

შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, სოციალურ  
მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტი  
ეკონომიკურ მეცნიერებათა დეპარტამენტი

დავით ქათამაძე

# საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის საფუძვლები

გამომცემლობა „უნივერსალი“  
თბილისი 2009

სახელმძღვანელოში განხილულია საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორები, მისი განვითარების პირობები. გაანალიზებულია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის არსი და მეთოდები, პერსონალის მართვის პრობლემები, ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ელემენტები, აქვე შესწავლილია საერთაშორისო კორპორაციების მენეჯმენტი, მათი ბიზნეს-რისკების მართვის შესაძლებლობები, საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პირობები და არალიდერი ქვეყნების ეკონომიკური სუვერენიტეტის შენარჩუნების პრობლემა, აქვე გაანალიზებულია საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების საკითხი.

ნაშრომი რეკომენდებულია უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო ბიზნესის, საერთაშორისო ურთიერთობების, ბიზნესის ადმინისტრირების, ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის სპეციალთა ბაკალავრიატის სტუდენტებისა და მაგისტრანტების, ასევე ბიზნესის უმაღლესი სკოლის მსმენელებისათვის, იგი გამოადგება საერთაშორისო ბიზნესის საკითხით დაინტერესებულ ყველა პირს.

**რედაქტორი**

**როსტომ ბერიძე**

ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,  
შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**რეცენზენტები**

**მელორ მშვიდლობაძე**

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,

**პაატა აროშიძე**

ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,  
შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

წიგნი რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტის საბჭოს (სხდომის ოქმი №07, 23. 03. 2009) მიერ.

© დ. ქათამაძე, 2009

გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2009

**E-mail:universal@internet.ge**

**თბილისი, 0179, ი. ჭავჭავაძის გამზ. 19, T: 22 36 09, 8(99) 17 22 30**

**ИФ 978-9841-12-520-1**

SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY FACULTY OF SOCIAL  
SCIENCE, BUSINESS AND LAW DEPARTMENT  
OF ECONOMIC SCIENCE

David Katamadze

**THE BASIC OF INTERNATIONAL  
BUSINESS MANAGEMENT**

**Tbilisi 2009**

**UDK 339.5**  
**K 161**

The factors, which influence the development of international business and its developing conditions are discussed in this book. There are analyzed: the essence and methods of international management, problems of managing personnel, elements of managing business relations, management of international business, possibilities of managing its business risks, problems of international business globalization and problems of saving sovereignty of non-leader countries. The topic of Georgian integration in international business- is also analyzed here.

This work is recommended for high school students for the following specialities: international business, business administration, business organization and its managing. This work is recommended for bachelors, magistrants and for the listeners of high school. It will be useful for every person who is interested in this topic.

**Editor:** **Rostom Beridze**  
The candidate of economical sciences  
Associated professor of BSU

**Reviewers:** **Melor Mshvidobadze**  
Academical doctor of economy

**Paata Aroshidze**  
The candidate of economical sciences  
Associated professor of BSU

This work is recommended as a textbook by social sciences, business and law faculty (meeting report №07, 23. 03. 2009)

# სარჩევი

|   |            |
|---|------------|
| შესავალი . . . . .  | 10         |
| <b>ნაწილი I – საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი გარემო პირობები ---</b>                               | <b>12</b>  |
| <b>თავი I საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი გარემო . . . . .</b>                                      | <b>13.</b> |
| I. 1. საერთაშორისო ბიზნესის არსი და სახეები. . . . .  | 14         |
| I. 2.. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმები. . . . .                                       | 15         |
| I. 3. საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი მიკრო და<br>მაკროფაქტორები. . . . .                           | 17         |
| I. 4. საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო. . . . .   | 18         |
| I. 5. საერთაშორისო ბიზნესის პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემო  | 22         |
| <b>კითხვები განმეორებისათვის. . . . .</b>   | <b>24</b>  |
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>   | <b>25</b>  |
| <b>ტესტები. . . . .</b>   | <b>25</b>  |
| <br>  |            |
| <b>თავი II. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ფინანსური<br/>    პირობები. . . . .</b>            | <b>27</b>  |
| II. 1. საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის ფინანსური<br>გარემო. . . . .                              | 28         |
| II. 2. საფინანსო ინსტიტუტების გავლენა ბიზნესის<br>განვითარებაზე . . . . .                         | 29         |
| II. 3. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის გავლენა საერთა<br>შორისო ბიზნესის განვითარებაზე. . . . .         | 31         |
| II. 4. სავალო კრიზისის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე  | 33         |
| II. 5. საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი სავალუტო გარემო. . . . .                                     | 34         |
| II. 6. კონკურენციის განვითარების შესაძლებლობები<br>საერთაშორისო ბიზნესში . . . . .                | 35         |
| II. 7. საერთაშორისო ბიზნესის ეთიკა და სოციალური<br>პასუხისმგებლობა . . . . .                      | 39         |
| <b>კითხვები განმეორებისათვის. . . . .</b>   | <b>42</b>  |
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>   | <b>43</b>  |
| <b>ტესტები. . . . .</b>   | <b>43</b>  |
| <br>  |            |
| <b>თავი III. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი<br/>    გლობალური ფაქტორები. . . . .</b> | <b>45</b>  |
| III. 1. საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი მსოფ<br>ლიო ბიზნესის განვითარებაში . . . . .             | 45         |
| III. 2. ტრანსნაციონალური კომპანიების როლი საერთა<br>შორისო ბიზნესის განვითარებაში . . . . .       | 47         |
| III. 3. ქვეყანათა ურთიერთდამოკიდებულების გავლენა<br>საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე. . . . .  | 50         |

|  |    |
|--|----|
| III. 4. სახელმწიფოს როლი საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირებაში. . . . . | 51 |
| კითხვები განმეორებისათვის. . . . .                                   | 53 |
| ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .                                       | 54 |
| ტესტები. . . . .   | 54 |

**ნაწილი II – საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები . . . . . 57**

|  |    |
|--|----|
| <b>თავი IV. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის არსი და მეთოდები 58</b>                          |    |
| IV. 1. მენეჯმენტის არსი და მიზნები. . . . .  | 59 |
| IV. 2. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის არსი, ეტაპები და განვითარების მიმართულებანი . . . . . | 61 |
| IV. 3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მიზნები და ამიციანები. . . . .                        | 62 |
| IV. 4. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფორმები. . . .  | 64 |
| IV. 5. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფუნქციები და პრინციპები. . . . .                      | 66 |
| IV. 6. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები   | 68 |
| IV. 7. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ორგანიზაცია ციული სტრუქტურა. . . . .                  | 70 |
| IV. 8. კულტურული მრავალფეროვნების მენეჯმენტი საერთაშორისო ბიზნესში. . . . .                    | 72 |
| IV. 9. მოტივაციის ელემენტები საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში. . . . .                        | 75 |
| კითხვები განმეორებისათვის. . . . .   | 77 |
| ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .   | 77 |
| ტესტები. . . . .   | 78 |

**თავი V. პერსონალის მართვა საერთაშორისო ბიზნესში 80**

|   |    |
|---|----|
| V. 1. მმართველობითი პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები საერთაშორისო ბიზნესში. . . . .       | 81 |
| V. 2. პერსონალის მართვის როლი კომპანიის შორეული მიზნის მიღწევაში. . . . .                 | 82 |
| V. 3. მმართველობითი პერსონალის შერჩევა ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფილიალებში. . . . . | 84 |
| V. 4. კადრების მოძრაობა საზღვარგარეთული ოპერაციების დროს. . . . .                         | 86 |
| V. 5. პერსონალის შერჩევის პრობლემები საწარმოებში. . . . .                                 | 87 |
| V. 6. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ადგილი საერთაშორისო ბიზნესში . . . . .        | 88 |
| V. 7. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი. . . . .                               | 90 |
| კითხვები განმეორებისათვის. . . . .  | 93 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>  | <b>94</b>  |
| <b>ტესტები. . . . .</b>  | <b>94</b>  |
| <b>თავი VI. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტი</b>                                | <b>96</b>  |
| VI. 1. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების მართვის ტექნოლოგია . . . . .                      | 97         |
| VI. 2. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტის კადრებით უზრუნველყოფა.                 | 99         |
| VI. 3. სათავო კომპანიასა და ფილიალს შორის ინტერესთა კონფლიქტი მართვის სფეროში. . . . .     | 102        |
| VI. 4. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა ინფორმაციული უზრუნველყოფა. . . . .                 | 104        |
| <b>კითხვები განმეორებისათვის. . . . .</b>  | <b>106</b> |
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>  | <b>106</b> |
| <b>ტესტები. . . . .</b>  | <b>106</b> |
| <b>თავი VII. საერთაშორისო კორპორაციების მენეჯმენტი. . . . .</b>                            | <b>108</b> |
| VII. 1. საერთაშორისო კორპორაციების ოპტიმალური სტრუქტურის შერჩევა. . . . .                  | 109        |
| VII. 2. მრავალეროვნულ კომპანიათა მართვის დონეები. . . . .                                  | 110        |
| VII. 3. დაქვემდებარებული კომპანიის ორგანიზაციული ფორმა . . . . .                           | 112        |
| VII. 4. საერთაშორისო კომპანიების ცენტრალური სამსახურები და საწარმო განყოფილებები. . . . .  | 114        |
| VII. 5. საერთაშორისო კომპანიების მართვის სტრატეგიული ცენტრები. . . . .                     | 116        |
| VII. 6. საერთაშორისო კორპორაციათა საქსპორტო განყოფილებანი. . . . .                         | 118        |
| VII. 7. საერთაშორისო კორპორაციათა საიმპორტოგანყოფილება                                     | 120        |
| VII. 8. სასაქონლო პოლიტიკის მართვა საერთაშორისო ბიზნესში                                   | 121        |
| VII. 9. საერთაშორისო სავაჭრო ოპერაციათა მენეჯმენტი. . . . .                                | 122        |
| VII. 10. ბაზარზე წარდგენილი ახალი საქონლის წარმატებისა და მარცხის მიზეზები. . . . .        | 125        |
| VII. 11. საერთაშორისო კორპორაციათა მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურა. . . . .                | 128        |
| <b>კითხვები განმეორებისათვის. . . . .</b>  | <b>130</b> |
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>  | <b>131</b> |
| <b>ტესტები. . . . .</b>  | <b>131</b> |
| <b>თავი VIII. ბიზნეს-რისკების მართვის შესაძლებლობები საერთაშორისო კომპანიებში. . . . .</b> | <b>133</b> |
| VIII. 1. ბიზნეს-რისკების არსი და სახეები. . . . .  | 134        |
| VIII. 2. სადაზღვევო ბიზნესი და მისი სახეები. . . . .                                       | 136        |

|   |            |
|---|------------|
| VIII. 3. საერთაშორისო ბიზნესის რისკებისაგან დაცვის საშუალებანი        | 138        |
| VIII. 4. რისკების მინიმიზაციის შესაძლებლობები საერთაშორისო ბიზნესში . | 139        |
| VIII. 5. პოლიტიკური რისკების და მოლაპარაკებათა მენეჯმენტი.            | 142        |
| <b>კითხვები განმეორებისათვის. . . . .</b>                             | <b>143</b> |
| <b>ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .</b>                                 | <b>144</b> |
| <b>ტესტები. . . . .</b>   | <b>144</b> |

**ნაწილი III – საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პრობლემები არალიდერ ქვეყნებში . . . . .148**

**თავი IX. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის წინაპირობები 149**

|  |     |
|--|-----|
| IX. 1. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის გამომწვევი მიზეზები.. . . . .         | 150 |
| IX. 2. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ძირითადი მიმართულებანი.               | 152 |
| IX. 3. ბიზნესის გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. . . . .            | 154 |
| IX. 4. საერთაშორისო ფინანსური ბაზრების გლობალიზაციის ტენდენციები. .              | 156 |
| IX. 5. ბიზნესის გლობალიზაციის გავლენა ქვეყნების უთანაბროდ განვითარებაზე. . . . . | 158 |
| IX. 6. ტრანსნაციონალური კორპორაციების გავლენა ბიზნესის გლობალიზაციაზე. . . . .   | 161 |
| IX. 7. სტრატეგიული ალიანსების როლი ბიზნესში. . . . .                             | 163 |

**კითხვები განმეორებისათვის. . . . . 165**

**ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . . 166**

**ტესტები. . . . . 166**

**თავი X არალიდერი ქვეყნების სუვერენიტეტის შენარჩუნება გლობალიზაციის პირობებში. . . . . 167**

|   |     |
|---|-----|
| X. 1. ბიზნესის გლობალიზაცია და შემოსავლების უთანასწოროდ გადანაწილება. . .                     | 168 |
| X. 2. გლობალიზაცია და არალიდერი ქვეყნების სუვერენიტეტის ურთიერთშეუსაბამობის პრობლემა. . . . . | 170 |
| X. 3. ეკონომიკური უსაფრთხოების შეფასების კრიტერიუმები   | 172 |
| X. 4. ბიზნესის გლობალიზაცია და არალიდერი ქვეყნების ეკონომიკური უსაფრთხოება. . . . .           | 173 |
| X. 5. გლობალიზაციის სოციალური ორიენტაცია და მისი გავლენა არალიდერ ქვეყნებზე. . . . .          | 175 |
| X. 6. აზიის ქვეყნების განვითარების დინამიკა ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში. . . . .         | 176 |

|   |     |
|---|-----|
| X. 7. საერთაშორისო ბიზნესის ალტერნატიული<br>გლობალიზაცია. . . . . | 178 |
| კითხვები განმეორებისათვის. . . . .                                | 179 |
| ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .                                    | 180 |
| ტესტები. . . . .  | 180 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>თავი XI საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების<br/>პრობლემები. . . . .</b>         | <b>182</b> |
| XI. 1. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების<br>ზოგადი ტენდენციები. . . . .           | 183        |
| XI. 2. საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების<br>პრობლემები და გლობალიზაცია. . . . .  | 186        |
| XI. 3. საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგია   | 188        |
| XI. 4. ბიზნესის გლობალიზაცია და საქართველოს ეკონომიკური<br>სუვერენიტეტი. . . . .              | 190        |
| XI. 5. ინვესტიციების საქართველოში მოზიდვის შესაძლებლობები<br>გლობალიზაციის პირობებში. . . . . | 192        |
| XI. 6. საქართველოში ბიზნესის ორგანიზების მაკროგარემო. . . . .                                 | 194        |
| XI. 7. ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერა<br>საქართველოში. . . . .                   | 196        |
| XI. 8. ბიზნეს-რისკების დაზღვევის შესაძლებლობანი<br>საქართველოში. . . . .                      | 198        |
| კითხვები განმეორებისათვის. . . . .  | 200        |
| ძირითადი ტერმინოლოგია. . . . .  | 201        |
| ტესტები. . . . .  | 201        |

|  |     |
|--|-----|
| დასკვნა. . . . .                       | 203 |
| გამოყენებული ლიტერატურის სია . . . . . | 204 |

## შესავალი

ეროვნული ეკონომიკის განვითარება თანამედროვე პირობებში შეუძლებელია საერთაშორისო ბიზნესში ქვეყნის აქტიური ჩართვის გარეშე. ბიზნესის გლობალიზაციამ გავლენა მოახდინა ყველა ქვეყნის ეკონომიკაზე. საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოსათვის, რადგანაც ჩვენი ქვეყანა მსოფლიო მეურნეობაში ინტეგრირდება პოლიტიკური არასტაბილურობის პირობებში. მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებში საქართველოს აქტიურად ჩართვისათვის აუცილებელია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის დრმა ცოდნას. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს პატარა (არალიდერი) ქვეყნების ეკონომიკაზე, არღვევს მათ ეკონომიკურ სუვერენიტეტსა და ეკონომიკურ უსაფრთხოებას. ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებთან მცირე ქვეყნების ეკონომიკური მდგრადობის შეუთავსებლობა წინა პლანზე სწევს ალტერნატიული გლობალიზაციის განვითარების აუცილებლობას.

სასარგებლო რჩევებისა და რეკომენდაციებისათვის მადლობას ვუხედი წიგნის რედაქტორს, ეკონომიკის აკადემიურ დოქტორს, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორს – როსტომ ბერიძეს, რეცენზენტებს: ეკონომიკის აკადემიურ დოქტორს – მელორ მშვიდობაძეს, ეკონომიკის აკადემიურ დოქტორს, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორს – პაატა აროშიძეს, კორექტორს, ფილოლოგიის აკადემიურ დოქტორს, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორს – ნანა ცეცხლაძეს. ნაშრომი არაა დაზღვეული შეცდომებისაგან. ამიტომ მადლიერების გრძნობით მივიღებთ მის მიმართ გამოთქმულ სამეცნიერო თუ ტექნიკური ხასიათის ნებისმიერ საქმიან შენიშვნასა და წინადადებას, რომელიც გათვალისწინებული იქნება მომდევნო სამეცნიერო შრომებში.

# ნაწილი I

## საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი

### ბარემო პირობები

*„დიდი ერები არასოდეს ღარიბდებიან კერძო პირების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით, მაგრამ ისინი არცთუ იშვიათად ღარიბდებიან სახელმწიფო ხელისუფლების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით“.*

**ბ. ჩარლზი**

**თავი I საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი  
გარემო**

**თავი II. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების  
პირობები**

**თავი III. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი საგარეო ფაქტორები**

# ნაწილი I

## საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი გარემო პირობები

*„ბიზნესი გამოვლილია იმისათვის, რომ  
ვაიზარდოს ბედნიერი ადამიანის რიცხვი“  
ბ. ჩარლზი*

საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტური მენეჯმენტისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მასზე მოქმედ მიკრო- და მაკრო-გარემო პირობების, შიდა და გარე ფაქტორთა ღრმა გაანალიზებას. ქვეყნებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობათა გააზრებისათვის საჭიროა ვიცოდეთ, რატომ გადის კაპიტალი საზღვარგარეთ. მსოფლიო ეკონომიკურ ურთიერთქმედებათა ახალი ფორმების გამოყენება სცილდება ტრადიციული სავაჭრო კავშირების საზღვრებს. თანამედროვე პირობებში ეროვნული ეკონომიკის მდგომარეობას ხშირად განსაზღვრავს არა მისი პოტენციალი, არამედ შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში მისი ჩართვის დონე, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარება და რესურსების რაოდენობა.

