარებისა და გაცნობის მცდელობა არამარტო ამ ორ კულტურას შორის ხდება, არამედ ეს ზოგადად კულტურებისთვისაა დამახასიათებელი. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ წინასწარ მომზადება ყველგან ერთნაირად გამოდგება. ფაქტობრივად, ამ სტადიის გაგებაში ამერიკელებსა და სხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის არსებობს დიდი განსხვავება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ცვლადი **წარუმატებლობის ზონ-დირებაში** არის პარტნიორებს შორის პირადი ურთიერთობების დამყარების პროცესში დახარჯული დროის რაოდენობა. მაგალითად, ჩვენ შეგვიძლია შევხედეთ პიროვნებებს, რომელთაც სურთ დაწვრილებითი ინფორმაცია მიიღონ ჩვენსა და იმ კომპანიაზე, რომელსაც წარმოვადგენთ. მათ შეუძლიათ კომპანიასთან თავიანთი თავის იდენტიფიცირება. მაგალითად, ბევრ აზიურ ქვეყანაში

საკუთარი თავი უნდა წარვადგინოთ ფრაზით: „ჩვენ ვართ პოლ სვინი და დინ მაკფარლინი დეიტონის უნივერსიტეტიდან“. ამერიკაში რასაკვირველია უნდა გავეცნოთ ასე: „გამარჯობა მე ვარ პოლ სვინი და ეს არის დინ მაკფარლინი. ჩვენ ვართ დეიტონის უნივერსიტეტიდან“. ამ ფრაზებს შორის შეუმჩნეველი, მაგრამ არსებითი განსხვავებაა. ეს ასახავს ზუსტად იმას, რაც უკვე განვიხილეთ, რომ ხალხი ინდივიდუალიზმის კულტურებში აშშ-ის მსგავსად ზრუნავს გამოხატვის პირველადი აქცენტი ინდივიდების მიმართ, მაშინ როდესაც ხალხი კოლექტივიზმის კულტურებში პირველობას ჯგუფს ანიჭებს.



ნახაზი 13.1. საერთაშორისო გარიგების საფეხურები

მაგრამ წარუმატებლობის ზონდირებაში ამ ყველაფერს სცილდებიან ის, რომ ამერიკელმა დისკუსიის პროცესში შეიძლება განიხილოს უადგილო და შეუფერებელი პირადი საკითხები, რაც ჩინელისათვის მიუღებელია. ფაქტობრივად, შეიძლება „უადგილო“ დისკუსიების გამართვა არსებითი კი აღმოჩნდეს მათ მიერ დასახული ამოცანის პრესპექტივისათვის. **დაიმახსოვრეთ, რომ დაბალკონტექსტურ კულტურებში მოლაპარაკებების წარმოებამდე პირადი საუბრები**

ერთმანეთის გაცნობაზე დროის ხარჯვა მიუღებელია და ამ პროცესმა მიზნის მიღწევამდე შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს. **მაღალკონტექსტურ კულტურებში (ჩინეთი, იაპონია, მექსიკა) საპირისპირო მოვლენას აქვს ადგილი.** ეს ყველაფერი ამ კულტურის წარმომადგენლებისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია და ისინი დიდ დროს უთმობენ წარუმატებლობის ზონდირებას. ცხრილი 13.2. აჯამებს იმას, რასაც შეიძლება შევხვდეთ წარუმატებლობის ზონდირების სტადიაზე მაღალ და დაბალკონტექსტურ ქვეყნებში.

დრო, რომელსაც ამერიკელები „უაზრობისთვის“ ხარჯავენ, შეიძლება შეცვალოს ურთიერთქმედებამ კულტურებს შორის. მაღალკონტექსტურ კულტურებში შედეგებისათვის ბიძგის მისაცემად ეს ძალიან მნიშვნელოვანია. მაგალითად, ერთი კვლევა გვიჩვენებს, რომ ბრაზილიელი და იაპონელი შუამავლებისათვის ინტერპერსონალურ კომფორტს გააჩნია დიდი მნიშვნელობა, რამაც ისინი მოლაპარაკების პროცესში დადებით შედეგამდე მიიყვანა, მაშინ როდესაც ამერიკელებზე ის პირიქით უარყოფითად მოქმედებდა. ეს აღმოჩენა ხაზს უსვამს წარუმატებლობის ზონდირების მნიშვნელობას პირადი ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში, რომელიც მაღალკონტექსტურ ქვეყნებში გარიგებების დროს აუცილებელი და სასარგებლოა.

გაცნობის ეტაპზე კულტურული თავისებურებები, პარტნიორების სტატუსის მნიშვნელობის საკითხში ვლინდება. წარუმატებლობის ზონდირების სტადიაში მოლაპარაკებებში ჩართული მონაწილეების სტატუსი ზოგ კულტურაში მნიშვნელოვანია, სხვებში კი პირიქით. კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ მოლაპარაკებების პროცესში მაღალ და დაბალკონტექსტურ კულტურებს შორის განსხვავებების გათვალისწინება, როგორც წესი სასარგებლოა.

ამერიკელები ხშირად სხვადასხვა ხერხებით ადაბლებენ თავი-

ანთ სტატუსს (მაგალითად, მიმართვისას სახელის გამოყენებით, განსხვავებული ჩაცმით), მაგრამ ბევრ მაღალკონტექსტურ კულტურაში ტიტული და სტატუსი ძალიან მნიშვნელოვანია და ურთიერთქმედება უფრო ფორმალურია. იშვიათია მაღალკონტექსტურ კულტურაში მეორე მხარის მიმართ სახელით მიმართვა. მაგალითად, ჩინელები საკმაოდ გაცნობიერებულნი არიან სტატუსებში და ამჯობინებენ კომპანიის მმართველთან მოლაპარაკებას, ეს აგრეთვე აშკარა უპირატესობაა იაპონელებისა და ფრანგებისათვის.

სტატუსი თუ თანამდებობა მაღალკონტექსტური ქვეყნების გარიგებებში ქმნის მოლაპარაკების ფონს, მაგრამ დაბალკონტექსტურ კულტურებში ის ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ამ თემის ილუსტრირებისათვის ერთმა კვლევამ გაითამაშა იმიტირებული გარიგება ინგლისელების, ფრანგების, გერმანელებისა და ამერიკელების მონაწილეობით. კვლევით დადგინდა, რომ ფრანგებს ყველაზე მეტად აინტერესებდათ პარტნიორთა გუნდის წევრთა სტატუსი. კვლევა მოიცავდა 11 სხვადასხვა კულტურიდან 700-ზე მეტ ბიზნესმენზე დაკვირვებას. კულტურები შეირჩა ყველაზე დაბალი კონტექსტით დაწყებული (აშშ, გერმანია), ყველაზე მაღალით დამთავრებული. ამ კვლევით დადგინდა, რომ პირადი ურთიერთობები მეტს ნიშნავდა მაღალკონტექსტური კულტურის წარმომადგენლებისათვის. მაგალითად, იაპონიაში სტატუსის მიხედვით განსხვავებები დაფუძნებულია ასაკზე, სქესსა და თანამდებობაზე. ასე რომ, თუ თქვენ ხართ მამრობითი სქესის, ხანდაზმული და მაღალი თანამდებობის სტატუსით, ეს მიიზიდავს იაპონელ პარტნიორს. ამერიკელებს ეს ფაქტორები ნაკლებად აინტერესებთ.

ქმედებები მოლაპარაკების ეტაპებზე: განსხვავებები დაბალკონტექსტურ და მაღალკონტექსტურ კულტურებს შორის

მოლაპარაკების საფეხური	დაბალკონტექსტური კულტურა	მაღალკონტექსტური კულტურა
საფეხური 1: წარუმატებლობის ზონდირება	• სოციალური სიზუსტეების მოკლედ გაცვლა; • მივხედოთ საქმეს; • არ შევწუხდეთ სხვა ჯგუფის სტატუსით	• ყველაფერი გაიგონ შენზე და შენს კომპანიაზე; • გრძელვადიანი პრეზენტაციები და შეხვედრები გაცნობისათვის; • აქცევენ დიდ ყურადღებას ასაკს, რანგს, შუამავლების სტატუსს.
საფეხური 2: ამოცანის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლა	• შედარებით მოკლე საფეხური; • ახალგაზრდა, ამბიციური, შეუძლიათ გააკეთონ ყველაფერი.	• უფრო გრძელვადიანი საფეხურებს შორის; • უპირატესობას ანიჭებენ ხნიერ, მაღალსტატუსიანი ჯგუფის წევრს.
საფეხური 3: დარწმუნება	• არგუმენტირებული; • ყველაზე მნიშვნელოვანი სტადია; • საქმისკენ მოლაპარაკების სტილი; • პრესტიჟი არც ისე მნიშვნელოვანია.	• დეკლარაციული; • მნიშვნელოვანი სტადია; • მეტად რთული სტილი; • პრესტიჟი მნიშვნელოვანია.

საფეხური 4: დათანხმება	- დაწვრილებით დაწერილი კონტრაქტის მოთხოვნა; - გადაწყვეტილებები არის უსუბიექტო; - მოგება არის შეთანხმების მოტივაცია.	- ნაკლები აქცენტი გრძელვადიან კონტრაქტებზე; - გარიგება დასტურდება კონტექსტუალური ცვლადების საფუძველზე; - კარგი გარემო არის აუცილებელი ფინანსური შეთანხმებისათვის.
---------------------------	---	---

მეორე საფეხური: ამოცანასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლა - მეორე სტადია მოიცავს ორივე მხარის საჭიროებებისა და უპირატესობების შესახებ ინფორმაციის გაცვლას. ზოგიერთი კულტურისათვის გარიგების პროცესში ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი. ისეთ მაღალკონტექსტურ ქვეყანაში, როგორცაა იაპონია, ხანგრძლივი და ჩადრმავებული ახსნა-განმარტებები მოსალოდნელია. ინფორმაციის გაცვლასა და შეხვედრებს, რომლებიც თან სდევს ამ პროცესს მეორე მხარის მიმართ ერთვის ზევრი შეკითხვა. მაღალკონტექსტურ კულტურებში მოლაპარაკების ხანგრძლივი საწყისი სტადია მოტივირებულია მომიჯნავე მხარის გეგმების დაზუსტების სურვილით. საქმე ისაა, რომ ამ საკითხის დაზუსტების გარეშე მოლაპარაკების სხვა სტადიებზე შეიძლება წარმოიქმნას დამატებითი სირთულეები.

მესამე საფეხური: დარწმუნება - ამერიკელები ხშირად არ აქცევენ დიდ ყურადღებას ამოცანასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლას. მათ ზოგჯერ შეიძლება გარკვეული დრო დახარჯონ სპორტსა და ოჯახებზე საუბარზე. ამერიკელი სწრაფად გადადის შემდეგ საფეხურზე. მესამე, დარწმუნების სტადია მოიცავს ერთმანეთის პოზიციების შეცვლის გამოკვეთილ მცდელობას, ამერიკელებისათვის ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი სტადიაა.

რომელზეც ისინი ყველაზე მეტ დროს ხარჯავენ. ამავდროულად, თუ როგორ ვლინდება ეს სტადია სხვა კულტურებში ამერიკელებისთვის მნიშვნელოვანია.

განვიხილოთ ამ სტადიაზე დახარჯული დრო. როგორც უკვე ვთქვით, ამერიკელები ჩვეულებრივ ცოტა დროს და ძალას უთმობენ წინა ორ სტადიას, რომ უფრო მეტი დაუთმონ ამ უკანასკნელს. სხვა კულტურების წარმომადგენლები მაგალითად, იაპონელები ამერიკელებისაგან განსხვავებით წინა სტადიებზე მეტ დროს ხარჯავენ, ვიდრე მესამეზე.

არსებობს პარტნიორის დარწმუნების რამდენიმე რეალური ტაქტიკა. ამერიკელების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ეს ის სტადიაა, სადაც „რეალურად“ ხდება გარიგება. ასე რომ, ამერიკელები ჩვეულებრივად აქცევენ ყურადღებას ურთიერთქმედებებს, რასაც ადგილი აქვს ამ სტადიაზე. მაგალითად, ისინი მთელ ამ პროცესში განუწყვეტლივ მიდიან დათმობებზე, ცვლიან თავიანთ საწყის სავაჭრო პოზიციებს. ამერიკელებისათვის გარიგების სტადიაზე დათმობები ჩვეულებრივი მოვლენაა. სხვათა შორის ამერიკელებისაგან განსხვავებით იაპონელებს გარიგების ბოლომდე შედეგების მიღებამდე შეუძლიათ ლოდინი. მაშასადამე, ამერიკელები, რომლებიც ჩართულნი არიან საერთაშორისო გარიგებებში, ზოგჯერ შეიძლება ძალიან შორს წავიდნენ და დარწმუნების სტადიაზე ბევრი რამ დათმონ. კულტურებს შორის კომპრომისის მნიშვნელობა განსხვავებულია, როგორც ეს ნაჩვენებია საერთაშორისო გამოცდილებაში.

ამერიკელებს მიაჩნიათ, რომ იქ სადაც ნამდვილი გარიგება ხდება, აუცილებელია „გულახდილად აჩვენონ თავისი პოზიციები“. ძირითადად ეს ნიშნავს, რომ გარიგების ამ ეტაპის განმავლობაში ისინი გასცემენ და უკანაც ელიან „ობიექტურ“ ინფორმაციას.

მაგალითად, ერთი კვლევის მიხედვით დადგინდა მოლაპარაკების სხვადასხვა მეთოდების საიმედოობა. ამერიკელებს

ბრაზილიელებისაგან განსხვავებით, ნაკლებად მოსწონდათ ისეთი ტაქტიკა, როგორიცაა: გაცურება, მოჩვენებითი მუქარა, ინფორმაციის დამახინჯება. ამერიკელებს სჯერათ, რომ ორივე მხარის მიერ უნდა იყოს წარმოჩენილი იდეალური პოზიცია, როდესაც პროგრესი მიიღება ეტაპობრივად, კომპრომისების მიღწევის გზით, მაგრამ ეს სტილი არ ეთანაწყობა ყველა კულტურასა და ქვეყანას. მაგალითად, ჩინელები ხშირად აყენებენ ისეთ მოთხოვნებს, რომელიც არ არის გარიგებისთვის მისაღები. ასეთი მოთხოვნები ხშირად დასავლეთელებისთვის საზიანოა, თუ ისინი არ არიან კარგად მომზადებულები. ამ საკითხის მოთმინებით განხილვის შედეგად დავინახავთ, რომ ჩინური მხრიდან დათმობები ბოლო წუთებში გამოჩნდება.

ცხრილი 13.3.

გარიგების ათი ელემენტი

ამერიკული სტილი	„რეცეპტები“ სხვა ქვეყნებისათვის
1. მე გაგაკეთებ მარტო: ჩვენ ხშირად თავდაჯერებულები ვართ, რომ შეგვიძლია ხელთ ავიღოთ რთული გარიგებები ჩვენ თვითონ;	1. გამოიყენე ჯგუფის დახმარება ჭკვიანურად: არ იყოყმანო, რომ დამატებითი გუნდის წევრი დაიხმარო ტექნიკურ თუ ენობრივ საკითხებში;
2. უბრალოდ ჯონი: ისინი იქვეითებენ სტატუსს, ისევე, როგორც სხვა ფორმალობებს;	2. მიჰყევი ადგილობრივ ჩვევებს: ჩვენი არაფორმალურობა უადგილოა ბევრ სხვა კულტურაში. უცხოელი კლიენტები უფრო კომფორტულად გრძნობენ თავს, როცა მათ ჩვევებს მისდევ;

3. უკაცრავად ჩემი ფრანგულისათვის: ხშირად არ ვიცით კარგად უცხო ენა და არ ვიხდით ბოდიშს ამისთვის;	3. სალაპარაკო ენა: უცხო ენის ელემენტარული ცოდნაც კი სასარგებლო იქნება;
4. მივხედოთ საქმეს: ამერიკელებს არ უყვართ წვრილმანების განხილვა, ისინი პირდაპირ საქმეზე გადადიან;	4. მივხედოთ საქმეს: ეს განსხვავებულია და განსაზღვრული სხვადასხვა კულტურაში. მეორე მხარის გაცნობა მნიშვნელოვანია ბევრ ქვეყანაში.
5. გაგშალოთ კარტები: ჩვენ ველოდებით სწორ ინფორმაციას (მითხარი, რაც გინდა, და მე გეტყვი, რაც მინდა);	5. რაღაცის შენთვის დატოვება: უცხოელი აღმასრულებლები იშვიათად შლიან კარტებს ბოლომდე. ამას უნდა ხანგრძლივი დრო.
6. ნუ ზიხარ, ილაპარაკე: ამერიკელებს არ უყვართ სიჩუმე;	6. სიჩუმე შეიძლება იყოს მოლაპარაკების ძლიერი საშუალება: მხედველობაში მიიღე მისი შესაძლებლობა, მაგრამ გაითვალისწინეთ მისი თქვენს წინააღმდეგ გამოყენების შესაძლებლობა;
7. არ იღებენ უარყოფით პასუხს: უნდა იყო შეუპოვარი, გარიგება ძირითადად დარწმუნებაა;	7. კულტურებში ხშირად იცვლება აზრები: თუ ჩიხში ხარ მომწყვდეული, დასვი მეტი შეკითხვა, აიღე შესვენება.

8. ერთ ჯერზე ერთი საქმე: ამერიკელები უახლოვდებიან მოსალაპარაკებელ ამოცანას თანმიმდევრულად (მოვარდნით პროდუქციის რაოდენობის საკითხი პირველად და შემდეგ ფასზე ვისაუბროთ);	8. დათმობების გადადება: სანამ არ მიგიღია ყველა საკითხი, პროგრესი არ განსაზღვრო იმით, თუ რამდენი საკითხი განიხილე.
9. გარიგება არის გარიგება: შეთანხმებისას ვამბობთ საკუთარ სიტყვას. ჩვენ მოველით შეთანხმების პატივისცემას ვითარების მიუხედავად;	9. რას ვიღებთ, როგორც ვალდებულებას: ეს ყველგან — რიოში, ტოკიოში სულ სხვადასხვას ნიშნავს. შეთანხმებები, კერძოდ, ახლები უფრო არასაიმედოა, ვიდრე ის, რასაც შეჩვეულები ვართ.
10. მე ვარ ის, რაც ვარ: ცოტა ამერიკელი ამაყობს აზრის შეცვლით, თუნდაც რთულ სიტუაციაში.	10. მოქნილობა: ეს ძალიან მნიშვნელოვანია ეროვნებათა შორის გარიგებებში. ჩვენ უნდა შევეჩვიოთ ეკონომიკური ჩვევებისა და ურთიერთდამოკიდებულებების გაცვლას.

ცხრილი 13.3. წარმოადგენს ათ ელემენტს, რომელიც შეიძლება გამოიყენონ ამერიკელებმა მოლაპარაკების ამ სტადიაზე. ზოგს მიაჩნია, რომ ყველაზე არსებითი ამერიკულ სტილში ძველ დასავლეთში ასოცირდება „კოვბოის“ სტილთან. ამ სტილში შეიძლება კარგად იმუშაოს ამერიკაში, მაგრამ მისი მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავს ამერიკულ ინდივიდუალიზმს უცხო ქვეყანაში შეიძლება ნაკლებად მისაღები აღმოჩნდეს.

რა შეიძლება მოხდეს, როდესაც ეს სტილი შეხვდება სხვა კულტურის მაგალითად, აზიურის წარმომადგენელს. დიდი ალბათობაა, რომ ამერიკელები სწრაფად წარადგენენ მათ არგუმენტებს. მათ შეუძლიათ თავიანთი პრეზენტაცია დაასრულონ იმ შემოთავაზებით, რომელიც მათთვის მისაღებია. შემოთავაზების ასეთი ოპერატიულობის გამო იაპონელი და ჩინელი ბიზნესმენები შეიძლება გაოცდნენ. ფაქტობრივად თითქმის ყველგან გარდა ამერიკისა, მოლაპარაკების მონაწილეები იტოვებენ მანევრის შესაძლებლობებს. შესაბამისად, ჩინელებსა და იაპონელებს დაპირისპირება შეუძლიათ ბევრი კითხვებით, რაც მათ კულტურულ პერსპექტივას კარგად წარმოაჩენს.

იაპონელებს არ მოსწონთ საკითხის ნაწილობრივ მოგვარება, არ მიაჩნიათ აუცილებლად გარიგების პროცესში დათმობებზე წასვლა. თუ ამერიკელების არგუმენტები სარწმუნოა, მათ შეიძლება იაპონელებისაგან მიიღონ მდუმარე პასუხი. ამერიკელებს შეუძლიათ სწრაფად წავიდნენ დათმობაზე, მაშინ როდესაც იაპონელებს გადაწყვეტილების მიღების სტილი დამატებით დროის აღებასა და კონსენსუსის მიღწევას გულისხმობს. ამრიგად, იაპონელები შემოთავაზებებზე დაუყონებლივ არ რეაგირებენ. თუ ისინი საკმარისად იმედგაცრუებულნი არიან, ამერიკელებმა შეიძლება ძალიან აგრესიული ტაქტიკა დაუპირისპირონ. მათ შეიძლება უთხრან იაპონელს: „თუ არ შეგიძლიათ ფასის დაწევა, ჩვენ მივმართავთ, სხვა მომწოდებელს“. ეს იქნება ყველაზე ცუდი რამ, რაც შეიძლება ამერიკელებმა გააკეთონ. ამ უბრალო პირდაპირობამ შესაძლოა იაპონელებს აზრი შეაცვლივინოს.

მეოთხე საფეხური: შეთანხმება - მოლაპარაკებები საბოლოო ჯამში შეთანხმების მიღწევით უნდა დასრულდეს. შეთანხმება მესამე ან უფრო ადრეულ სტადიაზე გამოყენებული ყველა დათმობისა და დარწმუნების კულმინაციაა. მნიშვნელოვანი დრო და ენერგია, რაც წინა სტადიებზე დაიხარჯა შეიძლება წყალში ჩაიყაროს, თუ

ორივე მხარე ვერ მივა შეთანხმებამდე. აღიარებს რა ამ ფაქტს, ბევრი ამერიკული კომპანია მოითხოვს, რომ შეთანხმების შედეგად ხელი მოეწეროს რთულ ფორმალურ ხელშეკრულებებს. ეს მოთხოვნა ზოგჯერ უარყოფითი ან თუნდაც რაღაც წინააღმდეგობრივი ხასიათის მატარებელია. მსოფლიოს ზოგ ნაწილში შუამავლები თავს არიდებენ საბოლოო კონტრაქტის ხელმოწერას. სამაგიეროდ, ისინი იმედოვნებენ, რომ წინა სტადიებში დახარჯული დრო ახლა ანაზღაურდება არაფორმალური შეხვედრებით (Nontask Sounding). დამკვიდრებული ზოგადი ნდობა საშუალებას მისცემს თითოეული მხარის მიერ შემუშავებული და აღიარებული ზოგადი შეთანხმების მიღწევას. მიუხედავად ამისა, ამერიკულ კომპანიებთან მოლაპარაკების შედეგად უცხოური ფირმების უმრავლესობა აფორმებს ხანგრძლივ ფორმალურ კონტრაქტს.

ჩინელებს შეთანხმების ფორმაზე აქვთ იგივე შეხედულება. სპეციფიკური კონტრაქტების მაგივრად ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ზოგადი პრინციპების დაცვით მიღწეულ შეთანხმებებს. ამბობენ, ჩინელებს სჯერათ, რომ თუ კომპანია დაეთანხმება შეთავაზებულ პრინციპებს, მაშინ მეორე მხარეს ნდობა და პოზიტიური განზრახვები გაუჩნდება - ჩინელებში ნდობის ფაქტორის არსებობის გამო ამერიკელებს და სხვა დასავლეთის ქვეყნის წარმომადგენლებს უჩნდებათ უფრო მაღალი ვალდებულებების სურვილი. ვინ არის მართალი დამოკიდებულია სპეციფიკურ შემთხვევაზე. ერთი რამ ნებისმიერ შემთხვევაში არის ცხადი, ამერიკელებს თავიანთი ვალდებულებების კონტრაქტებში ასახვა ურჩევნიათ, ლამაზი სიტყვები პრაქტიკაში შეიძლება უმნიშვნელოც კი იყოს.

მიუხედავად იმისა ფართოა თუ ვიწრო ხელშეკრულება, სხვადასხვა ქვეყნების მასშტაბით ყველაზე ძირითად ცნებებსაც კი შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული მნიშვნელობები. მაგალითად, რუსეთში მხარეებს შეუძლიათ გააკეთონ მხოლოდ ის, რაც აშკარად ნებადართულია. საზოგადოდ, ამერიკაში შეგიძლია გააკეთო ის, რაც

კონტრაქტით არ არის აკრძალული. შეთანხმება მხოლოდ მაშინ არის კარგი, როცა ის დაცულია.

ამდენად, ჩვენ წარმოგიდგინეთ მოლაპარაკების ძირითადი სტადიები. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია მოსამზადებელი ეტაპი, სადაც მიმდინარეობს მხარეების ფორმალური გაცნობა.

მომზადების პროცესის დასრულების შემდეგ აქტუალური გარიგებები მიმდინარეობს 4 ძირითადი სტადიის გზით. ჩვენ გაჩვენეთ, თუ რა დატვირთვა აქვს განსხვავებულ კულტურებს თითოეულ სტადიაზე. მაგალითად, ამერიკელები ვერ აფასებენ პირველ სტადიას - მოლაპარაკების წინასწარ მომზადებას (Nontask Sounding) სხვა კულტურებთან შედარებით. ეს „ერთმანეთის გაცნობის“ ფაზა ამერიკელებისთვის არის კარგად დაჭერილი, როგორც მოკლე და ფუნქციური; სხვა კულტურებისათვის კი შედარებით ხანგრძლივი და მნიშვნელოვანი სტადიაა. შემდეგი სტადია, ამოცანასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაცვლა, მეტად მნიშვნელოვანია სხვა ქვეყნებისთვის, ვიდრე ამერიკელებისთვის. მაღალ კონტექსტურ კულტურებში, როგორცაა იაპონია სავაჭრო პოზიციების ხანგრძლივი და ჩაღრმავებული გაცვლა მოსალოდნელია. მესამე სტადია - დარწმუნება, ამერიკელებისთვის განიხილება, როგორც მოლაპარაკების „გული“. ეს არის წერტილი, სადაც ორივე მხარის მოდიფიკაციები და პოზიციები იხსნება. ზოგი მაღალკონტექსტური ქვეყნისთვის ეს შეიძლება ჯერ კიდევ ნაკლებ მნიშვნელოვანი იყოს და შედარებით ცოტა დროს ხარჯავდნენ ღია დარწმუნებაზე, ვიდრე ამერიკელები. დათანხმება საბოლოო სტადიაა და მის რეალიზაციაში რამდენიმე დიდი განსხვავებაა. ამერიკელები არჩევენ კონტრაქტის დაწვრილებით დამუშავებას, რომლითაც უკავშირდება ორი მხარე ერთმანეთს. სხვები, ძირითადად მაღალკონტექსტური კულტურები ეყრდნობიან წინა სტადიებში მიღებულ ინფორმაციას, რომ სარწმუნოდ დაასრულონ გარიგება.

საკონტროლო კითხვები

- 1) იმსჯელეთ ინდივიდუალური კულტურის (ამერიკული სტილი) მიმდევართა კონფლიქტის ხასიათის შესახებ;
- 2) იმსჯელეთ კოლექტივიზმის (იაპონური სტილი) მიმდევართა კონფლიქტის ხასიათის შესახებ;
- 3) ისაუბრეთ კონფლიქტის მართვის რუკის შესახებ;
- 4) ჩამოთვალეთ მოლაპარაკების მახასიათებელი ელემენტები;
- 5) ისაუბრეთ ხუთფაქტორიანი მოლაპარაკებების ხუთფაქტორიანი სტრუქტურის შესახებ;
- 6) ჩამოთვალეთ ის რჩევები, რომლებიც სასურველია გათვალისწინებული იქნას საერთაშორისო მოლაპარაკებების დაწყებამდე;
- 7) ისაუბრეთ საერთაშორისო მოლაპარაკებების ოთხ ეტაპის მოდელზე;
- 8) ჩამოთვალეთ და განმარტეთ გარიგების ამერიკული სტილისათვის დამახასიათებელი ათი ელემენტი;
- 9) ჩამოთვალეთ და განმარტეთ სხვა ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი გარიგების ათი ელემენტი.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ეროვნებათშორისი თავისებურებები მოლაპარაკებისას

მოლაპარაკებების დროს ბრაზთან, იმედგაცრუებასა და გაუგებრობასთან ერთად ხშირად ვლინდება კულტურათაშორისი განსხვავებები. განვიხილოთ შემთხვევა, როცა ორი ეროვნების ადამიანები - მექსიკელები და ამერიკელები მართავენ მოლაპარაკებებს.

მოლაპარაკების პროცესში მექსიკელები მეტ ყურადღებას

და ინტერეს იჩენენ ურთიერთქმედებების მიმართ, ცდილობენ ერთობლივი შედეგების მიღწევას, რომელიც იქნება ორმხრივად ხელსაყრელი და გარიგების პროცესში აცნობიერებენ მეორე მხარის არგუმენტებს, არიან თავშეკავებულები. თუმცა ისინი უარყოფითად აღიქვამენ ამერიკელების იმ არგუმენტებს, რომლებიც მათთვის მიუღებელია. ამერიკელები მექსიკელებისგან განსხვავებით, იყენებენ შესვენებებსა და არგუმენტებით თავდასხმას და ამით ისინი უფრო უწყვეტ მეტოქეობას. ისინი ცდილობენ წარმოადგინონ სპეციფიკური ალტერნატივები და საჭიროების შემთხვევაში წავიდეს დათმობაზე. მექსიკელები მეტად ზრუნავენ დადებითი საქმიანი ურთიერთობების დამყარებაზე და ცდილობენ სხვადასხვა ალტერნატივის შესწავლას. ისინი მიხვდნენ, რომ ამერიკელები არიან ძალიან აგრესიულები და კონფრონტაციულები, ამასთანავე, ამერიკელები მექსიკელებზე ფიქრობენ, რომ ისინი მერყევი და სუსტები არიან.