ქვეყნებს შორის დამყარებული სამეურნეო კავშირები და მათი ურთიერთდამოკიდებულება ეფუძნება ეკონომიკური რესურსების ერთობლივად სარგებლობას. მათ შორის თანამშრომლობა განპირობებულია გლობალური პრობლემების ერთობლივად გადაჭრის აუცილებლობით. ქვეყნების ურთიერთდამოკიდებულების გაღრმავების მატერიალური საფუძველი სწორედ შრომის საერთაშორისო დანაწილებაა, ამიტომ ამჟამად ყველა სახელმწიფო ექცევა საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა გავლენის ქვეშ. ცალკეულ ქვეყანას აღარ შეუძლია ერთმანეთის გარეშე, იზოლირებულად სამამულო ეკონომიკის განვითარება. მათ შორის ურთიერთობები მოიცავს კაპიტალის გატანას, სავალუტო ურთიერთობებს, სამუშაო ძალის მიგრაციას, მეცნიერულ-ტექნიკურ თანამშრომლობას და ა. შ.

**თავი I.**  
**საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი**  
**გარემო**

*„ექვს იწვევს არა თვითონ დაგეგმვის შესაძლებლობა, არამედ წარმატებული დაგეგმვის შესაძლებლობა.“*

**ფ. ა. ჰაიეკი**

საერთაშორისო ბიზნესის სფერო მოიცავს საქონლის ექსპორტ-იმპორტის, მომსახურებისა და საინვესტიციო საქმიანობის მთელ სპექტრს. მსოფლიო მეურნეობა წარმოადგენს ეროვნულ მეურნეობათა ერთობლიობას, რომლებიც დაკავშირებული არიან საგარეო ურთიერთობათა მრავალი არხით. საერთაშორისო ბიზნესის **მენეჯმენტის სფერო** ფაქტობრივად არის საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, რომელზეც მოთხოვნის ზრდა დამოკიდებულია მრეწველობის განვითარებაზე. ჭარბმა სამრეწველო წარმოებამ შესაძლებელი გახადა ნამატი პროდუქციის საზღვარგარეთ გატანა. ქვეყნები თავიანთი მრეწველობის უზრუნველსაყოფად მოკლებულნი არიან ბუნებრივ რესურსებს, ამიტომ მრეწველობის განვითარებისათვის საჭირო გახდა ნედლეულის, სათბობისა და მასალების უცხოეთიდან შემოტანა. სატრანსპორტო საშუალებების განვითარებამ შესაძლებელი გახადა რესურსების შორიდან მომარაგებაც. ამით ჩამოყალიბდა **მსოფლიო ბაზარი**, რომელიც წარმოადგენს ეკონომიკურ ურთიერთობათა სხვადასხვა ფორმით ურთიერთდაკავშირებულ ეროვნული ბაზრების ერთობლიობას. მსოფლიო ბაზარზე სწორედ კონკურენცია განსაზღვრავს მსოფლიო წარმოების მოცულობასა და სტრუქტურას. თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ბიზნესის ადვილად გავრცელების ხელსაყრელ სფეროს წარმოადგენს **თავისუფალი ეკონომიკური ზონები**. ამ ზონების საზღვრებში მოქმედებს წარმოებისა და საგარეო ეკონომიკურ კავშირთა დამყარების შეღავათიანი რეჟიმი.

## **1. 1. საერთაშორისო ბიზნესის არსი და სახეები**

საერთაშორისო ბიზნესი მსოფლიო მეურნეობის მახასიათებელი ცნებაა, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია ბაზართან. საბაზრო ეკონომიკის ევოლუციის პროცესში იცვლება ბიზნეს-საქმიანობის ეკონომიკური პირობები და მისი ორგანიზაცია. **საერთაშორისო ბიზნესი** ეწოდება ორი ან მეტი ქვეყნის მონაწილეობით (სახელმწიფო საზღვრების გადაკვეთით, ანუ უცხოეთში აქტივების გატანით) მოგების მიღების მიზნით განხორციელებულ ნებისმიერ სამეურნეო ოპერაციას. საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის დროს სამეურნეო ურთიერთობანი მყარდება როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო ორგანიზაციებს შორის. საერთაშორისო ბიზნესი მოიცავს სამეურნეო-ეკონომიკურ ურთიერთობათა ნებისმიერ სფეროს. მისი განვითარება დაკავშირებულია სხვადასხვა ფაქტორთან, რომელთაგან ყველაზე ხშირად გამოყოფენ პროდუქციის სარეალიზაციო ბაზრის გაფართოებას, რესურსების შექმნას, გასაღების წყაროთა დივერსიფიკაციას და ა. შ.

თანამედროვე მსოფლიო მეურნეობისათვის დამახასიათებელია მსხვილი მანქანური წარმოება, რომელიც პროდუქციას მასობრივად აწარმოებს. ასეთ ვითარებაში ვიწრო შიგა ბაზრებზე შეუძლებელია ამ მასშტაბური რაოდენობის პროდუქციის რეალიზება. ამიტომ საჭირო ხდება მისი სხვა სახელმწიფოში გატანა, რაც საბოლოოდ მოგების ზრდას განაპირობებს. ამის გამო გასაღების ბაზრების გაფართოება **საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების** ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოტივია. არსებობს **საერთაშორისო ბიზნესის შემდეგი ძირითადი სახეები**: 1. საქონლის ექსპორტი, იმპორტი, რეექსპორტი, რეიმპორტი და ტრანზიტი; 2. მომსახურების ექსპორტი და იმპორტი; 3. ინვესტიციები.

საერთაშორისო ბიზნესის არსებულ ფორმებს შორის ყველაზე უფრო გავრცელებულია **საქონლის ექსპორტი-იმპორტი**, რადგანაც იგი მინიმალურ ვალდებულებებს მოიცავს და ნაკლებად სარისკოა. შესაბამისად იგი გამოიყენება საერთაშორისო ბიზნესის დივერსიფიკაციის პირობებშიც კი. საქონლის

ექსპორტის დროს ხდება ნივთობრივი ფორმით საქონლის გატანა უცხოეთში, ხოლო იმპორტი კი ითვალისწინებს მის შემოტანას. ეს პროცესები თვალსაჩინოა, ამიტომ მას ხშირად „ხილულ“ ექსპორტს და იმპორტსაც უწოდებენ. მომსახურება გარკვეული ჯგუფის დარგთა ან კონკრეტული სახის შრომითი პროდუქტია, რომელიც აკმაყოფილებს ადამიანთა გარკვეულ მოთხოვნილებას. იგი არანಿვთობრივი ფორმისაა, ამიტომ მომსახურება ითვლება „უხილავ“ სიკეთედ<sup>1</sup>.

ბოლო დროს სამეურნეო ცხოვრების გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის შედეგად დიდი ყურადღება ეთმობა უცხოურ ინვესტიციებს, რომელიც ითვალისწინებს ფინანსური მოგების მიღების მიზნით უცხოეთში საკუთრების ფლობას. საზღვარგარეთ კაპიტალის ინვესტირება საქონლის ექსპორტ-იმპორტის პროცედურასთან შედარებით მარტივია, ამიტომ მან დიდი პრაქტიკული გამოყენება ჰპოვა. ჩვენს ეპოქაში შეუძლებელია ეკონომიკისათვის მოქმედების სფეროებისა და საზღვრების შეზღუდვა. სამეურნეო საქმიანობის იზოლირება პრაქტიკულად შეუძლებელი ხდება. ურთიერთმოვაჭრე ქვეყნებისათვის დიდი სარგებელი მოაქვს საგარეო ვაჭრობას, ეკონომიკურ თანამშრომლობას, მსოფლიო სამეურნეო კავშირების გაფართოებასა და შრომის საერთაშორისო დანაწილებას.

## *1. 2. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმები*

საერთაშორისო ბიზნესი ხორციელდება შესაბამისი ორგანიზაციული ფორმით, რომლის შერჩევა ხდება სამეურნეო საქმიანობის სფეროს, ფინანსური საშუალებების ფლობის, გადასახადებისა და სხვა ფაქტორთა გათვალისწინებით. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზების ძირითადი სუბიექტია **საწარმო**. ერთსახლობრივი საქმიანობის განმახორციელებელი საწარმოები ხშირად ერთიანდებიან **ფირმაში**. ფირმები შეიძ-

---

<sup>1</sup> ლ. ჩაგელიშვილი. საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 2003. გვ., 17.

ლება იყოს ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და კონგლიმერატური ტიპის. საწარმოთა **ვერტიკალური** ტიპის ფირმა აერთიანებს ტექნოლოგიური ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე მყოფ საწარმოებს. **ჰორიზონტალური** კომბინირების დროს ყველა საწარმო სამეურნეო საქმიანობის ერთ სტადიაზე იმყოფება, ხოლო **კონგლიმერატური** ფირმები მოიცავენ სხვადასხვა დარგებსა და ბაზრებზე მოქმედ საწარმოებს.

ბიზნესის სამართლებრივი სტატუსი განისაზღვრება ფირმის მიერ აღებულ ვალდებულებათა ზომით. ბიზნესის უფრო მაღალი დონის ორგანიზაციული ფორმის მისაღებად საჭიროა სამეურნეო სუბიექტი რეგისტრირებული იყოს საჯარო რეესტრში და სარგებლობდეს იურიდიული პირის უფლებით. თანამედროვე პირობებში საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა **მეწარმეთა გაერთიანება**. სავაჭრო ან სამრეწველო თანამშრომლობის მიზნით იქმნება **კომპანიები**.

კაპიტალის გაერთიანების მიზნით იქმნება **კომანდიტური საზოგადოება**. საწესდებო კაპიტალში საპაიო შენატანებითა და ამ შენატანთა ფარგლებში მეპაიეთა მიერ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებით ყალიბდება **შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება**. **სააქციო საზოგადოების** კაპიტალი იქმნება აქციების გამოშვებისა და განთავსების გზით, ხოლო მონაწილეთა პასუხისმგებლობა განისაზღვრება ანაბრების მოცულობით.

სამეურნეო საქმიანობის ფორმის შესაბამისად განასხვავებენ სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სადაზღვევო, საექსპედიციო, საინჟინირინგო და სხვა სახის ფირმებს. კაპიტალის კუთვნილებისა და კონტროლის უფლების ნიშნით განასხვავებენ ეროვნულ, უცხოურ და შერეულ ფირმებს. რამდენიმე ქვეყნის მეწარმეთა გაერთიანებით იქმნება **მრავალეროვნული კომპანიები**. გავრცელების არეალის მიხედვით ფირმები შეიძლება იყოს ადგილობრივი და საერთაშორისო. მონოპოლისტური მოგების მიღების, გასაღების მოცულობის გადანაწილების მიზნით დარგში შემავალი ფირმების გაერთიანებით იქმნება **კარტელი**. გავრცელების სფეროს მიხედვით

იგი შეიძლება იყოს ეროვნული, საერთაშორისო, შიდა, საქსპორტო და საიმპორტო.

**ტრესტში** შემავალი საწარმოები კარგავენ კომერციულ და საწარმო დამოუკიდებლობას. ისინი ექვემდებარებიან ერთიან მართვას. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზებისათვის გამოიყენება კონცერნები, ჰოლდინგური კომპანიები და ფინანსური ჯგუფი. **კონცერნი** აერთიანებს სხვადასხვა დარგის საწარმოებს, რომლის ფარგლებშიც ხდება საწარმოო პროცესთა კომბინირება. **ჰოლდინგური კომპანია** სხვა კომპანიათა საკონტროლო პაკეტის მფლობელია. **ფინანსური ჯგუფი** აერთიანებს სხვადასხვა დარგის იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელ საწარმოებს.

### *I. 3. საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი მიკრო და მაკრო ფაქტორები*

თავისუფალი ეკონომიკური ზონის ჩამოყალიბების მიზანია საწარმოთა საქმიანობის აქტივიზაცია, მრეწველობის მოდერნიზაცია, შიდა ბაზრის მაღალხარისხიანი პროდუქციით გაჯერება. ეს ზონები მოიცავს თავისუფალ საბაჟო ტერიტორიებს, საქსპორტო-სამრეწველო, თავისუფალი ვაჭრობის, ტექნოლოგიურ, კომპლექსურ ზონებს და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმის არჩევა დამოკიდებულია ქვეყანაში შექმნილ ბიზნეს-გარემოზე. იგი განსაზღვრავს ბიზნესის მარკეტინგულ ფუნქციებს.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა დასამყარებლად საჭიროა გამოყენებულ იქნეს ინტელექტუალური კაპიტალი, იმპორტი, ექსპორტი, წარმოება, მარკეტინგი, ტრანსპორტი, საბუღალტრო აღრიცხვა, ლიცენზირება, ფრანჩაიზინგი, ფინანსები, პირდაპირი ინვესტიციები, სამუშაო ძალა და პორტფელის ინვესტიციები. ამ ურთიერთობათა წარმატებით განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის ფარგლებს გარეთ მოქმედი პირობები. კერძოდ, კომპანიის ფუნქციონირებაზე მოქმედ **გარე ფაქტორებს** განეკუთვნება ქვეყნის გეოგრაფიული განლაგება, ისტორიული ტრადიციები, პოლიტიკური ვითარება, სამართლებრივი გარემო და ა. შ.

საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედ **შიდა ფაქტორებს** განეკუთვნება: პროდუქციის პარამეტრთა ცვლილების სიჩქარე, წარმოების ოპტიმალური სიდიდე, მყიდველთა რაოდენობა, თითოეული მყიდველისაგან შესყიდვის მოცულობა, მყიდველთა ერთსახეობა, ადგილობრივი და საერთაშორისო კონკურენტების თანაფარდობა, დანახარჯები პროდუქციის ტრანსპორტირებაზე, კონკურენტების ბრძოლის უნარი და ა. შ..

საერთაშორისო ბიზნესში საბოლოო წარმატების მიღწევა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეძლებს ფირმა ამ ბიზნეს-გარემოს საკუთარი ინტერესების შესაბამისად გამოყენებას, გასაღების ბაზრების გაფართოებას, რესურსების მომარაგებისა და გასაღების წყაროთა დივერსიფიკაციას. გასაღების სურვილი წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესში ფირმის მონაწილეობის **მთავარ მოტივს**. ფირმის დისტრიბუტორები დანახარჯების შემცირების მიზნით, ხშირად საზღვარგარეთ ეძებენ პროდუქციის გასაღების ქსელს, ნახევარფაბრიკატების მომარაგების წყაროებს. საზღვარგარეთ გასაღების ბაზრის ძიება ზრდის ფირმის დივერსიფიკაციის დონეს.

#### ***I. 4. საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო***

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების სამართლებრივი გარემოს შესწავლით შესაძლებელია თანამედროვე მსოფლიოს ქვეყნების კავშირ-ურთიერთობათა და ურთიერთდამოკიდებულებათა შესწავლა. ცალკეულ სახელმწიფოთა სამართლებრივი ორგანიზაცია განიცდის პოლიტიკური წყობის ზემოქმედებას და არსებითად განსხვავდება ქვეყანათა მიხედვით, ამიტომ საერთაშორისო ბიზნესი დამოკიდებულია ამა თუ იმ სახელმწიფოში მოქმედ **სამართლებრივ სისტემაზე**.

სამართლებრივ სისტემებს ჩვეულებრივ ყოფენ ჩვეულებრივი (ტრადიციული), სამოქალაქო და თეოკრატიული სამართლის სისტემებად. **ჩვეულებრივი სამართლის სისტემა** დაფუძნებულია ტრადიციებსა და წეს-ჩვეულებებზე. ამ სამართლით კანონი განიმარტება სასამართლოს მიერ, ამიტომ ეს უკანასკნელი უმთავრეს როლს თამაშობს. **სამოქალაქო** **სამა-**

**რთლის სისტემა** ეფუძნება დეტალურად დამუშავებულ და კოდექსში თავმოყრილ კანონთა კომპლექსს. ამ სამართლის სისტემაში მთავარია ფაქტები და კანონთან მათი შესაბამისობა. სწორედ ამ კანონების საფუძველზე ხორციელდება ბიზნესი. სამოქალაქო სამართლის სისტემა მოქმედებს მსოფლიოს 70-ზე მეტ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოშიც.

ჩვეულებრივი და სამოქალაქო სამართლის სისტემების განმასხვავებელი თავისებურებების მკაფიო ნიმუშია ამ ორ სისტემაში მოქმედი **ხელშეკრულებითი სამართალი**. ჩვეულებრივი სამართლის სისტემის თანახმად კონტრაქტები მუშავდება დეტალურად, სხვადასხვა შესაძლებელი სიტუაციის მითითებით, ხოლო სამოქალაქო სამართლის სისტემის თანახმად ასეთი დეტალიზაცია არაა აუცილებელი, ვინაიდან ხელშეკრულებაში მითითებული საკითხები ჩამოყალიბებულია სამოქალაქო კოდექსში, რომელსაც იყენებენ დავის წამოჭრისას და სასამართლოში მისი გარჩევისას. **თეოკრატიული სამართლის სისტემა** ეფუძნება რელიგიურ მცნებებს. მისი ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია მუსულმანური სამართალი, რომლის საფუძველია ისლამი. იგი არეგულირებს ცხოვრების ყველა მხარეს.<sup>1</sup>

სამართლებრივი წესების ანალიზის დროს მთავარია **კონსტიტუციური სამართალი**, რომლითაც განისაზღვრება კანონებისა და სხვა საკანონმდებლო წესების შემქმნელი და გამაუქმებელი ორგანო, აგრეთვე კანონის მოქმედების წესი და ყოველი ცალკეული პიროვნებისათვის მიცემული უფლებები. თანამედროვე სამართლებრივ სახელმწიფოში გამოიწვეულია კანონშემოქმედებითი, სახელმწიფო მართვისა და იურისდიქციის ფუნქციები. ცალკეულ სახელმწიფოთა ეროვნული კანონები უშუალოდ მოქმედებენ ბიზნესის წარმართვაზე როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე სხვა ქვეყნებთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარების დროს.

სხვადასხვა სახელმწიფოს ეროვნული კანონმდებლობა განსხვავებულია ერთმანეთისაგან. საერთაშორისო ბიზნესში

---

<sup>1</sup> ჯოლია გ. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები. თბ., 2002 წ., გვ., 160.