ტაქტიკა, რასაც ორივე მხარე იყენებს კულტურული განსხვავების გავლენის შედეგია. ამერიკელები ნაკლებად ზრუნავენ ურთიერთობებზე და კონცენტრირებას ახდენენ გამარჯვებაზე. მექსიკელებისთვის კი თავაზიანობა, მეგობრობა, სიმშვიდე, ოჯახი, მათი კულტურული ღირებულებების მნიშვნელოვანი ასპექტია, ისინი ცდილობენ იყენონ პოლიქრონიულები მაშინ, როდესაც ამერიკელები მონოქრონიულები არიან.

კითხვები განხილვისათვის

- 1) რა შედეგებით შეიძლება დამთავრდეს მოლაპარაკება ასეთ პირობებში?
- 2) რას სთავაზობთ მხარეებს, რომ გაითვალისწინონ მოლაპარაკებისას?
- 3) რამდენად ართულებს მოლაპარაკებებს კულტურული ჩვევებისა და ნორმების არცოდნა?

ნაწილი IV ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და პროგრესი ურთიერთობები გლობალურ არაალზე და თანამდგომარეობა

თავი 14. ლიდერობა და მუშაკთა ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში
- მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიაში
- ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიაში
- გადაწყვეტილებების მიღება გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში
- ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიაში

14.1. ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში

კომპანიაში ინდივიდის ქცევას ძირითადად მისი ინდივიდუალური თავისებურებათა ერთობლიობა განაპირობებს. სწორედ ინდივიდუალური თავისებურებები განსაზღვრავენ მის მოქმედებას ამა თუ იმ სიტუაციაში. ინდივიდუალურ თავისებურებათა ნაკრები, თავის მხრივ დამოკიდებულია პიროვნების ტიპზე. სხვა მნიშვნელოვან ფუნქციას შეიძლება შეესაბამებოდეს, რომელიც ასევე განსაზღვრავს ინდივიდის ქცევას, არის ინდივიდის აღქმის უნარი, შემოქმედებითი შესაძლებლობები და გარემო ზემოქმედების მიმართ მტკიცე დამოკიდებულება.

სხვადასხვა კულტურებში პიროვნებათა ტიპებს შორის განსხვავებები

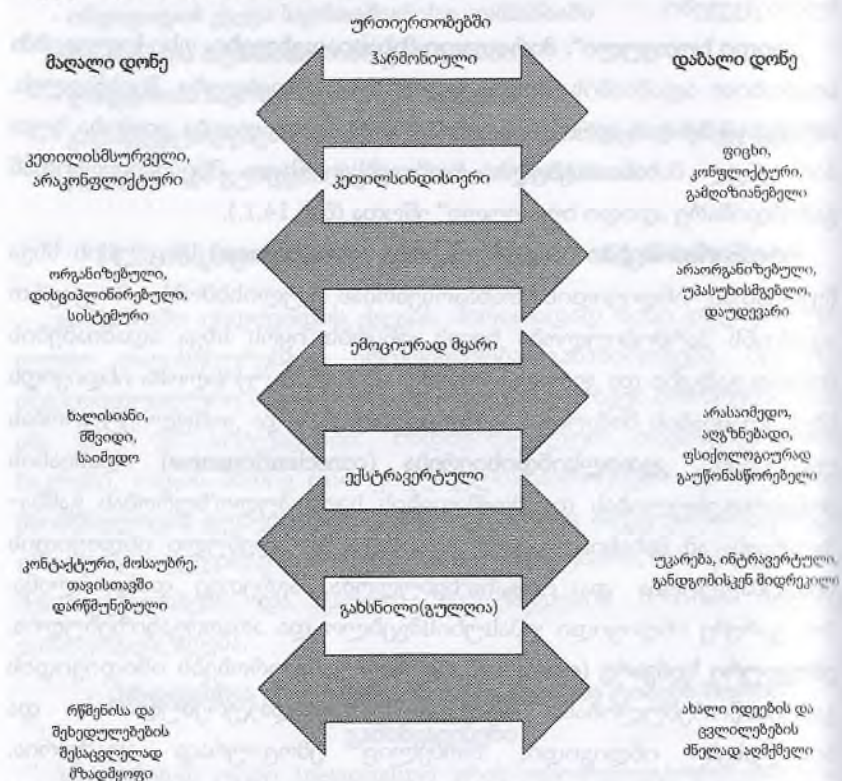
პიროვნების ტიპი (personality) არის ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ნაკრები, რომლითაც ერთი ადამიანი განსხვავდება მეორესგან. დიდი ხანია ფსიქოლოგებს შორის მიმდინარეობს

დავა თემაზე: რომელია უფრო მნიშვნელოვანი „ბუნებრიობა თუ აღზრდა“. კამათს იწვევს ის, თუ პიროვნების მახასიათებლები რამდენად დამოკიდებულია ბიოლოგიურ ფაქტორზე, მის ბუნებრივ განვითარებაზე და იმ სოციალურ-კულტურულ გარემოზე, რომელშიც მოხდა ინდივიდის ჩამოყალიბება. ორივე ეს ფაქტორი დიდ როლს ასრულებს ადამიანის პიროვნული მახასიათებლების ფორმირებაში, ამიტომ მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ისინი. მათ უნდა იცოდნენ ისიც, რომ ერთსა და იმავე კულტურულ გარემოში აღზრდილ ინდივიდებსაც კი შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული ქცევები.

„დიდი ხუთეული“: ძირითადი მახასიათებლები. ფსიქოლოგებმა ათასობით ადამიანის პიროვნული მახასიათებლები შეისწავლეს, თუმცა ამ ბოლო დროს ყველაზე მეტი ყურადღება ეთმობა ხუთ პიროვნულ მახასიათებელს, რომლებსაც მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე „დიდი ხუთეული“ ეწოდა (ნახ.14.1.).

ურთიერთობებში ჰარმონიულობა (agreeableness) სოციალურ სხვა წევრებთან ინდივიდის თანაარსებობას გულისხმობს. ზოგიერთ ადამიანს ჰარმონიულობა ხელს უწყობს იყოს სხვა ადამიანების მიმართ გამგები და კეთილმოსურნე. ამ ნიშნის უქონლობა ინდივიდს სხვა ადამიანის მიმართ თავშეუკავებლობას და კონფლიქტურობას უყალიბებს. კეთილსინდისიერება (conscientiousness) ადამიანის მოწესრიგებულობას და მოქმედების სკულპულოზურობას განსაზღვრავს. ამ მახასიათებელზე არის დამოკიდებული ინდივიდის სისტემატურობა და ორგანიზებულობა, აგრეთვე დისციპლინა. მის გარეშე ინდივიდი უპასუხისმგებლო და არაორგანიზებულია. ემოციური სიმყარე (emotional stability) განაპირობებს ინდივიდის გაწონასწორებულობას, სიმშვიდეს, თავდაჯერებულობას და სიხალისეს. ინდივიდი, რომელიც ემოციურად არამყარია, ხშირ შემთხვევაში აღგზნებულია, ცვალებადი ხასიათისა და

ფსიქოლოგიურად გაუწონასწორებელია. **ექსტრავერსიულობა (extroversion)** ანუ გარე სამყაროსთან ურთიერთობაში ინდივიდის კომფორტულობის დონე განსაზღვრავს საკუთარი თავისადმი რწმენას, ადამიანებთან საუბრისა და ურთიერთობის სიყვარულს. ინდივიდის **გულდიაობა (openess)** კი მისი შეხედულებისა და რწმენის კატეგორიულობას და ინტერესთა მრავალფეროვნებას განსაზღვრავს. გულდია ადამიანები ახალი ინფორმაციის მიღებისთანავე უფრო ადვილად იცვლიან თავიანთ შეხედულებებს, ვიდრე ჩაკეტილი და გულჩახვეული ადამიანები.



ნახ. 14.1. პიროვნების მახასიათებლები - „დიდი ხუთეული“.

პიროვნული მახასიათებლების „დიდი ხუთეულის“ მოდელით ფართო გამოკვლევები მიმდინარეობს აშშ-სა და ევროკავშირის ქვეყნებში. მეცნიერ-მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ამ ქვეყნებში კეთილსინდისიერება და ემოციური სიმყარე (სიმტკიცე) ის მახასიათებლებია, რომელთა მქონე ინდივიდები გაცილებით ეფექტიანად ასრულებენ თავიანთ ვალდებულებებს, ვიდრე მისი არმქონენი. ჩინეთისა და ევროკავშირის ქვეყნების გასაღებისა და მარკეტინგის სფეროში მომუშავე მენეჯერების შრომის ეფექტიანობის პროგნოზირებისათვის ასეთივე არსებითი მახასიათებლებია ექსტრავერსიულობა.

ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიებში ამა თუ იმ თანამდებობაზე მუშაკის დაქირავებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ მათი პიროვნული მახასიათებლები და ისე გააკეთონ სწორი არჩევანი.

კომპანიის მუშაკთა სხვა პიროვნული მახასიათებლები. „დიდი ხუთეულში“ შემავალი მახასიათებლების გარდა არსებობს ინდივიდის სხვა მახასიათებლებიც, რომლებიც ორგანიზაციაში მის ქცევაზე ახდენს გავლენას. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია:

- კონტროლის ლოკუსი (Locus of control);
- საკუთარი ძალების რწმენა (self-efficacy);
- ავტორიტარულობა (authoritarianism);
- თვითშეფასება (self-esteem) – საკუთარი ღირსებების აღქმა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კონტროლის ლოკუსი. არსებობს კონტროლის შიგა და გარე ლოკუსი. თუ ინდივიდს მიაჩნია, რომ იგი თვითონ აკონტროლებს ყველაფერს, რაც მის ირგვლივ ხდება, მაშინ ამ ინდივიდს ახასიათებს კონტროლის შიგა ლოკუსი, მაგრამ თუ თვლის, რომ მასზე არაფერია დამოკიდებული და მის ბედს გარე ძალები წარმართავენ, ეს იმას ნიშნავს, რომ მას აქვს კონტროლის გარე ლოკუსი. კონტროლის გარე

ლოკუსი უფრო მუსულმანებისთვის არის დამახასიათებელი ანუ იმ ხალხებისათვის, ვისაც კოლექტივიზმი და ძალაუფლებისადმი პატივისცემა ახასიათებს, პროტესტანტებს კი – პირიქით, მართლმადიდებლებისათვის მნიშვნელოვანია როგორც შიგა, ასევე გარე ლოკუსი.

საკუთარი ძალების რწმენა. ეს არის ინდივიდის მიერ ამა თუ იმ საქმის, ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებისას თავის ძალებში დაჯერება. ამ რწმენას ინდივიდს აძლევს თავისი შესაძლებლობების ობიექტური შეფასება. საქმის შესრულებისას რწმენის სიძლიერე ინდივიდში ახდენს ძალების მოზილიზებას და ყურადღების კონცენტრირებას. ეს მართლაც დადებითად მოქმედებს მისი საქმიანობის შედეგებზე, რაც გამოკვლევებითაც დადასტურდა.

ავტორიტარულობა. ამ თვისების მქონე ინდივიდი უსიტყვოდ ასრულებს თანამდებობის პირის დავალებებს და ამას აკეთებს იმიტომ, რომ ის პიროვნება მართვის იერარქიულ კიბეზე მასზე მაღლა დგას. თუ ინდივიდს ეს მახასიათებელი არ გააჩნია, იგი მხოლოდ გონივრულ დავალებებს ასრულებს და ხშირად უარსაც ამბობს დავალების შესრულებაზე. ავტორიტარული მენეჯერი მეტად მომთხოვნი და მბრძანებლურია, არაავტორიტარული მენეჯერი კი თავის დაქვემდებარებულებს გადაწყვეტილების მიღებაში ფართო უფლებებს აძლევს.

თვითშეფასება პიროვნული მახასიათებელია და გამოხატავს ინდივიდის თავდაჯერებულობის დონეს იმის შესახებ, რომ იგი პატივისცემას იმსახურებს. მაღალი თვითშეფასების ადამიანები ეძებენ მაღალანაზღაურებად და პრესტიჟულ სამუშაოს. დაბალი თვითშეფასების ინდივიდები არაპრესტიჟულ სამუშაოზეც თანხმდებიან, რადგანაც ნაკლებად არიან დარწმუნებული თავიანთ ძალებში.

თვითშეფასების მახასიათებელი საკმაოდ წონად პიროვნულ მახასიათებლად ითვლება დასავლეთ ევროპაში, სამხრეთ და

ჩრდილოეთ ამერიკაში, აგრეთვე ავსტრალიაში. აფრიკასა და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში იგი არ მიაჩნიათ თავიანთი ხალხის ერთ-ერთ პიროვნულ მახასიათებლად. აზიის უმრავლეს ქვეყანაში იგი საერთოდ არ არის შესწავლილი.

სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებისათვის დამახასიათებელი განწყობები

განწყობა (**attitudes**) არის კონკრეტული იდეის, სიტუაციის ანდა სხვა ადამიანების მიმართ ინდივიდის რწმენისა და შეხედულებების ერთობლიობა, რომელიც შეიძლება იყოს დიდი ხნის განმავლობაში ჩამოყალიბებული და ღრმად დამკვიდრებული ან ახლადწარმოქმნილი.

სამუშაოთი კმაყოფილება. უმრავლეს ორგანიზაციაში სამუშაოთი კმაყოფილება მუშაკთა განწყობის ერთ-ერთი სახეა. კმაყოფილება ან უკმაყოფილება იმის მაჩვენებელია, თუ რამდენად მოსწონს ინდივიდს თავისი საქმე და როგორ წარმოაჩენს მასში იგი თავის თავს. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ პიროვნული ფაქტორები (საჭიროებები, სურვილები) ისევე განსაზღვრავენ სამუშაოთი კმაყოფილებას, როგორც ორგანიზაციული და კოლექტიური ფაქტორები (შრომის პირობები, შრომის მეთოდები და ა.შ.). ამასთან, თუ მუშაკი სამუშაოთი კმაყოფილია, იგი არ აცდენს სამსახურს, არ ცდილობს სამსახურის გამოცვლას. საქმე პირიქითაა, როცა მუშაკი სამუშაოთი უკმაყოფილოა.

აღნიშნულ საკითხზე იაპონიასა და აშშ-ის 106 საწარმოში (გამოკვლევამ მოიცვა 8300 მუშა) ჩატარებული ერთ-ერთი გამოკვლევიტ დადგინდა, რომ იაპონიის საწარმოთა მუშები ნაკლებად არიან კმაყოფილი თავიანთი სამუშაოთი ამერიკელ მუშებთან შედარებით. ამ გამოკვლევების მიხედვით, სამუშაოთი კმაყოფილი მუშების საშუალო მაჩვენებელი იაპონიაში 2,12-ია, აშშ-ში კი - 2,95 (სამუშაოთი სრული კმაყოფილების კოეფიციენტი 4,0). სხვა, უფრო ახალი გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ყოფილი

საბჭოთა კავშირის ქვეყნების მენეჯერები არცთუ კმაყოფილები არიან თავიანთი სამუშაოთი. განსაკუთრებით შეზღუდულია მათი დამოკიდებულება გადაწყვეტილებების მიღებისას.

მუშაკთა განწყობას გამოხატავს ორგანიზაციისადმი ერთგულება (organizational devotion). საუდის არაბეთში მომუშავე აზიის, დასავლეთ ევროპის და საუდის არაბეთის ადგილობრივი დაქირავებულებზე დაკვირვებით დადგინდა, რომ აზიის ქვეყნებიდან ჩამოსულები უფრო მეტ ერთგულებას ამჟღავნებენ თავიანთი კომპანიის მიმართ, ვიდრე ადგილობრივები და ევროპელები. სხვა დაკვირვებებით, ამერიკის საწარმოო სფეროს მუშები კომპანიის საქმიანობის მიმართ უფრო მეტ ერთგულებას იჩენენ, ვიდრე იაპონიის მუშები. ამ თვალსაზრისით გამოკვლეულ იქნა აშშ-დან აზიისა და ევროპის ოთხ-ოთხ ქვეყანაში წარგზავნილი მუშების პოზიციები. აღმოჩნდა, ვინც დიდი ხანი იმუშავა თავისი ქვეყნის კომპანიაში და სერიოზულადაც მომზადდა უცხო ქვეყანაში სამუშაოდ წასასვლელად, უფრო ერთგულნი არიან მშობლიური კომპანიისადმი, ვიდრე ისინი ვისაც თავიანთი ქვეყნის კომპანიაში მუშაობის სტაჟი ნაკლები ჰქონდა და არც სერიოზული პროფესიული მომზადება გაუვლია. ამ ტიპის ინდივიდებს საზღვარგარეთის კომპანიების მიმართ მეტი ერთგულება აღმოაჩნდათ, რადგანაც უცხო ქვეყანაში მუშაობის სირთულე, სიმძიმე და ადაპტირება, მათ ამ კომპანიაში გადაიტანეს.

სხვადასხვა კულტურის აღქმა (perception) ეს არის კომპლექსი პროცესებისა, რომელთა მეშვეობით ინდივიდი ითვისებს გარე სამუშაოს შესახებ ინფორმაციას და ახდენს მის ინტერპრეტაციას. აღქმა ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანი ხედავს, ისმენს, ეხება, შეიგრძნობს ან აგემოვნებს აღსაქმელი ობიექტის სუნს თუ გემოს. თუმცა, თითოეული ინდივიდი მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი უნიკალური ფილტრების საშუალებით

ინდივიდუალურად აღიქვამს ამ ინფორმაციას. ფილტრაციის ამ მექანიზმში დიდ როლს ასრულებს ინდივიდის კულტურული აღზრდა.

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს სტერეოტიპების ფორმირება ანუ აღქმის ყველაზე მეტად გავრცელებული პროცესები. სტერეოტიპის ფორმირება ხდება მაშინაც, როცა ერთი ადამიანი მის ხელთ არსებული ერთი-ორი მახასიათებლით აყალიბებს შეხედულებას სხვა ადამიანზე. მაგალითად, არსებობს სტერეოტიპი, რომ თითქმის „იაპონელი მენეჯერები განუწყვეტლივ მუშაობენ“, „ამერიკელი მენეჯერები არიან ბუნები“, „ფრანგი მენეჯერები მიეკუთვნებიან საზოგადოების მაღალ ფენას“ და ა.შ. ზოგიერთ შემთხვევაში სტერეოტიპები შეიძლება გამოიყენონ მენეჯერებმა ამა თუ იმ კულტურული ჯგუფის ზოგადი თავისებურებების დასახასიათებლად, მაგრამ მათ უნდა ახსოვდეთ, რომ, რადგან ყველა კონკრეტული ადამიანი უნიკალურია, ეს საერთო ხედვა შეიძლება არ გავრცელდეს ამ კულტურის ყველა წარმომადგენელზე.

შეიძლება მოხდეს ისე, რომ სტერეოტიპი იყოს ფაქტობრივისაგან აბსოლუტურად განსხვავებული. მაგალითად, ჩინეთის საგარეო საქმეთა მინისტრის შვილს - ციან ნინს ექვსი წელი უსწავლია აშშ-ში და ამის შესახებ დაუწერია ბესტსელერად ქცეული წიგნი. ამ წიგნში ჩინელებისათვის საყურადღებოა ის ადგილი, სადაც იგი წერს: „მხოლოდ ახლაბან გავიგე, რომ აშშ არის ნორმალური ქვეყანა, ამერიკელები ძირითადად გვანან ჩინელებს, ამერიკელი ფერმერები კი არაფრით განსხვავდებიან ჩინელი ფერმერებისგან“.

ამ ფრაზით უკვე გასაგებია, თუ როგორი სტერეოტიპი იყო გავრცელებული ჩინეთში აშშ-ის შესახებ.

სტრესი სხვადასხვა კულტურაში. სტრესი შეიძლება განისაზღვროს როგორც პიროვნების ფიზიკური და ფსიქოლოგიური რეაქცია-

ების ერთობლიობა, რაც გამოწვეულია პიროვნული გამოცდილებებისა და მოლოდინების რეალობასთან შეუსაბამობით, ე.ი სტრესი არის არა ის რაც მოხდა, არამედ ის თუ როგორ აღვიქვამთ მომხდარს, სტრესის მდგომარეობა და მისი მართვა ორგანიზაციების მუშაკთა ქცევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. ინდივიდის რეაქცია გამდიზიანებელზე არის სტრესი. ეს გამდიზიანებელი სტრეს-ფაქტორად იწოდება. სტრესს ყოველთვის როდის აქვს უარყოფითი შედეგი. სტრესული სიტუაციების გარეშე ინდივიდი შეიძლება აპათიამ მოიცვას და აღარ განვითარდეს. სტრესის ოპტიმალურმა დონემ შეიძლება გამოაცოცხლოს ინდივიდი და მისცეს მას მოტივაცია. თუმცა სტრესის ძალზე მაღალმა დონემ შეიძლება ნეგატიური შედეგი გამოიწვიოს.

სტრესული სიტუაცია შეიძლება „კარგმა“ და „ცუდმა“ მოვლენებმა განაპირობოს. ხელმძღვანელობის მხრიდან ზედმეტი ზეწოლა, დროის უქონლობა და ცუდი სიახლეები იწვევს სტრესს. მუშაკის სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს მისმა მოულოდნელმა დაწინაურებამ სამსახურში.

მენეჯერების მუშაობასთან მიმართებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრესული სიტუაციების შეფასების ორი მიდგომა, ერთია იმ „სტრესის“ მართვა, რომელიც გამოიწვია საზღვარგარეთ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებამ, მეორე - სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიერ სტრესული სიტუაციების სხვადასხვანაირი აღქმა და ამ სიტუაციების სხვადასხვანაირად დამლევა. ერთ-ერთი გამოკვლევით, ყველაზე ნაკლებად სტრესებს შვედეთის კომპანიების ხელმძღვანელი პირები განიცდიან. აშშ-ის, დიდი ბრიტანეთისა და გერმანიის მენეჯერები თავშეკავებული არიან სტრესის მიმართ და უფრო ეფექტინადაც მართავენ მათ, იაპონიის, სინგაპურის, ნიგერიის, ეგვიპტისა და სამხერთ აფრიკის მენეჯერები კი აღიარებენ, რომ მათ მრავალი სტრესის გადატანა უხდებათ და უჭირთ მათთან გამკლავება.

14.2. მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიაში.

მოტივაცია არის ფაქტორთა კომლექსი, რომელიც შთაუწერავს ადამიანებს ქცევის მოდელების ერთობლიობიდან აირჩიონ ერთი მოდელი. ეს ფაქტორები სხვადასხვა კულტურისათვის განსხვავებულია; ამდენად, მოტივაციას სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულ ფაქტორთა ერთობლიობა აყალიბებს. მოტივაციის ამოცანა ყველა საერთაშორისო კომპანიის წინაშე დგას. იგი გულისხმობს დანახარჯების შემცირებას, ახალი პროდუქციის შემუშავებას, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას და მომხმარებელთა მომსახურების დონის გაუმჯობესებას თავისი მუშაკების მოტივაციის ამაღლებით.

მოთხოვნილებები და ფასეულობები სხვადასხვა კულტურაში.

მოტივაციის პროცესის შეცნობის ამოსავალი წერტილია მუშაკთა მოთხოვნილებებისა და ფასეულობების ანალიზი. მოთხოვნილებები არის ის, რაც ინდივიდს უნდა რომ ჰქონდეს; ფასეულობები კი - ის, რასაც ინდივიდი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს.

ადამიანებს მრავალი მოთხოვნილება აქვთ, მათგან პირველადი მოთხოვნილებები საკვები, საცხოვრებელი - ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებია და მათი დაკმაყოფილება არსებობისათვის აუცილებელია. მეორეული მოთხოვნილებები ფსიქოლოგიურია და წარმოიქმნება იმ გარემოსა და კულტურის გავლენით, სადაც იმყოფება ადამიანი. მოთხოვნილებების ამ ჯგუფს მიეკუთვნება წარმატების მიღწევა, დამოუკიდებლობისა და ძალაუფლების ქონა და ა.შ.

ადამიანის ფასეულობები თანდაყოლილი არ არის. ისინი ყალიბდება მისი ზრდისა და ჩამოყალიბების პერიოდში ოჯახის, თანატოლებისა და სხვათა გავლენით.

მოტივაციური პროცესები სხვადასხვა კულტურაში. მოტივაციური პროცესის ყველა თეორიული მიდგომა შეიძლება დაიყოს სამ კატეგორიად:

1. მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მეთოდები;
2. მოტივაციის პროცესუალური მოდელები;
3. განმამტკიცებელი, გამამყარებელი (reinforcement) მოტივაციის მოდელები.

მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მოდელები საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ მოთხოვნილების ან/და მოთხოვნილებების ერთობლიობის, როგორც მოტივირებული ქმედების შედეგის იდენტიფიცირება.

პროცესუალური მოდელები ის მოდელებია, რომელთა დროს ქცევის მოდელის არჩევისას (რამდენიმე ხელმისაწვდომი ვარიანტიდან) ინდივიდი დიდი დოზით ითვალისწინებს შეგნებულად მოფიქრებულ მექანიზმს.

გამამყარებელი მოდელი აღწერს მოტივაციის პროცესს. მის შესაბამისად ინდივიდი აფასებს მის მიერ წინა პერიოდში არჩეულ ქცევის მოდელს და მომავალში ქცევის მოდელის მოსალოდნელი არჩევისათვის ითვალისწინებს ამ შეფასების შედეგს.

მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მოდელები სხვადასხვა კულტურაში. ინდივიდის ქცევის მოტივაცია სხვადასხვა კულტურაში მეტ-ნაკლებად სხვადასხვა მოთხოვნილებაზეა დამყარებული. მაგალითად, ინდივიდუალური კულტურის მქონე ქვეყნებში კომპანიების რიგითი მუშაკების და მათი ხელმძღვანელების ქცევის მოტივაცია, მნიშვნელოვანი ზომით ინდივიდუალური მოთხოვნილებებითა და პერსონალური ჯილდოებით არის განპირობებული. მათთვის მეტად საინტერესო და სასურველია მუშაკთა პერსონალური კომპენტენტურობის აღიარება და მათი დაჯილდოების დემონსტრირება. საქმე პირიქითაა კოლექტიური კულტურის მქონე ქვეყნებში. იქ ინდივიდების ქცევის მოტივაციას ჯგუფური მოთხოვნილებები და ჯილდოები უდევს საფუძვლად. ამ შემთხვევაში კოლექტივის წევრებს შეიძლება გარკვეული უზერხულობაც კი შეექმნათ იმის გამო, რომ მათ ჯგუფისგან

გამოცალკევებულად ინდივიდუალური ჯილდო მიიღონ.

საერთაშორისო კომპანიებში კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობის ალბათობა იზრდება, როცა მუშაკთა მოტივაციის მექანიზმები დაბრკოლებას უქმნიან მათ კულტურულ ჩვევებს. მაგალითად, იაპონიაში მომუშავე ამერიკელ მენეჯერებს დიდი სიძნელეები ხვდებათ გუნდის მუშაკთა სტაჟისა და მწარმოებლობის მიხედვით შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვისას.

ზოგიერთი ქვეყნის კულტურაში ჩადებულია ძალაუფლებისადმი დიდი პატივისცემა. ამ კულტურათა წარმომადგენლები აღიარებენ ხელმძღვანელთა მიერ მათი საქმიანობის მართვის უფლებას სწორედ მათი სტატუსის ორგანიზაციული ლეგიტიმურობის გამო. ამის შედეგია ის ფაქტი, რომ ასეთი ადამიანების მოტივაციის ძირითადი ფორმა უნდა იყოს მათი აღიარება კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ და პირიქით. თუ ადამიანები დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ პიროვნების ოფიციალურ სტატუსს, ისინი არც მის მიერ მიცემულ დავალებებს შეასრულებენ მორჩილად და მათგან მიღებულ ქებასა და აღიარებას ურჩევნიათ სამსახურებრივი წინსვლა და ხელფასის მომატება.

იმ კულტურათა წარმომადგენლების მოქმედებები, რომელი კულტურებისთვისაც მიუღებელია გაურკვევლობები, მნიშვნელოვანწილად მოტივირებულია დასაქმების უზრუნველყოფის გარანტიების შესაძლებლობებით. ამ გარანტიების შემცირების მცდელობაც კი მათში პროტესტს იწვევს. ეს არ ახასიათებს იმ კულტურის ადამიანებს, რომლებიც ეგუებიან ამ გაურკვევლობას. ისინი გარანტირებულ სამუშაოს ნაკლებად ეძებენ. მათი მოტივაცია უფრო მეტად პროფესიულ ზრდას უკავშირდება და ამის მისაღწევად შექმნილ პირობებს. მაგალითად, აშშ-ისა და გერმანიის მუშაკებზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ აშშ-ის მუშებისათვის გერმანელებთან შედარებით, სამსახურებრივი დაწინაურება და შესასრულებელი დავალების ფაქტორი უფრო ფასობს ვიდრე გერმანელ მუშებში. ამ

უკანასკნელეთათვის კი შემცირებული სამუშაო დღე და დასაქმების გარანტია უფრო მნიშვნელოვანია.