ამ განსხვავების აღმოსაფხვრელად იყენებენ **საერთაშორისო სამართალს**, რომელიც არეგულირებს სუვერენულ სახელმწიფოთა ურთიერთობებს საქონლის, წარმოების ფაქტორებისა და კაპიტალის მოძრაობის საკითხებში. საერთაშორისო სამართლის გამოყენების დონეზე უშუალოდ ზემოქმედებს ეროვნული კანონმდებლობანი, საერთაშორისო ორმხრივი და მრავალმხრივი ხელშეკრულებები.

საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლის უნიფიკაციასა და ჰარმონიზაციაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობენ **საერთაშორისო სავაჭრო პალატა, გაერო-ს საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლის კომისია და ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია**. საერთაშორისო სავაჭრო პალატის მიერ შემუშავებული კოდექსები ხელს უწყობენ საერთაშორისო ბიზნესში ერთიანი წესების, აგრეთვე საქმიანი ურთიერთობების გარკვეული სტანდარტებისა და ნორმების დამკვიდრებას. მსოფლიო ბიზნესში საერთაშორისო კოდექსების გამოყენებით იზრდება **მეწარმეთა პასუხისმგებლობა** მომხმარებელთა და მთლიანად საზოგადოების წინაშე, გამოირიცხება კონკურენციის არაკეთილსინდისიერი მეთოდები, კანონიერ ფარგლებში რეგულირდება სამეწარმეო საქმიანობა. გარდა ამისა, საერთაშორისო სავაჭრო პალატის მიერ შემუშავებული კოდექსი საქმიანი აქტივობის თვითრეგულირების მნიშვნელოვანი ელემენტია, ვინაიდან ამ დოკუმენტით დადგენილი წესები შემუშავებულია თვით მეწარმეთა მიერ და სამეწარმეო საქმიანობის ინტერესებს ემსახურება. საერთაშორისო სავაჭრო პალატის მიერ შემუშავებული დოკუმენტებიდან განსაკუთრებით ფასდაუდებელია „სავაჭრო ტერმინების განმარტებათა წესები“, რომელიც გამოიყენება სავაჭრო ხელშეკრულების გაფორმებისას.

საერთაშორისო სამართლის უნიფიკაციაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს **გაერო-ს საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლის კომისიას**. მის მიერ შემუშავებული დოკუმენტებიდან აღსანიშნავია კონვენცია „საქონლის საერთაშორისო ყიდვა-გაყიდვაში სასარჩელო ხანდაზმულობის შესახებ“, საარბიტრაჟო რეგლამენტი, კონვენცია ტვირთების საზღვაო გადაზიდვების შესახებ, კონვენცია „საქონლის საერთაშორისო ყიდ-

ვა-გაყიდვის ხელშეკრულებათა” შესახებ, კონვენცია „საერთაშორისო გადასაგზავნი თამასუქების შესახებ” და ა. შ.

ხშირად დონორი ქვეყნები თავიანთ საინვესტიციო პოტენციალს იყენებენ **სამამულო ინვესტორთა ინტერესების** დასაცავად. დონორ ქვეყნებს ინვესტორებზე საკუთრების დაცვაში დახმარების გაწევა შეუძლიათ დაფინანსების შეწყვეტით იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც ახდენენ საკუთრების ნაციონალიზაციას, ან პირიქით – ინვესტორთა პირობების გაუმჯობესებისას, მათზე დახმარების გაწევით. ხშირად დონორი მხარე დახმარებას ჰპირდება რეციპიენტ ქვეყნებს მათი საინვესტიციო საქმიანობის შემდგომი გაგრძელებისათვის დასათანხმებლად. ეს მიდგომა ამართლებს იმ ქვეყნებზე, რომლებიც ზედმეტად არიან დამოკიდებულნი საგარეო დახმარებაზე.

ზოგჯერ დონორი ქვეყნები საკუთარ ინვესტორებზე დახმარების გაწევის ნაცვლად უპირატესობას ანიჭებს **პოლიტიკურ აღიანსებში თავისი პოზიციების გამყარებას**. შედეგად მან შეიძლება მიიღოს ხმების უფრო მეტი რაოდენობა, გაერო-ში მისთვის საინტერესო რეზოლუციაზე, ან ნებართვაზე – განაღდოს რომელიმე ქვეყანაზე სამხედრო ბაზები. ვიდრე ქვეყანა მიიღებდეს გადაწყვეტილებას თავის ფირმებზე საზღვარგარეთ დასახმარებლად, უნდა გაანალიზოს მოსალოდნელი შედეგები. როდესაც უცხოელი ინვესტორი ვერ მიაღწევს თანხმობას რეციპიენტ მხარესთან, სიმართლის გასარკვევად მიმართავს პარიზის სავაჭრო პალატას, შვეციის სავაჭრო პალატას და სპეციალიზირებულ სავაჭრო ასოციაციებს.

კამათში **მესამე მხარის ჩართვა** ამართლებს, თუ იგი ნეიტრალურია. მესამე მხარის ჩარევა საინვესტიციო კონფლიქტში იშვიათად ხდება, რადგანაც რეციპიენტი მხარე ხშირად სუვერენიტეტზე უფრო მაღლა აყენებს უცხოელ ინვესტორთა ინტერესებს. კონკურენციული ატმოსფეროს შექმნის მიზნით ინვესტორებს შეუძლიათ ერთმანეთთან დააპირისპირონ სხვადასხვა რეციპიენტი ქვეყანა ერთსა და იმავე საინვესტიციო პირობებთან მიმართებაში, რათა რომელიმე მათგანმა მაქსიმალური დათმობის საფუძველზე მიაღწიოს შეთანხმებას ამ ინვესტორთან. ანალოგიურად შეიძლება რეციპიენტმა ქვეყანამაც ერთმანეთს დაუპირისპიროს ერთდროულად რამდენიმე

ინვესტორი, რათა მათგან მიიღოს მაქსიმალური დათმობა პირობათა დაკმაყოფილების დროს.

კომპანიები თავიანთი პოზიციების გასაძლიერებლად ქმნიან **კონსორციუმს**. ანალოგიურ გაერთიანებებს ქმნიან რეციპიენტი ქვეყნებიც. ეს მათ ესმარებათ საერთო ინტერესების შემუშავებასა და ერთობლივად დაცვაში. ისინი ამუშავებენ საერთო პოლიტიკას უცხოურ კაპიტალთან, სავაჭრო მარკეტთან, პატენტებსა და ლიცენზიებთან მიმართებაში. საერთო პოლიტიკის შემუშავების მიზანია უცხოელ ინვესტორთა საქმიანობის თავიანთ ქვეყანაში შეზღუდვა ან მათი მხრიდან მაქსიმალური დათმობების მიღწევა. მათი მეშვეობით შესაძლებელია საკუთარი ხელისუფლების მიერ განხორციელებულ პოლიტიკაზე აქტიური ზემოქმედება, რისკის გადანაწილება ადგილობრივ და უცხოელ ინვესტორებს.

ხშირად ინვესტორები არ ფლობენ სრულ და სწორ ინფორმაციას რეციპიენტი ქვეყნის ბიზნეს-გარემოს შესახებ. ამ მიზნით ამუშავებენ **სპეციალურ საინფორმაციო ბუკლეტს**, რომელშიც აღწერილია ქვეყნის ყველა საინვესტიციო პირობა. უცხოელი ბიზნესმენები ანგარიშს უწევენ **რეციპიენტი სახელმწიფოს მეზობელ ქვეყნებში** შექმნილ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ მდგომარეობას. ნებისმიერ რეციპიენტ ქვეყანას შემუშავებული აქვს ფასების, ხელფასებისა და ინვესტიციებზე მოგების მიღების განსაზღვრული ნორმა, რომლის ზღვრებშიც მუშაობა იცავს უცხოურ კომპანიებს დესტრუქციულ ქმედებებში დადანაშაულებისაგან ისე, რომ იმყოფებოდნენ ლიდერთა როლშიც. ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკური ზრდის ტემპების დასაჩქარებლად საჭიროა სახელმწიფომ მასტიმულირებელი ზეგავლენა მოახდინოს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაზე.

### ***I. 5. საერთაშორისო ბიზნესის პოლიტიკურ-ეკონომიკური გარემო***

საერთაშორისო ბიზნესზე მნიშვნელოვნად მოქმედებენ მათ ფილიოში მიმდინარე პოლიტიკური და ეკონომიკური მოვლენები, რომელიც ნებისმიერი ქვეყნის საზოგადოებრივ ფორ-

მაციაზე ვრცელდება. **პოლიტიკური სისტემა** ემსახურება საზოგადოების ინტეგრაციას, ხოლო **ეკონომიკური** – შეზღუდული რაოდენობის რესურსების განაწილებასა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ქვეყნები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემებით. ამასთან, თანამედროვე პირობებში ეს სისტემები იმდენად მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული, რომ საკმაოდ რთულია ან საერთოდ შეუძლებელია მათი განცალკევება. პოლიტიკური სისტემა საზოგადოებრივი შეხედულებების, იდეებისა და მიზნების ერთობლიობაა, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის მართვის ფორმას და აყალიბებს სახელმწიფოს სოციალურ-პოლიტიკურ წყობას. თანამედროვე მსოფლიო ხასიათდება პოლიტიკური წყობის მრავალფეროვნებით.

დემოკრატიის მიმდევარი ქვეყნების უმეტესობა იყენებს **წარმომადგენლობითი დემოკრატიის** სხვადასხვა ფორმას. ეს უკანასკნელი გულისხმობს უმეტესობის მართვის პრინციპის განხორციელებას პერიოდული არჩევნების ჩატარების გზით. დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემა აღიარებს **პლურალიზმს** – სახელმწიფოს მართვის მრავალპარტიულ სისტემას. მისთვის დამახასიათებელია სიტყვის, პრესის, რწმენის, აგრეთვე სხვადასხვა ორგანიზაციაში გაწევრიანების თავისუფლება, თავისუფალი არჩევნები და არჩეულ თანამდებობაზე ყოფნის შეზღუდული ვადა. და დეპოლიტიზირებული სახელმწიფო აპარატი.

**ეკონომიკური სისტემები** პოლიტიკურის მსგავსად მრავალფეროვანია. მათი კლასიფიკაციის ძირითადი ნიშნებია წარმოების საშუალებებზე საკუთრების ფორმა, ეკონომიკური საქმიანობის კოორდინაციისა და მართვის ხერხი. თანამედროვე პირობებში სრულყოფილი სახით არც წმინდა ტოტალიტარიზმი არსებობს და არც – კაპიტალიზმი. იგი ფაქტიურად ორივე მათგანის კომბინაციაა, ე. ი. **შერეულია**. ამასთან, ეს შეხამება განსხვავებულია ქვეყანათა მიხედვით. ყოველი ქვეყნის ეკონომიკური სისტემა ასახავს მის ისტორიას, ტრადიციებსა და პოლიტიკას. ის, რაც მნიშვნელოვანია ერთი კულტურისათვის, სრულიად მიუღებელია მეორისათვის და პირიქით. ამიტომ უცხო ქვეყანაში ბიზნესის განხორციელებისას საჭი-

როა ადგილობრივი პოლიტიკური სიტუაციის შესწავლა და გათვალისწინება. ამასთან, ყველა ქვეყანას აქვს თავისი პრობლემები და მათი გადაჭრის საკუთარი გზები. განსაკუთრებით დიდი პრობლემების წინაშე დგას განვითარებადი ქვეყნები, რომელთაც აქვთ სუსტი ვალუტა, ინფლაცია, საგარეო ვალი, ეკონომიკური და პოლიტიკური არასტაბილურობა. ეს კი ხელს უშლის მათ განვითარებას.

ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური ვითარების შესაფასებლად გამოიყენება შემდეგი **კრიტერიუმები**: პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა, გლობალური პოლიტიკური პროცესების ტენდენცია (ლოკალური კონფლიქტები, იდეოლოგიური ორიენტაცია), ქვეყნის პარტიულ-პოლიტიკური განვითარება, ეკონომიკური პოლიტიკის ტენდენციები, ცვლილებები შრომით კანონმდებლობაში, პროფკავშირების გავლენა, მეწარმეობის თავისუფლების დონე, ინტეგრაცია შრომის საერთაშორისო ბაზარზე და ეკონომიკური ინტეგრაცია.

ეკონომიკური სისტემის შესაფასებლად გამოიყენება შემდეგი **კრიტერიუმები**: ეროვნული შემოსავლის ფორმირების ტენდენციები, კოოპერაციული კავშირები, ინფლაცია, კაპიტალის ბაზრის მდგომარეობა, კონიუნქტურის მოსალოდნელი ცვლილებები, საინვესტიციო პოლიტიკა, პრიორიტეტები ეკონომიკის წამყვანი სექტორების განვითარებაში, ფასების სტაბილურობა, მომხმარებელთა და მწარმოებელთა ბაზრების განვითარების ტენდენციები, კონკურენციის სიმძაფრე, ეკოლოგიური მდგომარეობა, საწარმოო ტექნოლოგიები და ა. შ. ქვეყანათა კლასიფიკაცია ხდება სახელმწიფოს პოლიტიკური და ეკონომიკურ სისტემებში მიმდინარე ცვლილებათა მიხედვით.

### კითხვები განმეორებისათვის

1. რას ეწოდება საერთაშორისო ბიზნესი?
2. რა არის საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების მოტივი?
3. რას ეწოდება მომსახურება?

4. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმები;
5. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის სახეები;
6. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები;
7. რა სახის სამართლებრივი სისტემები არსებობს?
8. რით განსხვავდება ჩვეულებრივი და სამოქალაქო სამართლის სისტემები ერთმანეთისაგან?
9. რა სახის ორგანიზაციები მუშაობენ საერთაშორისო სამართლის სრულყოფაზე?
10. როგორი სისტემაა წარმომადგენლობითი დემოკრატია?
11. რა კროტერიუმები გამოიყენება პოლიტიკური ვითარების შესაფასებლად?
12. რა კროტერიუმები გამოიყენება ეკონომიკური ვითარების შესაფასებლად?

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- „ხილული” და „უხილავი” ექსპორტი;
- მეწარმეთა გაერთიანება;
- კომანდიტური საზოგადოება;
- პოლდინგური კომპანია;
- წარმომადგენლობითი დემოკრატია;
- პლურალიზმი;
- კონცერნი;
- ფინანსური ჯგუფი.

### **ტესტები**

1. **სამეურნეო საქმიანობის ფორმის შესაბამისად განასხვავებენ:**
  - ა) ეროვნულ, უცხოურ და შერეულ;
  - ბ) ადგილობრივ და საერთაშორისო;

- გ) სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სადაზღვევო, საექსპედიციო, საინჟინირინგო და სხვა სახის ფირმებს;
2. **სხვადასხვა დარგის იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელი საწარმოები ერთიანდებიან:**
- ა) ტრესტში;
  - ბ) კარტელში;
  - გ) ფინანსურ ჯგუფში;
  - დ) კონცერნში.
3. **საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივ მოწესრიგებაში ქვეყნებს შორის განსხვავებას არეგულირებს:**
- ა) კონსტიტუციური სამართალი;
  - ბ) თეოკრატიული სამართალი;
  - გ) სამოქალაქო სამართალი;
  - დ) საერთაშორისო სამართალი.
4. **სახელმწიფოს მართვის მრავალპარტიული სისტემა არის:**
- ა) პლურალიზმი;
  - ბ) დიქტატურა;
  - გ) ტოტალიტარიზმი;
5. **ეკონომიკური სისტემების არსებულ ვარიანტებს შორის პრაქტიკაში ძირითადად გამოიყენება:**
- ა) წმინდა კაპიტალიზმი;
  - ბ) ტოტალიტარიზმი;
  - გ) შერეული ეკონომიკა;

## თავი II.

### საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ფინანსური პირობები

*„ბიზნესი ეს არის თამაში, უდიდესი თამაში  
მსოფლიოში – თუ იცით ამ თამაშის წესები“*

თ. ჯ. უოტსონი

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შესაბამისი ფინანსური პირობების შექმნას. საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის ფინანსურ გარემოს ქმნის საფინანსო ბაზრები, საფინანსო ინსტიტუტები, საფინანსო შუამავლები, საბროკერო ფირმები, საბანკო სექტორი, ფასიანი ქაღალდებისა და აქციების ბაზარი, საფონდო ბირჟები და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა გასაუმჯობესებლად საჭიროა განისაზღვროს ფირმის საქმიანობის სფერო, დადგინდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, შესწავლილ იქნეს ფიუნქერსული და ვადიანი კონტრაქტების ბაზრის ფუნქციონირების მექანიზმი.

როდესაც კორპორაციები აფართოებენ თავიანთ საქმიანობას ეროვნულ საზღვრებს გარეთ, ისინი იძულებულნი არიან გაითვალისწინონ, როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი ფინანსური ბაზრების თავისებურებანი, რადგანაც სხვადასხვა ქვეყანაში არსებობს საქმიანი ოპერაციების წარმართვის განსხვავებული წესები. ფირმები იძულებულნი არიან უარი თქვან თავიანთ ტრადიციულ წესებზე და მიიღონ ის მიდგომა, რომელიც გავრცელებულია რეციპიენტ ქვეყანაში. მიუხედავად იმისა, რომ ცალკეული ქვეყნის ეროვნული ბაზარი სულ უფრო ინტეგრირდება ერთიან ბაზრად, ადგილობრივი ბაზრები მაინც განიცდიან შიდა პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ზეწოლას. ფინანსური ბაზრები ჩამოყალიბდნენ ანაბრებზე საპროცენტო განაკვეთების დონის განსაზღვრის მიზნით. მათი მიზანია საშუალო და გრძელვადიანი კრედიტების გაცემა.

## **II. 1. საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის ფინანსური გარემო**

საერთაშორისო სავალუტო-საფინანსო ურთიერთობანი საერთაშორისო ბიზნესის სპეციფიკური სფეროა, რომელიც საგადამხდელო ბალანსის სავალუტო კურსების, საკრედიტო და საანგარიშსწორებო ოპერაციების მეშვეობით ზემოქმედებს საერთაშორისო სამეურნეო საქმიანობის სხვა სახეებზე, ცალკეულ სახელმწიფოთა ეკონომიკური განვითარების ტემპებსა და პროპორციებზე.<sup>1</sup> საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ევროობლიგაციების ბაზრის განვითარებაც. ევრობაზრებთან ერთად განვითარდა ფასიანი ქაღალდების ევროობლიგაციების ბაზარი, მოკლე და საშუალოვადიანი ევროთამასუქების ბაზარი. ევროვალუტაზე მოთხოვნას განსაზღვრავს ფირმები, სახელმწიფოები, რომელთაც სჭირდებათ კაპიტალი და აქვთ დავალიანების გადახდის საშუალება.

ფინანსურ ფიზიკურულ ბაზარზე წინასწარი კონტრაქტები ფორმდება **თამასუქებისა და ობლიგაციების ყიდვა-გაყიდვაზე**. ვალუტების კურსების მკვეთრი რყევის თავიდან აცილების მიზნით წარმოიშვა სავალუტო ფიზიკურული ბაზრები. ამ ბაზრის სუბიექტებია ჰეჯერები, რომლებიც ახდენენ ვალუტების კურსთა სამომავლო რყევისაგან აქტივების დაზღვევას. საბირჟო ბაზარი მუშაობს ოფიციალურ ბირჟებზე. იგი მაღალორგანიზებულია და მოიცავს თანამშრომლობის შემზღუდავ წესებსა და ნორმებს. არასაბირჟო ბაზრის უმთავრესი პრობლემაა გარიგების აღსრულების გარანტიის არარსებობა, მაგრამ მისი უპირატესობა ისაა, რომ თავისუფალია საბირჟო სტანდარტებისა და შეზღუდვებისაგან. აქ შესაძლებელია კონტრაქტში ნებისმიერი დამატებითი პირობის შეტანა.

ვალიანი კონტრაქტების ბაზარზე იდება **ფიზიკურული და ფორვარდული კონტრაქტები**, სადაც ექსპორტიორები და იმპორტიორები თავს იზღვევენ დანაკარგებისაგან ვალუტის ერ-

---

<sup>1</sup> ყორღანაშვილი ლ. საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბ., 1998 წ., გვ., 516.

ონულ ფორმაში გადმორიცხვისას. ვადიანი კონტრაქტების ბაზარზე ფასიანი ქაღალდების გაყიდვა ხდება დაფარვის გარეშე, რაც სპეკულაციური ინტერესების რეალიზაციის საუკეთესო გარემოს ქმნის. ამ ბაზარზე განსაკუთრებული როლი აკისრიათ ინსტიტუციონალურ ინვესტორებს, რადგან ასეთი ოპერაციები კაპიტალტევადია. ამ ბაზარზე მონაწილეობის მიზანია სარგებლის განაკვეთზე სპეკულაცია და ამ განაკვეთის შეცვლასთან დაკავშირებული რისკის დაზღვევა.

ექსპორტიორებს მიაჩნიათ, რომ საზღვარგარეთ უფრო ეფექტური და კონკურენტუნარიანი ბანკები არის, ვიდრე შიდა ბაზარზე. ამ მიზეზით მრავალი ბანკი ტოვებს ეროვნულ ბაზარს და სამუშაოდ გადის საზღვარგარეთ. ევროპაში ფასიანი ქაღალდებისა და ფინანსური ბაზრების გვერდით ჩამოყალიბდა **ევრობაზრები**. ისინი ახდენენ ტრანსნაციონალური კორპორაციების კაპიტალის მობილიზაციას და წარმოადგენენ ინოვაციების მუდმივ წყაროს.

ევრობაზრის წარმოქმნა განპირობებულია კრედიტების **მომხმარებელთა უსაფრთხოების ამადლებითა** და იაფი კრედიტების შეთავაზებით. ევროვალუტის ბაზრის საერთო მოცულობა აჭარბებს ფულის საერთო ოდენობას დეპოზიტებზე. ამ დეპოზიტების გამოყენება ბანკს შეუძლია სესხის გასაცემად. შესაბამისად კონკრეტული ბანკი წყვეტს, თუ კონკრეტულად დაზღვევის რა ფორმაა მისაღები მისი აქტივებისათვის. მართალია, ევროვალუტების რეგულირების კონკრეტული მექანიზმი არ არსებობს, მაგრამ ბანკები მაინც ვალდებული არიან დაემორჩილონ გადახდისუნარიანობის ზოგად წესებს. ევროვალუტის ბაზარი საბითუმოა. მისი ვაჭრობის ნახევარზე მეტი მოდის ბანკთაშორის ბირჟებზე.

## *II. 2. საფინანსო ინსტიტუტების გაავლენა ბიზნესის განვითარებაზე*

ქვეყანაში ბიზნესის ეფექტურად წარმართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელსაყრელი საინვესტიციო გარემოს შექმნას, რაზეც მოქმედებს **ფასიანი ქაღალდების ბაზრის, საფო-**

**ნდო ბირჟისა და საფინანსო შუამავლების გამართული ფუნქციონირება.** ამ ინსტიტუტების წარმატებით მუშაობა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია საინვესტიციო საქმიანობის მარეგულირებელი ნორმატიული ბაზის სრულყოფაზე.

აქციების კურსის პროგნოზირების მიზნით **ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ტექნიკური ანალიზი** სააქციო კაპიტალის კონიუნქტურის შესწავლის მარტივი ფორმაა. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ფუნდამენტური ანალიზი ეყრდნობა ყველა ფინანსური აქტივის შიდა საბაზრო ღირებულების განსაზღვრას. შესაბამისად ინვესტორი ცდილობს დაადგინოს ნაღდი ფულადი ნაკადების მოძრაობის დრო და სიდიდე, მისი ღირებულება და გამოყენების ნორმა. ამ დროს ინვესტორმა არამარტო უნდა შეაფასოს დისკონტირების ნორმა, არამედ მოახდინოს იმ დივიდენდების სიდიდის პროგნოზირებაც, რომელიც გადახდილ იქნება მომავალში ამ აქციებში.

ფასიანი ქაღალდების პორტფელის ფორმირებით შესაძლებელია განისაზღვროს საინვესტიციო კაპიტალის მოცულობა და განაწილების პროპორცია. ამ დროს უნდა ჩამოყალიბდეს საინვესტიციო პორტფელი ისე, რომ რისკი განისაზღვროს ცალკეული სტრუქტურული შემადგენლობის მიხედვით. საინვესტიციო პორტფელი პერიოდულ გადასინჯვას მოითხოვს, ვინაიდან იგი სხვადასხვა პერიოდის მიხედვით შეიძლება სხვადასხვაგვარად განვითარდეს. მისი გადასინჯვის შესახებ გადაწყვეტილება დამოკიდებულია სააქციო ხარჯების სიდიდესა და ბრუნვაზე. **საინვესტიციო პორტფელის ეფექტიანობის შეფასება** ითვალისწინებს როგორც შემოსავლის, ისე რისკის სიდიდეს, რასაც აწყდება ბიზნესმენი, ამიტომ ნებისმიერ ქვეყანაში გამოყენებულ უნდა იქნეს განცდილი რისკისა და მიღებული შემოსავლების მანკვენებლები, მოქმედი შესაბამისი სტანდარტები.

ამრიგად, სახელმწიფოში ბიზნეს-გარემოს სრულყოფის მიზნით საჭიროა **დაბანდებული კაპიტალის უკან დაბრუნების გარანტიის ამაღლება.** თანამედროვე მაღალგანვითარებული ქვეყნები თავიანთი ბიზნეს-გარემოს სრულყოფის მიზნით ზღუდავენ თავიანთ ტერიტორიაზე კრიმინალური უცხოური ინვესტიციების ჩრდილოვანი არხებით შემოდენისა და „შავი

ფულის გათეთრების“ შესაძლებლობებს, რათა ამით შეინარჩუნონ ეროვნულ რესურსებზე კონტროლი.

### *II. 3. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე*

ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე გამოიყენება **დეპოზიტური სერთიფიკატები**. მათი კოტირება ხდება დისკონტიო და მცურავი სარგებლის განაკვეთის მიხედვითაც. ზოგჯერ მსხვილი სესხის გაცემისა და რისკის განაწილების მიზნით რამდენიმე ბანკი ერთიანდება. ეროვნულ და საერთაშორისო განაკვეთებს შორის არსებული სხვაობის ხარჯზე დეპოზიტები ევროვალუტაში უფრო მეტ შემოსავალს იძლევა, ვიდრე ანაბრები ეროვნულ ვალუტაში, ამიტომ ევროკრედიტების აღება უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე ეროვნული სესხისა. ფასიანი ქაღალდების ბაზარს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესში. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფორმაა ობლიგაციები, რომელიც წარმოადგენს კაპიტალის უფრო საიმედო დაბანდებას, ვიდრე აქციები. ობლიგაციების მაღალი საიმედოობა უზრუნველყოფს მათ პოპულარობას.

ხშირად ობლიგაციები იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ **შეღავათიანი პირობებით** შეიძინონ განსაზღვრული ტიპის საქონელი. ობლიგაციები იყოფა რეიტინგების მიხედვით: რაც უფრო მაღალრეიტინგულია ობლიგაცია, მით უფრო დაბალი უნდა იყოს მისი სარგებლის განაკვეთი. დაბალი რეიტინგის მქონე ობლიგაციები ცნობილია „გადაადგებელი“ ობლიგაციების სახელწოდებით. ამ ობლიგაციებში კაპიტალის მოზიდვის მიზნით წესდება მაღალი სარგებლის განაკვეთი. შესაბამისად ობლიგაციების საერთაშორისო ბაზარი შეიძლება დაიყოს უცხოური **ობლიგაციებისა და ევროობლიგაციების ბაზრებად**. უცხოური ობლიგაციები იყიდება მსესხებლის ქვეყნის გარეთ და გამოიხატება იმ ქვეყნის ვალუტაში, სადაც იგი ვრცელდება. ევროობლიგაციები წარმოადგენს გარანტირებულ ფასიან ქაღალდს და ბაზარზე გაიტანება სინდიკატის მეშვეობით.

ევრობლიგაციების ბაზარს არა აქვს ეროვნული საზღვრები. ჩვეულებრივი ობლიგაციებისაგან განსხვავებით, ევრობლიგაციების რეალიზაცია ხდება ერთდროულად **რამდენიმე ფინანსურ ცენტრში** ტრანსეროვნული სინდიკატების მეშვეობით, ხოლო მათ იძენს ინვესტორთა საერთაშორისო გაერთიანება. ევრობლიგაციების გამოშვება საშუალებას აძლევს კრედიტორს ერთდროულად მოითხოვონ რამდენიმე ვალუტიდან ერთ-ერთ მათგანში კაპიტალის დაბანდება, რაც ამცირებს სავალუტო რისკს.

ევრობლიგაციების უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ფაქტობრივად არ **რეგულირდება და თავისუფალია სავადასახადო დაბეგვრისაგან**, ვიდრე ეროვნული ბაზრების პირობებში. ევრობლიგაციების ბაზარი შესაძლებლობას იწვევს ობლიგაციები გამოუშვას უფრო ნაკლები დანახარჯებითა და მაღალი ეფექტიანობით, ვიდრე ეს შესაძლებელია ობლიგაციების ამერიკულ ბაზრებზე. მომავალში ევრობლიგაციების ბაზრის განვითარებაში მოსალოდნელი პრობლემაა სახელმწიფოთა მხრიდან კაპიტალის ბაზრის რეგულირებაზე უარის თქმა. თუ ეროვნული ბაზრები არ დარეგულირდება, ეს გამოიწვევს ევრობლიგაციების ბაზარზე მოთხოვნის დაქვეითებას.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტია საერთაშორისო ბანკების მიერ შემოთავაზებული **მომსახურების რიცხვის ზრდა**. საერთაშორისო ბანკების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ექსპორტ-იმპორტის დაფინანსება, უცხოური ვალუტით ვაჭრობა, აქციონერთა დაფინანსება, საერთაშორისო ნაკადების მართვა, ფულის მასის ელექტრონული გადაგზავნა და ა. შ.

მათი წარმატების საწინდარია **კორპორაციათა საბანკო მომსახურების შერწყმა საინვესტიციო ოპერაციებთან**. მსხვილი საერთაშორისო ბანკების მომსახურების ძირითადი სფეროა სავალუტო ოპერაციები. აქციონერული და კრედიტული დაფინანსება შლის ყოველგვარ ზღვარს კომერციულ და საინვესტიციო საქმიანობას შორის. ამ დროს ერთი ბანკი ახდენს სესხის ორგანიზებას რამდენიმე სხვა ბანკის მონაწილეობით სხვადასხვა ქვეყნიდან.

## II. 4. სავალო კრიზისის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე

მსოფლიო სავალო კრიზისი უარყოფითად მოქმედებს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტზე. პრობლემა იმითაა გამოწვეული, რომ საგარეო ვალის ძირითადი ნაწილისა და საპროცენტო დანამატების გადახდა „ძარცვავს“ რეციპიენტი ქვეყნის ფინანსურ შესაძლებლობებს. ქვეყანას საგარეო ვალი პრობლემად რომ არ გადაექცეს, საჭიროა ექსპორტის მოცულობა საგარეო ვალის 1/3 ნაწილს მაინც შეადგენდეს. ამჟამად საქართველო იმყოფება ვალის გადახდისუნარიან პოზიციაზე, რადგანაც 2008 წელს ექსპორტმა შეადგინა 1,5 მლრდ. აშშ. დოლარი, საგარეო ვალის მოცულობამ კი – 2,3 მლრდ. აშშ. დოლარი, ანუ დაფარვის კოეფიციენტი აღემატება მის მინიმალურ ზღვარს<sup>1</sup>.

საგარეო ვალების დაფარვის ერთ-ერთი ახალი გზაა მისი აქტივებად გადაქცევა, რაც შელავათს აძლევს დებიტორს, რომ სააქციო შემოსავლებიდან დაფაროს ძველი დავალიანებები. დღეს მსოფლიო საგარეო ვალებს აკონტროლებს საერთაშორისო სავალუტო ფონდი. დიდი მოცულობის საგარეო ვალი ეკონომიკური ზრდის ტემპების ვარდნის ფონზე ნიშნავს ამ ქვეყანაში საქონლის რეალიზაციის შეზღუდვასა და ვალუტის კურსის გაუფასურებას. ამ სახის ინფორმაციების მიღება საკმარისია უცხოელი ბიზნესმენისათვის ვითარებაში გასარკვევად და ბიზნესის დაწყებაზე უარის თქმის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. სავალო კრიზისთან ერთად ბიზნესის განვითარებას აუარესებს მოსახლეობის სიღატაკეც. ასეთი ვითარებაა საქართველოში. **ლიკვიდური აქტივები** მსყიდველუნარიანია მსოფლიო მასშტაბით ყველა ქვეყანაში. ვადიან გარიგებათა პროგრესული ფორმებია ოფციონები და ფიუჩერული გარიგებანი. **ოფციონი** არის უცხოური ვალუტის ყიდვა-გაყიდვაზე უფლების მიღება. ფირმა, რომელიც ყიდულობს ოფციონს, იხდის საბროკერო გადასახადს.

---

<sup>1</sup> [www.statistics.ge](http://www.statistics.ge). საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის მასალები, საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები. 2009 წ.

## **II. 5. საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი სავალუტო გარემო**

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყანაში შექმნილი სავალუტო გარემო. სავალუტო ფაქტორთა სახეები და მოქმედების მასშტაბები დამოკიდებულია ხელისუფლების მიერ განხორციელებულ სავალუტო პოლიტიკაზე, სავალუტო სისტემის არჩეულ სახეობზე და ა. შ. ოფციონის გამოყენებით ფირმა იღებს უფრო მეტ ტექნიკურ მოქნილობას. **ფიუნერსული კონტრაქტები** ფორგარდულის მსგავსია, მაგრამ იგი იმდენად მოქნილი არაა, რადგანაც დაკავშირებულია კონკრეტულ ვადებთან და კონტრაქტით განსაზღვრულ ვალდებულებებთან. ფიუნერსულ და ოფციონურ გარიგებებს დებენ სპეციალიზებული დაწესებულებები.

განვითარებადი ქვეყნები განიცდიან ვალუტის დეფიციტს. უცხოური ვალუტა გამოიყენება კომერციული გარიგებისათვის, **არბიტრაჟისა და რისკის შემცირებისათვის**. დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს II მსოფლიო ომის პერიოდში ეკონომიკური კარნაკტილობით გამოწვეულმა დეპრესიამ უბიძგა შემოეღოთ ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც მსოფლიო მასშტაბით უზრუნველყოფდნენ თავისუფალი ბიზნესის განვითარების პირობებს. მათი ამოცანაა საერთაშორისო სავალუტო ნაკადების მოწესრიგება.

საერთაშორისო ფულადი სისტემის მთავარ პრობლემას წარმოადგენდა **საერთაშორისო ლიკვიდობის არაეფექტიანი სტრუქტურა**. ყოველი ქვეყანა ცდილობს ცენტრალური ბანკის მეშვეობით ღია ბაზარზე სავალუტო ოპერაციებით ინტერვენციის შედეგად ეროვნული ვალუტის კურსი შეუსაბამოს საბაზრო წონასწორობის დონეს. ბაზრის კონკურენტობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებაზე. ფინანსური ბაზრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა უზრუნველყოს ფულად-სასაქონლო ურთიერთობანი. ფულის ბაზრის თავისებურება ისაა, რომ აქ გარიგება მიმდინარეობს კომერციული ბანკების მეშვეობით.

## ***II. 6. კონკურენციის განვითარების შესაძლებლობები საერთაშორისო ბიზნესში***

ამრიგად, ფიზიკურული ბაზარი წარმოადგენს ფასთა განუსაზღვრელობის პრობლემის გადაჭრის საშუალებას. საერთაშორისო ბაზარზე მეტოქეობენ ფირმები და არა ქვეყნები. აუცილებელია გავარკვიოთ, როგორ ქმნიან და ინარჩუნებენ ფირმები თავიანთ კონკურენციულ უპირატესობებს, რათა დადგინდნენ იქნეს ქვეყნის როლი ამ სფეროში, მაგრამ თანამედროვე ეტაპზე ფირმის კონკურენტუნარიანობა არაა შემოსაზღვრული მათი ბაზირების ქვეყნის საზღვრებით. კონკურენციულ უპირატესობათა შექმნაში საჭიროა განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდეს გლობალური სტრატეგიის როლზე, რადგანაც იგი სრულიად ცვლის ბაზირების ქვეყნის როლს.