კულტურებში, რომელთაც **აქტიური მიზნობრივი ქცევა** ახასიათებთ, მოტივაციურ ქცევას საფუძვლად უდევს მატერიალური წახალისება ფულით და სხვა ფორმით. ისინი ქცევის იმ მოდელს ირჩევენ, რომელიც მეტ მატერიალურ სარგებელს იძლევა. ამასთან, მათ არ ახასიათებთ მისწრაფება, რომ კომპანიიდან კომპენსაციები მიიღონ მხოლოდ პირადი ცხოვრების კომფორტულად მოსაწყობად. **პასიური მიზნობრივი ქცევის ადამიანები**, დაბალ ხელფასებზე და ცუდ თანახმა არიან, თუ მათ ექნებათ მხოლოდ ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების კომპენსაციები. მაგალითად, ჩინეთში მსოფლიო სტანდარტებთან შედარებით ძალზე დაბალი ხელფასებია, მაგრამ ჩინური კომპანიები თავიანთ თანამშრომლებს უზრუნველყოფენ ბინებით, უფასო სამედიცინო მომსახურებით და ა.შ.

მოთხოვნილებები, როგორც მოტივაციის საფუძველი მრავალსაშუალოდ შეესაბამება. მათ შორისაა ა. მასლოუ, დ. მაკლელანდი, და ფ. ჰერცბერგი. მათი შეხედულებები ადამიანის მოტივაციაზე მოთხოვნილებების გავლენის შესახებ ერთი კულტურის ფარგლებშიც კი ხშირად ერთნაირი არ არის. ამიტომ, საერთაშორისო კომპანიის მენეჯერი განსაკუთრებით ფრთხილად უნდა იყოს ამ მეცნიერთა თეორიების სხვადასხვა კულტურათა წარმომადგენლების მიმართ გამოყენებისას.

მოტივაციის პროცესუალური მიდგომები სხვადასხვა კულტურაში. მოტივაციის პროცესუალური მიდგომის საფუძველია ადამიანთა ქცევა მოვლენების აღქმისა და შემეცნებისაგან დამოკიდებულებით. ცნობილია, რომ **მოლოდინის თეორია** ინდივიდის ქცევის მოტივაციას იხილავს, როგორც პროცესს. ამ თეორიის თანახმად ინდივიდის ქცევა ამა თუ იმ მოტივაციური ფაქტების ზემოქმედებით ფორმირდება. ეს თეორია აღიარებს, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული მოთხოვნილება აქვს: ზოგს

ფული უნდა, ზოგს - აღიარება, ზოგს - პრესტიჟი ან სოციალური კეთილდღეობა და ა.შ. თუმცა, თუ ადამიანი დარწმუნებულია (ე.ი. აქვს მოლოდინი), რომ იგი დაიკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს (რომელსაც ის თვლის ყველაზე მნიშვნელოვანად), მაშინ იგი თავისი ქმედებების ეფექტიანობის გაზრდას შეეცდება.

ალსანიშნავია, რომ მოლოდინის თეორიაზე ნაკლები გამოკვლევებია ჩატარებული, თუმცა მისი ძირითადი დებულების ფართოდ გავრცელება მაინც ლოგიკურია. იმის მიუხედავად, თუ სად მუშაობს ესა თუ ის ადამიანი, მათი მოქმედებები უმეტეს შემთხვევაში მიმართულია იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებიც მათი ინტერესების სფეროში ხვდება. ცხადია, კულტურული ფაქტორებიც რაღაც დოზით ახდენენ ამ მიზნების შინაარსზე გავლენას.

ერთ-ერთი ყველაზე რთული ფაქტი, რომელიც განსაზღვრავს მოლოდინის ფორმირების პროცესს, არის სოციალური ორიენტაციის კულტურული ასპექტი. მოლოდინის თეორია აღწერს ინდივიდის მიერ ქცევის ხაზით გადაწყვეტილების მიღების მოდელს, რომლის მიზანია კონკრეტული შედეგის მიღება. ამიტომ, მოლოდინის თეორია შეზღუდულია კოლექტიური კულტურების წარმომადგენელთა ქცევის განსაზღვრისას. ამის მიუხედავად, ამ თეორიას მიიჩნევენ ერთსახოვან კულტურებში ქცევის მოტივაციის არჩევისას ყველაზე მისაღებ თეორიად. მაგალითად, მოლოდინის თეორიას ამყარებს კომპანია „სონი“-ს წარმატებები. ამ კომპანიაში დაქირავებულებმა იციან, რომ მათ შეუძლიათ გამოიყენონ კომპანიის შესაძლებლობები, რომ ისინი ინფორმირებული იქნებიან კომპანიის საქმიანობის შედეგების შესახებ და ა.შ. ადამიანები, რომელთათვისაც დაქირავების ეს პირობები მისაღებია, ცხადია იმუშავენ ამ კომპანიის სასარგებლოდ.

მოტივაციის „განმამტკიცებელი, გამამყარებელი“ მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. ეს მოდელი სხვადასხვა კულტურის კონტექსტში არ არის ფართოდ შესწავლილი. ამ მოდელის თანახმად,

ქცევის იმ მოდელს, რომელმაც დადებითად შეაფასა ინდივიდი (დაჯილდოვა), დიდი ალბათობით იგივეს გაიმეორებს მომავალშიც. მაგრამ თუ პირიქით მოხდა და მან ასეთი ქცევით სასჯელი მიიღო, იგი მას აღარ გაიმეორებს. ამ მოდელში არ არის განსაზღვრული, თუ რომელი ქცევა იმსახურებს ჯილდოს და რომელი დასჯას.

ისე როგორც მოლოდინის თეორია, მოტივაციის „განმამტკიცებელი, გამამყარებელი“ მოდელიც საერთო კანონზომიერებიდან გამომდინარე გამოთვლის სახით არსებობს. მაგალითად, მაქსიმალური ქვეყნებში ადამიანები ფიქრობენ, რომ ყველაფერი რაც ხდება, ალაპის ნებაა და მათზე არ არის დამოკიდებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაჯილდოების და დასჯის სისტემა დიდ გავლენას არ ახდეს ამ კულტურის წარმომადგენელთა მიერ ქცევის ფორმის არჩევაზე. ამის მიუხედავად მისი გამოყენება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერებს წარმატებით შეუძლიათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შეძლებენ კარგად გაარკვიონ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიმართ განსახორციელებელი დაჯილდოებისა და დასჯის მიდგომები.

14.3. ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიებში

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ქცევითი და პიროვნებათშორისი ასპექტი არის ლიდერობა. **ლიდერობა** ადამიანთა ჯგუფის, ან მთლიანად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის, მოტივაციისა და ჯგუფის (ან კორპორაციის) კულტურის ფორმირებაზე არაძალადობრივი გავლენის გამოყენების პროცესია. თანამედროვე ლიტერატურაში ჩამოთვლილია ლიდერის თვისებები, როგორიცაა: **პროფესიონალიზმი, ინტელიგენტურობა, გამბედაობა, ნებისყოფა, ენთუზიაზმი.**

ლიდერობა არის რთული პროცესი, რომლის მეშვეობით

პიროვნება ახდენს სხვებზე გავლენას მისიის, მიზნის ან ამოცანის მისაღწევად და წარმართავს კომპანიას ისე, რომ ის უფრო შევსებული და ჰარმონიული იყოს. პიროვნება წარმართავს ამ პროცესს მისი ლიდერული თვისებების გამოყენებით (რწმენა, ფასეულობები, ეთიკა, ხასიათი, ცოდნა და უნარები). თუ მენეჯერის, ზედამხედველის ან უფროსის თანამდებობა გაძლევთ თქვენ ორგანიზაციაში გარკვეული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო ძალაუფლებას, ეს ძალაუფლება არ გაქცევთ თქვენ ლიდერად. ლიდერობა ადამიანებს მიზნებისა და ამოცანების შესრულების სურვილს უჩენს მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელები მიუთითებენ ადამიანებს ამ მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაზე.

ზოგიერთი ადამიანი **ლიდერობას** და **ხელმძღვანელობას** შეცდომით აიგივებს ერთმანეთთან. მათ შორის არსებობს მკვეთრი განსხვავება. **ხელმძღვანელობა** ფორმალურ ძალაუფლებასა და უფლებამოსილებაზე დაფუძნებული ადმინისტრაციული მართვა და გადაწყვეტილების მიღებაა. **ლიდერობა** კი უპირველეს ყოვლისა დაფუძნებულია ორგანიზაციის მუშაკთა (ან ჯგუფის წევრთა) ქცევის მოტივაციის პროცესზე და მათთან ურთიერთობის პროცესში ხელმძღვანელის პირად გავლენაზე. **ყველა ლიდერი არ არის ხელმძღვანელი და ყველა ხელმძღვანელი არ არის ლიდერი.** ეს იმას ნიშნავს, რომ ლიდერები შეიძლება იყვნენ ფორმალურები და არაფორმალურები. ორგანიზაციული ქცევის პროცესში მომუშავე სპეციალისტები მრავალი წელია სწავლობენ ლიდერობას. ლიდერობის შესწავლის ადრეულ ეტაპზე იკვლევდნენ ინდივიდის ფიზიკურ ან მისი ქცევის უნივერსალურ ასპექტებს, რათა ერთმნიშვნელოვნად გამოერჩიათ ლიდერი ინდივიდი, არალიდერი ინდივიდისაგან.

უკანასკნელ წლებში ლიდერობის შესწავლა დაიწყო კონკრეტულ სიტუაციებში მისი გავლენის თვალსაზრისით. მართალია, ამჟამად ისე როგორც წინათ, კვლევები მიმდინარეობს ლიდერის

პირად მახასიათებლებზე, მაგრამ ლიდერობის თანამედროვე თეორიები უმეტესწილად ეფუძნება იმ ვარაუდს, რომ ლიდერის ქცევა დამოკიდებულია სიტუაციურ ფაქტორებზე. ლიდერობის თანამედროვე თეორიების მიხედვით, ლიდერს არ შეუძლია სხვადასხვა ვითარებაში ერთი და იმავე ქცევით მიაღწიოს წარმატებებს. მან გულდასმით უნდა შეისწავლოს და ყურადღებით შეაფასოს კომპანიაში შექმნილი სიტუაცია და არსებული პირობების მიხედვით აირჩიოს ქცევის ფორმა. ამ შემთხვევაში ლიდერის ქცევაზე ძირითადად ისეთი ფაქტორები მოქმედებს როგორცაა: დაქვემდებარებულებს შორის ინდივიდუალური განსხვავებები; ჯგუფების, ორგანიზაციისა და ლიდერის მახასიათებლები; დაქვემდებარებულების მზადყოფნა გაიზიარონ ლიდერის მიერ დასახული მიზნები.

ლიდერის ქცევაზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ კულტურული ფაქტორები.

ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი გ. პოფსტედე ეროვნული კულტურის 5 ფაქტორს გამოყოფს: სოციალური ორიენტაცია; ძალაუფლებისადმი დამოკიდებულება; გაურკვეველობის მიმართ დამოკიდებულება; მიზნის მიღწევაზე ორიენტაცია; მასკულინურობა (ძირითადი ღირებულებებია წარმატება, მატერიალური დოვლათი და ფული) და ფემინურობა (სხვებზე ზრუნვა, თანამშრომლობა). **სოციალური ორიენტაცია** - ინდივიდუალურ კულტურებში ლიდერმა თავისი ქცევის ორიენტირად მიზანშეწონილია აიღოს არა მთელი კოლექტივი, არამედ ცალკეული ინდივიდები. კოლექტიურ კულტურებში ეს პირიქით უნდა მოხდეს. კულტურებში, რომლებიც ორიენტირებულია ბიზნესის ჯგუფურ წარმართვაზე (იაპონია), მენეჯერი ეფექტიანად ხელმძღვანელობს დაქვემდებარებულ გუნდს, უზრუნველყოფს გუნდის წევრებს შორის თანხმობას. ამასთან, მაგალითად კომპანია Sony - ში ივარაუდება, რომ

მენეჯერები დაქვემდებარებულებს უფლებას აძლევენ გადავიდნენ მათთვის უფრო საინტერესო სამუშაო ადგილებზე, რაც კომპანიას სარგებლობას მოუტანს. მართვის იაპონური სისტემა ორიენტირებულია ლიდერსა და მის დაქვემდებარებულებს შორის ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების დროს შეთანხმების მიღწევაზე. თუ ლიდერი უბრძანებს, მისი გადაწყვეტილების მორჩილად შესრულებას, ეს დაარღვევს კოლექტივში თანხმობას. ხშირად იაპონელი მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებისას განზრახ გვერდზე დგებიან და სტიმულს აძლევენ დაქვემდებარებულებს ერთმანეთს შორის გაარჩიონ გადაწყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტი. მხოლოდ ამის შემდეგ ჩაერთვება მენეჯერი საქმეში და გამოთქვამს თავის შეხედულებას ამ საკითხის ირგვლივ.

სიტუაციურ ლიდერობას უშუალოდ უკავშირდება ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა, **ძალაუფლებისადმი დამოკიდებულება**. იმ კულტურებში, რომლებიც აღიარებენ ძალაუფლებას (ბატონობას) მუშაკები ელოდებიან, რომ ლიდერი თავის თავზე აიღებს მართვას, მიიღებს გადაწყვეტილებას და უხელმძღვანელებს მათ. ასეთ კულტურებში ლიდერს მოუწევს აირჩიოს საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული ქცევა (პირდაპირი, სტრუქტურული, მიზნობრივი), უარი თქვას დაქვემდებარებულების ჩართვაზე გადაწყვეტილების მიღებაში და სხვა. თუ კულტურაში უფრო ნაკლებად ფასობს ძალაუფლებისადმი დამოკიდებულება, მაშინ ლიდერმა უნდა ითანამშრომლოს დაქვემდებარებულებთან, ჩართოს ისინი კომპანიის მართვის პროცესებში და ა.შ.

მნიშვნელოვანი სიტუაციური ფაქტორია **გაურკვეველობისადმი დამოკიდებულებაც**. გაურკვეველობიდან თავის დასაღწევად კომპანიის თანამშრომლები უპირატესობას ანიჭებენ კონკრეტულ დავალებებსა და ამოცანებს. ასეთ დროს უფრო ეფექტიანია კონკრეტულ შედეგზე და არა დაქვემდებარებულებთან თა-

ნამშრომლობაზე ორიენტირებული ლიდერის ქცევა. მაგალითად, გერმანელებისათვის მისაღებია ავტოკრატიზმი და ამოცანებზე ორიენტაცია კორპორაციული წესებისა და პროცედურების ფარგლებში. მენეჯერები სხვადასხვა განყოფილებას დაუსახავენ მისაღწევ მიზნებს და შემდეგ ახდენენ მათი შესრულების სრულ დელეგირებას.

იმ კულტურებისთვის, რომელთათვის მისაღებია საქმეში გაურკვევლობის მაღალი დონე, მიუღებელი იქნება საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული ლიდერის ქცევა, ხოლო მოწონებული – კომპანიის მართვაში მუშაკთა ჩართვის ქცევა.

ლიდერის ქცევა აგრეთვე დამოკიდებულია **მიზნობრივ ორიენტაციაზე**. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, აქტიური მიზნობრივი ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებისათვის უპირატესობა აქვს ფულადი და მატერიალური წახალისების სხვა ფორმებს. ლიდერის ქცევის ორიენტაციამ მათში მოწონება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება დაიმსახუროს, თუ ისინი ამით სარგებელს მიიღებენ. ლიდერის ქცევა, რომელიც ამაღლებს ცხოვრების ხარისხს, უფრო მოწონებული იქნება პასიური მიზნობრივი ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებში. დაქვემდებარებულებთან თანამშრომლობაზე (მართვაში მათი მონაწილეობა) ორიენტირებული ლიდერის ქცევა იმდენად იქნება მოსაწონი ამ ორივე ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებისათვის, რამდენადაც ისინი თავიანთი სამუშაოთი და მთელი კომპანიის საქმიანობით იქნებიან კმაყოფილნი.

თანამედროვე პირობებში ბაზრის ლიდერებს **მასკულიური და ფემინისტური** თვისებების წარმოჩენა უხდება. მკვეთრად მასკულინიზებულ საზოგადოებაში ძირითადი ღირებულებებია წარმატება, მატერიალური დოვლათი და ფული. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. ფემინისტურ საზოგადოებაში კი უფრო ღირებულია სხვებზე ზრუნვა,

თანამშრომლობა, მეგობრული ატმოსფერო, გადაწყვეტილების მიღება კოლექტიურად და არა პიროვნულად. კულტურული ფაქტორების შეფასება და გაგება ერთ-ერთი რთული და ძნელი ამოცანაა. არადა, კულტურული ფაქტორები ლიდერის საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფაში მიჩნეულია გადამწყვეტ ფაქტორად. აშშ-სა და მექსიკას ტერიტორიული სიახლოვის მიუხედავად, სრულიად განსხვავებული კულტურები აქვს. მექსიკის კულტურის წარმომადგენლები აღიარებენ ძალაუფლებას. მექსიკური კულტურული ფასეულობები თავის გამოხატულებას პოულობს პატერნალიზმში, მართვის ავტორიტარულ სტილში. აშშ-ში პირიქით, ერიდებიან პატერნალიზმს, მხარს უჭერენ მართვაში მუშაკთა ჩართვის სტილს და კომპანიის საქმიანობაში მათ მონაწილეობას. მენეჯერებს, რომლებიც იმუშავებენ აშშ-სა და მექსიკაში განთავსებულ ტრანსნაციონალური კომპანიის შვილობილ კომპანიებში, არ გამოადგებათ რომელიმე ერთი მხარის (მექსიკა, აშშ) ფასეულობებზე ორიენტაციის აღება. მათ იმ ქვეყნის კულტურული ფასეულობები, ჩვევები და წესები უნდა გაითვალისწინონ და ისეთი ქცევის სტილი შეიმუშაონ, რომელ ქვეყანაშიც მოუწევთ მუშაობა. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში იქნება მათი ლიდერობა ეფექტიანი.

14.4. გადაწყვეტილების მიღება გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

გლობალური ბიზნესში გადაწყვეტილების მიღება არის კიდევ ერთი სფერო, რომელზეც დიდ გავლენას ახდენს სხვადასხვა ერებს შორის კულტურული განსხვავებები. **გადაწყვეტილების მიღება (decision making)** არის მიზნის მისაღწევად მრავალფეროვანი ალტერნატივებიდან ერთი ალტერნატივის ამორჩევის პროცესი.

გადაწყვეტილების მიღების მოდელები. ცნობილია გადაწყვეტილების მიღების პროცესისადმი ორი განსხვავებული

მიდგომა: 1. ნორმატიული მოდელი; 2. დესკრიფციული მოდელი. გადაწყვეტილების მიღების **ნორმატიული მოდელის თანახმად**, ოპტიმალური გადაწყვეტილების ძებნაში მენეჯერები ხელმძღვანელობენ ლოგიკით და ჯანსაღი აზრით. **დესკრიფციული მოდელი კი პირიქით**, გვიმტკიცებს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ზოგიერთი ქვევითი ასპექტი ზღუდავს მენეჯერის შესაძლებლობას ყოველთვის ლოგიკით და ჯანსაღი აზრით იხელმძღვანელოს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ნორმატიული მოდელი იწყება იმ მომენტში, როცა მენეჯერმა აღიარა პრობლემის არსებობა და გაითავისა მისი გადაწყვეტის აუცილებლობა. მეორე ნაბიჯი, რომელიც ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გადადგას, იქნება წარმოქმნილი პრობლემის გადაჭრის შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტების იდენტიფიკაცია, მესამე - ყველა ალტერნატიული ვარიანტის შეფასება ამოსავალი პრობლემის კონტექსტში, მეოთხე - პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალური ვარიანტის ამორჩევა. მეხუთე - ამორჩეული ვარიანტის რეალიზაციისთვის კონკრეტული ქმედებების შესრულება, მეექვსე - შედეგების შეფასება. როგორც დესკრიფციული მოდელის მომხრეები აღიარებენ, ცხადია უფრო მიზანშეწონილი იქნება, რომ მენეჯერებმა მიიღონ გადაწყვეტილებები ზემოაღნიშნული წესით, ე.ი. ნორმატიული მოდელით, მაგრამ სინამდვილეში მენეჯერები გადაწყვეტილებას იღებენ მათი ქცევის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტის გავლენით. პირველი ასპექტი არის შეზღუდული რაციონალურობა. **შეზღუდული რაციონალურობა ნიშნავს** იმას, რომ ადამიანის აზროვნების შეზღუდულობა არ აძლევს მენეჯერს საშუალებას იაზროვნოს ობიექტურად და რაციონალურად. უმეტეს შემთხვევაში ისინი სარგებლობენ არასრულყოფილი და არაზუსტი ინფორმაციით კოლექტიურში პრობლემის წარმოქმნის მიზეზების შესახებ, არ არკვევენ საკითხებს და ა.შ. ეს რომ გააკეთონ მაშინ ისინი ამ დამატებითი ინფორმაციით უკეთეს გადაწყვეტილებასაც მიიღებენ. მეორე ასპექტია გონივრული

საკმარისობის პრინციპი. **გონივრული საკმარისობა ნიშნავს** იმას, რომ ხშირად მენეჯერები პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატივებს შორის უპირატესობას ანიჭებენ მინიმალურად მისაღებ ვარიანტს, თუმცა კვლევა-ძიების გაგრძელება მათ უკეთეს არჩევანამდე მიიყვანდა.

ნორმატიული მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. როგორც მთლიანად ნორმატიულ მოდელს, ისე მის ეტაპებს სხვადასხვა კულტურის ადამიანები, მათ შორის მენეჯერები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ და მათზე სხვადასხვანაირად რეაგირებენ. მაგალითად, მოდელის პირველი ეტაპი - პრობლემის იდენტიფიცირება - ინდივიდუალური კულტურის მქონე ხალხში იმ მოქმედებების კონტექსტში განიხილება, რომლებსაც თითოეული მუშაკები განახორციელებენ. მდგომარეობა პირიქითაა კოლექტიური კულტურის მქონე ხალხში.

ასევე ხდება ნორმატიული მოდელის სხვა ეტაპების მიმართაც. მაგალითად, როგორც წესი, ამ მოდელის მეორე ეტაპი არის ალტერნატიული ვარიანტების იდენტიფიცირება. იმ ქვეყნების მენეჯერები, რომლებსაც აქვთ ძალაუფლებისადმი პატივისცემა, არ გამოთქვამენ გადაწყვეტილების მიღების ყველა ვარიანტის განხილვის სურვილს, რადგან, თუ დაქვემდებარებულის წინადადება მენეჯერის წინადადებაზე უფრო სასარგებლო და უკეთესი აღმოჩნდება, ეს დაარღვევს მათ დამოკიდებულებაში იერარქიულ წესრიგს და ა.შ., მესამე ეტაპი არის ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება. ვარიანტი, რომელიც მეტ მატერიალურ სიკეთეს მოიტანს, მოსაწონია აქტიური მიზნობრივი ქცევის კულტურის წარმომადგენლებისათვის და მიუღებელია პასიური მიზნობრივი ქცევის ხალხისათვის. ალტერნატივების შეფასების პროცესი რთულია იმ ადამიანებისათვის, რომლებსაც უჭირთ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება. მაგალითად, ჩინეთში ისეთი კარდინალური ცვლილებებია, რომ ბევრ თანამდებობის პირს მომავლის შიშით უჭირს პიროვნულად პრობლემის გადაწყვეტაში მონაწილეობის

მიღება, მით უფრო პიროვნული პასუხისმგებლობის აღება. ამის თავიდან ასაცილებლად იაპონელებმა გადაწყვეტილების მიღების დამტკიცების სისტემა **ringi** შემოიღეს. ამ სისტემის მიხედვით გადაწყვეტილება არ შეიძლება იყოს ცალმხრივი, იგი მართვის ყველა დონემ უნდა მოიწონოს და ასეთი წესით უნდა დამტკიცდეს. დაახლოებით მსგავსი თავისებურებები აქვს სხვადასხვა კულტურაში ნორმატიული მოდელის სხვა ეტაპებსაც.

დესკრიფციული მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. ქცევის ისეთი ასპექტები, როგორიცაა, შეზღუდული რაციონალურობა და გონიერი საკმარისობის პრინციპით მოქმედებისაკენ მისწრაფება, ძნელია მიაკუთვნო სხვადასხვა კულტურათა თავისებურებებს. ქცევის ეს ასპექტები განსხვავებულ კულტურებში სიღრმისეულად არ არის შესწავლილი. გარდა ამისა, თვით ამ მოვლენების ბუნება არ იძლევა რაიმე განზოგადების საფუძველს. ამ ასპექტების გავლენის შესწავლა დამატებით გამოკვლევას საჭიროებს.

14.5. ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიაში

სხვა უმნიშვნელოვანეს ქცევის პროცესებს, რომლებშიც უნდა ერკვეოდნენ მენეჯერები მიეკუთვნება ჯგუფების და გუნდების საქმიანობა. განურჩევლად იმისა, დიდი ან ორგანიზაცია თუ პატარა, მრავალეროვნულია თუ არა, იქ ადამიანების საქმიანობა ერთად ჯგუფურად და გუნდურად მიმდინარეობს.

ჯგუფური დინამიკის ბუნება. თეორიულად ერთ ჯგუფში მომუშავე ადამიანები უფრო მაღალ შედეგებს იძლევიან, ვიდრე ცალ-ცალკე. ამიტომ, კომპანიაში ამა თუ იმ სამუშაოს და პროექტის განსახორციელებლად, ხშირად იყენებენ მუშა ჯგუფებს. ჯგუფების მრავალი ტიპი არსებობს. ამჟამად მეტად დიდი გავრცელება პოვა გუნდებმა. **გუნდი არის** ჯგუფის განსაკუთრებული ტიპი, რომელიც

სამუშაოს შესრულების პასუხისმგებლობას თავისთავზე იღებს (გუნდისგან განსხვავებით ჯგუფი ამაზე პასუხისმგებელი არ არის).

კომპანიაში მოქმედ გუნდებს ახასიათებს:

1. როლების მკაფიოდ გამოხატული სტრუქტურა (გუნდში თითოეულ წევრს აქვს თავისი როლი, რომლის შესაბამისად უზრუნველყოფს თავის წვლილს გუნდის მიზნების მიღწევაში);

2. ქცევის რეგლამენტირებული ნორმები (ასეთ ნორმებს მიეკუთვნება ტანსაცმლის ფორმა, გუნდის შეკრების ჩატარების გრაფიკი, გუნდის წევრების მწარმოებლურობა და სხვა);

3. ურთიერთკავშირის მაღალი დონე (გუნდის წევრები მჭიდროდ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან და საკუთარ თავს აიგივებენ გუნდთან);

4. გუნდში არაფორმალური ლიდერის არსებობა (იგი არ სარგებლობს ფორმალური უფლებამოსილებით, მაგრამ ხელმძღვანელობს გუნდის მუშაობას).

გუნდი თავის საქმიანობაში მაქსიმალურ ეფექტს აღწევს, როცა:

- გუნდში თანამდებობრივი ვალდებულებები ორიენტირებულია ეფექტიანობის ამაღლებაზე;

- გუნდი ნამდვილად შეკრულია;

- გუნდში მიღებული ქცევის ნორმები სტიმულს აძლევენ დიდ მწარმოებლურობას;

- არაფორმალური ლიდერები მხარ უჭერენ კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებას.

ყველა ამ პირობის დარღვევის შემთხვევაში გუნდი კომპანიის საერთო მიზნებიდან გამომდინარე, არაეფექტიანი იქნება.

კრის-კულტურული გუნდების მართვა. გუნდის შემადგენლობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გუნდის წევრების ქცევის დინამიკაში. გუნდს, რომლის შემადგენლობა ერთგვაროვანია ნაკლებად ახასიათებს კონფლიქტები, დაბალი აქვს კრეატიულობა

(შემოქმედებითობა), ქცევის ნორმები აქვს უნიფიცირებული, უფრო შეკრულია და ა.შ. პირიქითაა საქმე არაერთგვაროვან გუნდებში. იქ კონფლიქტებიც ხშირია, ურთიერთობებიც გართულებულია და ა.შ.

მენეჯერებს, რომელთა მოვალეობებშიც გუნდების ფორმირება შედის, ევალებათ იმ ამოცანების შეფასება, რომლებიც გუნდმა უნდა შეასრულოს. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი ადვილად დააკომპლექტებს გუნდს ამ ამოცანის შესასრულებლად. თუ ამოცანა მარტივია, მისთვის გამოდგება ერთგვაროვანი გუნდი. მათი ურთიერთმგავსი ცოდნა, აღზრდა, რწმენა და ფასეულობები უზრუნველყოფენ გუნდის წყნარ და ეფექტიან მუშაობას. თუ ამოცანა რთულია, მაშინ აუცილებელია გუნდის წევრები ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდნენ აღზრდით, ცოდნით, გამოცდილებით, ფასეულობებით და ა.შ.

სხვა კულტურული ფაქტორები გარკვეულწილად განსხვავებულად მოქმედებენ გუნდში ქცევის დინამიკაზე. მაგალითად, ინდივიდუალურ კულტურებში სიძნელეები იქმნება ქცევის საერთო ნორმების დანერგვაში და კოლექტივის შეკრულობის ფორმირებაში, მაშინ როდესაც კოლექტიურ კულტურებში ორივე ეს ელემენტი ბუნებრივი მოვლენაა.