კონკურენციის პირობების გასაგებად დასაყრდენ ერთეულს წარმოადგენს დარგი, ანუ იგივე – საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელ კონკურენტთა ჯგუფი, რომლებიც უშუალოდ მეტოქეობენ ერთმანეთს შორის. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი დარგი მოიცავს იმ პროდუქტებს, რომლებიც დაკომპლექტებულია კონკურენციულ უპირატესობათა წყაროებით. ამის მაგალითად შეიძლება მოყვანილ იქნეს ფაქსიმილური ტექნიკის, პოლიეთილენის, შორსმზიდი სატვირთო ავტომობილებისა და სხვა დანადგარების წარმოება. გარდა ამისა, შეიძლება არსებობდეს მონათესავე დარგები, რომელთა პროდუქციასაც იგივე მომხმარებელი, წარმოების ტექნოლოგია და გასაღების არხები აქვს, მაგრამ ისინი აყენებენ თავიანთ მოთხოვნებს კონკურენციულ უპირატესობებში.

პრაქტიკაში ტრანსნაციონალურ კომპანიებს შორის არსებული საზღვრები საკმაოდ მოშლილია. ვაჭრობისა და კონკურენციის შესახებ წარმართულ ბევრ დისკუსიაში მიღებულია დარგის უფრო უნივერსალური განმარტება, მაგალითად, „საბანკო საქმე“, „ქიმიური მრეწველობა“, ან „მანქანათმშენებლობა“. ეს ძალზე ფართო მიდგომაა, რადგანაც როგორც კონკურენციის პირობები, ისე კონკურენციულ უპირატესობათა წყაროები მნიშვნელოვნად ვარიირებს ყოველი ასეთი ჯგუფის საზღვრებში. მაგალითად, მანქანათმშენებლობა არ არის ერ-

თიანი დარგი, მაგრამ შედეგება ერთმანეთისაგან სტრატეგიით განსხვავებული ათეულობით დარგისაგან. მაგალითად, დანადგარების წარმოება ტყავის მრეწველობისათვის, ან წიგნის დასამზადებლად და ყოველ მათგანს გააჩნია თავისი მოთხოვნა კონკურენციულ უპირატესობათა მისაღწევად.

კონკურენციული სტრატეგიის შემუშავების მცდელობაში ტრანსნაციონალური კომპანიები მიისწრაფვიან გამოძებნონ ის გზები, რომლითაც შეძლებენ იარსებონ დიდხანს მომგებიანად და კონკურენცია გაუწიონ თავიანთ დარგში. ძლიერ კონკურენციულ სტრატეგიებს შორის არსებობს მხოლოდ ერთი სტრატეგია, რომელსაც შეუძლია მოუტანოს წარმატება.

**კონკურენციული სტრატეგიის არჩევანს** განსაზღვრავენ ორი მთავარი მომენტი. პირველი ეს არის იმ დარგის **სტრუქტურა**, რომელშიც მოქმედებს ფირმა. დარგთა შორის გამართული კონკურენციის სპეციფიკა მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. გრძელვადიანი მოგებისა და უპირატესობის მიღების დამაჯერებლობა სხვადასხვა დარგში განსხვავებულია. მაგალითად, ფარმაცევტული მრეწველობასა და კოსმეტიკური ნაწარმის დამზადებაში არსებული საშუალო მოგება საკმაოდ მაღალია, ხოლო ფოლადისა და ტანსაცმლის ბევრი სხვა სახეობის წარმოებაში – არა. მეორე მთავარი მომენტი კი ეს არის ის **პოზიცია**, რომელსაც იკავებს ფირმა დარგის ფარგლებში. ზოგიერთი პოზიცია მეტად მომგებიანია, ვიდრე სხვა მიდგომები, სხვადასხვა დარგის საშუალო მომგებიანობის მიუხედავად.

ყველა ეს მომენტი თავისთავად არ არის საკმარისი სტრატეგიის ასარჩევად, რადგანაც დიდად მომგებიან დარგში ფირმამ შეიძლება ვერ მიიღოს იმდენად დიდი სარგებელი, თუ მან თავად დარგში აირჩია არასწორი პოზიცია. დარგის სტრუქტურაცა და მასში შემავალი ფრმის შიდასადარგო სტრატეგიაც შეიძლება ყოველთვის შეიცვალოს დინამიკაში. დარგი შეიძლება დროდადრო გახდეს მეტ-ნაკლებად მიმზიდველი ქვეყანაში მისი სტრუქტურის ზოგიერთი ელემენტის ან ფუნქციონირების პირობების შეცვლის მიხედვით. დარგში არსებული პოზიცია ეს არის კონკურენტებს შორის გამართული გაუთავებელი ომი.

ფირმამ შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს როგორც დარგის სტრუქტურაზე, ისე მის შიდადარგობრივ პოზიციაზეც. ფირმას, რომლის საქმეც წარმატებით მიდის, არამარტო რეაგირებს „გარემო პირობების” ცვლილებაზე, არამედ ცდილობს შეიცვალოს თავისივე პოზიციები დარგის შიგნით. კონკურენციულ შეჯიბრში დაჭერილი მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილება თავისთავში მოიცავს დარგის სტრუქტურულ ცვლილებას ან კონკურენციული უპირატესობის მოპოვების ახალი საფუძვლების შექმნას. ასე, მაგალითად, იაპონური ტელევიზორების მწარმოებელი ფირმები მსოფლიო ბაზარზე იქცნენ ლიდერებად კომპაქტური ტელევიზორების გამოშვების ხარჯზე ნახევარგამტართა ბაზარზე სანათურ ელემენტების გამოყენების ნაცვლად. ერთი ქვეყნის ფირმები ლიდერობას ართმევენ სხვა ქვეყნებისას, თუ მათ შეუძლიათ მსგავსი ცვლილებების მიმართ ყველაზე ოპერატიული რეაგირება.

ტრანსნაციონალური კომპანიების კონკურენციული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს დარგის სტრუქტურისა და მისი ცვლილების პროცესის ყოველმხრივ გაგებას. ეკონომიკის ნებისმიერ დარგში, მნიშვნელობა არა აქვს იმას შიდა ბაზარზე მოქმედებს იგი თუ საგარეოზე, კონკურენციული ძალა ვლინდება შემდეგი **ხუთი ფაქტორით**: 1. ახალ კონკურენტთა წარმოქმნის საშიშროება; 2. მოცემული პროდუქციის ჩამანაცვლებელი საქონლისა და მომსახურების წარმოქმნის საშიშროება; 3. მაკომპლექტებელი მასალებისა და ნაკეთობების მიმწოდებელთა მომრავლება; 4. ამ პროდუქციის მყიდველთა სხვა პროდუქციაზე გადართვა; 5. კონკურენტებს შორის უკვე არსებული მეტოქეობა.

ამ ხუთი ფაქტორიდან თითოეულის მნიშვნელობა იცვლება და საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს მის მომგებიანობას. იმ დარგებში, სადაც ამ ფაქტორთა მოქმედება დადებითად აისახება მოგებაზე (მაგალითად, უალკოჰოლო სასმელების, სამრეწველო კომპიუტერების წარმოებაში, პროგრამული უზრუნველყოფით ვაჭრობაში, სამკურნალო პრეპარატებისა და კოსმეტიკის წარმოებაში), მოქმედმა მრავალრიცხოვანმა კონკურენტებმა შეიძლება მიიღონ დიდი მოგება ამ დარგებში კა-

პიტაღლის დაბანდებით. იმ სექტორში, სადაც ერთი ან რამდენიმე ფაქტორი უარყოფითად მოქმედებს (მაგალითად, რეზინის, ალუმინის, ბევრი ფოლადის ნაკეთობის, ნახევარგამტარ მოწყობილობათა და პერსონალური კომპიუტერების წარმოებაში), მხოლოდ მცირე რაოდენობის ფირმას თუ შეუძლია შეინარჩუნოს ხანგრძლივად დიდი მოგება.

კონკურენციის ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთი ფაქტორი განსაზღვრავს დარგის მომგებიანობას, რადგანაც ისინი მოქმედებენ ფირმის მიერ განხორციელებულ იმ კაპიტალდაბანდებებსა და გაწეულ დანახარჯებზე მოქმედ ფასებზე, რომელმაც უნდა შეანარჩუნებინოს ფირმას კონკურენტუნარიანობა დარგში. ახალ კონკურენტთა წარმოქმნის საშიშროება აქვეითებს სარგებლიანობის საერთო პოტენციალს დარგში, რადგანაც მათ შემოაქვთ ახალი სამეწარმეო სიმძლავრეები და ცდილობენ მოიპოვონ გასაღების ბაზრის ახალი სეგმენტები თავად პოზიციური მოგების დაქვეითებით. მძლავრი მყიდველები ან გამყიდველები ვაჭრობისას სპეციალურად იმცირებენ მოგებას და თავიანთ საფირმო მოგებას.

დარგში შექმნილი გამკაცრებული კონკურენცია აქვეითებს მის სარგებლიანობას, რადგან ფირმა კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად იძულებული ხდება გაზარდოს დანახარჯები რეკლამაზე, გასაღების ორგანიზებაზე, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა დასაფინანსებლად. ამით მცირდება მოგება ფასთა ვარდნის ხარჯზე.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების პირობები ეწინააღმდეგება კონკურენციის მარტივ მოდელს. რა აიძულებს უცხოელ ბიზნესმენს ჩაებას ადგილობრივ მეწარმესთან არასრულყოფილ კონკურენციაში რეციპიენტი ქვეყნის ბაზრებზე? ადგილობრივ ფირმებს ერთგვარი „გენეტიკური უპირატესობა“ აქვთ უცხოელ ბიზნესმენებთან შედარებით. ოპერაციის შორიდან მართვა ძნელია და დიდია გაუგებრობის საშიშროებაც.

იმისათვის, რომ უცხოელმა ინვესტორმა აჯობოს ადგილობრივ, „გენეტიკური“ უპირატესობის მქონე ბიზნესმენს, საჭიროა გააჩნდეს ადგილობრივი მეწარმისათვის მიუწვდომელი უპირატესობა, როგორცაა: ტექნოლოგიებისა და პატენტების,

დიდი კაპიტალის წყაროების ფლობა. ასეთ უპირატესობებს ადგილობრივი ბიზნესმენები მოკლებულნი არიან. თავისი საერთაშორისო სტატუსიდან გამომდინარე, უცხოელ ბიზნესმენს შეიძლება ჰქონდეს საგარეო ბაზარზე გასვლის საშუალება. მას შეუძლია მოახდინოს ოპერაციებისა და კაპიტალის ინვესტირების კოორდინაცია წარმოების ყოველ სტადიაზე და მნიშვნელოვან ეკონომიას მიაღწიოს წარმოების ხარჯებში ოპერაციების სინქრონიზაციის საფუძველზე. უცხოელმა ბიზნესმენმა შეიძლება მოიგოს პროდუქციის დიფერენციაციით, აქტიური რეკლამით, მართვის სრულყოფილი სისტემით. იმ ფაქტმა, რომ უცხოურ ინვესტირებაში მთავარ როლს ასრულებს ფირმის განსაკუთრებული უპირატესობები, მკვლევარები მიიყვანა მარტივი კონკურენციის მოდელის უარყოფამდე.

**ფირმის განსაკუთრებული უპირატესობის** ფაქტორი განიხილება, როგორც უცხოური ინვესტიციების თეორიისა და დარგობრივ ბაზრებზე არასრულყოფილი კონკურენციის კლასიკური მოდელების შემაერთებელი ინსტრუმენტი. უცხოელი ბიზნესმენი არის მონოპოლისტი მიმღები ქვეყნის ბაზარზე, რადგანაც უცხოური კაპიტალდაბანდება ხორციელდება კონკურენციის ჩახშობისა და ბაზრის კონტროლის მიღწევის მიზნით. უცხოელი ბიზნესმენები ითხოვენ საწარმოთა კონტროლის მოპოვებას, საკუთრების უფლებისა და სხვა ყველა კომერციული საიდუმლოების დაცვას.

## *II. 7. საერთაშორისო ბიზნესის ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა*

საერთაშორისო კორპორაციები ბიზნესის განხორციელების დროს აუცილებლად უნდა იცავდნენ **ეთიკურ ნორმებს**, რაც ზრდის მათ რეიტინგს. საერთაშორისო ბიზნესი უშუალოდაა დაკავშირებული **ადამიანის ქცევის ნორმებთან**. მსოფლიოში არ არსებობს უნივერსალური, საყოველთაოდ მიღებული **მორალი**. ის რაც მისაღებია ერთ ქვეყანაში, შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს მეორისათვის. **ეთიკა და ეთიკეტი** იმდენად მრავალფეროვანია ქვეყნების მიხედვით, რომ მათი აღწერა შეუძლებელია. განსხვავებული კულტურის მქონე

ქვეყანაში საქმის წამოწყებისას, ბიზნესმენმა უნდა გადაწყვიტოს, როგორ გამოიყენებს თავის ქვეყანაში აპრობირებულ მეთოდებს – უცვლელი სახით, თუ მოცემული ქვეყნის თავისებურებებთან ადაპტაციით. გარდა ამისა, ქვეყნებს შორის კონტაქტების გაფართოების შედეგად ზოგიერთ ასპექტში ისინი ერთმანეთს ემსგავსებიან. ასეთ შემთხვევაში უცხოელს ნაკლები ადაპტაცია ჭირდება, ვიდრე სრულიად განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნებს შორის ბიზნესის წარმართვისას. მრავალეროვნული კომპანიები უცხოეთში ოპერაციებს წარმართავენ საკუთარი ან უცხოეთის ქვეყნების ძალებით. უკანასკნელ შემთხვევაში უცხო გარემოებებით გამოწვეული რისკის დონე გაცილებით უფრო დაბალია, ვინაიდან რეციპიენტი ქვეყნის ძალებისათვის კარგადაა ცნობილი საკუთარი ქვეყნის თავისებურება.

საერთაშორისო ბიზნესის **სოციალური პასუხისმგებლობა** იმას ნიშნავს, რომ ბიზნესმენმა ეკონომიკურ ფასეულობათა ეფექტიანად წარმართვასთან ერთად უნდა დაიცვას სოციალური ფასეულობებიც. ეკონომიკური სარგებლის მიღებასთან ერთად კომპანიები უნდა ცდილობდნენ სოციალური მოგების მიღებასაც. საერთაშორისო კორპორაციათა მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის აღება ნიშნავს მსოფლიოს წინაშე აღებული ვალდებულებათა შესრულებას. ამის გამო მათ საქმიანობას **სოციალურად პასუხისმგებელ ბიზნესსაც** უწოდებენ.

საერთაშორისო ბიზნესისათვის განსაზღვრული **სოციალური ვალდებულება** ბევრად უფრო მეტის მომცველია, ვიდრე უბრალოდ კანონის შესაბამისად მოქმედება, რადგანაც სოციალურ გარემოზე ბიზნეს-გადაწყვეტილებათა სისტემური გავლენა კანონში სრულად ვერ აღირიცხება. სოციალური პასუხისმგებლობა ითვალისწინებს ფირმის მიერ სოციალურ ვალდებულებათა აღიარებას კანონის მოთხოვნილებათა ფარგლებს გარეთ. მთლიანობაში სოციალური პასუხისმგებლობა არ შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც საზოგადოებრივ მოლოდინზე განხორციელებული პასიური რეაქცია, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში ბიზნესი ემოციებისა და წინააღმდეგობრივი მიზნების ტყვეობაშია. ბიზნესმენის სოციალური ვალდებულება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ხელმძღვანელობს სოცი-

აღურ სფეროს, ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ გამოეხმაუროს საზოგადოების მოთხოვნილებას. მას მუდმივი კავშირი აქვს საზოგადოებასთან და ეხმარება მას სოციალურ გადაწყვეტილებათა მიღებაში, ხელს უწყობს თავისი განსაკუთრებული უნართა და ცოდნით.

ბიზნესმენი აანალიზებს საზოგადოებაში შექმნილ სოციალურ ვითარებას და **კორექტირებადი ცვლილებების ინიციატორად** ევლინება მოსახლეობას სერიოზული სოციალური პრობლემების გაჩენამდე. ამგვარი მოსაზრებიდან გამომდინარე ჩამოყალიბდა სოციალური პასუხისმგებლობის ერთგვარი **კანონი**, რომლის არსიც შემდეგში მდგომარეობს: „**ის ვინც ძალაუფლებას არ იყენებს ისე, როგორც ამას საზოგადოება თვლის საჭიროდ, კარგავს მას**“. კორპორაციათა ქმედება სამ ასპექტში განისაზღვრება. ესენია: **სოციალური ვალდებულება, სოციალური პასუხისმგებლობა და სოციალური გამოსხმაურება**. კორპორაციების ქმედება, რომელიც ბაზრის მოთხოვნით ან იურიდიული კანონებითაა შეზღუდული, განისაზღვრება როგორც კორპორაციის სოციალური ვალდებულება. სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედება არ მოითხოვს რადიკალურ განხეთქილებას კორპორაციული საქმიანობის ჩვეულებრივ ფორმებთან. ეს არის უბრალოდ წინგადადგმული ნაბიჯი მანამდე, სანამ სოციალური მოლოდინი კოდიფიცირებული იქნება კანონში. სოციალური გამოსხმაურების თანახმად კორპორაციები უნდა იყონ პოლიტიკისა და პროგრამების ინიციატორები. მათი მოწოდება უნდა იყოს მიმდინარე ან მომავალი ოპერაციების ნეგატიური შედეგების მინიმუმდე დაყვანა, ვიდრე ისინი კრიზისულ მასშტაბებს მიაღწევენ და ბიზნესის წინააღმდეგ მიმართული კიდევ ერთი საპროტესტო ტალღის კატალიზატორები გახდებიან.

საერთაშორისო ბიზნესის **სოციალური განვითარების კონცეფცია** სამი სტრუქტურული ელემენტისაგან შედგება. კერძოდ, ესენია: 1. კორპორაციები უნდა ფლობდნენ მეტ-ნაკლებად მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ ვალდებულებებს ეკონომიკური ფუნქციების უფრო ეფექტიან შესრულებაზე, რომელიც მოიცავს საქონლისა და მომსახურების წარმოებას, სამუშაო ადგილების შექმნას და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყო-

ფას; 2. ფორმამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულებაზე ცვალებადი სოციალური პრობლემებისა და ფასეულობების გათვალისწინებით. ამ დროს მხედველობაში მიიღება საწარმოს საქმიანობის გავლენა გარემოზე, სამსახურში დაქირავებისას ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების წილის გაზრდა, „აღამიანურ ფასეულობებზე“ აქცენტის გაკეთება, მომხმარებელთა სურვილის გათვალისწინება და ა. შ; 3. კომპანიის მენეჯერი წინასწარ უნდა გრძნობდეს ბიზნესში წამოჭრილ, ჯერ კიდევ გაურკვეველ ვალდებულებებს, რომელიც ითვალისწინებს მის აქტიურ მონაწილეობას გარემოს გაუმჯობესებაში.

დღეს უკვე ეჭვს არ იწვევს ის გარემოება, რომ კორპორაციის ინტერესები მჭიდროდ უკავშირდება საზოგადოების კეთილდღეობას, რომლის განუყოფელ ნაწილს ბიზნესი წარმოადგენს. კორპორაციის შემდგომი განვითარების პერსპექტივა დამოკიდებულია **საზოგადოების კეთილგანწყობაზე**, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს ან შეაფერხოს მისი განვითარება ხელისუფლებაზე საზოგადოებრივი ზეწოლით. ამდენად კორპორაციებმა აუცილებლად ხელი უნდა შეუწყოს საზოგადოებრივ კეთილდღეობას. ბიზნესმა უნდა იკისროს საზოგადოების სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე პასუხისმგებლობის ნაწილი.

არსებობს ბიზნესის ვალდებულებათა სისტემატიზირების სხვადასხვა **მიმართულება**, რომელთაგან თითოეული მათგანი მოიცავს პრობლემების გარკვეულ ერთობლიობას, განათლების სფეროში ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი ბიზნესს აკისრებს **შემდეგ ვალდებულებებს**: სკოლებისათვის პირდაპირ ფინანსურ დახმარებას (სტიპენდიების, დოტაციებისა და სწავლის საფასურის შეტანის ჩათვლით), სკოლის ბიუჯეტის გაზრდის ხელშეწყობას, მოწყობილობისა და კვალიფიციცირებული პერსონალის მოზიდვას, ახალი სკოლების მშენებლობას, მათი საქმიანობის გაძღოლას.

### **კითხვები განმეორებისათვის**

1. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი პირობები;

2. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი საფინანსო ინსტიტუტები;
3. დაახასიათეთ ფინანსური ბაზრის ფუნქციონირების მექანიზმი;
4. ჩამოთვალეთ ევროობლიგაციების უპირატესობა;
5. რას ეწოდება ფორვარდული კონტრაქტი?
6. რას ეწოდება ფიუჩერსული კონტრაქტი?
7. გაანალიზეთ ფორვარდული და ფიუჩერსული გარიგებების შედგენის მეთოდოლოგია;
8. როგორ ხდება საინვესტიციო პორტფელის ეფექტიანობის შეფასება?
9. დაახასიათეთ ევროობლიგაციების ბაზარი;
10. რას ეწოდება ოფციონი?
11. რა ნიშნის მიხედვით კეთდება ფირმების მიერ საინვესტიციო პორტფელის არჩევანი?

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- სავალო კრიზისი;
- ფიუჩერსული კონტრაქტი;
- ფორვარდული კონტრაქტი;
- ლიკვიდური აქტივები;
- ოფციონი;
- არბიტრაჟი;
- დეპოზიტური სერთიფიკატი.

### **ტესტები**

1. **ფიუჩერსული და ფორვარდული კონტრაქტები იღება:**
  - ა) კროს-სავალუტო ბაზარზე;
  - ბ) სპოტ-სავალუტო ბაზარზე;
  - გ) სვოპ-სავალუტო ბაზარზე;
  - დ) ვადიან სავალუტო ბაზარზე.
2. **ტრანსნაციონალური კორპორაციების კაპიტალის მობილიზებას ახდენს:**
  - ა) ეროვნული სავალუტო ბაზრები;
  - ბ) ევრობაზრები;
  - გ) საერთაშორისო ორგანიზაციები;

- დ) საერთაშორისო საკრედიტო ბაზრები.
- 3. დეპოზიტური სერთიფიკატი გამოიყენება:**
- ა) საკრედიტო ბაზარზე;
  - ბ) სავალუტო ბაზარზე;
  - გ) ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე;
  - დ) სასაქონლო ბაზარზე.
- 3. უცხოური ვალუტის ყიდვა-გაყიდვაზე უფლების მიღება ეს არის:**
- ა) ოფციონი;
  - ბ) ფიუნქერსული გარიგება;    გ) ფორვარდული გარიგება.

### თავი III.

## საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი გლობალური ფაქტორები

*„აუცილებელია, რომ შემოსავლის ის ნაწილი, რომელიც მდის საზღვარგარეთ ფულისა თუ საქონლის ფორმით, უკან ბრუნდებოდეს ქვეყანაში“*

**ფ. კენე**

მსოფლიო საზოგადოების კეთილდღეობის ცვლილება დიდ გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე. ცხოვრების დონის ამადლებითანავე ეცემა მოთხოვნა აგრარულ ნაწარმზე და იზრდება სამრეწველო პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა. ბოლო დროს განსაკუთრებით გაიზარდა ტურიზმის როლი მსოფლიო ეკონომიკაში. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი სულ უფრო ხელსაყრელია მრეწველობით განვითარებული ქვეყნებისათვის. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს **საომარი მოქმედებანი**. საკმარისი გარანტიების არარსებობის გამო არასტაბილური პოლიტიკური ვითარება ხელს უშლის ინვესტიციების ფართოდ გამოყენებას. იზრდება გლობალურ ფაქტორთა გავლენა მსოფლიო ბიზნესზე.

საერთო ინტერესთა ერთობლივად რეალიზაციის მიზნით სახელმწიფოები ერთიანდებიან რეგიონულ სავაჭრო ბლოკში, რითაც ხელს უწყობენ ამ **ინტეგრაციის** ფარგლებში ბიზნესის გაფართოებას. სტაბილური ეკონომიკური ზრდის ტემპების მქონე რეგიონულ ბლოკს წარმოადგენს ევროკავშირი, რის გამოც ბევრი ქვეყანა ცდილობს ამ გაერთიანებაში გაწევრიანებას. ეს ინტეგრაციები განსაკუთრებით ზემოქმედებენ მსოფლიო ეკონომიკაში ჩართული ღარიბი ქვეყნების ბიზნესის განვითარების პირობებზე, მათ ეკონომიკურ განვითარებაზე. ამ ინტეგრაციულ ბლოკებში გაწევრიანებით განსაკუთრებით დაინტერესებულია გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნები, რომელთა პოლიტიკური იდეოლოგია ჩამოყალიბების სტადიაშია და ხშირ ცვლილებას განიცდის.

### **III. 1. საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი მსოფლიო ბიზნესის განვითარებაში**

მსოფლიო ქვეყნების მიერ შექმნილია საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო ვაჭრობას. იმისათვის, რომ ქვეყნებმა თავისუფლად ივაჭრონ მსოფლიოში შექმნილია ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ ამ პროცესს. ნიშანდობლივია ამ თვალსაზრისით მიღებული შეთანხმებების როლი.<sup>1</sup> მსოფლიო ბიზნესის განვითარების სტიმულირებისათვის ჩამოყალიბდა საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია და სხვა საერთაშორისო თუ რეგიონული დონის **საფინანსო, ეკონომიკური, პოლიტიკური ორგანიზაციები**. მათი დაარსების მიზანია ქვეყნებს შორის საქონელგაცვლის გაადვილება, სატრანსპორტო პროცედურების გამარტივება, მსოფლიო სესხებისა და ინვესტიციების გაცემის პროცედურის რაციონალიზაცია, მათი უკან დაბრუნების გარანტიების შექმნა და ა. შ. საერთაშორისო სავაჭრო ორგანიზაციების ფარგლებში მიღწეული შეთანხმების საფუძველზე ქვეყნებმა მიაღწიეს სავაჭრო ბარიერების მნიშვნელოვან დემონტაჟს, რამაც მნიშვნელოვნად გაამარტივა და გააფართოვა საგარეო ვაჭრობა. ამ სფეროში დიდი როლი შეასრულა ჯერ 1968 წელს შექმნილმა **გენერალურმა შეთანხმებამ ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ** და შემდეგ 1995 წელს მის საფუძველზე დაარსებულმა **ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციამ**. ქვეყნებმა ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე კომპანიები გადააჩინეს ორმაგ დაბეგვრას როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე საზღვა-რგარეთ.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საერთაშორისო ორგანიზაციები – საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკი. **საერთაშორისო სავალუტო ფონდი** ეხმარება ღარიბ ქვეყნებს საგადამხდელო დისბალანსის პრობლემების აღმოფხვრაში, ეს კი

---

<sup>1</sup> შენგელია თ. თანამედროვე ბიზნესის საფუძველები. თბ., 2007 წ. გვ., 203.

ხელს უწყობს ამ ქვეყნების ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესებას. **მსოფლიო ბანკი** ღარიბ ქვეყნებს უზრუნველყოფს ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურის რეორგანიზაციის მიზნით შექმნილ ვებულებული სახელმწიფო პროგრამების დაფინანსებას, ამიტომ მას შეუძლია დიდი გავლენა მოახდინოს ეკონომიკური ტრანსფორმაციის ეტაპზე მყოფი ქვეყნების ინფრასტრუქტურაზე.

### ***III. 2. ტრანსნაციონალური კომპანიების როლი საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაში***

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს **ტრანსსეროვნული საწარმოები**. მათ დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ რეციპიენტი ქვეყნის სამთავრობო პოლიტიკაზე. მაგალითად, დააფინანსონ ოპოზიციური პარტიების ფარული სამთავრობო გადატრიალების შეთქმულება და სათავეში მოიყვანონ მათთვის სასურველი ბიზნეს-პოლიტიკის გამტარებელი მთავრობა. ეს კი კარდინალურად ცვლის ქვეყნის ბიზნეს-გარემოს. დღეისათვის ტრანსნაციონალური კორპორაციები განსაზღვრავენ მსოფლიო ვაჭრობის პოლიტიკას, რადგანაც ისინი სთავაზობენ დანარჩენ ქვეყნებს პროგრესულ ტექნოლოგიებს, ჭარბ ინვესტიციებსა და მმართველობით გამოცდილებას.

ეს კომპანიები განსაკუთრებით ზემოქმედებენ მსოფლიო ეკონომიკაში ჩართული ღარიბი ქვეყნების ბიზნესის განვითარების პირობებზე, **მათ პოლიტიკურ იდეოლოგიაზე**. ეს პროცესები განსაკუთრებით მკვეთრად აისახა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, რომელთა პოლიტიკური იდეოლოგია ჩამოყალიბების სტადიაშია და ხშირ ცვლილებას განიცდის, პოლიტიკა არასტაბილურია, მაღალია უმუშევრობის დონე. კრიზისიდან გამოსვლის მოტივით ტრანსნაციონალური კომპანიები გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებს უზრუნველყოფენ ფინანსებით და თავს ახვევენ საკუთარ პოლიტიკურ იდეოლოგიას. ანალოგიური ზეგავლენის ქვეშაა საქართველო, სადაც საზღვარგარეთის კომპანიები ღობივრებენ სამთავრობო პოლიტიკას და ლიბერალიზაციის მოტივზე დაყრდნობით აიძულებენ მთავრობას მოახდინონ იმპორტის სრული ლი-

ბერალიზაცია. ეს კი სამამულო წარმოებაზე „დარტემის“ მიყენებით გზას უხსნის მათი პროდუქციის რეალიზაციას ქვეყანაში.

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიების მოქმედება ეწინააღმდეგება მიმღები ქვეყნის ეროვნულ ინტერესებს. უცხოელი ბიზნესმენი ცდილობს მიმღები ქვეყნის მთავრობას უბიძგოს შიდა ბაზრის დაცვის განსაკუთრებული ზომების მიღების, მაგალითად, საბაჟო ტარიფების ამღლებისაკენ, რასაც სარგებელი მოაქვს თავად უცხოური კომპანიისათვის. საერთაშორისო ბიზნესის, როგორც მიმღები ქვეყნის ბაზრებზე კონკურენციის ჩახშობის საშუალების, ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელია წარმოების ფაქტორთა ბაზრების თეორია, რომლის თანახმადაც „საერთაშორისო კომპანიების განსაკუთრებული უპირატესობები დიდ საფრთხეს არ უქმნის მისი პროდუქციის გამსაღებელ ბაზრებზე არსებულ თავისუფალ კონკურენციას“. ეს უპირატესობები მათ მონოპოლისტურ უფლებას მხოლოდ წარმოების ფაქტორთა ბაზრებზე ანიჭებს. ეს ეხება კომპანიაში მენეჯმენტის მაღალ დონეს. მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და გემოვნების შესახებ სრულყოფილი ინფორმაციის მოპოვებას, აღმოჩენათა პატენტებს, საიდუმლო „რეცეპტებს“, ვაჭრობის განსაკუთრებულ ხერხებს. ასეთი უპირატესობები კი ვერ აძლევს საშუალებას ფირმას აკონტროლოს შიდა ბაზარი.

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიები მოგების სრულიად მისათვისებლად ხშირად ამჯობინებენ ჩვენს ქვეყანაში შეინარჩუნოს კონტროლიცა და საკუთრებაც, რადგანაც წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ შეიძლება დაკარგონ თავიანთი სპეციფიკური უპირატესობები. თუ უცხოურ კომპანიათა საიდუმლოებები მიმღებ ქვეყანაში ხელმისაწვდომი გახდა ადგილობრივი კონკურენტებისათვის, მაშინ შესაძლებელია ეს ცოდნა გამოყენებულ იქნეს თვით ამ ფირმის წინააღმდეგ. ამ დროს ხდება საიდუმლოდ შენახული ცოდნის ან სხვა უპირატესობის დატაცება.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ანალიზი საშუალებას იძლევა წინასწარ განისაზღვროს უცხოური კაპიტალის უპირატესი დაბანდება მაღალტექნოლოგიურ დარგებში,

რადგანაც ამ დარგებში არსებული რთული და ძვირადღირებული ცოდნა უცხოელ ბიზნესმენს აძლევს მიმღები ქვეყნის ბაზრებზე პირდაპირი კონტროლის საშუალებას, მაგრამ არსებობს იმის საშიშროებაც, რომ საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიების ტექნოლოგიურ უპირატესობას სხვა ფირმებიც გამოიყენებენ უცხოეთში ოპერაციების გაშლის შემდეგ. ამ საშიშროების არსებობის შემთხვევაში მათ უარი უნდა თქვან უცხოეთის საწარმოთა ინვესტირებაზე.

სახელმწიფო პოლიტიკისათვის რეკომენდაციების მიცემის თვალსაზრისითაც საერთაშორისო კომპანიებს მწარმოებლური ხასიათის უპირატესობა გააჩნიათ. მთავრობამ ან შემზღუდავი ან წამახალისებელი პოლიტიკა უნდა გაატაროს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვასთან დაკავშირებით. არჩევანი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეუძლია უცხოურ ფირმებს მისი ინვესტირების შედეგების მითვისება.

საერთაშორისო ბიზნესი ერთგვარი ინდიკატორია მიმღები ქვეყნის ეკონომიკაში გადასახადების ცვლილებაზე. რაც უფრო იზრდება საგადასახადო განაკვეთები, მით უფრო ძლიერდება უცხოური კომპანიების მიერ გადასახადებისაგან თავის არიდების ლეგალური თუ არალეგალური გზების ძიება. ერთერთი ასეთი საშუალებაა დაბალი საგადასახადო განაკვეთების მქონე **ახალი მიმღები ქვეყნის ძიება**. არსებობს ამ პრობლემის გადაჭრის ორი გზა: 1. დაბალი გადასახადების მქონე ახალ მიმღებ ქვეყანაში ფილიალის გადატანა; და 2. ფასთა მანიპულირების მეთოდი. უცხოელ ინვესტორს შეუძლია მოგება ხელოვნურად გადაიტანოს მაღალგადასახადიანი ქვეყნიდან დაბალგადასახადიან სახელმწიფოებში. **ფასწარმოქმნის მანიპულირება** ყველაზე კარგი და იოლი მეთოდია ეროვნული საზღვრების გადამკვეთი აქტივებითა და პროდუქტებით მოგების გადაზიდვისათვის.

უცხოური ინვესტიციების მიმღები ქვეყნის საგადასახადო სამსახურებს ევალებათ გამოავლინონ გადასახადებისაგან თავის არიდების შემთხვევები და შესაბამისად დააჯარიმონ ურჩი გადამხდელი უცხოელი ინვესტორები. ამ დროს საგადასახადო წესების შეცვლით მიმღები ქვეყანა საპასუხო ზომებს ატარებს უცხოურ, ურჩ კომპანიათა წინააღმდეგ.

### **III. 3. ქვეყანათა ურთიერთდამოკიდებულების გავლენა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე**

საერთაშორისო ბიზნესი მოიცავს არამარტო საქონელგაცვლას, არამედ ტურისტული პროდუქციით ვაჭრობას, შრომითი რესურსების დაზღვევას, სატვირთო გადაზიდვებს, კონსულტირებას და ა. შ. მსოფლიო ვაჭრობა მთლიანობაში უნდა იყოს დაბალანსებული, რადგანაც ერთი ქვეყნის მიერ განხორციელებული ექსპორტი მეორისათვის წარმოადგენს იმპორტს და პირიქით. თანამედროვე ეტაპზე სულ უფრო გაღრმავდა ქვეყნების ურთიერთდამოკიდებულება. დღეს ადამიანები მოხმარების სტრუქტურაში გაცილებით უფრო მეტ იმპორტულ ნაწარმს მოიხმარენ, ვიდრე ვთქვათ 20 წლის წინ.

მსოფლიოს წამყვანი სახელმწიფოები თავად ახდენენ გავლენას სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე, ხოლო ჩამორჩენილი ქვეყნები კი სულ უფრო იმართებიან საზღვარგარეთიდან. ისინი სულ უფრო დამოკიდებულნი ხდებიან სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციისა და ნედლეულის ექსპორტზე. მხოლოდ ნაწილობრივ გაუმჯობესდა ახალინდუსტრიული ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობა, ძირითადად მდიდარი ქვეყნების სამრეწველო ბაზრების ათვისების ხარჯზე.

პირდაპირი ინვესტირების თითქმის მთელი საკუთრება ეკუთვნის მრეწველობით განვითარებული ქვეყნების ფირმებს. ამ სფეროში ამერიკის როლი სულ უფრო მცირდება, დიდი ბრიტანეთისა და იაპონიისა კი – იზრდება. ინვესტიციების ძირითადი ნაწილი მიმართულია მომსახურებასა და გადამამუშავებელ მრეწველობაში, რაც იმიტია გამოწვეული, რომ ამ დარგებში საკუთრების რეგლამენტირების წესები უფრო ნაკლებად მკაცრია. ინვესტიციების დიდი ნაწილი მოდის ნავთობის წარმოებასა და სხვა გადამამუშავებელ მრეწველობაზე. პირდაპირი ინვესტიციები ძირითადად მიემართება მდიდარ ქვეყნებში, მათი ბაზრების დიდი ტევადობის, მოსახლეობის მაღალი გადახდისუნარიანობისა და დაბალი პოლიტიკური რისკის არსებობის გამო.