ამრიგად, კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება საერთაშორისო ბიზნესში საგრძნობლად ზრდის მის ეფექტიანობას. იაპონურ კულტურაში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს თანხმობას კოლექტივში და უმაღლესი ხელმძღვანელობის პატივისცემას. იაპონიაში მომუშავე ე.წ. „ჩუმი ლიდერები“ კი არ მბრძანებლობენ მუშაკებზე, არამედ წარმართავენ მათ საქმიანობას (**პ. დრუკერის ფრაზა: „კი არ მართეთ, არამედ წარმართეთ“**). ასეთი ლიდერები აღაფრთოვანებენ დაქვემდებარებულებს და მხარს უჭერენ მათ. იაპონიაში გავრცელებული სისტემა **ringi** იმის გარანტიას იძლევა, რომ გადაწყვეტილება მის პრაქტიკულ განხორციელებამდე მიიღებს მხარდაჭერას.

საკონტროლო კითხვები

- 1) იმსჯელეთ სხვადასხვა კულტურებში პიროვნებათა ტიპებს შორის განსხვავებების შესახებ
- 2) ისაუბრეთ „დიდ ხუთეულში“ შემავალი მახასიათებლების გარდა ინდივიდის იმ მახასიათებლებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მის ქცევაზე.
- 3) გააანალიზეთ სტრესის ცნება და მისი თავისებურებები სხვადასხვა კულტურაში.
- 4) იმსჯელეთ მოთხოვნილებებზე დამყარებულ მოტივაციის მოდელებზე სხვადასხვა კულტურაში.
- 5) იმსჯელეთ მოტივაციის პროცესუალურ მიდგომებზე სხვადასხვა კულტურაში.
- 6) იმსჯელეთ მოტივაციის „გამამყარებელ“ მოდელზე სხვადასხვა კულტურაში.
- 7) ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ გ. ჰოფსტედეს ეროვნული კულტურის ხუთი ფაქტორი.
- 8) იმსჯელეთ სხვადასხვა კულტურაში ნორმატიული მოდელის შესახებ.
- 9) ჩამოთვალეთ კომპანიაში მოქმედი გუნდების მახასიათებლები.
- 10) ისაუბრეთ კროს-კულტურული გუნდების მართვის შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთობა

მიღებულია, რომ მენეჯმენტის ამერიკული მეთოდი ხასიათდება მკვეთრად გამოხატული ინდივიდუალიზმით მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღების, კონტროლის, ორგანიზაციის

(ორგანიზების), პასუხისმგებლობის გადაცემისა და ხელფასის სისტემის შემუშავებისას.

ზევრი ამერიკელი მენეჯერისათვის დამახასიათებელია ადამიანებისადმი, როგორც სამუშაო ძალისადმი მიდგომა.

მატერიალური ინტერესი, მკაცრი კონკურენცია, ძლიერის გამარჯვება სუსტზე-წარმოადგენს მთავარ მამოძრავებელ ძალას მოგებისადმი სწავლაში. ტრადიციული ურთერთდამოკიდებულება ამერიკელი მენეჯერისა (მ) და ხელქვეითისა (ხ) გრაფიკულად შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

მ--ხ

ამგვარი ურთიერთობა წარმოადგენს ავტორიტარულს; აქ მენეჯერი (ლიდერი) ზეწოლას ახდენს ხელქვეითზე თავისი ძალაუფლებით, თავს ახვევს მას ურთიერთობის მკაცრ სტილს.

თანამედროვე ახალგაზრდა მენეჯერებს (ლიდერებს) შორის სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება ახალი ურთიერთდამოკიდებულება კოლექტივში:

ხ--მ--ხ

მოცემულ შემთხვევაში მენეჯერი გამოდის ხელქვეითის კოლეგის როლში - ის არჩევს თანამშრომლებისადმი საქმიან, ადამიანურ ურთიერთობებს.

კითხვები განხილვისათვის

1) ამ ურთიერთობებიდან (ტრადიციული თუ ახალი) რომელი უფრო ეფექტიანია საქმიან წრეებში?

2) ხელქვეითის თვალში მცირდება თუ არა მენეჯერის, როგორც ლიდერის ავტორიტეტი მათ მიერ ახალი ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენისას?

3) როგორ შევუთავსოთ ერთმანეთს დაქვემდებარებულისადმი მომთხოვნელობა და მათი კეთილგანწყობა?

4) საქართველოში, რაში მდგომარეობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დამოკიდებულების განსაკუთრებულობა?

თავი 15.

ადამიანური რესურსების გლობალური მენეჯმენტი

ამ თავში გაეცნობით შემდეგ საკითხებს:

- ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

- ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა გლობალურ დონეზე

- საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერების რეკრუტირება და შერჩევა

- ტრენინგებისა და გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები

- შრომის ანაზღაურება გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

- საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობები

15.1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში(ტნკ) უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კვალიფიცირებულ პერსონალს, რომელზედაც დამოკიდებულია საზღვარგარეთ კორპორაციის მიზნების რეალიზაცია. კადრების მოძიება, მათი სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რეპატრიანტი მენეჯერების სამუშაოზე გაგზავნა, მათი შრომის ანაზღაურება, სამშობლოში დაბრუნება და კომპანიის საქმიანობაში ინტეგრაცია უაღრესად რთული ამოცანებია, რომელთა გადაწყვეტის შესაძლებლობა დამოკიდებულია იმ თავისებურებათა დონეზე, რითაც ხასიათდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი სამშობლოში და საზღვარგარეთ. აღნიშნულ თავისებურებებს განსაზღვრავს რამდენიმე ფაქტორი. ესენია:

შრომის ბაზრების განსხვავებული დონეები. ყველა ქვეყანაში არსებობს სამუშაო ძალის განსხვავებული სტრუქტურა და

დანახარჯები. ამ ფაქტორის ტნკ-ის სასარგებლოდ გამოყენების შემთხვევაში მას შეუძლია მიიღოს დამატებითი მოგება. ასე მაგალითად, ამერიკული კორპორაციების დიდი ნაწილი საინჟინრო პერსონალს ქირაობს ინდოეთში, რადგანაც ინდოელი ინჟინრები არიან კვალიფიცირებლნი, ფლობენ ინგლისურ ენას და ამავდროულად მათი შრომის ანაზღაურება ერთი და იმავე სამუშაოზე გაცილებით დაბალია, ვიდრე ამერიკელების.

სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან დაკავშირებული პრობლემები. სხვა ქვეყნების სპეციალისტების გადაადგილების პროცესში წარმოიქმნება სამართლებრივი, კულტურული და ეკონომიკური პრობლემები. ტნკ-ები ცდილობენ მიიღონ დამატებითი სარგებელი ამ ფაქტორიდან. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შრომის ბაზრებში არსებული განსხვავება წარმოქმნის საჭირო სპეცილობათა დეფიციტს. ასეთ შემთხვევაში ტნკ-ები შეიმუშავენ კადრების შერჩევის, მომზადების, შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების საკუთარ მეთოდებს.

მართვის სტილი და პრაქტიკა. ყველა ქვეყანაში დომინირებს საკუთარი კულტურული ნორმები და ღირებულებები, რაც აისახება შრომით ურთიერთობებში. პერსონალის ეროვნული თავისებურებების გაცნობა შესაძლებლობას იძლევა გადავიტანოთ დადებითი გამოცდილება ერთი ქვეყნიდან მეორეში.

ეროვნული ორიენტაცია. ტნკ-ში აქცენტი ყოველთვის კეთდება გლობალურ მიზნებზე. ამასთან მისმა საზღვარგარეთის პერსონალმა დატვირთვა შეიძლება გადაიტანოს ეროვნულ ორიენტაციაზე. იქ, სადაც დომინირებს ნაციონალიზმი, აუცილებელია პერსონალთან მუშაობის მეთოდების კორექტირება.

კონტროლი. ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ტერიტორიული დაშორება და საზღვარგარეთ საქმიანობის სპეციფიკური თავისებურებანი, ართულებს სათავო კომპანიის მიერ ფილიალის საკადრო პოლიტიკის კონტროლს. ამიტომ, წარმოების ამ პირობებში

კონტროლის გაძლიერებისათვის აუცილებელია განვახორციელოთ სათავო ოფისის მიერ დადგენილი საკადრო პოლიტიკა. მიუხედავად ამისა, მანძილი და ქვეყნის სპეციფიკა ართულებს ასეთი საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციას, აუცილებელს ხდის ქვეყნის სპეციფიკის მიხედვით მის კორექტირებას.

ამრიგად, ფირმის დონეზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიული როლი რთულია, მაგრამ ამ მხრივ საქმიანობა უფრო რთულია გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში, სადაც პერსონალის შერჩევის, მისი მენეჯმენტის განვითარების, სამუშაოს შეფასებისა და ანაზღაურების თვალსაზრისით გაწეული საქმიანობა მოითხოვს დიდ ძალაუფლებას, რადგანაც ქვეყნების მიხედვით ამ სფეროში საქმიანობა არსებითად განსხვავდება შრომის ბაზრების, კულტურის, სამართლებრივი და ეკონომიკური სისტემების მიხედვით. ეს არსებითი განსხვავებანი განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით როგორიცაა:

- საზღვარგარეთ განსხვავებული შრომის ანაზღაურების სისტემები, რომლებიც დამოკიდებულია ცალკეულ ქვეყანაში დამკვიდრებული მენეჯმენტის წესებზე;
- შრომის კანონმდებლობის სპეციფიკა;
- პროფკავშირების როლი და განსხვავებული ფუნქციები ცალკეული ქვეყნების მიხედვით და სხვა.

ტნკ-თვის მნიშვნელოვანია ისეთი მენეჯერების შერჩევა, რომლებსაც შეუძლიათ მათი რესურსების ეფექტიანი მართვა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს ამ რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ისეთი პრობლემები, როგორიცაა:

- ხელმძღვანელი თანამდებობების მენეჯერების კომპანიაში განაწილება;
- მათი შემდგომი სწავლების გზით კვალიფიკაციის ამაღლება;
- სხვადასხვა ეროვნული, ეთნიკური, რელიგიური წარმომადგენ-

ლობის მქონე მუშაკების შრომის ანაზღაურების პირობების დადგენა და სხვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია იმ პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებიც დაკავშირებულია ექსპატრიანტ მენეჯერებთან. აქ მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, თუ ვინ გავაგზავნოთ საზღვარგარეთ სამუშაოდ, გავარკვეოთ შრომის ანაზღაურებისა და ადაპტაციის პირობები, აუცილებელია დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ისინი არიან ორიენტირებულნი რეპატრიაციაზე.

15.2. ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა გლობალურ დონეზე

ტნკ-ში კადრები იყოფა: ადგილობრივად და ექსპატრიანტებად. ექსპატრიანტები თავის მხრივ იყოფა: იმ ქვეყნის მოქალაქეებად, სადაც განთავსებულია ტნკ-ის სათავო ოფისი და სხვა ქვეყნების მოქალაქეებად. როგორც ტნკ-ში, ასევე საზღვარგარეთის ფილიალში თანამდებობების უმრავლესობა დაკავებული აქვთ ადგილობრივ კადრებს და არა ექსპატრიანტებს, თუმცა არის გამონაკლისებიც, რომლებიც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს. მაგალითად, საუდის არაბეთში დიდი დეფიციტია ნავთობის მომპოვებელ მრეწველობის ხელმძღვანელ კვალიფიციურ კადრებში, ამიტომ ის პრიორიტეტს ანიჭებს ექსპატრიანტებს.

ადგილობრივი კადრების გამოყენების უპირატესობა

ადგილობრივი კადრები ხასიათდებიან პრიორიტეტულობით, რამდენიმე მიზეზის გამო, ესენია:

მოტილურობა. ადამიანთა ნაწილს მიუხედავად მათი ეროვნულობისა არ სურს საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასვლა, რაც დაკავშირებულია ადაპტაციის სირთულეებთან. ამიტომ, კომპანიები ადგილებზე ქმნიან კადრების მოზიდვის პირობებს. კიდევ ერთი

მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის რენტაბელური ადგილობრივი კადრების გამოყენება დაკავშირებულია ექსპატრიანტების შრომის ღირებულებასთან, რომელიც ადგილობრივ სპეციალისტებთან შედარებით მაღალია.

ადგილობრივი პირობებისადმი ადაპტაცია. რაც უფრო რთულია ადგილობრივ პირობებისადმი ადაპტაცია, მით უფრო მიზანშეწონილია ადგილობრივი კადრების გამოყენება, რადგანაც მათ უკეთ ესმით მოცემული ქვეყნის თავისებურებანი, ვიდრე ჩამოსულ სპეციალისტებს.

ადგილობრივი იმიჯი. რიგ ქვეყნებში ტნკ-ის ფილიალის ადგილობრივ ხელმძღვანელებს აღიქვამენ, როგორც „დიდ პატრიოტებს“, რადგანაც ისინი ადგილობრივ ინტერესებს კორპორაციის გლობალურ მიზნებზე უფრო მაღლა აყენებენ. ადგილობრივი იმიჯი ასევე დადებითად მოქმედებს მასპინძელი ქვეყნის მუშებზე, რომლებიც პრიორიტეტს ადგილობრივ და არა ჩამოსულ ხელმძღვანელს ანიჭებენ.

ადგილობრივი პერსონალის სტიმულირება. ადგილობრივი კადრების დაქირავების მომხრეები მიიჩნევენ, რომ მათი გადაადგილება თანამდებობრივი საფეხურებით ზემოთ, არის ეფექტიანი მუშაობის მოტივაციის ძირითადი ფაქტორი. ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს უნდა გააჩნდეს შესაძლებლობა, ავიდეს თანამდებობრივი იერარქიის ნებისმიერ საფეხურზე.

გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია. იმდენად, რამდენადაც ფილიალში გადაყვანილი ტნკ-ის თანამშრომლები გეგმავენ დაჰყონ იქ რამდენიმე წელი, ისინი ადგილობრივი ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით ორიენტაციას იღებენ მოკლევადიან ამოცანებზე, რაც ხელს უშლის კორპორაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას. ამიტომ, ადგილობრივ ხელმძღვანელებს, რომლებიც იმყოფებიან კორპორაციის ფილიალებში, უფრო ხანგრძლივი დროით შეუძლიათ გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია.

ექსპატრიანტების გამოყენების მიზეზები

ექსპატრიანტები წარმოადგენენ ტნკ-ის პერსონალის უმცირესობას, მსოფლიოში ისინი ითვლიან რამოდენიმე ათასს. **ექსპატრიანტების გამოყენების ძირითად მიზეზებს წარმოადგენს:**

ტექნიკური კომპეტენცია. რიგ შემთხვევაში ძნელია მოძებნოს საკმარისი კომპეტენციის მქონე ადგილობრივი კადრი, რომელსაც გააჩნია აუცილებელი ტექნიკური ცოდნა პროექტის რეალიზაციისათვის. პერსონალის ტექნიკური კომპეტენცია დამოკიდებულია ქვეყნის განვითარების დონეზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ექსპატრიანტები შეადგენენ შედარებით დაბალხვედრით წილს განვითარებულ და მაღალგანვითარებად ქვეყნებში. გარდა ამისა, მაღალკვალიფიციური კადრები აუცილებელია ფილიალებში იმ ტექნიკური ნოვაციების დასანერგად, რომლებიც უკვე გამოიყენება ტნკ-ში. ამ მიზნით კი მიზანშეწონილია ამ სპეციფიკის მქონე ექსპატრიანტების ფილიალებში გაგზავნა.

ხელმძღვანელი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. ტნკ-ები აგზავნიან ადგილობრივ კადრებს საზღვარგარეთ სამუშაოდ და პირიქით, საზღვარგარეთის ფილიალებიდან გადმოჰყავთ სათავო ფირმებში ადგილობრივი (ანუ უცხოელი) ხელმძღვანელი მუშაკები, რაც იძლევა შესაძლებლობას არამარტო გაიცვალოს კვალიფიცირებული ცოდნა და გამოცდილება, არამედ ამაღლდეს კორპორაციული კულტურა.

კონტროლი. ტნკ-ები პერსონალის გეოგრაფიულ გადაადგილებას სათავო ფირმიდან ფილიალში იყენებენ საწარმოო საქმიანობის კონტროლის მიზნით. ეს მიზანი მიიღწევა იმიტომ, რომ სათავო ფირმიდან იგზავნება მაღალი კვალიფიკაციის ხელმძღვანელი, რომელსაც გააჩნია მაღალი ტექნიკური კომპეტენცია და შესაბამისი თვისებები.

15.3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერების რეკრუტირება და შერჩევა

მას შემდეგ, რაც გავარკიეთ, თუ რა თვისებები და ცოდნა უნდა გააჩნდეს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერებს, ტნკ-მა აუცილებელია მოძებნოს და შეარჩიოს კანდიდატი აღნიშნულ თანამდებობაზე.

გამოცდილი მენეჯერების რეკრუტირება საერთაშორისო ბიზნესში ხორციელდება რამდენიმე არხის გამოყენებით. ერთ-ერთი არის საკუთრივ კომპანია, მისი ის თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ მიმღებ ქვეყანაში ან ის პირები, რომლებიც საქმიანობენ სათავო ფირმაში და მზად არიან გაემგზავრონ საზღვარგარეთ. უკანასკნელში შედის ის მენეჯერები, რომლებიც მანამდე არ მუშაობდნენ საზღვარგარეთ და ისინი, ვინც ასრულებდნენ ფირმის დავალებებს უცხოეთში. როგორც წესი, ტნკ-ები ამ მიზნით იყენებენ სარეზერვო პერსონალს ან იმ მუშაკების ბაზას, რომლებიც გავიდნენ პენსიაზე და გააჩნიათ დავალების შესასრულებლად შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება. პენსიაზე გასული მუშაკები, როგორც წესი სიამოვნებით თანხმდებიან საზღვარგარეთ წასვლაზე. ასე მაგალითად, კომპანია Verizon-ს თავის მონაცემთა ბაზაში ჰყავს ასეთი 725 ყოფილი თანამშრომელი.

ტნკ-ს ასევე შეუძლია მოიძიოს ასეთი მუშაკები სხვა ფირმებში. ეს შეიძლება იყოს ის მენეჯერები, რომლებიც საქმიანობენ მიმღები ქვეყნის ფირმებში, ან საერთოდ ისეთი მენეჯერები, რომლებიც საქმიანობენ სხვა კომპანიებში და გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა და კვალიფიკაცია. სასურველი მენეჯერების შერჩევის პროცესში კორპორაცია ზოგჯერ მიმართავს ე.წ. „ჰედჰანტერების“- „თაფლებზე მონადირეთა“ დახმარებას. ჰედჰანტერები-რეკრუტერული ფირმებია, რომლებიც აქტიურად ემეზენ კვალიფიციურ მენეჯერებს და სხვა პროფესიონალებს შესაძლო ვაკანსიებისათვის სხვა ორგანიზაციებში. მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ჰედჰანტერული საქმიანობა ითვლება არაეთიკურად, რადგანაც ის გულისხმობს

კადრების გადაზიდვას, თუმცა ის არ იკრძალება კანონმდებლობით.

შეიძლება თამამად ვამტკიცოთ, რომ გლობალიზაციის პროცესი შეეხო შრომის ბაზრებს. მაგალითად, უმსხვილეს ბრიტანულ კორპორაცია Imperial Chemical Industri-ში 150 მენეჯერიდან მხოლოდ 50% არის ინგლისელი. ტნკ-ბი ეროვნულობაზე უფრო მაღლა აყენებენ შრომის ეფექტიანობას.

მენეჯერების მოძიების კიდევ ერთი გზაა ახალგაზრდა მენეჯერების შერჩევა. მსხვილ ტნკ-ბი ხშირად უმაღლესი სასწავლებლებიდან იმ მიზნით ქირობენ ახალგაზრდა კადრებს, რომ ისინი გააგზავნონ საზღვარგარეთ. ზოგიერთი კორპორაცია ასაქმებს კურსდამთავრებულებს, ხოლო მათ მიერ გამოცდილების მიღების შემდეგ აგზავნიან მათ საზღვარგარეთ. პრიორიტეტით სარგებლობენ უცხოური ენების მცოდნე კურსდამთავრებულები, რომლებიც სპეციალიზდებიან საერთაშორისო ბიზნესზე.

მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერების ვაკანსი-აზე მოიზიდეს კანდიდატების გარკვეული რაოდენობა, ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა აუცილებელია დაადგინონ ის კანდიდატი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მოცემულ ვაკანსიას. პერსპექტიულ კანდიდატებს უნდა გააჩნდეთ შემდეგი თვისებები:

- მმართველობითი კომპეტენცია (ტექნიკური ჩვევები, ლიდერის თვისებები, კორპორაციული კულტურის ცოდნა);

- შესაბამისი კვალიფიკაცია (ფორმალური განათლება, მასპინძელი ქვეყნის კულტურისა და ენის ცოდნა);

- ახალი სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი (ახალი გარემოსა და სამუშაოსადმი თავსებადობა, კულტურული თავისებურებების აღქმის უნარი).

ექსპატრიანტების შერჩევის პროცესში აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ თუ ის ვერ გაამართლებს, დანაკარგები დიდი იქნება. ამ პროცესს ეწოდება **„ექსპატრიანტების მარცხი“**. ამ უკანასკნელის მთავარი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ

ექსპატრიანტები, ან მათი ოჯახის წევრები ვერ ეგუებიან ახალ გარემოს.

მეორე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი პრობლემა მდგომარეობს შერჩეული კანდიდატის საზღვარგარეთ სამუშაოზე წასვლის მოტივაციაში. რიგ შემთხვევაში მენეჯერს და მის ოჯახს იზიდავს საზღვარგარეთ ცხოვრება, ახალი გამოცდილების მიღების სურვილი, კარიერისტული ზრდის შესაძლებლობანი, ანაზღაურება და სხვა.

როგორც აღინიშნა, ოჯახის შეუგუებლობა ახალი კულტურისადმი ზოგჯერ ხდება „ექსპატრიანტების მარცხის“ ძირითადი მიზეზი. ამიტომ, კომპანიების დიდი ნაწილი ყურადღებას აქცევს ექსპატრიანტების ოჯახის ახალი გარემოსადმი შეგუების პრობლემას.

იმისათვის, რომ არ წარმოიქმნას მსგავსი ხასიათის პრობლემები, კომპანიები ექსპატრიანტი მენეჯერების შერჩევის პროცესში იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს, ისეთებს როგორებიცაა: გასაუბრება, პირადი თვისებების საფუძვლიანი შემოწმება, ოჯახური მიგრაციის სპეციალისტების - ამ დარგის ფსიქოლოგების მოწვევა და სხვა. ზოგიერთი ტნკ ცდილობს დაადგინოს, პოტენციურმა კანდიდატმა შეიძლება თუ არა გაიზიაროს მასპინძელი ქვეყნის კულტურული ღირებულებები. მაგალითად, ამერიკული კომპანიები მრავალი წლის განმავლობაში ექსპატრიანტების თანამდებობებზე არ აგზავნიდნენ ქალებს ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა: ირანი, იაპონია და სხვა, სადაც არ ხდება მანდილოსნის ოჯახის გარეთ სამუშაოებზე საქმიანობის სტიმულირება.

„ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები

როგორც აღვნიშნეთ, ექსპატრიანტი მენეჯერები არიან ტნკ-ის სამშობლოს მოქალაქეები, რომლებიც მუშაობენ სხვა ქვეყანაში. ამ ტერმინის საპირწონედ გამოიყენება ტერმინი ინპატრიანტი (inpatriates) და ის აღნიშნავს იმ უცხოელებს, რომლებიც მუშაობენ ტნკ-ის სამშობლოში.

საერთაშორისო ბიზნესის ლიტერატურაში აღწერილია პერსონალის შერჩევის ისეთი პრობლემა, როგორიცაა ექსპატრიანტების მარცხი, რაც გულისხმობს მათ დროზე ადრე დაბრუნებას სამშობლოში. ეს ტერმინი ასახავს ფირმის კადრების შერჩევის ნეგატიურ პოლიტიკის შედეგებს, ანუ მის მიერ ისეთი ინდივიდების შერჩევას, რომლებიც ვერ აღწევენ წარმატებას უცხოეთში, რის გამოც ვადაზე ადრე ბრუნდებიან სამშობლოში. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ საზღვარგარეთ გაგზავნილი ამერიკელი სპეციალისტების 16%-დან 40%-მდე ბრუნდება სამშობლოში კონტრაქტის დასრულებამდე და მუშაკების თითქმის 70%, გაგზავნილი განვითარებად ქვეყნებში ბრუნდება უკან დროზე ადრე. მიუხედავად იმისა, რომ დაწვრილებითი ინფორმაცია ყველა ქვეყნის მიხედვით მიუწვდომელია შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „ექსპატრიანტების მარცხი“ არის უნივერსალური პრობლემა. „ექსპატრიანტების მარცხის“ დანახარჯები არის მაღალი. ერთი „მარცხის“ საშუალო დანახარჯი ფირმისათვის არის ექსპატრიანტი მენეჯერის ყოველწლიურ საშუალოდ ხელფასს დამატებული მივლინების დანახარჯები. თანხაში გამოხატული თითოეული „მარცხის“ დანახარჯი მერყეობს 250000 ათასიდან 1 მილიონ დოლარამდე. ამასთან, ამერიკელი ექსპატრიანტების დაახლოებით 30%-დან 50%-მდე, რომელთა საშუალო ყოველწლიური ანაზღაურება 250000 დოლარია, რჩებიან მათ საერთაშორისო თანამდებობებზე, მაგრამ ფირმებს მათ მიერ გაწეული საქმიანობა არაეფექტიანად მიაჩნია.

ამერიკული ტნკ-თვის, მნიშვნელობების მიხედვით „ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები განისაზღვრება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- მეუღლის შეუგუებლობა;
- მენეჯერთან საქმიანობის შეუგუებლობა;
- სხვა ოჯახური პრობლემები;
- მენეჯერის პიროვნული და ემოციური სიმწიფის დონე;

- საზღვარგარეთ დაკისრებული პასუხისმგებლობისათვის თავის ვერგართმევა.

ევროპული ფირმების მენეჯერებმა დაასახელეს მარტო ერთი მიზეზი - მეუღლის შეუგუებლობა ახალ გარემოსთან.

იაპონური ფირმების მენეჯერებმა კი დაასახელეს შემდეგი მიზეზები:

- საზღვარგარეთ წამოჭრილი პასუხისმგებლობებისთვის თავის ვერგართმევა;
- ახალ გარემოსთან შეგუების სიძნეულები;
- პიროვნული და ემოციონალური პრობლემები;
- ტექნიკური კომპეტენციის ნაკლებობა;
- მეუღლის შეუგუებლობა.

ყველაზე შესამჩნევი განსხვავება ამ ჩამონათვალთა შორის არის მეუღლის შეუგუებლობის ფაქტორში, რომელიც ამერიკული და ევროპული ტნკ-თვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზია, ხოლო იაპონური ფირმებისათვის ის მნიშვნელობის მიხედვით იკავებს მხოლოდ მეხუთე ადგილს.

გამოკვლევებმა დაადასტურეს, რომ მეუღლის მენეჯერულ საქმიანობასთან შეუგუებლობა, არის „ექსპატრიანტების მარცხის“ ძირითადი მიზეზი.

მეუღლეების შეუგუებლობა საზღვარგარეთ ცხოვრებასთან დაკავშირებულია ბევრ ფაქტორთან. მეუღლეები ხშირად უცხო ქვეყანაში თავს გრძნობენ მეგობრებისა და ოჯახის გარეშე. ენის ბარიერი მათთვის ართულებს ახალი მეგობრების შეძენას, მაშინ როდესაც ეს არ წარმოადგენს პრობლემას მენეჯერებისათვის, რომლებსაც შეუძლიათ გაიჩინონ მეგობრები სამუშაოზე. მათი მეუღლეებისთვის ეს დაკავშირებულია დიდ სირთულეებთან, ამიტომ ისინი თავს სახლში გამოკეტილებად გრძნობენ. ეს პრობლემა ხშირად გართულებულია ემიგრაციის მარეგულირებელი კანონებით, რომლებიც კრძალავენ მეუღლის სამუშაოზე აყვანას.

„ექსპატრიანტების მარცხის“ შემცირების ერთ-ერთი საშუალებაა მათი შერჩევის პროცედურის გაუმჯობესება, რაც თავის მხრივ მოიცავს თანამდებობისათვის შეუფერებელი კანდიდატების გამორიცხვას. ამ პრობლემის გამოკვლევის საფუძველზე, ბევრ ფირმაში ძირითად პრობლემად დასახელდა ის, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერები ათანაბრებენ კომპანიის სამშობლოში და საზღვარგარეთ სამუშაოს შესრულების პირობებს. ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ სამუშაოს შესრულების პირობები ერთობ განსხვავებულია. მენეჯერმა, რომელიც სამუშაოს ადვილად უმკლავდება თავის ქვეყანაში, შესაძლოა ვერ შეძლოს განსხვავებული კულტურის ქვეყანაში შრომითი პროცესის მართვა. **გამოკვლევის შედეგად დადგინდა ის 4 ძირითადი ასპექტი, რომელიც განსაზღვრავს საზღვარგარეთ საქმიანობის წარმატებას.** ესენია: თვითორიენტაცია, სხვებზე ორიენტაცია, ალქმის უნარი და კულტურებთან დაკავშირებული სიმწელებები.

თვითორიენტაცია. ამ თვისებების მქონე ექსპატრიანტებს გააჩნიათ საკუთარი თავის ობიექტური შეფასების, თავდაჯერებულობის და მენტალური სიჯანსაღის თვისებები. ექსპატრიანტები, რომლებიც აფასებენ საკუთარ შესაძლებლობებს, არიან თავდაჯერებულნი და მენტალურად ჯანსაღნი, აქვთ საზღვარგარეთ წარმატების მიღწევის დიდი შანსი. მეცნიერებმა დაასკვნეს, რომ ასეთ ადამიანებს შეუძლიათ მოახდინონ მათი ინტერესების ადაპტირება სპორტთან, მუსიკასთან და ეგზოტიკურ საკვებთან. ჰქონდეთ სამუშაოს გარეთ სხვადასხვა გატაცებები და იყვნენ ტექნიკურად კომპეტენტურები.

სხვებზე ორიენტაცია. ამ სპექტრით ექსპატრიანტი მენეჯერები ავლენენ მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლებთან ადვილად თანამშრომლობის შესაძლებლობას. რაც უფრო ეფექტურად ურთიერთქმედებს ის მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებთან, მით უფრო მოსალოდნელია მისი წარმატება. აქ ორი ფაქტორია მნიშვნელოვანი

ურთიერთობების უნარი და სხვებთან კომუნიკაციისთვის მზადყოფნა. ურთიერთობების უნარი გულისხმობს მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლებთან ხანგრძლივი მეგობრობის დამყარების შესაძლებლობას. კომუნიკაციებისათვის მზადყოფნა ელინდება ექსპატრიანტის სურვილში შეისწავლოს მასპინძელი ქვეყნის ენა. მიუხედავად იმისა, რომ მასპინძელი ქვეყნის ენის ცოდნა მნიშვნელოვანია, ექსპატრიანტს არ სჭირდება ადამიანებთან კომუნიკაციის მზადყოფნის დემონსტრირების მიზნით კარგად ფლობდეს მას. ენის ცოდნა მხოლოდ აძლიერებს კომუნიკაციის შესაძლებლობას.

ალქმის უნარი. ეს არის უნარი, რომლითაც შეგვიძლია გავიგოთ თუ რატომ იქცევიან სხვა ქვეყნების წარმომადგენლები ისე, როგორც ეს დამკვიდრებულია მათ კულტურაში. ეს არის სხვა ადამიანების გრძნობებისა და ემოციების გაგების უნარი, რომელშიც გვეხმარება საკუთარი გამოცდილება. მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლების სამართავად ეს ასპექტი არის გადამწყვეტი. ექსპატრიანტ მენეჯერებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ ეს უნარი, ისევე ექცევიან სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებს, როგორც თავისი ქვეყნის მოქალაქეებს. ამის შედეგად ისინი განიცდიან მნიშვნელოვან პრობლემებს მენეჯმენტში. მასპინძელი ქვეყნის რეალობას კარგად მორგებული ექსპატრიანტები, არ განსჯიან მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ქმედებას და ცდილობენ მათი მენეჯმენტის სტილი იყოს მორგებული იმ კულტურას, წეს-ჩვეულებებსა და პირობებს, რომლებშიც მათ უბდებათ საქმიანობა.

კულტურასთან დაკავშირებული სიმწელებები. ეს ასპექტი ეხება კავშირს ექსპატრიანტების სამუშაოსთან ადაპტაციის უნარსა და იმ ქვეყნის თავისებურებებს შორის, რომელშიც ის უნდა შესრულდეს. ზოგიერთ ქვეყანაში მუშაობა არის უფრო რთული, რადგან მისი კულტურა ექსპატრიანტებისათვის არის უჩვეულო და უხერხული. მაგალითად, ბევრი ამერიკელი მიიჩნევს დიდ ბრიტანეთს იქ

მუშაობისათვის შედარებით მოსახერხებლად. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ ამ ორ კულტურას ბევრი საერთო აქვს. ამასთან, ამერიკელებს არადასავლური კულტურის ქვეყნებში მუშაობა რთულად მიაჩნიათ, ასეთი ქვეყნებია მაგალითად: ინდოეთი, სამხრეთ აზია და შუა აღმოსავლეთი. ამის მიზეზია ცუდი საცხოვრებელი პირობები, არასტუმართმოყვარე ატმოსფერო, დასავლური გართობის ნაკლებობა და ენის ბარიერი. აღსანიშნავია ისიც, რომ აღმოსავლეთის ბევრ ქვეყანაში უპირატესობას ანიჭებენ მამაკაცებს, რაც დასავლეთელი ქალი მენეჯერებისათვის დიდ პრობლემას წარმოადგენს.

15.4. ტრენინგებისა და გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები

მენეჯერის სამუშაოსთან დაკავშირების პირველი ნაბიჯი არის კანდიდატების შერჩევა. შემდეგი ნაბიჯი არის ტრენინგები, რათა მან შეისწავლოს სამუშაოს სპეციფიკა და გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები. მაგალითად, ამ მიზნით შემუშავებული ინტენსიური ტრენინგების პროგრამები ექსპატრიანტ მენეჯერებს აძლევს საზღვარგარეთ თანამდებობაზე წარმატების მისაღწევ კვალიფიკაციას. გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების დანიშნულება უფრო ფართოა, მათი მიზანია მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება მათი მთელი კარიერის მანძილზე. ამდენად, მენეჯმენტის განვითარების პროგრამის ნაწილია პერსონალის საზღვარგარეთ გაგზავნა, რათა გაფართოვდეს მისი გამოცდილება და კულტურათაშორისი შეხედულებები. ფირმის სხვა მენეჯერებთან ერთად, მას რეგულარულად შეუძლია დაესწროს მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. ფართო საერთაშორისო გამოცდილება ზრდის მენეჯერის მმართველობით და ლიდერულ თვისებებს.

ისტორიულად, გლობალური ბიზნესის წარმომადგენელთა უმეტესობა უფრო მეტ ყურადღებას აქცევდა ტრენინგებს, ვიდრე

მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. ტრენინგების მიზანია მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეების საზღვარგარეთ თანამდებობაზე სამუშაოდ მომზადება. დღეისათვის, გლობალური კომპეტენციისა და ტნკ-ის წარმოშობის გამო, ეს მდგომარეობა ძირეულად შეიცვალა. ამჟამად, საზღვარგარეთის სხვადასხვა სამუშაოებისათვის მნიშვნელოვანია ტრენინგებთან ერთად მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების გავლა. გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტში განვითარების პროგრამების მიზანია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. მენეჯმენტის განვითარება მიიჩნევა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის იარაღად.

ტრენინგებისა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს შორის არსებული სხვაობის დასადგენად, ჩვენ ჯერ გამოვიკვლიეთ საზღვარგარეთის თანამდებობაზე გასაგზავნი მენეჯერების ტრენინგების ტიპებს. შემდეგ ვიმსჯელებთ იმ კავშირზე, რომელიც არსებობს გლობალურ ბიზნესში მენეჯმენტის განვითარებასა და სტრატეგიას შორის.

ექსპატრიანტი მენეჯერების ტრენინგები

როგორც აღვნიშნეთ, „ექსპატრიანტების მარცხის“ ყველაზე გავრცელებული მიზეზია მეუღლისა და მენეჯერის შეუწყობლობა ახალ გარემოსთან. ტრენინგი ეხმარება მენეჯერსა და მის მეუღლეს ამ პრობლემის დაძლევაში. „ექსპატრიანტების მარცხს“ ამცირებენ კულტურული, ენობრივი და პრაქტიკული ტრენინგები. ტრენინგების გამოყენების ყოველმხრივი მნიშვნელობის მიუხედავად ისიც ფაქტია, რომ მენეჯერთა უმეტესობა არ გადის ასეთ სწავლებას მანამ, სანამ მათ გააგზავნიან საზღვარგარეთ სამუშაოდ.

კულტურული ტრენინგები. კულტურული ტრენინგები გასაგზავნი კანდიდატს უნერგავს მასპინძელი ქვეყნის კულტურისადმი პატივისცემას. ტრენინგების ორგანიზატორებს სჯერათ, რომ მასპინძელი ქვეყნის კულტურის გაგება დაეხმარება მენეჯერს ჩაწვდეს მის თავისებურებებს. ეს კი თავის მხრივ ზრდის მასპინძელი

ქვეყნის წარმომადგენლებთან ურთიერთობის ეფექტიანობას. ექსპატრიანტებს უნდა ჩაუტარდეს სწავლება მასპინძელი ქვეყნის კულტურის, ისტორიის, პოლიტიკის, ეკონომიკის, რელიგიის, სოციალურ სფეროსა და ბიზნესის საქმიანობის შესახებ. ექსპატრიანტის საზღვარგარეთ გაგზავნამდე მნიშვნელოვანია მასპინძელი ქვეყნის გაცნობის მიზნით ტურის მოწყობა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს „კულტურულ შოკს“. მეუღლის ადაპტაციის გამო გამოწვეული პრობლემების გადასაჭრელად მნიშვნელოვანია, რომ მეუღლე და მთელი ოჯახიც კი ჩართული იყოს კულტურული ტრენინგის პროგრამაში.

ენის შესასწავლი ტრენინგები. ინგლისური მსოფლიო ბიზნესის ენაა. ბიზნესის კეთება მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში შესაძლებელია ინგლისურის გამოყენებით. ინგლისურის გავრცელების მიუხედავად, მისი გამოყენება ამცირებს მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებთან მენეჯერის ურთიერთობის შესაძლებლობას. მასპინძელი ქვეყნის ენაზე საუბრის სურვილი, მაშინაც კი როცა მენეჯერი არ ფლობს ენას სრულყოფილად, მას ეხმარება ადგილობრივ კადრებთან მეგობრული ურთიერთობების დამყარებაში და ამით აუმჯობესებს მენეჯმენტის ეფექტიანობას. ის ფირმები, რომლებმაც დაადგინეს ენის შესასწავლი ტრენინგების აუცილებლობა მიიჩნევენ, რომ ის აუმჯობესებს მათი თანამშრომლების ეფექტიანობას და ქმნის ექსპატრიანტების სხვა კულტურასთან დაკავშირების ადექვატურ პირობებს, რაც საბოლოო ანგარიშით აისახება მასპინძელ ქვეყანაში ფირმის უკეთეს იმიჯზე.

პრაქტიკული ტრენინგები. პრაქტიკული ტრენინგების მიზანია დაეხმაროს ექსპატრიანტ მენეჯერებს და მისი ოჯახის წევრებს ადვილად შეეგუონ მასპინძელ ქვეყანაში არსებულ ცხოვრებისეულ რეალობას. ექსპატრიანტებისათვის აუცილებელია მეგობრები, გართობა, დასვენება. ფირმები ცდილობენ დარწმუნდნენ, რომ ექსპატრიანტის ოჯახი სწრაფად შეეგუება ახალ საცხოვრებელ

გარემოს და მის მცხოვრებლებს. პრაქტიკული ტრენინგები აუცილებელია ექსპატრიანტის ოჯახის წევრების უცხო კულტურასთან ადაპტაციისათვის.

ექსპატრიანტების სამშობლოში დაბრუნება

ექსპატრიანტი მენეჯერების ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების განხილვის პროცესში მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს მენეჯერების მომზადება რეპატრიაციის - სამშობლოში დაბრუნებისათვის, სადაც შემდგომში ისინი გააგრძელებენ მუშაობას. როგორც წესი, მოლოდინი უკან დაბრუნებული მენეჯერებისაგან იმის თაობაზე, რომ თავიანთ კოლეგებს გაუზიარონ ცოდნა და წახალისონ ის მენეჯერები, რომლებიც საზღვარგარეთ იმავე გზის გავლას აპირებენ, არ მართლდება.

ის მენეჯერები, რომლებიც მუშაობდნენ საზღვარგარეთ, სადაც ისინი იყვნენ დამოუკიდებლები, ჰქონდათ მაღალი ანაზღაურება და ავტორიტეტი, დაბრუნების შემდეგ ხვდებიან ორგანიზაციას, რომელმაც არაფერი იცის უკანასკნელი წლების განმავლობაში მათი საქმიანობის შესახებ. როგორც წესი, დაბრუნებულ მენეჯერებს სთავაზობენ კუთვნილი სამუშაოს ან ფირმა ამ მიზნით ქმნის ისეთ სარეზერვო ადგილებს, რომლებსაც არ მოეთხოვება ექსპატრიანტების კვალიფიკაცია და ცოდნა.

ამ პრობლემის კვლევის შედეგების მიხედვით, მენეჯერთა 60-70% -მა არ იცის თუ როგორი იქნება მათი სამუშაო სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ.

ამ პრობლემის გადაწყვეტა ადამიანური რესურსების კარგი დაგეგმვით მიიღწევა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციას სჭირდება პერსონალის შერჩევის პროცესისა და ტრენინგის პროგრამების განვითარება. ექსპატრიანტების სამშობლოში დაბრუნების იმ პროგრამების განვითარება, რომლებიც მათ მოამზადებთ პროფესიული ლანდშაფტის შეცვლისა და იმ ცოდნის გამოყენებისათვის, რომელიც მათ შეიძინეს საზღვარგარეთ.

გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები

მენეჯერების საერთო კვალიფიკაციის დონის ამაღლების მიზნით გამოიყენება მენეჯმენტის განვითარების სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამები. აგრეთვე, ფირმის სხვადასხვა სამუშაოებზე მენეჯერების გაცვლის გზით შესაძლებელია მათი გამოცდილების გაფართოება. ეს პროგრამები არის მიმართული კომპანიაში შრომის ნაყოფიერებისა და ხარისხის დონის ამაღლებისაკენ.

საერთაშორისო ბიზნესი მენეჯმენტის განვითარებას იყენებს, როგორც სტრატეგიულ იარაღს, რაც მეტად მნიშვნელოვანია ტრანსნაციონალური სტრატეგიის მქონე ფირმებისათვის. ასეთ ფირმებს სჭირდებათ ძლიერი კორპორაციული კულტურა და არაფორმალური მენეჯმენტის ქსელი, რაც დაეხმარება მათ კოორდინაციასა და კონტროლში. ამასთან, ტნკ-ის მენეჯერებისათვის აუცილებელია ადგილობრივი თავისებურებების შესწავლა და გათვალისწინება. ეს კი მიიღწევა მასპინძელი ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გაცნობის საფუძველზე.

გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები, ფირმის ნორმებთან და ფასეულობათა სისტემასთან ერთად მენეჯერებს ეხმარება კორპორაციული კულტურის ფორმირებაში. პროგრამები იწვევს გამოცდილების გაზიარებას, არაფორმალური ქსელების შექმნას, შესაძლოა კომპანიაში დამკვიდრებული ენის ან ჟარგონის ათვისებაც. ამასთან, ეს პროგრამები აწვდის ტექნიკურ კომპეტენციებსაც. ისინი ხშირად შეიცავენ სიმღერებს, ერთობლივ სადილებს და სპორტულ ღონისძიებებში მონაწილეობას, რითაც წარმოიშობა ერთიანობის კორპორაციული გრძნობა. ცალკეულ კომპანიაში დამკვიდრებულია რიტუალური სამოსი, სადაც კომპანიის თანამშრომლებისათვის გამოიყენება უნიფორმა (მაგალითად, მაისური კომპანიის ლოგოთი). ამ საქმიანობის მიზანია მენეჯერის კომპანიასთან ინდენტიფიკაცია.

ხანგრძლივი პერიოდით მენეჯერთა ჯგუფის გაერთიანება და მათი საზღვარგარეთის ქვეყნების ფილიალებში სხვადასხვა სახის სამუშაოებზე გაგზავნა, ეხმარება ფირმას არაფორმალური მენეჯმენტის ქსელის ჩამოყალიბებაში. ასეთი ქსელი შესაძლოა გამოვიყენოთ როგორც ორგანიზაციის შიგნით გამოცდილების გაზიარების საშუალება. მაგალითის სახით განვიხილოთ ტელეკომუნიკაციების მწარმოებელი შვედური კომპანია „ერიქსონი“. ამ კომპანიაში თანამშრომლობა ძალიან მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კომპანიიდან მისი ფილიალებისათვის ნოუ-ჰაუსა და ძირითადი კომპეტენციების გადაცემის მიზნით. თანამშრომლობის გასაძლიერებლად „ერიქსონი“ ცვლის სპეციალისტებს, როგორც სათავო ოფისში, ასევე მის ფილიალებში. „ერიქსონი“ ერთი ან ორი წლის განმავლობაში აგზავნის 50-დან 100-მდე ინჟინერსა და სხვადასხვა პროფილის მენეჯერების ჯგუფს კომპანიის ერთი ქვეყნის სტრუქტურული ერთეულიდან მეორეში, რაც მნიშვნელოვნად აფართოებს ადამიანებს შორის საქმიან და კულტურულ ურთიერთობებს. აღნიშნული პოლიტიკა არის ეფექტიანი როგორც საერთო კულტურის შემეცნების, ასევე კომპანიის სხვადასხვა ქვეყნებში გაფანტული საწარმოების კოორდინაციისათვის.

15.5. შრომის ანაზღაურება გლობალურ ბიზნესის მენეჯმენტში

გლობალურ ბიზნესში ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურების პროცესში წარმოიქმნება ორი ძირითადი პრობლემა, ესენია: ანაზღაურების რეგულირება სხვადასხვა ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების განსხვავებული სისტემების მიხედვით და კომპანიაში დამკვიდრებული შრომის ანაზღაურების სისტემის გამოყენება.

სხვადასხვა ქვეყანაში მენეჯერების შრომის ანაზღაურებაში არსებითი განსხვავებებია. ცხრილი 15.1.-ში წარმოდგენილია ამ

დარგში ჩატარებული გამოკვლევის შედეგები. გამოკითხვამ მოიცვა 2007–2009 წლებში 29 ქვეყნის იმ კომპანიის მუშაკები, რომელთა საშუალო ანაზღაურება ყოველწლიურად შემოსავლის სახით შეადგენდა 500 მილიონ აშშ დოლარს.

ცხრილი 15.1.

**2007–2009 წლებში მენეჯერის შრომის ანაზღაურება წელიწადში
29 ქვეყნის მიხედვით (აშშ –ის დოლარებში)**

ქვეყანა	კომპანიის მენეჯერების ანაზღაურება
არგენტინა	316,735
ავსტრალია	694,638
ბელგია	697,030
ბრაზილია	545,024
კანადა	889,898
ჩინეთი (ჰონგკონგი)	746,417
ჩინეთი (შანხაი)	99,795
საფრანგეთი	735,363
გერმანია	954,726
ინდოეთი	222,894
იტალია	841,520
იაპონია	456,937
მალაიზია	333,298
მექსიკა	966,759
ჰოლანდია	675,062
ახალი ზელანდია	449,414
სინგაპური	959,411
სამხრეთ აფრიკა	538,290
სამხრეთ კორეა	393,533
ესპანეთი	520,080
შვედეთი	700,290

შვეიცარია	1,190,567
ტაივანი	249,075
გაერთიანებული სამეფო	830,223
აშშ	2,249,080
ვენესუელა	401,799

კომპანიის მენეჯერის შრომის ანაზღაურება შეიცავს, როგორც ძირითად ხელფასს, ასევე პრემიებს, აქციების ყიდვის საფუძველზე მიღებულ დივიდენდებს. სხვა მუშაკების ანაზღაურებაში შედის მათ ძირითად ხელფასი და პრემიები. როგორც ცხრილი 15.1–დან ვხედავთ, შრომის ანაზღაურების საკითხებთან დაკავშირებით, ქვეყნებს შორის დიდი სხვაობაა. ამერიკაში კომპანიის პრეზიდენტის საშუალო შემოსავალი 2,25 მილიონია, იაპონიაში – 456,937, ხოლო ტაივანში – 249,075. ეს ცხრილი ზუსტად ვერ წარმოაჩენს ამ განსხვავებების მიზეზებს, რადგან ამერიკელი კომპანიის მენეჯერების უმრავლესობა სოლიდურ თანმხებს აქციებიდან იღებს.

საერთაშორისო ბიზნესში ქვეყნების მიხედვით ანაზღაურებებში განსხვავება წარმოშობს შემდეგი ხასიათის კითხვას: უნდა აუნაზღაუროს თუ არა ფირმამ სხვადასხვა ეროვნების მენეჯერებს შრომა მათი ქვეყნების შესაბამისი თუ საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით? ეს პრობლემა არ არსებობს მონოცენტრისტული მიდგომის შემთხვევაში, ხოლო პოლიცენტრისტული მიდგომა კი ამ ფაქტორს ითვალისწინებს. უაზრობა იქნება ფირმების ინგლისელი და ამერიკელი მენეჯერების ერთნაირი ანაზღაურება, თუ ისინი არ მუშაობენ ერთ ქვეყანაში.

ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურება. ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურებაში ყველაზე გავრცელებულია დაბალანსების მიდგომა. 2008 წელს გამოკითხული 781 კომპანიიდან 80% იყენებს ამ მიდგომას, რომლის სტრუქტურა შემდეგი სახისაა: ხელფასი და სხვა

შემოსავლები, გადასახადები, ზინის, საქონლისა და მომსახურების დანახარჯები (საკვები, ტანსაცმელი, გართობა და ა.შ.) და რეზერვები. ასეთი დაბალანსებული მიდგომა ექსპატრიანტებს ეხმარება მასპინძელ ქვეყანაში იგივე საცხოვრებელი სტანდარტების უზრუნველყოფაში, როგორც მათ ჰქონდათ სამშობლოში. ამას ემატება საზღვარგარეთ მუშაობის გამო ფინანსური სტიმულირება (მაგალითად პრემია). ამდენად, ტიპური ექსპატრიანტის ანაზღაურება შედგება ძირითადი ხელფასის, უცხოეთში სამუშაოდ წასვლისათვის პრემიის, სხვადასხვა ტიპის შეღავათების, გადასახადებისა და სარგებლისგან. მისი მთლიანი ანაზღაურება არის 3-ჯერ უფრო მეტი, ვიდრე ის ხელფასი, რომელიც მას საკუთარ ქვეყანაში გააჩნია. ექსპატრიანტების მაღალი ხელფასების გამო, ბევრმა ფირმამ მათ გამოყენებაზე უარი განაცხადა. **ექსპატრიანტის შემოსავლის ტიპური სქემა წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:**

ძირითადი ხელფასი. ძირითადი ხელფასი არის იმავე მოცულობის, რამდენიც მას გააჩნდა საკუთარ ქვეყანაში იმავე თანამდებობაზე მუშაობის დროს. ძირითადი ხელფასი შეიძლება ანაზღაურდეს როგორც მიმღები ქვეყნის ვალუტაში, ისევე ადგილობრივ ფულად ერთეულებში.

საზღვარგარეთ მუშაობისათვის პრემია. ეს არის ექსპატრიანტი მენეჯერების დამატებითი ხელფასი მისი ქვეყნის დატოვებისა და სხვა ქვეყანაში სამუშაოდ წასვლის გამო. ასეთი პრემია წარმოადგენს საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასვლის დამატებით სტიმულს. ამით ხდება ექსპატრიანტების მეგობრებისა და ოჯახისაგან იზოლაციის ერთგვარი კომპენსაცია. ბევრი ფირმა უხდის ძირითადი ხელფასის 10-30%-ის ოდენობის პრემიას, რაც საშუალო პრემიაა.

შეღავათები. ექსპატრიანტის შრომის ანაზღაურების პაკეტში შედის **4 ტიპის შეღავათი:** სხვა ქვეყანასთან შეგუების სიძნელების, საცხოვრებლის, ცხოვრების პირობებზე დანახარჯების და განათლების შეღავათები.

სხვა ქვეყანასთან შეგუების სიძნელების შეღავათი მაშინაა საჭირო, თუ ექსპატრიანტი გააგზავნეს ღარიბ ქვეყანაში. ასეთს მიეკუთვნება ქვეყანა, სადაც ჯანდაცვა, განათლება და სხვა მატერიალური და არამატერიალური სიკეთეები გამგზავნ ქვეყანასთან შედარებით უფრო დაბალი დონისაა.

საცხოვრებლის შეღავათი გაიცემა იმისათვის, რომ გაგზავნილმა შეძლოს ისეთივე ხარისხის ბინაში ცხოვრება, როგორშიც იმყოფებოდა საკუთარ ქვეყანაში. ისეთ ადგილებში, სადაც სახლები ძალიან ძვირია (მაგალითად, ლონდონი და ტოკიო), ეს შეღავათი მნიშვნელოვანია და უდრის გაგზავნილის მთლიანი ანაზღაურების 10-30% -ს.

ცხოვრების პირობებზე დანახარჯების შეღავათი გაიცემა იმ მიზნით, რომ ექსპატრიანტს გააჩნდეს იგივე ცხოვრების პირობები, როგორც მას სამშობლოში გააჩნდა.

განათლების შეღავათი კი აუცილებელია იმისათვის, რომ ექსპატრიანტის შვილებმა სწავლა გააგრძელონ მათი ქვეყნის განათლების სტანდარტების შესაბამის სკოლაში. მასპინძელი ქვეყნის საჯარო სკოლები ზოგჯერ არ არის გაგზავნილის შვილების განათლების დონის შესაფერისი. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა განათლების გაგრძელება საზღვარგარეთ კერძო სკოლაში, რაც უფრო ძვირი ღირს.

დაბეგვრა. ექსპატრიანტების შემოსავალი შეიძლება დაიბეგროს ერთნაირი გადასახადით როგორც საკუთარ, ასევე მასპინძელ ქვეყანაშიც, თუ მასპინძელ და მშობლიურ ქვეყანას აქვთ გადასახადების საერთო სისტემა. თუკი მათ ერთნაირი გადასახადების სისტემა არ გააჩნიათ, მაშინ ფირმა გადასახადებს იხდის მასპინძელ ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით. ამასთან, თუ მასპინძელ ქვეყანაში უფრო მაღალი გადასახადებია, რაც ამცირებს გაგზავნილის შემოსავალს, ფირმები აანაზღაურებენ ამ განსხვავებას.

სოციალური დახმარება. ფირმები ცდილობენ იმაში დარწმუნე-

ბას, რომ მათ მიერ სხვა ქვეყნებში გაგზავნილი ექსპატრიანტები იმავე ოდენობის სამედიცინო და საპენსიო დახმარებას მიიღებენ, რასაც იღებდნენ სამშობლოში. ეს ფირმებისათვის დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული, რადგან დახმარება რომელიც აკლდება გადასახადებს სამშობლოში (მაგალითად, სამედიცინო და საპენსიო დაზღვევა), შეიძლება არ იყოს გათვალისწინებული სხვა ქვეყანაში.

15.6. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობები

გლობალურ ბიზნესში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი პასუხისმგებელია შრომით ურთიერთობებზე. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობების ძირითადი პრობლემა არის იმის დადგენა, თუ რამდენად შეიძლება შეზღუდონ პროფკავშირის წევრებმა გლობალური ბიზნესი. მსოფლიო პროფკავშირები ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია არის ფირმასა და პროფკავშირებს შორის პარმონიული ურთიერთობის დამყარებადამათშორისკონფლიქტისმინიმიზება.ამთვალსაზრისით ამ პარაგრაფს გავყოფთ სამ ნაწილად: პირველ რიგში, განვიხილავთ **ტნკ-თან პროფკავშირების ურთიერთობის პრობლემას**, შემდეგ **პროფკავშირების ორგანიზების სტატეგიას**, და ბოლოს – **შრომითი ურთიერთობების მიმართ გლობალური ბიზნესის მიდგომებს**.

ტნკ-თან პროფკავშირების ურთიერთობის პრობლემა. პროფკავშირები ჩვეულებრივ ცდილობენ მათი წევრებისათვის მოიპოვონ მაღალი შრომის ანაზღაურება, უზრუნველყონ შრომის პირობების დაცვა. ამ პროფესიული გაერთიანებების ძალაუფლება ვლინდება იმაში, რომ ისინი ფირმებს ემუქრებიან წარმოების შეჩერებით, გაფიცვებით ან პროტესტის სხვა ფორმებით (მაგალითად, გარკვეული დროის განმავლობაში სამუშაოზე უარის თქმით). ეს მუქარა როგორც წესი განხორციელებადია.

ქვეყნის შიგნით მდებარე პროფკავშირული გაერთიანებების მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ტნკ-მა შესაძლოა თავიანთი წარმოებასხვაქვეყანაშიგადაიტანონ.მაგალითად,კომპანია„ფორდი“ დაემუქრა ბრიტანულ პროფკავშირებს წარმოების ევროპის სხვა ქვეყნებში გადატანით. პროფკავშირების პროტესტი მოტივირებული იყო იმით, რომ ბრიტანელები უარს აცხადებდნენ კომპანიაში დამკვიდრებული შრომის წესების დაცვაზე, რითაც იზღუდებოდა წარმოების ინტერესები.

მეორე პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც წესი ტნკ-ბი ადგილზე ტოვებენ მაღალი კვალიფიციის მუშაკებს და საზღვარგარეთის საწარმოებში სამუშაოდ აგზავნიან შედარებით დაბალი კვალიფიციისას. ეს კი ტნკ-ს უადვილებს წარმოების ერთი ადგილიდან მეორე ადგილზე გადატანას, რითაც მცირდება პროფკავშირების ძალაუფლება.

პროფკავშირების კიდევ ერთი პრობლემა ჩნდება მაშინ, როდესაც ტნკ ცდილობს დასაქმების მეთოდებისა და შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული შეთანხმებების იმპორტირებას. როდესაც ეს მეთოდები ინერგება მასპინძელ ქვეყანაში, პროფკავშირებს ეშინიათ, რომ ეს ცვლილებანი შეასუსტებს მათ გავლენას და ძალაუფლებას. ეს პრობლემა წამოიჭრა იაპონური ტნკ-ის შემთხვევაში, რომლებიც ცდილობდნენ მათი შრომითი ურთიერთობების სხვა ქვეყნებში ექსპორტირებას. მაგალითად, ამერიკული ავტომობილების წარმოებაში ჩართული მომუშავეების აღშფოთებას იწვევს ის, რომ ბევრი იაპონური ავტოსაწარმო არ არის პროფკავშირებში გაერთიანებული, რის შედეგად ავტოინდუსტრიაზე პროფკავშირების გავლენა მცირდება.