### **III. 4. სახელმწიფოს როლი საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირებაში**

ნებისმიერ ქვეყანაში ბიზნესის განვითარება, როგორც წესი, ეკონომიკის თავისუფლებასა და დამოუკიდებლობას უნდა ეყრდნობოდეს. ბუნებრივია ისმება ასეთი კითხვა: თუ უნდა არეგულირებდეს ბიზნესს სახელმწიფო? როგორც მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, ბიზნესი შეუფერხებლად უნდა ვითარდებოდეს, მაგრამ გარკვეულ ზღვრებში იგი უნდა იმართებოდეს სახელმწიფოს მიერ, ოღონდ მას არა აქვს უფლება ზედმეტად ჩაერიოს ამ სფეროში. ასე რომ, ბიზნესი და სახელმწიფო მხოლოდ გარკვეული პროპორციით არიან ერთმანეთზე დამოკიდებულნი.

ბიზნესის სახელმწიფოებრივი რეგულირება **საზოგადოებრივი ინტერესებიდან გამომდინარე** უნდა ხორციელდებოდეს. საქართველოში სტრატეგიულ დარგთა დაფინანსება სწორედ სახელმწიფოს უნდა აეღო თავისთავზე. მსოფლიო საფინანსო კრიზისის პირობებში სახელმწიფომ უნდა წაახადოს საფინანსო ინსტიტუტების (ბანკების, სადაზღვევო კომპანიების, ფასიანი ქაღალდების ბირჟების, საკრედიტო დაწესებულებების და სხვათა) საქმიანობა, რათა მათ დააფინანსონ ეკონომიკის რეალური სექტორი, საგადასახადო შენატანების საფუძველზე უზრუნველყონ საბიუჯეტო შემოსავლები, სოციალური პროგრამების განხორციელების მიზნით.

საგადასახადო სისტემა პერიოდულ გადახედვას უნდა ექვემდებარებოდეს, რათა იგი მიესადაგოს რეალობას. სწორედ მან უნდა დაარეგულიროს ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის ურთიერთობა საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების განმტკიცების თვალსაზრისით. სახელმწიფოს მხრიდან ბიზნესის მართვის ძირითადი ბერკეტებია **ფულად-საკრედიტო და საბიუჯეტო პოლიტიკა**. სახელმწიფო უნდა ასტიმულირებდეს ბიზნესის იმ სახეობებს, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია საზოგადოებისათვის, სოციალური კლიმატის გაუმჯობესებისათვის. ამისათვის მან უნდა უზრუნველყოს მაკროეკონომიკური სტაბილიზაცია და რესურსების რაციონალიზაცია.

საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირებაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს მთავრობა, როგორც ბიზნეს-პირობების განმსაზღვრელი, „თამაშის წესების“ შემოქმედი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სუბიექტი, რადგანაც კანონები მიიღება პარლამენტის მიერ და მისი იურისდიქცია მხოლოდ ამ ქვეყნის საზღვრებში ვრცელდება. **გეოგრაფიული ბარიერები, რელიგიური და ეთნიკური განსხვავებანი** ხელს უშლის მოსახლეობის შერწყმას ერთ მთლიან სახელმწიფოში.

საერთაშორისო ბიზნესში სახელმწიფოთა შორის მყარდება ისეთი ურთიერთობები, რომელიც მისაღებია ყველა მონაწილისათვის. ამ ურთიერთობათა ფორმირება მოლაპარაკებათა გზით ხორციელდება. **მოლაპარაკება** წარმოებს ინვესტიციებზე, ლიცენზიებზე, საქონლის ექსპორტზე, ვალების გადახდაზე და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნესის მართვის სპეციფიკურობის გამო საერთაშორისო მოლაპარაკებები რთული და ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც მოითხოვს მოლაპარაკებათა წარმოების ტექნიკის ფლობას, მსოფლიო პრაქტიკაში დაგროვილი რეკომენდაციების ცოდნასა და გამოყენებას.

საერთაშორისო ბიზნესში სახელმწიფო მოლაპარაკებას ორ დონეზე ავითარებს. თავდაპირველად იგი დებს ხელშეკრულებას **საკუთრების უფლების გარკვევის ან კრედიტის მიცემის შესახებ**. მოლაპარაკებისათვის მზადება წინასწარ იწყება, ვინაიდან სწრაფად ჩატარებული მოლაპარაკება დადებით შედეგს არ იძლევა. მოსამზადებელი სამუშაო უნდა ჩატარდეს საორგანიზაციო საკითხების გადასაწყვეტად და მოლაპარაკებათა არსებითი მხარის დასამუშავებლად.

საერთაშორისო ბიზნესში წარმატების მიღწევა დამოკიდებულია პარტნიორ სახელმწიფოთა მთავრობებს შორის **კეთილმეგობრულ პოლიტიკურ ურთიერთობათა დამყარებაზე**. ბიზნეს-პარტნიორი ქვეყნები ფლობენ ერთმანეთისათვის საჭირო აქტივებს. რეციპიენტი ქვეყნის ასეთი აქტივია **საწარმოს შექმნისა და მისი უწყვეტი ფუნქციონირების პირობების უზრუნველყოფა**, ხოლო ინვესტორი მხარისა კი – **ჭარბი კაპიტალის ფლობა, მენეჯმენტის საიდუმლო „რეცეპტი“ და ტექნოლოგია**. ამ აქტივების ურთიერთშერწყმამ უნდა უზრუნველყოს რეციპიენტი ქვეყანაში ბიზნესის განვითარება, დასა-

ქმების დონის ზრდა, საგადამხდელო ბალანსის გაუმჯობესება. უცხოური ფირმა შეიძლება ფლობდეს საგარეო ბაზარზე გასაღების მნიშვნელოვან სეგმენტს, რომელსაც იგი გამოიყენებს რეციპიენტი ქვეყნის პროდუქციის ექსპორტის გასაფართოებლად.

რეციპიენტი ქვეყნები, თავის მხრივ, ფლობენ უცხოელი ბიზნესმენებისათვის მიმზიდველ ისეთ აქტივებს, როგორიცაა: გასაღების ბაზრები, მდიდარი უნიკალური რესურსები, ნედლეული, საპორტო აღჭურვილობა, იაფი მუშახელი, მიღებულ სესხებზე სარგებლის მაღალი განაკვეთი. ამ აქტივების შეძენით ტრანსნაციონალური კომპანია ინარჩუნებს კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე. ის რეციპიენტი ქვეყნები, რომლებიც დეფიციტურ ნედლეულს ფლობენ, შეუძლიათ გაიმყარონ პოზიციები ინვესტორებზე წაყენებული პირობების შესანარჩუნებლად, ხოლო ვისაც აქტივების შეთავაზებაში ბევრი კონკურენტი ჰყავს, შეთავაზებულ პირობებს ადვილად თმობს.

დონორი ქვეყნის ხელისუფლებას გააჩნია თავისი პოზიციების გამამყარებელი აქტივები, რომელთაც განეკუთვნება: ტექნოლოგია, მზა ნაწარმის ექსპორტის უნარი, დამზადებული პროდუქციის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა. ბოლო დროს სოფლის მეურნეობაში კერძო საკუთრება ვეღარ ჰპოვებს სრულ რეალიზებას, რადგანაც მიწა და სასარგებლო წიაღისეული განვითარებად ქვეყნებში მაინც სახელმწიფო საკუთრებადაა მიჩნეული, ამიტომ ფირმები კაპიტალდაბანდებისას უპირატესობას ანიჭებენ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს, რომლებიც ინვესტორებს სთავაზობენ მსხვილ ბაზრებსა და სტაბილურობის მაღალ ხარისხს. ბაზირების ქვეყნის ხელისუფლებას ადვილობრივი ინვესტორების სტრატეგიისაგან განსხვავებული პოლიტიკური მიზნები აქვთ დასახული,

### კითხვები განმეორებისათვის

1. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ორგანიზაციები;

2. რა გავლენას ახდენს ტრანსნაციონალური კომპანიები საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე?
3. რაში გამოიხატება ტრანსნაციონალური კორპორაციებისა და რეციპიენტი ქვეყნების ინტერესთა კონფლიქტი?
4. რაში მდგომარეობს წარმოების ფაქტორთა ბაზრების თეორიის შინაარსი?
5. რა როლი აკისრია სახელმწიფოს საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირებაში?
6. რა უპირატესობები გააჩნია ინვესტორსა და რეციპიენტ ქვეყნებს კაპიტალდაბანდების თვალსაზრისით?
7. რა მოთხოვნებს უყენებს ინვესტორი რეციპიენტ ქვეყნებს?
8. რა სახის დათმობები შეიძლება მიიღოს ბაზირების ქვეყანამ ინვესტორთა ინტერესების გაწირვის ხარჯზე საერთაშორისო ორგანიზაციებში?
9. რა მეთოდებით შეუძლია სახელმწიფოს დაუჭიროს მხარი სამუშაო ადგილთა შექმნას?
10. ჩამოთვალეთ კომპანიის მიერ გადასახადებზე თავის არიდების მეთოდები;
11. დაახასიათეთ ფასწარმოქმნის მანიპულირების მექანიზმი.

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- წარმოების ფაქტორთა ბაზრების თეორია;
- ფასწარმოქმნის თავისუფლება;
- ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი;
- ექსპროპრიაცია;
- ფირმის განსაკუთრებული უპირატესობა;
- „უნიფიცირებული“ გადასახადი.

### **ტესტები**

#### **1. 1968 წელს ჩამოყალიბდა:**

- ა) ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია;

- ბ) საერთაშორისო სავალუტო ფონდი;
  - გ) ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმება.
2. **დარგობრივი სტრუქტურის რეორგანიზაციის მიზნით შემუშავებულ სახელმწიფო პროგრამებს აფინანსებს:**
- ა) მსოფლიო ბანკი;
  - ბ) საერთაშორისო სავალუტო ფონდი;
  - გ) ტრანსნაციონალური კორპორაციები.
3. **„საერთაშორისო კომპანიების განსაკუთრებული უპირატესობები დიდ საფრთხეს არ უქმნის მისი პროდუქციის გამსაღებელ ბაზრებზე არსებულ თავისუფალ კონკურენციას“. ამ კანონზომიერებას ეწოდება:**
- ა) წარმოების ფაქტორთა ბაზრების თეორია;
  - ბ) წარმოების ფაქტორთა თეორია;
  - გ) ჰექშერ-ოლინის თეორია;
  - დ) სტოლპერ-სამუელსონის თეორემა;
4. **გადასახადებზე თავის არიდების თავიდან აცილების მიზნით საგადასახადო ორგანოები ახდენენ:**
- ა) ახალი ინვესტორების ძიებას;
  - ბ) „უნიფიცირებული“ გადასახადების დაწესებას;
  - გ) ფასწარმოქმნის მანიპულირებას.

## ნაწილი II

### საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

*„თანამედროვე ბიზნესმენს საქმე აქვს  
მთელს მსოფლიოსთან, ამიტომ ის უნდა  
ნაწვდეს მის რთულ ხლართებს“*

*სეიში ცუცუმი*

თავი IV. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის  
არსი და მეთოდები

თავი V. პერსონალის მართვა საერთაშორისო  
ბიზნესში

თავი VI. საერთაშორისო ბიზნესურთიერთობათა  
მართვა

თავი VII. საერთაშორისო კორპორაციების  
მენეჯმენტი

თავი VIII. ბიზნესრისკების მართვის  
შესაძლებლობები საერთაშორისო  
ბიზნესში

## ნაწილი II

### საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

*„აუცილებელია, რომ შემოსავლის ის ნაწილი, რომელიც მიდის საზღვარგარეთ ფულისა თუ საქონლის ფორმით, უკან ბრუნდებოდეს ქვეყანაში“*

*ფ. კენუ*

საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობიდან მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად საჭიროა ხელისუფლება და სამამულო კომპანიები ფლობდნენ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის პროგრესულ მეთოდებს. ზოგადად, **მენეჯმენტში** იგულისხმება საერთო მიზნის რეალიზაციისათვის ინდივიდების გაერთიანება. მენეჯმენტის არსი დაიყვანება, ორგანიზაციის საბოლოო შედეგების მიღწევის მიზნით, რესურსების (მიწის, შრომისა და კაპიტალის) ოპტიმალური თანაფარდობის კოორდინაციამდე. რესურსების ოპტიმალური გამოყენების პრინციპი შეიძლება მიესადაგოს ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციას, მისი მასშტაბებისა და მიზნების მიუხედავად. მართვას მონიხლავს ნებისმიერი ორგანიზაცია. იმის გამო, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე პირებს ამოძრავებთ კორპორაციული ინტერესები, აუცილებელი ხდება მათ შორის ერთი პირის პასუხისმგებლობის ამაღლება, რომელიც ახდენს სხვათა საქმის ორგანიზაციას.

მენეჯმენტი ადამიანთა ეკონომიკური აზროვნების შედეგია, რომელიც გარკვეული კანონზომიერებით ხასიათდება. იგი საჭიროებს ამ კანონზომიერებათა სრულყოფას, განვითარებასა და დაცვას. ეს პროცესი პრაქტიკაში **მართვის** სახელწოდებითაა ცნობილი, რომელსაც საფუძვლად უდევს ბუნებასა და საზოგადოებაში მოქმედი ობიექტური კანონების მონიხლავები. იგი საჭიროებს სხვადასხვა სახის ტექნიკურ და ტაქტიკურ საშუალებათა გამოყენებას მენეჯმენტის წინაშე დასმული მიზნის მისაღწევად.

## თავი IV.

### საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის არსი და მეთოდები

„ბატონობას ადვილად ისწავლი,  
მართვას – ძნელად.“

გოეთე

განასხვავებენ ბიზნესის მენეჯმენტის მარტივ (ანუ დეტერმინირებულ), რთულ და ძალიან რთულ ალბათურ მეთოდებს. **მარტივი** მეთოდით მართვის დროს ყველა ეკონომიკური პროცესი გარკვეულია. მასში ამოუცნობი მოვლენა არ არსებობს. ასეთი ბიზნეს-პროცესების მართვა ყველაზე მარტივია. ამ პროცესების მენეჯმენტი შეიძლება უინტერესოც იყოს, რადგანაც ექსპერიმენტებისა და საქმიანობის შედეგების სრულყოფის გაზრდის შესაძლებლობა არ არსებობს. მათ განეკუთვნება მენეჯმენტის ორსაფეხურიანი სისტემა.

ბიზნესის მართვის **რთული ალბათური სისტემა** მენეჯმენტის ისეთი მექანიზმია, სადაც ბევრი ეკონომიკური პროცესი შესწავლილია, მართვადია, მაგრამ იმავდროულად ზოგჯერ წარმოიქმნება ისეთი შემთხვევები, რომლებიც დამატებით კვლევასა და შესწავლას მოითხოვენ. ეს გარემოება ბიზნესის მართვის პროცესს უფრო საინტერესოს ხდის, რადგანაც ამ დროს რეალურად არსებობს ექსპერიმენტების ჩატარებისა და ბიზნეს-რისკების გაწვევის შესაძლებლობა, რომელიც აუმჯობესებს, ზრდის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს. მართვის **ძალიან რთული ალბათური სისტემა** მენეჯერების მიერ თითქმის შეუსწავლელია. ცნობილია მხოლოდ ის, რომ მსგავსი ეკონომიკური პროცესები არსებობენ და მიმდინარეობენ, ამიტომ ასეთი მდგომარეობა ითვლება თითქმის უმართავ სისტემად<sup>1</sup>. ამდენად, **მართვა** ეს არის სხვადასხვა სახის ორგანიზაციულ სისტემათა ერთობლიობა, რომელიც შეესაბამება მართვის ცალკეულ სახეებს: საზოგადოებაში, ცოცხალ და არაცოცხალ გარემოში.

---

<sup>1</sup> ბიზნესის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. პროფ. გ. ბაბუნაშვილისა და პროფ. ლ. ყორღანაშვილის რედაქციით. თბ., 2004 წ., გვ., 30.

## IV. 1. მენეჯმენტის არსი და მიზნები

ზოგადად მენეჯმენტი არის ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის შესაბამისად რესურსების ოპტიმალურად განაწილების პროცესი. სიტყვა „ოპტიმალურობის“ ცნებაში იგულისხმება ის კრიტერიუმი, რომლის მიხედვითაც მიიღება გადაწყვეტილება. მენეჯერის მოვალეობა სწორედ ისაა, რომ მას უნდა შეეძლოს უმთავრესი კრიტერიუმების, კომპანიის პრიორიტეტების განსაზღვრა და რაციონალურ გადაწყვეტილებათა მიღება. არსებობს ბიზნესის მენეჯმენტისადმი სამი მეცნიერული მიდგომა: ტრადიციული, სისტემური და სიტუაციური.

**ტრადიციული მიდგომისას** ცალ-ცალკე განისაზღვრება სამუშაო, პერსონალი, ადმინისტრირება, მოტივაცია და მართვის სისტემა. **სისტემური მიდგომის** დროს ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა, თავისი მიზნებით, ამოცანებით, ძირითადი შედეგებით, უკუკავშირებითა და გარე ფაქტორებით. **სიტუაციური მიდგომის** დროს მართვის მეთოდები იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე. ორგანიზაციის საქმიანი შედეგები განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით.

**ბიზნესის მართვა** ეს არის დაქირავებულ მუშაკებზე, მიმწოდებლებზე, მომხმარებელზე, კონკურენტებსა და სხვა სამუშაო სუბიექტებზე ზემოქმედების პროცესი, მის გარკვეულ მდგომარეობაში შესანარჩუნებლად ან ახალში გადასაყვანად ამ სისტემისათვის დამახასიათებელი ობიექტური კანონების შესაბამისად. მართვაში იგულისხმება რაიმე პროცესზე ზეგავლენა, რომელსაც ახორციელებს ადამიანი. საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ყველაზე რთული ფორმაა **სოციალური მართვა**, ე. ი. ხალხის, კოლექტივის (რომლისათვის დამახასიათებელია სხვადასხვა ინტერესი) საქმიანობისადმი ზემოქმედების პროცესი. სოციალური მართვის სახეებს შორის ყველაზე რთულია პოლიტიკურ-ეკონომიკური ანუ საწარმოების მართვა.