პროფკავშირების ორგანიზების სტატეგია. პროფკავშირები ტნკ-ის გაზრდილი ძალაუფლების შეზღუდვის მიზნით მიმართავენ შემდეგ სტრატეგიას:

- ცდილობენ საერთაშორისო მუშათა ორგანიზაციის დაარსებას;

- არწმუნებენ კანონმდებლებს ტნკ-ის შეზღუდვის აუცილებლობაში;
- ცდილობენ ტნკ-ის საერთაშორისო რეგულირების მიღწევას ადამიანის უფლებათა დამცველი საერთაშორისო ორგანიზაციების ან გაეროს მეშვეობით.

პროფკავშირების ეს ცდები არ იყო დიდად წარმატებული, რის გამო 1960-იან წლებში პროფკავშირებმა დაიწყო საერთაშორისო ორგანიზაციების დაფუძნება, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ მსოფლიოს სხვადასხვა დარგობრივი გაერთიანების მსოფლიო კავშირს. პროფკავშირებს მიაჩნიათ, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში ამ გაერთიანებების ქმედებების კოორდინირებით, წარმოების საერთაშორისო მასშტაბით შეწყვეტის მუქარის გამოყენებით, მათ ექნებათ ტნკ-ის ძალაუფლების შემცირების შესაძლებლობა, მაგალითად, „ფორდის“ მუქარა წარმოების დიდი ბრიტანეთიდან სხვა ქვეყანაში გადატანის შესახებ არ იქნებოდა განხორციელებადი, თუკი ევროპის სხვადასხვა ქვეყნების პროფკავშირები ამის წინააღმდეგ გაერთიანდებოდნენ. მიუხედავად საერთაშორისო პროფკავშირული ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული ინტენსიური საქმიანობისა, ამ ორგანიზაციამ მსოფლიო მასშტაბით ვერ მიაღწია სასურველ წარმატებას. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ პროფკავშირული გაერთიანებები ურთიერთთანამშრომლობის სურვილის მიუხედავად, ცდილობენ გლობალური ბიზნესის ინვესტიციების საკუთარ ქვეყანაში მოზიდვას, რათა დაასაქმონ თავიანთი წევრები. ადგილობრივი პროფკავშირები ხშირად შეღავათს უწევენ იმ ფირმებს, რომლებიც ცდილობენ კაპიტალის მათ ქვეყანაში დაბანდებას.

პროფკავშირების სტრუქტურასა და იდეოლოგიაში არსებული სხვაობა ქმნის წინააღმდეგობას მათი თანამშრომლობისათვის. პროფკავშირული გაერთიანებები ყველა ქვეყანაში განვითარდა დამოუკიდებლად. ამის შედეგად მათი სტრუქტურა და იდეოლოგია ქვეყნებს შორის საგრძნობლად განსხვავებულია. მაგალითად,

ბრიტანეთში, საფრანგეთსა და იტალიაში ბევრი პროფკავშირი იმართება მემარცხენე სოციალისტების მიერ, რომლებიც კოლექტიურ მოლაპარაკებებს მიიჩნევენ კლასობრივი კონლიქტების წარმოშობის მიზეზად. ამის საპირისპიროდ, გერმანიაში, ჰოლანდიაში, სკანდინავიასა და შვეიცარიაში პროფკავშირების ლიდერები იყენებენ უფრო ზომიერ პოლიტიკას. სხვადასხვა ქვეყნების პროფკავშირების ლიდერების იდეოლოგიების განსხვავებამ მათ შორის თანამშრომლობა ძნელად მისაღწევი გახადა. განსხვავებული იდეოლოგიები აისახება პროფკავშირების საზოგადოებრივი როლისა და ტნკ-ის მიმართ გასატარებელი პოლიტიკის რადიკალურად განსხვავებულ შეხედულებებში.

პროფკავშირებმა ვერ მიაღწიეს წარმატებას ტნკ-თან ურთიერთობების რეგულირების მიზნით ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობის კოორდინაციის თვალსაზრისით. ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციები, როგორიცაა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (შსო), ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (ეთგო), აიძულებენ ტნკ-ს შრომით ურთიერთობებში გაითვალისწინონ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. მიუხედავად ამისა, ეს ღონისძიებანი არ არის ისეთი ეფექტიანი, როგორც პროფკავშირებს სურთ. ტნკ-ზე ასეთი ორგანიზაციები ვერ ახდენენ არსებით ზეგავლენას.

შრომითი ურთიერთობების მიმართ გლობალური ბიზნესის მიდგომები. გლობალური ბიზნესის ქვეყნის შიგა ბიზნესისაგან, საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობებისადმი მიდგომებით შესამჩნევად განსხვავდება. ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზაციისა თუ დეცენტრალიზაციის დონეში.

პროფკავშირების ძალაუფლებისა და კოლექტიური მოლა-

პარაკებების გამო, გლობალური კომპანიების უმეტესობამ, საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობების საქმიანობა წარმართა, საზღვარგარეთ მდებარე ფილიალების შრომითი კანონმდებლობის შესაბამისად. ამით მოხდა შრომითი ურთიერთობების ფუნქციის ადგილობრივ მენეჯერებზე გადაცემა. ქვეყნებს შორის შრომის კანონმდებლობაში არსებული განსხვავების გამო, ამ პროცესის ცენტრალიზების შემთხვევაში შეუძლებელი იქნებოდა მისი მართვა. მიუხედავად ამ ლოგიკის სისწორისა, ამ სფეროში არსებული ტენდენცია ცენტრალიზებული კონტროლისკენაა მიმართული. ეს ტენდენცია ასახავს, საზღვარგარეთ არსებული ფილიალების გლობალურ საწარმოში შრომითი ურთიერთობების რაციონალიზაციისაკენ მიმართულ მიდგომებს.

კონკურენციამ წარმოშვა ფირმების შრომითი დანახარჯების კონტროლის აუცილებლობა. რადგანაც შრომითი დანახარჯები კომპანიების მთლიანი დანახარჯების უდიდეს ნაწილს იკავებს, მათი უმეტესობა პროფკავშირებს ემუქრება წარმოების სხვა ქვეყანაში გადატანით, თუ ისინი არ შეცვლიან შრომის კანონებს და არ გააუქმებენ ხელფასების ზრდის მოთხოვნას. იმდენად, რამდენადაც ასეთი მოქმედება განაპირობებს ახალი ინვესტიციების შეზღუდვასა და წარმოების დახურვას, მოლაპარაკების ტაქტიკა მოითხოვს სათავე ოფისის მხრიდან ამ დარგში კარგი მენეჯმენტის განხორციელებას. ამ მიზეზით შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზებისკენ სწრაფვა იზრდება.

კომპანიაში შრომითი ურთიერთობების დარგში კარგად ორგანიზებული საქმიანობა შეიძლება იყოს კონკურენციული უპირატესობის მოპოვების ძირითადი წყარო. მაგალითად, იაპონურმა ავტომობილების მწარმოებლებმა კონკურენციაში უპირატესობა მოიპოვეს დამოუკიდებლად მართული ჯგუფებით, თანამდებობების მონაცვლეობით, კულტურათაშორისი

ტრენინგების ორგანიზებითა და სხვა მსგავსი ღონისძიებებით. წარმოების უცხოეთში მდებარე საწარმოებში გადატანის დროს, იაპონური ფირმები ცდილობენ იქსამუშაო მეთოდების გადატანასაც. იაპონური ფირმები ახდენენ დიდძალი ინვესტიციების დაბანდებას იმ მიზნით, რომ ადგილობრივი პროფკავშირები დათანხმდნენ ამ ფირმებში არსებული შრომის მეთოდებს. ამ მიზნით იაპონური ფირმების უფროსი მენეჯერები მართავენ მოლაპარაკებებს ადგილობრივ პროფკავშირებთან იმ მიზნით, რათა მათ შეძლონ ადგილობრივ საწარმოებში იაპონიაში დამკვიდრებული შრომის მეთოდების გამოყენება. მაგალითად, სანამ „ნისანმა“ გადაწყვიტა ინვესტიციები დაეხანდებინა ინგლისში, მან მიიღო ბრიტანული პროფკავშირებისგან თანხმობა იქ დამკვიდრებული ტრადიციული მუშაობის მეთოდების იაპონურით შეცვლის შესახებ. ასეთი სტრატეგიის რეალიზაცია მოითხოვს შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზებულ კონტროლს.

საკონტროლო კითხვები

- 1) რა თავისებურებები ახასიათებს ადამიანური რესურსების მართვას სამშობლოში და საზღვარგარეთ?
- 2) რა უპირატესობა გააჩნია ადგილობრივი კადრების გამოყენებას?
- 3) რა წარმოადგენს ექსპატრიანტების გამოყენების ძირითად მიზეზებს?
- 4) როგორ მიმდინარეობს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერების შერჩევის პროცესი?
- 5) რა არის „ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები?
- 6) ისაუბრეთ ტრენინგებისა და გლობალური მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების შესახებ.

7) რა თავისებურებებით ხასიათდება ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურება?

8) რა იგულისხმება საერთაშორისო შრომით ურთიერთობებში?

9) როგორია პროფკავშირების როლი საერთაშორისო შრომით ურთიერთობათა რეგულირებაში?

10) ისაუბრეთ შრომითი ურთიერთობების მიმართ გლობალური ბიზნესის მიდგომების შესახებ.

ჯგუფში სამუშაო ქეისი

სპეციალისტის რეკრუტირება

დაუშვათ, თქვენ ხართ ადამიანური რესურსების მენეჯერი ისეთ ტრანსნაციონალურ კომპანიაში, რომელიც აწარმოებს ტექნიკას. გაიგეთ, რომ კონკურენტი კომპანიიდან დაითხოვეს მთავარი სპეციალისტი გარკვეული მიზეზების გამო. თქვენ შეგიძლიათ და სურვილი გაქვთ აიყვანოთ იგი თქვენთან სამსახურში და ამ მიზნით შეხვდით მას. შეხვედრის დროს გათავისუფლებულმა სპეციალისტმა თანხმობა განაცხადა თქვენთან მუშაობაზე და საუბრისას ასევე გამოიკვეთა კონკურენტი კომპანიის ყველა გეგმის გამხელის სუვილი.

კითხვები განხილვისათვის

1) როგორ შეაფასებდით დათხოვილი სპეციალისტის ქცევას?

2) თქვენ როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯერი, როგორ მოიქცეოდით, აიყვანდით მას თუ არა სამსახურში?

3) რამდენად გაამართლებს თქვენი ქმედება?

გლოსარიუმი

ა

აბსორფცია (absorption) - ქვეყნის ეკონომიკურ ცხოვრებაში იმ ემიგრანტების ჩაბმა, რომლებმაც მიიღეს მოცემული ქვეყნის მოქალაქეობა.

აგენტი (agent) - ფიზიკური ან იურიდიული პირი, მოქალაქე ან ორგანიზაცია, რომელიც მოქმედებს, როგორც ნდობით აღჭურვილი პირი, შუამავალი. ეკონომიკურ ოპერაციებში აგენტის ფუნქციას ასრულებს ბროკერი, მაკლერი, დილერი, კომისიონერი.

ავიზო (ინგლ. advice) - უწყება, რომლითაც ატყობინებენ მიმღებს მისთვის ფულის, თამასუქის ან საქონლის გაგზავნას.

ავტარკია (ზერმ. Autarkeia-თვითდაკმაყოფილება) - ქვეყნის, რეგიონის მიერ გატარებული ეკონომიკური განკერძოების (განცალკევების) პოლიტიკა. ავტარკია მიმართულია ჩაკეტილი, დამოუკიდებელი ეკონომიკის შესაქმნელად, რომელსაც შესწევს უნარი ყველა აუცილებელით თავისი თავი დამოუკიდებლად უზრუნველყოს. ავტარკია ნატურალურ მეურნეობას ენათესავება.

აკრედიტივი (ლათ. accredo-ვენდობი) - საკრედიტო დაწესებულების (ბანკის, შემნახველი სალაროს) მიერ გაცემული დოკუმენტი, რომლითაც ის ავალებს სხვა ასეთსავე დაწესებულებას მისცეს წარმომდგენს გარკვეული თანხა.

ანდერრაითი (underwrite) - სადაზღვევო და ფინანსური კომპანიების და ბანკების ნაირსახეობა, რომლის დროსაც გარკვეული პირი ან ორგანიზაცია ანდერრაითერი (underwriter) წინასწარ დადგენილი პირობების შესაბამისად და სპეციალური

ანაზღაურების ხარჯზე იძლევა აქციების, ობლიგაციების გასაღებაზე (განლაგებაზე) გარანტიას.

აპართეიდი - ნიშნავს განცალკევებას - სოციალური სისტემა სამხრეთ აფრიკაში 1948 - 1994 წლებში. აპართეიდის ქვეშ რასები დანაწევრებული იყვნენ და შავკანიანებს არ ჰქონდათ ხმის მიცემის უფლება ე.წ. „თეთრ“ სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკაში.

არბიტრაჟი (ფრანგ. arbitrage) - ესაა ურისკო ოპერაცია, რომელიც დაკავშირებულია, რაიმე საქონლის ერთდროულ შესყიდვასთან ერთ ბაზარზე და ამ საქონლის გაყიდვასთან სხვა ბაზარზე, ამ ბაზრებზე საქონლის ფასების განსხვავებისგან მოგების მიღების მიზნით.

ასოციაცია (association) - ფიზიკური ან იურიდიული პირების ნებაყოფლობითი გაერთიანება ურთიერთთანამშრომლობის მიზნით, მასში შესული წევრების დამოუკიდებლობის შენარჩუნებით.

აუდიტი (ინგლ. audit- ანგარიშის შემოწმება) - საფინანსო ანალიზი, საბუღალტრო კონტროლი, საწარმოს, ფირმის, სააქციო საზოგადოების, საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის რევიზია, ჩატარებული კვალიფიციური სპეციალისტების, როგორც წესი, დამოუკიდებელი სამსახურების (აუდიტორების) მიერ.

აუდიტორი (ინგლ. Auditor მსმენელი) - პირი, რომელიც ატარებს აუდიტს. აუდიტორები გამოდიან არამართო შემოწმებლის როლში, არამედ ანალიტიკოს-კონსულტანტის სახითაც, აუდიტორული მომსახურება ფასიანია და მასში გაერთიანებული აუდიტორები, კომერციულ საფუძველზე დაინტერესებულ პირებს წარმოადგენენ.

აფილიაცია (ფრანგ. affiliation-შეერთება, შერწყმა) - კომპანიასთან

განყოფილების ან ფილიალის სახით ფირმის მიერთება.

აქტივი (ლათ. Activus-მოქმედი) - 1. ქონებისა და ფულადი სახსრების ერთობლიობა, რომელიც მიეკუთვნება დაწესებულებას, ორგანიზაციას, ფირმას (შენობები, ნაგებობები, მანქანები და მოწყობილობა, მატერიალური მარაგი, ბანკის ანაზრები, ფასიან ქაღალდებში დაბანდებული, პატენტი, ავტორის უფლება და სხვა), რომელშიც ჩადებულია მფლობელებისა და მეპატრონეების სახსრები; 2. ბალანსის აქტივი - საბუღალტრო ბალანსის ნაწილი, რომელშიც ასახულია მატერიალური და არამატერიალური ფასეულობანი ფულად გამოხატულებაში, მათი შემადგენლობა და განლაგება; 3. შემოსავლების გადაჭარბება გასავლებზე.

ბ

ბანკო (იტალ. banco) - კურსი, რომლითაც ბანკი აწარმოებს ფასიანი ქაღალდების ყიდვასა და გაყიდვას.

ბარატრია (ინგლ. barretty) - წინასწარ განზრახვით მიყენებული ზარალი ტვირთს ან გემს, კაპიტნის ან გემის ეკიპაჟის წევრების მოქმედების გამო. ბარატრიის რისკი დაზღვეულია გემის მფლობელის მიერ.

ბილი (ინგლ. bill) - კანონპროექტი, გატანილი განსახილველად ქვეყნის პარლამენტში და დამტკიცებული მის მიერ.

ბიუროკრატია (ფრანგ. bureau-ბიურო, ბერძნ. kratos-მთავრობა) - მაღალი ჩინოვნიკური აპარატი, ადმინისტრაცია; 2. მმართველობის სისტემა, რომელიც ემყარება ფორმალიზმს, ადმინისტრაციული საქმის გაჭიანურებას.

ბონდ ჰოლდერი (ინგლ. bondholder) - აქციების, ფასიანი ქაღალდების მფლობელი, მეპატრონე.

ბონი (ფრანგ. *bons* - კარგი, მოხერხებული) – 1. სახელმწიფო ხაზინის, მუნიციპალური ორგანიზაციების ან კერძო ფირმების მიერ გამოშვებული მოკლევადიანი სავეალო ვალდებულება. იყენებენ, როგორც მიმოქცევისა და გადახდის საშუალებას; 2. მიმოქცევაში გამოშვებული ქაღალდის ფულის ნიშნები.

ბრენდი (ინგლ. *brand*-დამლა, მარკა, დადი) – 1) მარკეტინგში განისაზღვრება როგორც მომხმარებლის ცნობიერებაში პროდუქტის აღქმა. ბრენდი არ არის ლოგო, სარეკლამო განცხადება და არც თავად პროდუქტი. ბრენდი მომხმარებლის შთაბეჭდილებების კრებულია მოცემულ პროდუქტზე. ბრენდის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ Coca-Cola, Mercedes, Nike, Harley Davidson, MTV, CNN, BBC და სხვა. ბრენდი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება მაშინ, როდესაც ბაზარზე კონკურენტები წარმოიშობა. მომხმარებელი ბრენდს არჩევანის გაკეთების პროცესში იყენებს. ის უადვილებს მომხმარებელს გაარკვიოს რომელი პროდუქტია მისთვის სხვასთან შედარებით უკეთესი. მომხმარებლის ცნობიერებაში ბრენდი გარკვეულწილად პროდუქტის იარლიყია. ბრენდი განასხვავებს მსგავს პროდუქტებს, ახდენს პროდუქტის ღირსებების ფორმულირებას და მომხმარებელს პროდუქტის მიმართ დამოკიდებულების გარკვევაში ეხმარება. ყოველივე ამის გამო, ბრენდი საშუალებას გაძლევთ კომპლექსურად მიუღდეთ თქვენს საქმიანობას. ბრენდის შექმნა ამომავალი წერტილი ხდება კომპანიის (არხის, ქსელის, პროგრამის) მენეჯმენტის და მარკეტინგის პროცესის სწორი წარმართვისათვის, რომლის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი არხის გაფორმება და პრომოუშენია;

2) სახელის, სიტყვის, სიმბოლოს და დიზაინის ერთობლიობა, რომელიც ახასიათებს გარკვეულ პროდუქტს

და მას სხვა პროდუქტებისგან გამოარჩევს. ბრენდი ეს არის სავაჭრო ნიშანს დამატებული ღირებულებები. ბრენდი არის ინდივიდუალური ღირებულება, რომელიც ახასიათებს პროდუქტს. **ბრენდინგი** არის მარკეტინგული და მმართველობითი ტექნოლოგია, რომელიც წარმოადგენს ნორმათა სისტემას თუ როგორ იქმნება სავაჭრო მარკა. ბრენდინგი ქმნის არხებს იმისათვის, რომ ოპტიმალურად მიაწოდოს სავაჭრო მარკა მომხმარებლებს, ასევე მართავს მის განვითარებას. პიარი ეხმარება ბრენდს მიიტანოს მისი ღირებულებები საზოგადოებასთან და მედიასთან. ბრენდის შექმნაში აქტიური როლი უკავია მარკეტინგის და პიარის სპეციალისტებს, რადგან მარკეტინგი ქმნის პროდუქტს, ადგენს ფასს, იკვლევს გასაყიდ ბაზარს და პრომოუშენს უკეთეს ბრენდს;

3) მომხმარებლებთან ნდობისა და სიყვარულის (ლოიალურობის) ურთიერთობა. ბრენდი ვერ მისცემს თავს უფლებას, რომ იყოს არათანმიმდევრული.

ბუმი (ინგლ. *boom*-სენსაცია) – ეკონომიკური ხანმოკლე, ზოგჯერ ხელოვნურად შექმნილი დაუსაბუთებელი გამოცოცხლება, აჟიოტაჟი რომელიმე ღონისძიების, წარმოების, მოვლენის გარშემო. ბუმს ახასიათებს საქონლისა და ფასიანი ქაღალდების ფასების ზრდა.

ბ

გადახდისუნარიანობა (ინგლ. *Solvency*) – 1. სახელმწიფოს, იურიდიული და ფიზიკური პირების უნარი, მთლიანად შეასრულონ თავიანთი ვალდებულებანი გადახდებზე; 2. ფულადი სახსრების არსებობა, რომელიც აუცილებელია და საკმარისი ამ ვალდებულებების შესასრულებლად, ე.ი. გადახდების განსახორციელებლად.

გადახდისუნარიანი მოთხოვნა (ინგლ. Effective demand) - მოთხოვნა საქონელსა და მომსახურებაზე, რომელიც უზრუნველყოფილია მისი მყიდველების ფულადი საშუალებებით.

განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ევროპის ბანკი - საერთაშორისო ბანკი, შექმნილი 1990 წელს 42 ქვეყნის მთავრობათა და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ. ოპერაციებს აწარმოებს 1991 წლიდან. შტაბ-ბინა ლონდონშია. შექმნის მიზანია აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნებისათვის საკრედიტო დახმარების გაწევა საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას.

გასტარბაიტერი (გერმ. gastarbaiter-ემიგრანტი მუშა) - უცხოელი მუშა, რომელიც განვითარებული ქვეყნის მიერ არის მიწვეული დაბალგანვითარებული ქვეყნიდან.

გრანტი (ინგლ. grant) - 1. სამეცნიერო გამოკვლევებისა და დამუშავების ანაზღაურებადი სუბსიდირებული სახელმწიფო შეკვეთა; 2. ფულადი სახსრები, რომელიც გამოიყოფა ქველმოქმედების სახით სამეცნიერო კვლევების, მეცნიერების, ლიტერატურისა და ხელოვნების ავტორთა ფინანსური მხარდაჭერის მიზნით.

გრათიფიკაცია (ლათ. gratifikacio - დაჯილდოება) - მუშაკების ფულადი პრემია, წახალისება, სტიმულირება მათ მიერ თავისი საქმიანობის ხარისხიანად შესრულებისათვის.

გუდვილი (ინგლ. Goodwill) - ფირმის აქტივი, კაპიტალი, რომელიც მატერიალურ გაზომვას არ ექვემდებარება. მაგალითად, რეპუტაცია, ტექნიკური კომპეტენცია, კავშირები, მარკეტინგული ხერხები, გავლენა და ა.შ.

დ

დაზღვევა (ინგლ. insurance) - ორგანიზაციების, ფირმებისა და მოქალაქეებისათვის სტიქიური მოვლენით ან უბედური შემთხვევებით მიყენებული ზარალის ანაზღაურების ერთ-ერთი საშუალება. დაზღვევაში მონაწილეობს ორი მხარე-ზღვეველი, რომელსაც უფლება აქვს, მიიღოს მეორე მხარისაგან ფულადი შენატანი და ვალდებულია, გადაუხადოს სადაზღვევო საზღაური განსაზღვრული შემთხვევის დადგომისას, და დაზღვეული, რომელიც ვალდებულია გადაიხადოს სადაზღვევო საზღაური.

დაზღვევის პოლისი (ფრანგ. police) - დაზღვევის მოწმობა, რომელსაც ზღვეველი აძლევს დაზღვეულს მათ შორის დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე. დაზღვევის პოლისში ასახულია დაზღვევის ძირითადი პირობები (დაზღვევის ობიექტი, სადაზღვევო თანხა, სადაზღვევო შენატანების ოდენობა და ვადები). დაზღვევის პოლისი, როგორც წესი სახელობითია, ზოგ შემთხვევაში კი წარდგენის უფლებით.

დანახარჯების დისკონტირება - მომავალი ხარჯების დაყვანა ახლანდელ დონემდე, თანხის თანამედროვე ექვივალენტის დადგენა, რომელიც მომავალში უნდა დაიხარჯოს. მომავალი თანხის თანამედროვე ღირებულება განისაზღვრება დისკონტირების მამრავლით, რომელიც დამოკიდებულია საბანკო პროცენტის ნორმასა და დისკონტირების პერიოდზე.

დარეზერვება (ლათ. resercare-შენახვა) - 1. რესურსების შენახვა მარაგში, რეზერვში; 2. რომელიმე საკითხზე ხელახლა მიზრუნების უფლების დატოვება.

დეკლარაცია (ლათ. declaratio-განცხადება) - ოფიციალური დოკუმენტი,

რომელშიც კერძო პირი სათანადო სახელმწიფო ორგანოებს უცხადებს, თუ რა შემოსავალი აქვთ, რას აგზავნის ამანათით, რა საქონელი გადააქვს საზღვარზე, რომ სწორად მოხდეს მისი დაბეგვრა საბაჟო გადასახადით. საგადასახადო დეკლარაციები შეიცავს მონაცემებს გადასახადით დასაბეგრ შემოსავალზე, ხოლო საბაჟო დეკლარაციები-საზღვარზე გადასატან საქონელზე; ქონებრივი დეკლარაციები - იმ საქონლის მონაცემებს, რომელიც გადასახადით იბეგრება. პირი რომელიც ადგენს დეკლარაციას **დეკლარანტი** ეწოდება.

დელისტინგი (ინგლ. delistum) - საფონდო ბირჟაზე ფასიანი ქაღალდების ამოღება ვაჭრობის სიიდან, როცა მისი შემოწმების შედეგად გამოვლინდება უზრუნველყოფის დაბალი დონე.

დელიქტი (ლათ. delictum) - უკანონო მოქმედება, სამართალდარღვევა, რომელმაც გამოიწვია ზარალის მიყენება და რომელსაც თან ახლავს მისი ანაზღაურების მოვალეობა.

დემპინგი (ინგლ. Dumping-გადაყრა, მოშორება) - საქონლის გაყიდვა როგორც საშინაო, ისე საგარეო ბაზარზე მათი წარმოების დანახარჯებზე უფრო იაფად. ფასების ხელოვნური დაცემის პოლიტიკა. მსხვილი მონოპოლიები დემპინგის მეშვეობით ანადგურებენ კონკურენტებს და იპყრობენ გასაღების ბაზრებს. მსოფლიო ეკონომიკურ პრაქტიკაში მთელი რიგი ქვეყნები ეწინააღმდეგებიან დემპინგს სპეციალური კანონის მიღებით, ადგენენ ანტიდემპინგურ საბაჟო გადასახადებს.

დენონსაცია (ფრანგ. Denouncer-გამოცხადება) - დენონსირება, საერთაშორისო ხელშეკრულების მონაწილე სახელმწიფოს განცხადება ამ ხელშეკრულების შეწყვეტის თაობაზე. დენონსირების უფლება გათვალისწინებულია თვით ხელშეკრულებაში.

დეპოზიტარი (ინგლ. depositary) - პირი ან ორგანიზაცია რომელსაც მინდობილი აქვს **დეპოზიტი**.

დეპოზიტი (ინგლ. deposit) - კომერციულ ბანკში ან არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულებაში პირის მიერ შეტანილი ანაზღაური ან გადახდის სხვა საშუალებები.

დეპრესია (ლათ. Depresio-დათრგუნვა) - უძრაობა ეკონომიკაში, რომელსაც ახასიათებს წარმოების დაღმავლობა და საქმიანი აქტიურობის შენელება, საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის დაბალი დონე და უმუშევრობა. ჩვეულებრივი დეპრესია წარმოიშობა ეკონომიკური კრიზისის შედეგად. კრიზისის შემდგომ დეპრესია ნიშნავს, რომ ეკონომიკური კრიზისი შევიდა დამამთავრებელ ფაზაში და მოსალოდნელია ეკონომიკის გამოცოცხლება და შემდგომ აღმავლობაც.

დესკრიფციული (გვ. ლათ. descriptivus) - აღწერითი

დეფოლტი (ინგლ. default) - ფასიან ქაღალდებზე პროცენტების გადახდის შეწყვეტა, როცა კომპანია ლიკვიდაციის პროცესში აღმოჩნდება.

დივერსიფიკაცია (ლათ. Diversus-სხვადასხვა და facio-ვაკეთებ) - ცალკეული საწარმოს ან გაერთიანების მიერ წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება. დივერსიფიკაციის შედეგად ფირმები თანდათანობით რთულ სამრეწველო კომპლექსებად იქცევიან. დივერსიფიკაციის საფუძველია ფირმების მისწრაფება გაუძლონ ეკონომიკის უთანაბრო განვითარების პროცესს და აწარმოონ ისეთი პროდუქცია, რომელზეც დიდი მოთხოვნაა. დივერსიფიკაციის ხასიათს განსაზღვრავს ბრძოლა მაღალი მოგებისათვის, კაპიტალდაბანდებათა ახალი სფეროების ძიება, კონკურენციული ბრძოლა, მრავალდარგოვანი წარმოებისაკენ მისწრაფება.

დისკრეტია (ლათ. discretio) - ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდი, რომელიც იმაში გამოიხატება, რომ პირი, ორგანო, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ძირითადად მოქმედებს საკუთარი შეხედულებისამებრ, მის მიერ ეკონომიკური პირობების შეფასების ინდივიდუალური შეხედულებით.

ე

ეგრისტიკა (ბერძნ. heuristiko - გამოვებნი, აღმოვაჩენ) - ეკონომიკური მოვლენების და პროცესების ანალიზის, გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდი, რომელიც ემყარება ინტუიციას, მიხედვრილობას, ანალოგიას, გამოცდოლებას და გამომგონებლობას, ამასთან, ადამიანის გონების განსაკუთრებულ თვისებებს და მის უნარს, გადაწყვეტოს ამოცანები, რომლისთვისაც ფორმალური მათემატიკური ალგორითმი, ამოხსნის წესი უცნობია.

ევროქარდი (ინგლ. eurocard) - საერთაშორისო საკრედიტო ბარათი, ევროპულ საბანკო სისტემის მონაწილე ქვეყნებში სარგებლობის უფლებით.

ეთიკა (ბერძნ. ethos - ზნე) - ფილოსოფიური მეცნიერება ზნეობის, მორალის შესახებ: ეთიკური პრობლემატიკა მეტად მრავალმხრივი და მრავალფეროვანია. ეთიკა არის მეცნიერება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანი საზოგადოებრივ ადგილებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, უნდა იცოდეს რა არის სიკეთე და ბოროტება, სათნოება და მანკიერება. ამის ცოდნა დიდ როლს თამაშობს ბიზნესში წარმატების მისაღწევად.

ეკონომიკური ექსპანსია (ლათ. expansio - გაფრცელება) - ეკონომიკური გავლენის სფეროს გაფართოება, ქვეყნის, კონცერნის, ფირმის ეკონომიკური მოქმედების მეშვეობით სხვა ქვეყნების,

ფირმების შევიწროება ბაზრების დაპყრობით, რესურსების წყაროების მითვისებით.

ეკონომიკური სისტემა (ინგლ. Economical system) - ისტორიულად აღმოცენებული და დადგენილი, ქვეყანაში მოქმედი პროდუქტის წარმოების, გაცვლის და მოხმარების ეკონომიკური პრინციპების, წესების კანონმდებლობით განმტკიცებული ნორმები, რომელიც განსაზღვრავს ძირითადი ეკონომიკური ურთიერთობების ფორმასა და შინაარსს.

ემბარგო (ესპ. embargo - აკრძალვა, ყადაღის დადება) - 1. ქვეყნიდან განსაზღვრული საქონლის, ფასეულობების, ოქროს, ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის გატანისა და შემოტანის სახელმწიფოებრივი აკრძალვა; 2. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის (გაერო) გადაწყვეტილებით, ქვეყნიდან ვაჭრობის ბლოკირება მოცემული ქვეყნის მიმართ, რეპრესიული ზომები, მიღებული მის მიერ გაეროს წესდების დარღვევის ან სხვა საძრახისი მოქმედებისათვის.

ექსპატრიანტი (ინგლ. expatriate) - პირი, რომელმაც **ექსპატრია** განიცადა.

ექსპატრია (ლათ. ex - და patria) - ნებაყოფლობითი ან იძულებითი გასახლება სამშობლოდან, ჩვეულებრივ მოქალაქეობის გამოცვლით.

ექსპორტი (ლათ. exporto - გამაქვს) - საზღვარგარეთ საქონლის გატანა, გაყიდვა უცხოელ მყიდველებზე, უცხოეთის ბაზრებზე გასაყიდად ან სხვა ქვეყანაში გადასამუშავებლად. ექსპორტს მიეკუთვნება აგრეთვე ტრანზიტით, სხვა ქვეყნის გავლით საქონლის გადატანა და გადატანილი საქონლის მესამე ქვეყანაში გაყიდვა.

ვალიდურობა (ინგლ. valid-კანონიერი, ნამდვილი) - ინფორმაციის საიმედოობა, მათში შეცდომების არარსებობა მონაცემების შეფასების შერჩეული მეთოდის უზუსტობის გამო.

ვალიორაცია (ფრანგ. valorisation) - დაგეგმილი, ორგანიზებული, საქონლის ფასების, ფასიანი ქაღალდების კურსის, ვალუტის ფასის აწევა, რომელსაც ადგილი აქვს სახელმწიფოს მიერ ჩატარებული ღონისძიებების შემდეგ.

ველფერი (ინგლ. Welfare) - სოციალური დახმარება ფულადი ფორმით.

ვენჩურული ბიზნესი (ინგლ. venture business) - ბიზნესის სახეობა, რომელიც ორიენტირებულია პრაქტიკაში ჯერ კიდევ დაუწერავი ტექნიკური და ტექნოლოგიური სიახლეების, მეცნიერული მიღწევების შედეგების გამოყენებაზე. ბიზნესის ეს სახე დაკავშირებულია დიდ რისკთან და ამის გამო ვენჩურულ ბიზნესს ხშირად უწოდებენ სარისკოს.

ვენჩურული ოპერაციები (ინგლ. venture-რისკიანი, სარისკო) - ფულადი და ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციები, დაკავშირებული ტექნიკური სიახლეების დაკრედიტებასა და დაფინანსებასთან. ასეთი ოპერაციები ხორციელდება ძირითადი საინოვაციო ბანკების და ვენჩურული კაპიტალისტების მიერ და დაკავშირებულია დიდ რისკთან.

ვეტო (ლათ. veto-გვრძალავ) - აკრძალვა მიღებული იმ პირთა მიერ, რომელთაც აქვთ უფლება, მიიღონ გადაწყვეტილება აკრძალვის შესახებ.

ვოტუმი (ლათ. votum-სურვილი) - ხმის მიცემის ფორმით გამოხატული გადაწყვეტილება, აზრი.

ზედნადები - 1. სასაქონლო ზედნადები-პირველადი ბუღალტრული დოკუმენტი, რომლითაც ფორმდება სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობათა გაცემა და მიღება; 2. სატრანსპორტო ზედნადები-გადაზიდვის ძირითადი საბუთი, რომელიც შეიცავს ცნობებს ტვირთისა და მისი გადაზიდვის შესახებ (ტვირთის დასახელება, წონა, გადაზიდვის თარიღი, გამგზავნისა და მიმღების ვინაობა, დანიშნულების პუნქტი და სხვა). დადგენილი ფორმით შევსებულ ზედნადებს ხელს აწერს ტვირთის გამგზავნი. ზედნადებს დიდი მნიშვნელობა აქვს გადაზიდვასთან დაკავშირებით წამოჭრილი დავის გადასაწყვეტად.

ზონდირება (ფრ. Sonder) - გამოკვლევა, წინასწარი ფრთხილი გამოკვლევა.

ზღვრული ფასი (ინგლ. marginal price) - ბაზარზე სავაჭრო ციკლის, სეზონის განმავლობაში მაქსიმალურად დასაშვები ფასების მომატება ან დაკლება.

იდენტიფიკაცია (ლათ. Identificare) - რეალური ობიექტის შესაბამისობის დადგენა დოკუმენტებით წარმოდგენილ საქონელთან, მის სახელწოდებასთან, ერთი ობიექტის მეორეთი შეცვლის თავიდან ასაცილებლად.

იმპორტი (ლათ. importare-შემოტანა) - საზღვარგარეთიდან ქვეყანაში უცხოური საქონლის, ტექნოლოგიის, კაპიტალის, მომსახურების შემოტანა.

იმპორტული ლიზინგი (ინგლ. import leasing) - სავაჭრო ოპერაცია,

რომლის დროსაც ლიზინგური კომპანია უცხოური ფირმისაგან შეისყიდის მოწყობილობას და წარუდგენს მას სამამულო მოიჯარეებს.

იმუნიტეტი (ლათ.immunitas - რაღაცისაგან გათავისუფლება) - ზოგიერთ საერთო კანონზე დაუმორჩილებლობის განსაკუთრებული უფლება, რომელიც ეძლევათ პირებს, რომლებსაც პრივილეგიური მდგომარეობა უკავიათ სახელმწიფოში.

ინდექსი დოუ-ჯონსის - აშშ-ის მსხვილი კომპანიების აქციების კურსის საშუალო მაჩვენებელი. ასეთი სახელწოდება მან იმის გამო მიიღო, რომ ინდექსი იბეჭდება დოუ-ჯონსის ფირმაში. წარმოადგენს ყოველდღიური კოტირების საშუალო არითმეტიკულ სიდიდეს ბირჟის დახურვის მომენტისათვის.

ინდოსამენტი (გერმ.indossament) - გადასაცემი წარწერა, რომელიც კეთდება ფასიან ქარალზე (თამასუქი, ჩეკი და სხვა) და ადასტურებს ამ დოკუმენტზე ერთი პირიდან(ინდოსამენტიდან) მეორე პირზე(ინდოსატზე) უფლების გადაცემას.

ინვესტიცია (გერმ.investition ლათ.investio-ვაცმევ) - კაპიტალის გრძელვადიანი დაბანდება საკუთარ ქვეყანაში ან საზღვარგარეთ სხვადასხვა დარგის საწარმოებში, სამეწარმეო პროექტებსა და სოციალურ-ეკონომიკურ პროგრამებში, ინოვაციურ პროექტებში. მოგებას იძლევა დაბანდებიდან მნიშვნელოვანი ვადის გასვლის შემდეგ.

ინვესტორი (ინგლ.investor-მეანაბრე) - იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც ახორციელებს ინვესტიციებს, საინვესტიციო პროექტებში დებს საკუთარ, ნასესხებ ან სხვა მოზიდულ საშუალებებს. ინვესტიციური კაპიტალი, დაბანდებული

ინვესტორის მიერ, შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ფინანსური რესურსების, ქონების, ინტელექტუალური პროდუქტის სახით. ინვესტორები არამართო აბანდებენ კაპიტალს ბიზნესმენების მსგავსად, არამედ ახორციელებენ ხანგრძლივ დაბანდებებს საკმაოდ დიდ პროექტებში, რომლებიც დაკავშირებულია მნიშვნელოვან საწარმოო, ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ გარდაქმნებთან, სიახლეებთან.

ინკასო (ლათ.incasso) - საბანკო ოპერაციების სახე, რომლის მეშვეობითაც ფულადი საშუალებების ერთი კლიენტიდან მეორეზე, გადამხდელებიდან მიმღებლებზე გადაცემა ხდება.

ინკორპორაცია (ლათ. incorporatio-შემოერთება) - 1. თავის შემადგენლობაში სხვა ორგანიზაციების შემოერთება; 2. კანონის თანახმად, ზოგიერთ პირთა ჯგუფისათვის იურიდიული პირის, კორპორაციის სტატუსის მინიჭება.

ინჟინირინგი (ინგლ.engineering, ლათ.ingenium-გამომგონებლობა) - ინჟინრულ-საკონსულტაციო მომსახურება, კვლევითი, საპროექტო-საკონსტრუქტორო, საანგარიშო-ანალიზური ხასიათის სამუშაოები, პროექტების ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მომზადება, წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის სფეროში რეკომენდაციების შემუშავება. ასეთ სამუშაოებსა და მომსახურებას შესაბამისი ანაზღაურებით კონტრაქტის საფუძველზე ასრულებენ სპეციალური დამოუკიდებელი ინჟინერინგული კომპანიები.

ინსაიდერი (ინგლ.insider-თავისიანად, არ უცხოდ ყოფნა) - პირი, რომლისთვისაც თავისი სამსახურეობრივი მდგომარეობის გამო, ხელმისაწვდომია ორგანიზაციის საიდუმლო ინფორმაცია.

ინსტიტუტი (ლათ.institutum-დაწესება, დაწესებულება) - 1. სამართ-

ლებრივ ნორმათა ერთობლიობა, რომელიც მოიცავს საზოგადოებრივ ურთიერთობათა გარკვეულ სფეროს (მაგ., ბატონყმობის ინსტიტუტი, ქორწინების ინსტიტუტი); 2. ზოგიერთი უმაღლესი სპეციალური სასწავლებლისა და სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულების სახელწოდება.

ინტეგრაცია (ლათ. integer-მთელი) - სხვადასხვა ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის საფუძველზე წარმოშობილი საერთაშორისო სამეურნეო კომპლექსების ურთიერთდაახლოების, შეთანაწყობისა და შეზრდის ობიექტურად განპირობებული, შეგნებულად რეგულირებადი პროცესი. ეკონომიკური ინტეგრაცია გამოვლინდება საწარმოო - ტექნიკური კავშირების გაფართოება-გაღრმავებაში, რესურსების ერთობლივ გამოყენებაში, კაპიტალის გაერთიანებასა და ერთმანეთისათვის კეთილსასურველი პირობების შექმნაში ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების მიზნით.

3

კარტ-ბლანში (ფრანგ. Carte blanche) - განუსაზღვრელი უფლებამოსილება, რომელიც ეძლევა რწმუნებულის მიერ ნდობით აღჭურვილ პირს, რომელიც ახორციელებს საქმიან ოპერაციას რწმუნებულის სახელით.

კარტელი (ფრანგ. cartel, იტალ. cartello-დოკუმენტი) - ბაზარზე ბატონობის, ფასებზე კონტროლის დაწესების და მაქსიმალური მოგების მიღების უზრუნველყოფისათვის წარმოების რომელიმე სფეროს მსხვილი საწარმოებს შორის დადებული შეთანხმება, რომლის დროსაც თითოეული საწარმო ინარჩუნებს დამოუკიდებლობას.

კლაუზულა (ლათ. clausula-დასკვნა) - დებულება, პუნქტი, პირობა,

კანონის, ხელშეკრულების, შეთანხმების, ანდერძის მუხლი. კლაუზულა აღნიშნავს დოკუმენტში აღნიშნულ განსაკუთრებულ პირობას ან უფლებას.

კლეიმი (ინგლ. claim-მოთხოვნა) - 1. მყიდველის პრეტენზია გამყიდველის მიმართ გაყიდული საქონლის ცუდი ხარისხის გამო; 2. სარჩელი, რეკლამაცია, ზარალის ანაზღაურების მოთხოვნა.

კლირინგი (ინგლ. clearing-გაწმენდა) - შინაგანი და საერთაშორისო უნაღდო ანგარიშწორების სისტემა, დაფუძნებული გარიგებაში მონაწილე მხარეების ურთიერთმოთხოვნათა და ვალდებულებათა ჩათვლაზე.

კომივოიაჟორი (ფრანგ. commis-მოსამსახურე, voyageur-მოგზაური) - სავაჭრო ფირმის მოგზაური აგენტი, რომელიც მოქმედებს ამა თუ იმ ფირმის სახელით და ეძებს მისი დავალებით მყიდველებს, სთავაზობთ მათ საქონლის ნიმუშებს და უწევს რეკლამას, ავრცელებს საქონლის კატალოგებს და დებს მყიდველებთან ხელშეკრულებებს.

კომპანია (ფრანგ. compagnie) - იურიდიული ან ფიზიკური პირების, მეწარმეების გაერთიანება ეკონომიკური საქმიანობის განსახორციელებლად. კომპანიაში იგულისხმება გაერთიანებები, ამხანაგობები, ფირმები, კორპორაციები, რომელთაც აქვთ სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები. კომპანიას აქვს იურიდიული პირის სტატუსი.

კონგლომერატი (ლათ. conglomeratus) - სხვადასხვა პროფილის ფირმების გაერთიანების ერთ-ერთი ფორმა, რომელიც ბაზრის სხვადასხვა სექტორში ახორციელებს ოპერაციებს. კონგლომერატის პირობებში შენარჩუნებულია მასში შემავალი ფირმების დამოუკიდებლობის მაქსიმალური დონე და მართვის დეცენტრალიზაცია.

კონვერსია (ლათ. conversion-გარდაქმნა) - არსებითი გარდაქმნა, პირობების შეცვლა, წარმოების ერთი ობიექტის შეცვლა მეორეთი ან ერთი ფასიანი ქაღალდებისა მეორეთი. კონვერსიის ძირითადი სახეებია: ვალუტისა და ფასიანი ქაღალდების კონვერსია-ერთი ვალუტის გადაცვლა მეორეზე ან ერთი სახის აქციისა მეორეზე.

კონსალტინგი (ინგლ.consulting) - სპეციალიზებული კომპანიების საქმიანობა, რომელიც გულისხმობს ფართო წრის მწარმოებლების, გამყიდველებისა და მყიდველების კონსულტაციას ისეთ საკითხებში, როგორც არის ეკონომიკა, ფინანსები, საგარეო-ეკონომიკური კავშირები, ფირმების ჩამოყალიბება და რეგისტრაცია, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის კვლევა და პროგნოზირება.

კონსორციუმი (ლათ.consortium-მონაწილეობა) - ბანკების ან სამრეწველო კომპანიების დროებითი შეთანხმება, რაიმე ხელსაყრელი ოპერაციის ან მსხვილი მასშტაბის პროექტის განხორციელებისათვის მონაპოლიურად მაღალი მოგების მისაღებად; საბანკო და სამრეწველო კაპიტალის შერწყმის ერთ-ერთი ფორმაა. კონსორციუმი კისრულობს სოლიდარულ პასუხისმგებლობას თავისი დამკვეთების წინაშე.

კონფორმიზმი (ლათ.conformis-მსგავსი, შესაბამისი) - მორალურ-პოლიტიკური შინაარსის ტერმინი, რომელიც აღნიშნავს საგანთა, მოვლენათა არსებული მდგომარეობისადმი, გაბატონებული შეხედულებისადმი პასიურ შეგუებას, საკუთარი პოზიციის უქონლობას.

კონცერნი (ინგლ.concern) - მონოპოლისტური გაერთიანებების ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული ფორმა, რომელიც ხასიათდება საკუთრებისა და კონტროლის ერთიანობით. კონცერნი აერთიანებს მრეწველობის სხვადასხვა დარგის საწარმოებს, სავაჭრო ფირმებს, ბანკებს, სატრანსპორტო და

საფინანსო კომპანიებს. ნომინალურად კონცერნში შემაგალი საწარმოები, რომლებიც აწარმოებენ ცალკეულ პროდუქციას და მდებარეობენ სხვადასხვა რეგიონებში, ინარჩუნებენ სამეურნეო დამოუკიდებლობას, რჩებიან იურიდიულ პირებად და ითვლებიან სათაო კომპანიების ფილიალებად.

კონცესია (ლათ.concessio-გადაწყვეტა, დათმობა) - ხელშეკრულება სახელმწიფოს ან ადგილობრივი ორგანოების კუთვნილი ბუნებრივი სიმდიდრის, საწარმოების, სხვა სამეურნეო ობიექტების უცხოური ფირმების ან კერძო პირებისათვის დროებით ექსპლუატაციაში გადაცემაზე.

კორნერი (ინგლ. corner-კუთხე) - პირის, ფირმის, ადამიანთა ჯგუფის მოქმედება, რომელიც ბაზარზე ხელოვნურად ქმნის საქონლის დეფიციტს საბირჟო კონტრაქტების და რეალური საქონლის შესყიდვის გზით იმ მიზნით, რომ საბირჟო პროცესების მსვლელობაზე კონტროლი ხელში ჩაიგდოს და მოახდინოს ფასების აწევა. საბირჟო წესები ასეთ მოქმედებას კრძალავენ.

კორპორაცია (ლათ.corporatio-გაერთიანება) - პირთა ერთობლიობა, გაერთიანებული საერთო მიზნების მისაღწევად, რომლებიც ეწევიან ერთობლივ საქმიანობას და ქმნიან დამოუკიდებელ სამართლებრივ სუბიექტს-იურიდიულ პირს. კორპორაციები იქმნება აქციონერული საზოგადოების სახით. კერძო კორპორაციაში აქციების უმეტესობა ეკუთვნის მფლობელებს, ოჯახს ან აქციონერებს.

კოსმოპოლიტიზმი (გერმან.-მსოფლიო მოქალაქე) - რეაქციული ბურჟუაზიული იდეოლოგია, რომელიც უარყოფს ეროვნულ თვითმყოფადობას და ეროვნულ სუვერენიტეტს, ქადაგებს სამშობლოსადმი, ეროვნული კულტურისადმი გულგრილობას და აყენებს „მსოფლიო სახელმწიფოს“ შექმნის, „მსოფლიო მოქალაქეობის“ დაწესების იდეას.

ლიზინგი (ინგლ. leasing-იჯარა) - მანქანების, მოწყობილობების, სატრანსპორტო საშუალებების, საწარმოო დანიშნულების ნაგებობების გრძელვადიანი იჯარა(რ თვიდან რამდენიმე წლის ვადით), რომელიც ითვალისწინებს მოიჯარის მიერ შემდგომი მისი გამოსყიდვის შესაძლებლობას. ლიზინგი ხორციელდება ლიზინგურ კომპანიასა და ფირმა-მოიჯარეს შორის გრძელვადიანი ხელშეკრულების საფუძველზე, რომელიც თანდათანობით იხდის საიჯარო გადასახადს ლიზინგური ქონებით სარგებლობისათვის. ხელშეკრულების გასვლის შემდეგ მოიჯარე უბრუნებს ქონებას ლიზინგურ კომპანიას, ან აგრძელებს ხელშეკრულების მოქმედების ვადას ანდა შეისყიდის ქონებას ნარჩენი ღირებულებით. საერთაშორისო ეწოდება ლიზინგს, როდესაც მოიჯარე და იჯარის გამცემი სხვადასხვა ქვეყანაში იმყოფება.

ლიმიტედი (ინგლ. limited, Ltd-შეზღუდული) - საზოგადოების, კომპანიის, ამხანაგობის სახელწოდებაზე დამატება, რომელიც ადასტურებს მის შეზღუდულ პასუხისმგებლობას, მეპაიეები, აქციონერები პასუხისმგებელნი არიან ფირმის ვალდებულებებზე, აქციონერული ან საპაიო კაპიტალის ფარგლებში.

ლისტინგი (ინგლ. listing-პოზიცია სიაში) - მოცემულ ბირჟაზე კოდირებულ აქციათა ნუსხაში კომპანიის აქციების შეტანა. იგი აუცილებელია საბირჟო ვაჭრობებზე მხოლოდ იმ აქციების დაშვებისათვის, რომლებმაც საექსპერტო შემოწმება გაიარეს.

ლიცენზია (ლათ. licentia) - უფლება, ნებართვა.

ლიცენზიარი - გამოგონების, პატენტის მფლობელი, რომელიც სხვა პიროვნებას (**ლიცენზიატს**) გადასცემს ან მიყიდის

ლიცენზიას და ხელშეკრულებით დადგენილ ფარგლებში ამ სიახლის გამოყენების უფლებას აძლევს.

ლიცენზიატი - პირი, რომელმაც მესაკუთრისაგან შეიძინა პატენტები შესაბამისი ანაზღაურებითა და სალიცენზიო ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული სიახლეების გამოყენების უფლებით.

ლოიალობა - რაიმეს ან ვინმეს მიმართ კეთილგანწყობა, კორექტულობა.

ლოკუსი (ლათ. locus ადგილი) - ქრომოსომის უბანი, რომელშიც ლოკალიზებულია გენი.

ლოჯისტიკა - მოიცავს ნებისმიერი სახის რესურსის მოძრაობის აღრიცხვას, მართვასა და კონტროლს. სასაქონლო მარაგები და ნაშთები, დავალიანებების კონტროლი, რეალიზაცია, დისტრიბუცია, ტრანსპორტირება, გადაზიდვა, ურთიერთობა მომწოდებლებთან, წარმოების ხარჯთაღრიცხვა და მასალათა მოძრაობა, ლოჯისტიკის სფეროს შესწავლის საკითხებია.

მარჟა (ფრანგ. Marge-ნაპირი, ფურცლის მინდორი) - განსხვავება საბირჟო ბიულეტენში აღნიშნულ ფასსა და საბირჟო საქონლის შესყიდვის ფასს შორის, რომლის დონეზეც დამოკიდებულია მოგება, რომელსაც იღებს ამ საქონლის შემსყიდველი ფირმა. სიტყვა მარჟასთან თავისი შინაარსით ახლოს დგას სიტყვები „განსხვავება“, „მოგება“, „დეპოზიტი“.

მელონი (ინგლ. melon) - დამატებითი დივიდენდი, ზოგჯერ აქციების ფორმით; არაჩვეულებრივად დიდი მოგების თანხა, გამიზნული გასანაწილებლად.

მერჩენდაიზინგი - მოიცავს საცალო ვაჭრობაში ისეთი ღონისძიებების ჩატარებას (საქონლის ეფექტური წარდგინება, თაროებზე საქონლის განლაგების მეთოდები, გარკვეული ხაზისადმი მომხმარებლის ყურადღების მიპყრობა, საქონელზე ფასის კონტროლი, კონტრაქტების მოგვარება, ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, არსებულ მომხმარებელში მოტივაციის გაზრდა და ა.შ.), რომელიც გაზრდის რეალიზაციის მოცულობას.

მერჩენდაიზერი - საცალო ვაჭრობაში პროდუქციის გავრცელების სპეციალისტი.

მეტა (იტალ. meta-ნახევარი) - გარიგების პირობა, რომლის თანახმადაც მისი მონაწილეები თანაბრად იყოფენ მოგებასაც და ზარალსაც.

მონიტორინგი (ლათ. monitor-შემახსენებელი) - განუწყვეტელი დაკვირვება ეკონომიკურ ობიექტებზე, მათი საქმიანობის ანალიზი, როგორც მმართველობის შემადგენელი ნაწილი.

მონოცენტრიზმი - მოძღვრება თანამედროვე ადამიანისა და მისი რასების წარმოშობის შესახებ დედამიწის ერთ რომელიმე ნაწილში.

6

ნოვაცია - (ლათ. novatio-განახლება, შეცვლა) - 1. ვალდებულების განახლება მხარეთა შორის, მათივე შეთანხმებით ერთი ვალდებულების შეწყვეტა და მისი შეცვლა მეორეთი; 2. ახალი ტექნიკის, პროგრესული ტექნოლოგიის დანერგვა წარმოებაში.

ნორმა (ლათ. norma-წესი, ნიმუში) - 1. საქმის წარმოების, მოქმედების განხორციელების აღიარებული, დაკანონებული, სავალ-

დებული წესი; 2. დოკუმენტალურად დადგენილი, დამტკიცებული სიდიდე, რომელიც განსაზღვრავს რესურსების ხარჯვის, შემოსავლის, მოგების მიღების, დროის დანახარჯის, პროდუქციის გამოშვების ნორმატიულ დონეს; 3. რომელიმე სოციალურ გარემოში მიღებული საერთო წესი, შეხედულება (მაგ., სამართლისა და მორალის ნორმები).

ნოუ-ჰაუ (ინგლ. know how-ვიცი როგორ) - ცოდნის ერთობლიობა, მეცნიერული, ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, სამმართველო, ფინანსურ-ეკონომიკური, კომერციული ხასიათის ცნობები, აგრეთვე გამოცდილების გამოყენება პრაქტიკაში, რომელიც ჯერ არ გამხდარა საერთო აღიარების საგნად და სიახლეს წარმოადგენს.

ო

ობსტრუქცია (ლათ. obstructio-დაცობა, წინაღობა) - პროტესტის სახეობა და ბრძოლის მეთოდი; მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია რაიმე საჯარო ღონისძიებების ჩასაშლელად.

ოვერტაიმი (ინგლ. overtime-ვადის ზემოთ) - საზეგანაკვეთო დრო; არასამუშაო დროს დატვირთვა-გადმოტვირთვის ოპერაციების ჩატარება მაღალი ტარიფების ანაზღაურებით.

ოლიგარქია (ბერძ. oligos-მცირერიცხოვანი და arche-ხელისუფლება) - ადამიანთა მცირე ჯგუფის პოლიტიკური და ეკონომიკური მბრძანებლობა, რომლებიც მართავენ სახელმწიფოს და ეკონომიკას.

ოპციონი (ინგლ. option-არჩევა, არჩევის უფლება) - კონტრაქტი, რომელშიც ერთი მხარე - ოპციონის გამყიდველი უფლებას აძლევს მეორე მხარეს - ოპციონის მყიდველს, მოითხოვოს ოპციონის გამყიდველისაგან გარკვეული მოქმედებების შესრულება.

ორთოდოქსულობა (ბერძნ. *orthodoxos* - მართლმორწმუნე) - მიდრეკილება, მტკიცედ დაიცვას გარკვეული შეხედულებები, ზუსტად შეასრულოს მოქმედების წესები და მიმართულება.

ოფშორი (ინგლ.*off-shore-ნაპირს გარეთ*) - საფინანსო ცენტრები, რომლებიც იზიდავენ უცხოურ კაპიტალს სპეციალური საგადასახადო და სხვა შეღავათებით.

ოფშორული კომპანიები (ინგლ.*off-shore company*) - უცხოური კომპანიები, რომლებიც რეგისტრირებული არიან ქვეყნის ოფშორულ ცენტრებში და ეძლევათ განსაკუთრებული შეღავათები. ასეთი კომპანიები უფლებამოსილები არიან მხოლოდ საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის. პატარა ქვეყნები ხელს უწყობენ თავიანთ ტერიტორიებზე ასეთი კომპანიების შექმნას, რათა განავითარონ ოფშორული ბიზნესი, რომელთაც ამ ქვეყნებისათვის დამატებითი შემოსავალი მოაქვთ.

პ

პაბლიკ-რელეიშნი (ინგლ.*public relations-საზოგადოებრივი კავშირები*) - საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან არაკომერციული კავშირების სისტემა. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით საზოგადოებრივ აზრზე ზემოქმედება. გამოიყენება ფირმების მიერ მათი პოპულარობისა და სახელის ასამაღლებლად.

პატენტი (ლათ.*patens-ღია, აშკარა*) - დოკუმენტი, მოწმობა, რომელიც გამომგონებელს ეძლევა. პატენტი მის ავტორობას და გამოგონების გამოყენებაზე განსაკუთრებულ უფლებას ადასტურებს. თუ ზოგიერთი ობიექტის საპატენტო

უფლება განსაზღვრულ პიროვნებას ეკუთვნის, მაშინ მეორე პიროვნებას პატენტის მფლობელის ნებართვის გარეშე დაპატენტებული ობიექტის გამოყენების უფლება არა აქვს.

პაუშალური თანხა (გერმ.*pauschal-მთლიანად, ჯამობრივი*) -

1. გადასახდელების მთლიანი თანხა, გამომდინარე ვალდებულებებიდან, ანგარიშსწორებებიდან სახელმწიფოს, საწარმოებსა და ფიზიკურ პირებს შორის; 2. საგადასახადო პრაქტიკაში დარიცხული გარასახადების მთლიანი თანხა მათი ცალკეულ სახეებზე დაყოფის გარეშე.

პოლიცენტრიზმი - მოძღვრება თანამედროვე ადამიანისა და მისი რასების წარმოშობის შესახებ დედამიწის რამდენიმე ნაწილში.

პოსტერი (ინგლ.*poster-პლაკატი*) - რეკლამური საშუალება განცხადების, აფიშის, პლაკატის სახით.

პრეფერენციები (ლათ.*preferentis-უპირატესობა*) - უპირატესობა, შეღავათები, რომლებიც სახელმწიფოს, საწარმოებს, ორგანიზაციებს ეძლევათ ცალკეული სახის საქმიანობის მხარდასაჭერად; ხორციელდება გადასახადების, ბაჟების შემცირებით, გადახდისაგან განთავისუფლებით, შეღავათიანი კრედიტების მიცემით. პრეფერენციები ეძლევათ სახელმწიფოს მიერ და აქვთ პირდაპირი დანიშნულება. სახელმწიფოებს შორის პრეფერენციები ეძლევათ როგორც ურთიერთპატივისცემის გამოხატულება. იგი ხორციელდება ასევე ცალმხრივად.

პროდუცენტი (ლათ.*producents-მწარმოებელი, შემქმნელი*) - მწარმოებელი ქვეყანა, რომელიც აწარმოებს განსაზღვრულ საქონელს.

პრომოუშენი (ინგლ.*promotion*) - დაწინაურება, წინ წაწევა.

პროტექციონიზმი (ლათ.*protectio-დაცვა, მფარველობა*) -

სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც გამოვლინდება ქვეყნის შიდა ბაზრის მიზანმიმართულ დაცვაში უცხოური საქონლის შეღწევისაგან. ასეთი პოლიტიკა მიზნად ისახავს ეროვნული ეკონომიკის განვითარების წახალისებას და მის დაცვას უცხოური კონკურენციისაგან - მაღალი საბაჟო გადასახადების დაწესებით ქვეყანაში შემოტანილ საქონელზე ან საერთოდ საქონლის შემოტანის აკრძალვით.

რ

რარიტეტი (ლათ. raritas) - იშვიათობა, იშვიათი ნივთი.

რატიფიკაცია (ფრანგ. ratification) - სახელმწიფო ხელისუფლების უმაღლესი ორგანოების მიერ საერთაშორისო ხელშეკრულების დამტკიცება, რომელიც სახელმწიფოს სრულუფლებიანი წარმომადგენლის მიერ არის ხელმოწერილი. ამასთან, ფორმდება სპეციალური დოკუმენტი - რატიფიკაციის სიგელი.

რეზიდენტი (ლათ. residents-მკდომარე) - 1. უცხოელი დიპლომატიური წარმომადგენელი, რომელიც მუდმივად იმყოფება ამა თუ იმ ქვეყანაში; 2. იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც მუდმივად რეგისტრირებულია ან მუდმივად ცხოვრობს მოცემულ ქვეყანაში. რეზიდენტი თავის ეკონომიკურ მოქმედებაში მოვალეა დაიცვას მოცემული ქვეყნის კანონები, გადაიხადოს ამ ქვეყნის კანონებითა და ნორმებით დადგენილი გადასახადები.

რეინჟინირინგი - წარმოების, ფირმის, კომპანიის გამოცოცხლების პროცესი ინჟინირინგის ახალ დონეზე აყვანის მეშვეობით.

რეკლამაცია (ლათ. reclamatio-ხმამაღლა შედაგება, დაწუნება) -

მყიდველის(შემკვეთის) პრეტენზია, რომელიც წაყენება გამყიდველს(მიმწოდებელს), როცა ნივთის ხარისხი ობიექტურად არ შეესაბამება ხელშეკრულების პირობებს. რეკლამაციის წაყენებისა და განხილვის წესი დგინდება წინასწარ, ხელშეკრულების დადებისას. რეკლამაცია შეიძლება შეიცავდეს მოთხოვნებს ნაკლის გამოსწორებაზე, ფასის შემცირებაზე, ზარალის ანაზღაურებაზე, საქონლის დაბრუნებაზე ან მისი ახლით, უფრო ხარისხიანით შეცვლაზე.

რეკრუტირება (ინგლ. recruit) - შეკრება, მოზიდვა, შევსება

რენომე (ფრანგ. renomnee-რეპუტაცია) - ამა თუ იმ ფიზიკურ პირზე ან ფირმაზე, კომპანიაზე შექმნილი წარმოდგენა, აზრი.

რეპატრიანტი (ლათ. repatrians) - პირი, რომელიც ბრუნდება სამშობლოში რეპატრიაციის ძალით.

რეპატრიაცია (ინგლ. repatriation) - იმ პირთა დაბრუნება მოქალაქეობის, მუდმივი საცხოვრებლის, ან წარმოშობის ადგილას, რომლებიც სხვადასხვა გარემოებათა გამო სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე აღმოჩნდნენ. რეპატრიაცია ჩვეულებრივ, საერთაშორისო ხელშეკრულებების საფუძველზე ხორციელდება (მაგალითად, სამხედრო ტყვეთა რეპატრიაცია). ამ შემთხვევაში რეპატრიაციის შესაძლებლობა დაინტერესებული ქვეყნის, ან ქვეყნების კანონმდებლობით უნდა იყოს განსაზღვრული.

რესტრიქცია (გვიანდ. ლათ. restriction-შეზღუდვა) - 1. წარმოების, რეალიზაციის და ექსპორტის შეზღუდვა, რომელსაც ეწევა მონოპოლიები(განსაკუთრებით საერთაშორისო კარტელები) საქონელზე ფასების აწევისა და მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით; 2. კრედიტების შეზღუდვა, რომელსაც ცენტრალური ბანკი აძლევს კომერციულ ბანკებს.

რეციპიენტი (ლათ.*recipiens*) - მიმღები.

როიალტი (ინგლ.*royalty*-სამეფო პრივილეგიები) - გადასახადი, რომელსაც პირი იხდის კონკრეტული ფასეულობის დროებით გამოყენებისათვის (მაგ. სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვების სარგებლობის უფლების საფასური, პატენტის გამოყენების საფასური, ნოუ-ჰაუთი მიღებული შემოსავალი და სხვა).

ს

საკრედიტო ბარათი (ინგლ.*credit card*) - სახელობითი საგადახდელო-საანგარიშსწორებო დოკუმენტი, პერსონიფიცირებული პლასტიკური ფირფიტა, რომელიც გაიცემა ბანკი-ემიტენტის მიერ თავის მენაბრეებზე უნაღდო გადახდებისათვის, მათ მიერ საქონლისა და მომსახურების შეძენის დროს საცალო ვაჭრობის ქსელში, რომელიც აღჭურვილია კომპიუტერული მოწყობილობით და რომელსაც შეუძლია გადასცეს შეკითხვა საანგარიშსწორებო პროცესინგურ ცენტრს. განსაკუთრებით ფართოდ გამოიყენება საერთაშორისო საფინანსო ჯგუფების საკრედიტო ბარათები, როგორიცაა: ვიზა, მასტერკარდი; ამერიკული - ამერიკენ-ექსპრესი, ევროკარდი. საკრედიტო ბარათების გამოგონებას მიაწერენ ამერიკელ ჯ. ბიგინსს, რომელმაც ის შექმნა 1946 წ., როდესაც ნიუ-იორკის ეროვნულ ბანკში მუშაობდა.

სანაცია (ლათ.*sanatio*-მკურნალობა, გამოჯანმრთელება) - სახელმწიფო და საბანკო ღონისძიებათა სისტემა, რომელიც წარმოებას, ფირმას გაკოტრებას თავიდან ააცილებს, ხელს უწყობს მათი ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას კრედიტების მიცემის გზით, წარმოებისა და გამოშვებული პროდუქციის სახეობის შეცვლით.

სვიფტი (ინგლ. *SWIFT, Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunications*) - საერთაშორისო ფულადი ანგარიშსწორებების და გადახდების განხორციელების ავტომატიზებული სისტემა კომპიუტერების და ბანკთაშორის ტელეკომუნიკაციების გამოყენებით. შექმნილია 1975 წელს ბრიუსელში 15 ქვეყნის 240 ბანკის წარმომადგენელთა მიერ საერთაშორისო ანგარიშსწორების გამარტივებისა და უნიფიკაციის მიზნით. ფუნქციონირებს 1977 წლიდან.

სინდიკატი (გვიანდ. ლათ. *Sindicatus*-განვიხილავ, გამოწმენი) - 1. კარტელური ტიპის მონოპოლისტური შეთანხმების ერთ-ერთი ფორმა, რომლის მიზანია მონაწილეებს შორის კონკურენციის გადალახვა საქონლის რეალიზაციისა და ნედლეულის შესყიდვის სფეროში და შესაბამისად მონოპოლიური მოგების მიღება. სინდიკატი აფუძნებს საერთო სავაჭრო ამხანაგობას, ხელშეკრულებას დებს გაყიდვაზე სინდიკატის ყოველ წევრთან. სინდიკატის შექმნა ბანკებსაც შეუძლიათ. საბანკო სინდიკატის წევრები შეისყიდნიან ფასიან ქაღალდებს, გამოშვებულს ჯგუფის ნებისმიერი მონაწილის მიერ; 2. საინვესტიციო დილერების ჯგუფი, რომლებიც თანახმანი არიან, შეიძინონ ფასიანი ქაღალდების ახალი გამოშვება ინვესტორებს შორის გასაზრცელებლად.

სინეკურა (ლათ.*sine cura*-უზრუნველად) - გადატანითი მნიშვნელობით, კარგად ანაზღაურებადი და ნაკლებად დატვირთული თანამდებობა.

სტაგნაცია (ლათ.*stagnatio*-ვაჩერებ, უმოძრაოს ვხდით) - უძრაობა ეკონომიკაში, წარმოებაში, ვაჭრობაში, რომელიც წინ უსწრებს ან თან ახლავს დაცემას.

სუბიუგარა - მოიჯარის მიერ იჯარით აღებული ქონების ნაწილის

ქირით გადაცემა მესამე პირზე. ამ შემთხვევაში მოიჯარე ხდება იჯარის გამცემი მოცემული პირის მიმართ, ხოლო მესამე პირი მეიჯარე.

სუბკონტრაქტორი - გარიგების (პროექტის) არაპირდაპირი მონაწილეა, ვინაიდან იგი ასრულებს მხოლოდ ცალკეულ სამუშაოებს, პროდუქციის მიწოდებას ან მომსახურებას.

ტ

ტარიფიკაცია (ფრანგ.тарифication) - მომსახურებასა და შრომის ანაზღაურებაზე ტარიფებისა და განაკვეთების დადგენა.

ტექნოპოლისი (ბერძნ.techné-ხელოვნება და polis-ქალაქი) - თავისუფალი ეკონომიკური ზონის ერთ-ერთი ფორმა, რომელიც იქმნება ინოვაციური პროცესების დაჩქარებისა და აქტივიზაციის მიზნით. იგი ხელს უწყობს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური სიახლეების სწრაფად და ეფექტიანად გამოყენებას.

ტრანსფერული ფასი - შიგა საფირმო ფასი, რომელიც კორპორაციის ცალკეული ქვედანაყოფების ფილიალებს შორის გარიგებებსა და ანგარიშსწორებაში გამოიყენება.

ტრაფიკი - ოპერატორის ქსელის ელემენტებისა და ტექნიკური საშუალებების ჯამური დატვირთვა დროის ინტერვალში.

უ

უტილიზაცია (ლათ.utilis-სასარგებლო) - წარმოების ნარჩენების გადამუშავება, გამოყენება.

ფ

ფავორიტი (ფრანგ.favori, favorite-კეთილგანწყობა) - კორპორაცია, ფირმა, რომელსაც სხვა ფირმებთან შედარებით მეტი შანსი აქვს მოგების, წარმატების მიღწევის კონკურენციულ ბრძოლაში.

ფიდუციალური (ინგლ.fiduciary) - ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობა.

ფილანთროპია (ბერძნ.philanthropos) - კაცთმოყვარეობა, ქველმოქმედება, უსასყიდლოდ დახმარება.

ფიუჩერსი - ვადიანი საბირჟო კონტრაქტი, რომლის ერთი მხარე იღებს ვალდებულებას შეისყიდოს, ხოლო მეორე - გაყიდოს ბაზისური აქტივების განსაზღვრული რაოდენობა დადგენილ ვადაში ფიქსირებულ ფასად. ფიუჩერსული კონტრაქტის დადება, როგორც წესი მიზნად არ ისახავს საქონლის რეალურ მიწოდებას. ფიუჩერსული კონტრაქტის უპირობო შესრულება გარანტირებულია ბირჟის საკლირინგო პალატის მიერ, რაც მას მაღალ ლიკვიდურობას ანიჭებს.

ფორვარდი (ინგლ.forward-წინ) - სასწრაფო ანგარიშსწორების ფორმა, რომელიც წარმოებს გარიგების დადებიდან ორი სამუშაო დღის შემდეგ. ჩვეულებრივ, ფორვარდული გარიგებები წარმოებს ბანკების, სავაჭრო-სამრეწველო ფირმების მიერ ფასების ცვლილებებით, ვალუტის კურსის მერყეობით გამოწვეული შესაძლო ზარალის თავიდან ასაცილებლად.

ფორფეიტინგი (ფრანგ. a forfait- ერთიანად, საერთო თანხით) - საქონლის გაყიდვის დროს ექსპორტიორების, გამყიდველების დაკრედიტების თავისებური ფორმა, რომელიც ხშირ შემთხვევაში საგარეო-სავაჭრო ოპერაციებში გამოიყენება.

ფრა (ინგლ. forward rate agreement) - კონტრაქტი ბანკსა და ფირმას შორის, რომელიც გარანტიას იძლევა დადგენილ თანხაზე უცვლელ საპროცენტო განაკვეთზე, განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში.

ფრანჩაიზინგი - მსხვილი და წვრილი მეწარმეობის შერეული ფორმა, რომლის დროს მსხვილი კორპორაცია, „მშობელი“ კომპანია - ფრანჩაიზერი, წვრილ ფირმასთან, „შვილობილ“ კომპანიასთან (ფრანჩაიზი), დებს ხელშეკრულებას პრივილეგიის უფლებით ფრანჩაიზერის სახელით მოქმედებაზე. ამასთან, მცირე ფირმა ვალდებულია განსაზღვრულ ადგილას და განსაზღვრული დროის განმავლობაში თავისი ბიზნესი განახორციელოს, მხოლოდ მსხვილი ფირმის მითითებით. თავის მხრივ ფრანჩაიზერი ვალდებულია იღებს ფრანჩაიზი მოამარაგოს საქონლით, ტექნოლოგიით და გაუწიოს ყოველგვარი დახმარება ბიზნესში.

ქ

ქვოტა (ლათ. quota - ნაწილი) - 1. წილი, პაი, ნაწილი, რომელიც მოდის საერთო საქმის ერთ მონაწილეზე; 2. რაოდენობრივი შეზღუდვა (საქონლის წარმოების, გასაღების, მოხმარების, ექსპორტის, იმპორტის), რომელიც დაწესებულია დროის განსაზღვრულ პერიოდში. შეზღუდვად ზომებს ქვოტირებას უწოდებენ.

შ

შტანდორტი (გერმ. standort - ადგილმდებარეობა) - ტერმინი, რომელიც აღნიშნავს სამრეწველო საწარმოს განთავსების განსაკუთრებით ხელსაყრელ მდგომარეობას.

ჩ

ჩეკი (ინგლ. cheque, ამერ. check) - ფასიანი ქაღალდების ერთ-ერთი გავრცელებული სახე, რომელიც დადგენილი ფორმით ფულად დოკუმენტს წარმოადგენს.

ც

ცენტრი ოფშორის (ინგლ. offshore financial centres) - გამოთქმა, რომელიც გამოიყენება ფინანსური ცენტრების, ბაზრების ზონებში კეთილსასურველი, საკმაოდ შეღავათიანი საგადასახადო კონტროლის შემთხვევაში. ასეთი ცენტრებია, კერძოდ, პანამაში, კვიპროსში, ჰონკონგში, ბერმუდში.

ციკლი (ბერძნ. cyklos - წრე) - პროცესების, სამუშაოების, ოპერაციების ერთობლიობა, რომლებიც ქმნიან დამთავრებულ წრიულ თანამიმდევრობას მთლიანობაში. მაგალითად, სასიცოცხლო ციკლი, წარმოების ციკლი.

ჯ

ჯანკი (ინგლ. junk) - 1. მდარე ხარისხის იმპორტული საქონელი, რომლითაც გადატენილია სავაჭრო ქსელი და ხელსაყრელია ვაჭრებისათვის, მაგრამ მასზე არ არის მომხმარებლის მოთხოვნა; 2. ფასიანი ქაღალდების მიმართებაში - „მაკულატურა“, არასაიმედო, გადასაყრელი ობლიგაცია.

ჰაიტექ-კომპანია (ინგლ. highteck company) - კომპანია, რომელიც ნერგავს და იყენებს მაღალტექნოლოგიურ პროცესებს, მოწყობილობას, გამოგონებებს.

ჰეჯირება (ინგლ. hedging) - დაზღვევა, დანაკარგის, რისკის შემცირება, რაც განპირობებულია გამყიდველებისა და მყიდველებისათვის საქონელზე არახელსაყრელი საბაზრო ფასების ცვლილებებით იმასთან შედარებით, რაც ხელშეკრულების დადებისას იყო გათვალისწინებული. ჰეჯირების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ საქონლის გამყიდველი(მყიდველი) მის გაყიდვაზე(ყიდვაზე) ხელშეკრულებას დებს და ერთდროულად ფიუქერსულ გარიგებაზე საპირისპირო ხასიათის ხელშეკრულებას ახორციელებს, ანუ გამყიდველი გარიგებას შესყიდვაზე დებს, ხოლო მყიდველი-საქონლის გაყიდვაზე; აქედან გამომდინარე, ფასების ყოველგვარი ცვლილებისას მყიდველებისა და გამყიდველებისათვის ერთ კონტრაქტს ზარალი მოაქვს, ხოლო მეორე კონტრაქტს კი მოგება. ამის წყალობით საქონელზე, რომელიც მომავლის ფასებში უნდა იყიდოს ან გაყიდოს, ფასების გაზრდით ან შემცირებით ისინი არ ზარალობენ.

ჰოლდინგი, ჰოლდინგ-კომპანია - კორპორაცია, სათავე საწარმო, რომელიც მართავს და აკონტროლებს სხვა საწარმოებს, კომპანიებს. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში ჰოლდინგურ კომპანიას წამყვანი მდგომარეობა უკავია აქციების პაკეტის ფლობის წყალობით, რომლის მეშვეობითაც იგი საწარმოებს, ფირმებს აკონტროლებს.

გამოყენებული ლიტერატურა

- 1) აბრალავა ა., ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია, გამომცემლობა „ინოვაცია“, თბილისი 2005წ.
- 2) ასათიანი რ., გლობალიზაცია, ეკონომიკური თეორია და საქართველო, გამომცემლობა „სიახლე“, თბილისი 2010წ.
- 3) ბარათაშვილი ე., თავალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, გამომცემლობა „ინოვაცია“, თბილისი 2007წ.
- 4) ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები, თბილისი 2010წ.
- 5) გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., გურესაშვილი ლ., ორგანიზაციული მენეჯმენტი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი 2007წ.
- 6) გურაბანიძე ვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „ინოვაცია“, თბილისი 2009წ.
- 7) გურაბანიძე ვ., საქმიანი ურთიერთობების ზოგიერთი ფსიქოლოგიური ასპექტი, ქუთაისის უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებელთა II რესპუბლიკური სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები, გვ. 48-50, ქუთაისი 2010წ.
- 8) მანველიძე ი., ტრანსნაციონალური კომპანიები ამიერკავკასიის ქვეყნების ეკონომიკასა და ბიზნესში, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2009წ.
- 9) ქათამაძე დ., საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2009წ.
- 10) ლურჯკაია კ., ლურჯკაია თ., საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), სტუ. თბილისი 2011წ.
- 11) შანიძე გ., სახელმწიფოსა და ბიზნესის თანამშრომლობის უპირატესობები, ჟურნალი „ეკონომიკური პროფილი“ №8, დეკემბერი, გვ: 52-54, 2010წ.
- 12) შანიძე გ., საქონლის ეფექტური გაყიდვის ხერხები

თანამედროვე პირობებში, ქუთაისის უნივერსიტეტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები, გვ: 196-198, ქუთაისი 2011წ.

13) შანიძე გ., უცხოური ინვესტიციების როლი ბიზნესის განვითარებაში, ქუთაისის უნივერსიტეტი და საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები, გვ: 181-185, ქუთაისი 2012წ.

14) შენგელია თ., თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები, თბილისი 2007წ.

15) შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, გამომცემლობა „ახალი საქართველო“, თბილისი 2008წ.

16) შენგელია თ., გლობალური ბიზნესი, გამომცემლობა „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010წ.

17) შენგელია თ., საერთაშორისო ბიზნესი (ლექციების კურსი), გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2011წ.

18) შენგელია თ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2012წ.

19) შუბლაძე გ., ოქრუაშვილი ნ., დოლიკაშვილი ლ., საერთაშორისო მარკეტინგი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2007წ.

20) შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2008წ.

21) შუბლაძე გ., მესხია ი., ნანიტაშვილი მ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2012წ.

22) ჯულაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძვლები, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი 2009წ.

23) ჯულაყიძე ე., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი 2011წ.

24) Пивоваров С. Е., Международный менеджмент, изд. Питер. Санкт-Петербург 2001г.

25) A. Giddens, Capitalism and Modern Social Theory, Cambridge

University Press, 1971.

26) Alex Groner, The American Heritage History of American Business and Industry, New York, American Heritage, 2004.

27) Abraham H. Maslow, A theory of Human Motivation// Psychological Review, 1943.

28) Baker J.S., Foreign Language and departure Training in US Multinational firm, Personel Administrator, juli 2007.

29) Beauchamp L. and Norman E. Bowie, Ethical Theory and Business, Prentice Hall, 2001.

30) Flankel, Globalization of the Economy, N.Y. 2009.

31) Griffen R., Pustay M., International Business: A Managerial Perspective, Reading MA: Addison - Westey Publishing Co., 2004.

32) Krugman A., Hodgetts R., International Buziness: A Strategic Managenemt Approach, Neww York: McGraww – Hill, 2004.

33) www. Jollibee. Com.

34) www. bsa. org.

35) www. Boconcept. Com.

36) www. Polrisk. Com.

37) www. Transparency. ge

ავტორთა შესახებ



ვაჟა გურაბანიძე - ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტისა და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

1999 წელს წარჩინებით დაამთავრა საქართველოს სოფლის მეურნეობის მეცნიერებათა აკადემიის აგროსამრეწველო კომპლექსის ეკონომიკისა და მართვის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის ასპირანტურა.

2002 წელს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია სპეციალობით - სექტორული ეკონომიკა, მენეჯმენტი (08.00.07).

არჩეულია ქუთაისის უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსა და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს წევრად. არის ჟურნალ „ეკონომიკური პროფილის“ სარედაქციო საბჭოს წევრი.

კვალიფიკაცია ამაღლებული აქვს შემდეგ ტრენინგებში:

1. „ფინანსური აღრიცხვისა და ანგარიშგების კურსი“, ჩამტარებული ორგანიზაცია პროფესიული გადამზადებისა და დასაქმების ცენტრი, ქუთაისი, 2005 წელი.

2. ინგლისური ენის ტრენინგ-კურსი **Upper-intermediate**, ჩამტარებული ორგანიზაცია ინგლისური ენის ცენტრი, ქუთაისი, 2008 წელი.

3. „ბიზნესის ეფექტური მართვის შესაძლებლობები“, ჩამტარებული ორგანიზაცია იმერეთის რეგიონული სასწავლო-საკონსულტაციო ცენტრი, ქუთაისი, 2009 წელი.

4. „აქტიური სწავლა და კრიტიკული აზროვნება უმაღლეს სასწავლებლებში“, ჩამტარებული ორგანიზაცია ასოციაცია „სკოლა-ოჯახი-საზოგადოება“ RWCT პროგრამის საერთაშორისო სტანდარტებით, ქუთაისი, 2010 წელი.

5. „ბიზნესის დაგეგმარება“, ჩამტარებული ორგანიზაცია ქართული დიასპორა ქუთაისის განვითარებისათვის, ქუთაისი, 2011 წელი.

6. „ფაკულტეტის განვითარების ტრენინგი“, ჩამტარებული ორგანიზაცია აგრობიზნესის კვლევისა და განათლების საერთაშორისო ცენტრი საქართველოს აგრობიზნესის განვითარების ცენტრთან ერთად და USDA FAS CADI-ის მხარდაჭერით, ერევანი, 2012 წელი.

ვ. გურაბანიძეს წინამდებარე ნაშრომთან ერთად გამოქვეყნებული აქვს 40 - მდე სამეცნიერო ნაშრომი. მათ შორის ავტორი და თანაავტორია ხუთი წიგნისა: **„ეკონომიკური თეორია“** (ეკონომიკის ზოგად-თეორიული საკითხები) (2004წ. თანაავტორობით); **„შრომითი რესურსების მენეჯმენტი“** (2006წ. თანაავტორობით); **„ორგანიზაციული მენეჯმენტი“** (2007წ. თანაავტორობით); **„ეკონომიკური თეორია“** (პრაქტიკული ეკონომიკური საქმიანობის ზოგად-თეორიული პრინციპები) (2008წ. თანაავტორობით); **„ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“** (2009წ.).

ეწევა სამეცნიერო საქმიანობას მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის, ინოვაციური მენეჯმენტის, ეკონომიკური თეორიის პრობლემებზე.

გავლილი აქვს სწავლების ერთწლიანი კურსი ქუთაისის წმინდა გაბრიელ ეპისკოპოსის სასულიერო სასწავლებელში. არის სტიქაროსანი ქუთაისის მთავარანგელოზ მიქაელის სახელობის ეკლესიაში.

ჰყავს მეუღლე და ორი შვილი.



გოდერძი შანიძე - ბიზნესისა და მართვის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი. ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ას. პროფესორი.

1996 წელს, წარჩინებით დაამთავრა ქუთაისის უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტი ფინანსებისა და კრედიტის სპეციალობით.

2009 წელს, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია ბიზნესისა და მართვის მიმართულებით.

არჩეულია ქუთაისის უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრად. არის ჟურნალ „ეკონომიკური პროფილის“ რედაქციის წევრი.

კვალიფიკაცია¹ ამაღლებული აქვს შემდეგ ტრენინგებში:

1. „ლიდერობა და მენეჯმენტი“, ჩამტარებელი ორგანიზაცია
Western School Of Management(Oxford Management Consultants),
ბათუმი, 2008 წელი.

2. „ეკონომიკური კვლევების მეთოდოლოგია“, ჩამატარებული ორგანიზაცია Swiss Federal Institute of Technology (ETH) Zurich, (TSU) and (CEED), ბათუმი, 2009 წელი.

3. „პროფესიული ტრენინგი“ მიენიჭა ზიზნესის ინტეგრირებული პროექტების მენეჯმენტის ტრენერის კვალიფიკაცია.
ჩამტარებელი ორგანიზაცია CIWI GmbH, GTZ Germany, SRSU and Business School, ბათუმი, 2009 წელი.

4. „აქტიური სწავლა და კრიტიკული აზროვნება უმაღლეს

სასწავლებლებში“, ჩამტარებული ორგანიზაცია ასოციაცია „სკოლა-ოჯახი-საზოგადოება“ RWCT პროგრამის საერთაშორისო სტანდარტებით, ქუთაისი, 2010 წელი.

5. „ბიზნესდაგეგმარება”, ჩამტარებული ორგანიზაცია ქართული დიასპორა ქუთაისის განვითარებისათვის, ქუთაისი, 2011 წელი.

6. „ფაგულტეტის განვითარება“, ჩამტარებული ორგანიზაცია International Centre for Agribusiness Research and Education, USDA FAS CADI, ერევანი, 2011 წელი.

7. „ინგლისური ენის შემსწავლელი 6 თვიანი კურსი“, მხარ-
დამჭერი ორგანიზაცია USDA FAS CADI, ბათუმი 2011 წელი.

გ. შანიძეს წინამდებარე ნაშრომთან ერთად გამოქვეყნებული აქვს 38 სამეცნიერო ნაშრომი, მათ შორის ერთი მონოგრაფია - „მეწარმეობისა და აგრობიზნესის განვითარების პრიორიტეტები თანამედროვე ეტაპზე (გურიის რეგიონის მაგალითზე)“.

მისი კვლევის სფეროებია: მენეჯმენტის, გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის, მაკროეკონომიკის, ტურიზმის, ბიზნესის, გაყიდვების მენეჯმენტის პრობლემები.

ჰყავს მეუღლე და ერთი შვილი.

გადაეცა დასაკაბადონებლად 23.11.2012

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 26.12.2012

ქაღალდის ფორმატი 60 X 84_{1/8}

ნაბეჭდი ფორმატა რაოდენობა 38,25

ტირაჟი 500



ნიგნი დაკაბადონდა და დაიბეჭდა
შპს „მგმ-პოლიგრაფი“-ს მიერ

მისამართი:

ქუთაისი, წერეთლის 186

ტელ.: 0 431 23 45 54;