მენეჯმენტის უდიდეს მნიშვნელობას ბიზნესის განვითარებაში ერთსულოვნად აღნიშნავენ საქვეყნოდ ცნობილი ბიზნესმენები და მენეჯერები, მეცნიერ-ეკონომისტები, იურისტები,

დემოგრაფები, სახელმწიფო მოღვაწენი, მწერლები და ჟურნალისტები. მენეჯმენტს ახორციელებს უშუალოდ ადამიანი, ამიტომ სწორედ **მენეჯერის უნარი და ინტელექტი** განსაზღვრავს ბიზნესის ფილოსოფიასა და წარმატებას. როგორც საქვეყნოდ ცნობილი ამერიკელი (წარმოშობით იაპონელი) მენეჯერი ლი იაკოკა აღნიშნავს „ყველა სამეურნეო ოპერაცია შეიძლება საბოლოო ჯამში გამოვხატოთ სამი სიტყვით: ადამიანები, პროდუქტი, მოგება“. როგორც აქედან ჩანს, ბიზნესის მართვაში პირველ ადგილზე დგას ადამიანი. მართლაც არასაიმედო გუნდთან მუშაობის პირობებში დანარჩენი ფაქტორების ოპტიმალური კომბინაციის პირობებშიც კი წარმატების მიღწევის მცირე შანსია. ე. ი. საწარმო კომპონენტთა ამ დამოკიდებულებაში ადამიანი მთავარი ფიგურაა, რაც გადამწყვეტ გავლენას ახდენს საქონლის წარმოებასა და საერთოდ საერთაშორისო ბიზნესზე.

მენეჯმენტი ქმნის მართვის ისეთ მექანიზმს, რომელიც „დაყირავებული ხის“ მსგავს იერარქიულ სისტემას შეესაბამება. ამ სისტემის ცალკეული ქვესისტემები წარმოადგენენ დამოუკიდებელი მართვის ობიექტებს. ეს ობიექტები მოწვეს-რიგებულად და ურთიერთდაკავშირებულად მუშაობენ. ბიზნესის მენეჯმენტს ზოგადად ახასიათებს შემდეგი **ოთხი ძირითადი მიზანი**: 1. იგი მოიცავს გარკვეული ნიშნით მოწვესრიგებულ ფირმათა ერთობლიობას; 2. ფირმები ურთიერთდაკავშირებულნი არიან; 3. ფირმებს ახასიათებთ ერთი მიზნის მიღწევის-მოგების მიღების სურვილი; 4. ფირმებს აკისრიათ მკაცრად განსაზღვრული ფუნქცია.

ბიზნესის წარმართვის მიზნით კომპანიებს სჭირდებათ გარკვეული **რესურსები** (ინფორმაცია, კაპიტალი, ენერჯია და ა. შ.), რომელთა რაციონალური გამოყენებითაც უნდა მიიღონ ოპტიმალური შედეგი (პროდუქცია, მომსახურება, რეკლამა და ა. შ.). საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის პროცესი ძალზე დინამიური და განვითარებადია. გარკვეულ ეტაპზე იგი შეიძლება უმართავ სისტემადაც გადაიქცეს.

## *IV. 2. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის არსი, ეტაპები და განვითარების მიმართულებანი*

საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია მისი მენეჯმენტი. მენეჯმენტი დამოუკიდებელი მეცნიერებაა, რომელსაც კვლევის საკუთარი საგანი და ამოცანები გააჩნია. საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებით განვითარება მენეჯმენტის გარეშე შეუძლებელია. მენეჯმენტი იმისათვის არსებობს, რომ სწორედ და მიზნობრივად იმართებოდეს საერთაშორისო ბიზნესი.

თანამედროვე გაგებით, **საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი** სხვადასხვა ქვეყნის ფირმებს, კომპანიებსა და საწარმოებს შორის დამყარებულ სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობათა რეგულირების მეთოდების ერთობლიობაა, რომელიც იცვლება დროსა და სივრცეში შექმნილი ვითარების შესაბამისად. იგი სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების განხორციელებისათვის შრომით რესურსებზე ზემოქმედებისა და მათი გამოყენების მართვის მექანიზმია.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი, რომელ სფეროსაც არ უნდა მიეკუთვნებოდეს იგი, საქმიანობის დაწყების მთავარ პირობად მიიჩნევს **მართვის ობიექტის დაპროექტებას**. ეს კი გულისხმობს შემდეგ ძირითად ეტაპებს: 1. კომპანიის **პროფილისა და მართვის მიზნის განსაზღვრა**. ამ ეტაპის განხორციელება ნიშნავს კომპანიის არსის გარკვევას, მისი ადგილისა და როლის გამოვლენას ბიზნესის ერთიან სისტემაში; 2. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის უშუალოდ განხორციელებაში არსებული **პრობლემების გამოვლენის მექანიზმის დადგენა**. ეს ეტაპი გულისხმობს ისეთ ღონისძიებათა გატარებას, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის მიერ რესურსების მოპოვებასა და წარმოებულ პროდუქციის რეალიზაციას; 3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის დროს წარმოქმნილი კონკრეტული **პრობლემების გამოკვლევა და შესწავლა**, რომლის დროსაც უნდა მომზადდეს პროდუქციის წარმოებისა და მისი რეალიზაციის პროცესი.

თანამედროვე ეტაპზე ფართო მასშტაბით მუშავდება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების პროგრამები. ისინი სხვადასხვაგვარი და მრავალფეროვანია. მათგან ყურადღება მახვილდება საწარმო პროცესის ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ ასპექტზე, სოციალურ ბერკეტებსა და სტიმულირებაზე.

საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერის ხელოვნებაზეა დამოკიდებული თუ რომელი პროგრამა მიუზღოს ამა თუ იმ ეტაპს ან მაღალი ეფექტიანობის მისაღწევად აირჩიოს მათი პროპორციული შერწყმა. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში ცნობილია სანიმუშო მენეჯერის მახასიათებელი შემდეგი **ნიშან-თვისებები**. კერძოდ, ესენია: 1. ორიენტაცია მოქმედებასა და წარმატების მიღწევაზე; 2. გადაწყვეტილებათა მიღება მხოლოდ მომხმარებელთა ინტერესებიდან გამომდინარე; 3. დამოუკიდებლობა და გერგილიანობა; 4. ფასეულობებით ხელმძღვანელობა; 5. თავისი საქმისადმი ერთგულება; 7. ფირმის მართვის სიმარტივე; 8. თავისუფლება და სიმტკიცე.

მენეჯმენტი მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს და იხვეწებოდეს, რაც ძირითადად მენეჯერზეა დამოკიდებული. ამის გარდა, მას განსახვდრავს პოლიტიკური და სოციალური გარემო, საერთაშორისო ასპექტები, მართვის ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ცვლილებები და ა. შ. ამ თვალსაზრისით გამოიყოფა მენეჯმენტის სრულყოფის შემდეგი **კონცეფციები და მიმართულებები**: 1. წარმოების სრულყოფა – მომხმარებლები კეთილგანწყობილნი იქნებიან იმ პროდუქციაზე, რომელიც მისაწვდომ ფასებში იყიდება; 2. საქონლის სრულყოფა; 3. ბიზნესის ინტენსიფიკაციის სრულყოფა.

#### ***IV. 3. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მიზნები და ამიცანები***

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი მოიცავს სტრატეგიულ, კულტურულ, სამოქმედო, საკანონმდებლო, სოციალურ-ეთიკურ და ფუნქციონალურ კომპონენტებს. ამ მიზნის მისაღწევად საჭიროა თანამედროვე დაწესებულებათა ბიზნესის მენეჯმენტში გამოყენებულ იქნეს საერთაშორისო რისკე-

ბის, სტრატეგიული დაგეგმარების, სავაჭრო ოპერაციების, კომუნიკაციების, მოლაპარაკებების, სოციალურ-ეთიკური მოვლენების წარმართვის პროგრესული მეთოდები.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია კომპანიის განვითარება შექმნილი ვითარების ცვლილებებისა და განახლების მოთხოვნათა შესაბამისად. ამისათვის საჭიროა გამოვლინდეს ფირმის განვითარებაზე ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს მენეჯერსა და დაქირავებულ მუშაკებს შორის დამყარებულ ურთიერთობათა სიღრმისეულ შესწავლას.

საერთაშორისო ბიზნესი ძალზე რთული, დინამური და წინააღმდეგობებით აღსავსე პროცესია, რომელსაც თან ახლავს მრავალი დაბრკოლება. მათი მიზანმიმართული გადაწყვეტა პირდაპირ კავშირშია ამ პროცესების მართვასთან. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის სტრატეგიული მიზნის დასახვა, მის მისაღწევად საჭირო ღონისძიებათა შემუშავება და მათი პრაქტიკული რეალიზაცია. საერთაშორისო ბიზნესის მართვის მეთოდები გულისხმობს მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებას მის ყველა ეტაპზე. იგი დიდი მოცულობის ინფორმაციის მოპოვებასა და გადამუშავებასთან არის დაკავშირებული, ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ საერთაშორისო ბიზნესის მართვა ფაქტიურად არის ინფორმაციული ნაკადების უწყვეტი ჯაჭვი.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პროცესი ფაქტიურად ეს არის კომპანიის მმართველ და სამართავ სუბიექტებს შორის მიზნობრივი ურთიერთდამოკიდებულება (მათ შორის ინფორმაციის მოპოვების, გადამუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღების ერთობლივი პროცესი), რომელსაც ახასიათებს მეთოდოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და სოციალური შინაარსი. **საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პროცესის მეთოდოლოგიური ასპექტი** გულისხმობს კომპანიაში მოქმედ კანონზომიერებათა ეტაპობრიობას, რომელმაც უნდა ასახოს მმართველობითი შრომის სპეციფიკური მახასიათებელი ნიშან-თვისებები. ამ მხრივ მართვის პროცესი შეიძლება

დაიყოს შემდეგ ეტაპებად: მიზნის დადგენა, ვითარების შეფასება და მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღება.

#### ***IV. 4. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფორმები***

საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერის დემოკრატიულობის მნიშვნელოვანი გამოხატულებაა მისი **უფლება-მოსილებების გადაცემა** შედარებით უფრო დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის. ამ დროს შიშს არ უნდა იწვევდეს კომპანიაზე ზეგავლენის დაკარგვა. კომპანიის მუშაკთა მიერ უნებლიე შეცდომების დაშვებისას უნდა ვაცალოთ მათი გამოსწორება და არ უნდა დაესაჯოთ ისინი უმაღლეს.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდი აზროვნების „სამოსელია“. ამ აფორიზმის ჭეშმარიტება პრაქტიკითაა დადასტურებული. კარგი ბიზნეს-მენეჯერი **დინამიური** უნდა იყოს. მას უნდა შეეძლოს თანამედროვე არასტაბილურ სამყაროში ცვლილებებისადმი მისი კომპანიის სწრაფი და უმტკივნეულო ადაპტირება. მსგავს დონისძიებათა გატარება ყოველთვის ინდივიდუალური გზებით ხორციელდება. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკაში ცნობილია სამი მეთოდი, ესენია: **დირექტიული, დემოკრატიული და ლიბერალური**. პირველ შემთხვევაში შეიმჩნევა უფლება-მოვალეობათა მაქსიმალურად ერთი, კომპანიის მართვის ზედა რგოლის მენეჯერის (პრეზიდენტის) ხელში კონცენტრირება. ამ დროს ყველა სამმართველო საკითხი, რაგინდ უმნიშვნელოც უნდა იყოს იგი, ერთპიროვნულად გადაიჭრება.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ამ ფორმას პრაქტიკაში დიდი წინააღმდეგობები ხვდება, რადგანაც ამ დროს უზულებელყოფილია დაქირავებულ მუშაკთა ინტერესები. მართვის ამ მეთოდმა რომ გაამართლოს, საჭიროა დიქტატორი-მენეჯერი პიროვნული თვისებებით იყოს ობიექტური, თვითკრიტიკული. ასეთ შემთხვევაში მართვის ეს მეთოდი ყველას აჯობებს, რადგანაც მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისა და რეალიზაციის პროცესი უსწრაფესად მოხდება, არ იქნება ცდომილება გადაწყვეტილების მიღებასა და რეალიზა-

ციას შორის, მაგრამ რეალობა გვიჩვენებს, რომ დიქტატორ-მენეჯერებს ხშირად არ აქვთ კომპლექსურად ჩამოყალიბებული ეს თვისებები, ან მენეჯმენტის პროცესში მათ გაუჩნდებათ განდიდების სურვილი, რაც მათ გადააქცევთ გადაჭარბებულ მბრძანებლად, რომელსაც დაქირავებულთა ბუნება ვერ ეგუება, ამიტომ მართვის ეს მეთოდი უღდეგურია.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის **დემოკრატიული ფორმა** გულისხმობს ყველა სახის გადაწყვეტილების მიღებას კოლექტივობის პრინციპზე. ამ დროს მენეჯერი საკითხს განსახილველად გადასცემს ხელქვეითებს, ითვალისწინებს მათ მიერ შემოთავაზებულ რაციონალურ წინადადებებს, თავის ინტელექტს უხამებს ხელქვეითების სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას. ასეთ მენეჯერს გააჩნია ინტუიციის კარგი უნარი, რაც მის ავტორიტეტს განუხრებლად ამძღვრებს. ასეთი მენეჯერი ბევრ სიახლესა და გამოცდილებას იღებს ხელქვეითებისაგან.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის **ლიბერალური ფორმა** ხასიათდება მენეჯერის უინიციატივობით, მითითების მოლოდინით, პასუხისმგებლობის აცილების მცდელობით. ასეთი მენეჯერი ყოველთვის ფრთხილია, რადგანაც არ არის დარწმუნებული თავის კომპეტენტურობაში, თუმცა აქვს დიდი სურვილი იყოს ხელმძღვანელი. იგი არათანმიმდევრულია და ადვილად ექცევა სხვისი ზეგავლენის ქვეშ. ადვილად შეუძლია შეცვალოს ადრე მიღებული გადაწყვეტილება. ხელქვეითებთან ზედმეტად თავაზიანია, არასაკმარისად მომთხოვნი, არ შეუძლია სამუშაოს შესრულების ძალდატანება. ხელქვეითთა შორის თავისი ავტორიტეტის ასამაღლებლად იგი ცდილობს სხვადასხვა სახის შედავათების დაწესებას. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ ლიბერალური მეთოდით მმართველ მენეჯერს საკუთარი „მეობა“ არა აქვს. მსგავსი მენეჯმენტი ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის მართვის ორგანიზატორულ-მარეგულირებელ ღონისძიებებს, რის შედეგადაც ფირმის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევა ხასიათდება დაბალი შედეგიანობით, ამიტომ მენეჯერის მართვის ლიბერალური მეთოდი საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის მიუღებელია.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის დღევანდელ პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება მართვის დირექტიული და დემოკრატიული მეთოდების **სინთეზი**. მართვის დირექტიული ფორმიდან შენარჩუნებულია ის ნაწილი, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესის განვითარების ყველა ეტაპზე საორიენტაციო მდგომარეობის შესანარჩუნებლად ერთი უმაღლესი მმართველი რგოლის დატოვებას, რომელიც პასუხისმგებელია კომპანიაში დასაქმებული ყველა ადამიანის წინაშე. მენეჯმენტის ესა თუ ის მეთოდი რომ არ გადაიქცეს ბიუროკრატიულ სისტემად, საჭიროა მენეჯერი ფლობდეს მართვის შესაბამის კულტურას. მენეჯმენტის კულტურა მართვის განხორციელების ფორმებისა და მეთოდების ერთობლიობაა, რომელიც განისაზღვრება კომპანიისა და მასში მომუშავე ადამიანთა მოთხოვნებით.

#### ***IV. 5. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფუნქციები და პრინციპები***

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტს სპეციფიკური **ფუნქციები და პრინციპები** გააჩნია, რომელთაგან უნდა გამოიყოს: 1. შრომის კოოპერაცია და ინტეგრაცია; 2. სამუშაო ადგილების რაციონალიზაცია და სრულყოფა; 3. წარმოების სტრუქტურის რაციონალიზაცია და სრულყოფა; 4. სამუშაო ძალის გამოყენების რეგულირება; 5. ძალაუფლება და მომთხოვნელობა; 6. ერთმმართველობა; 7. კერძო ინტერესების პრიორიტეტულობა; 8. კერძო მოტივაციების რეგულირება; 9. კოორდინაცია; 10. სტიმულირება; 11. ფუნქციების რეგლამენტირება; 12. ეკონომიკური და იურიდიული სამართლიანობა; 13. ინიციატივიანობა; 14. მენეჯერის ავტორიტეტულობა და ამაღლება; 15. მიზნობრიობა; 17. სტრატეგიისა და საერთო მიზნის ერთგულება.

ამ ძირითადი პოზიციებიდან გამომდინარე მენეჯერსაც გააჩნია თავისი **ძირითადი ფუნქციები**, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების კუთხით შემდეგნაირად ყალიბდება: იგი 1. კოორდინაციას უწევს წარმოების განვითარებას საერთო მიზნის, საქმიანობის ტაქტიკისა და სტრატეგიის

შესაბამისად; 2. უზრუნველყოფს მენეჯმენტის ფუნქციებისა და პრინციპების თანმიმდევრულად განხორციელებას; 3. წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტურად წარმართვის მიზნით ახდენს რეკომენდაციების დამუშავებას ყველაზე ხელსაყრელი ბაზრების შესარჩევად, წარმოების პოტენციალის შესაბამისად; 4. სისტემატურად აანალიზებს ქვეყანაში შექმნილ საწარმოო, საბაზრო, სოციალურ ვითარებას და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს; 5. უწყვეტად ამუშავებს ინფორმაციას და იყენებს მას მართვაში; 6. სრულყოფს მართვის მეთოდებს, ხერხებსა და საშუალებებს; 7. ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესის განვითარებას და წარმართავს მას მოგების გაზრდის მიზნით; 8. ხელმძღვანელობს ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ, მარკეტინგულ, სოციალურ და სხვა გამოკვლევებს, მიზნობრივად იყენებს მათ შედეგებს;

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული ფორმის გამოყენებას განსაზღვრავს აგრეთვე სამართავ სისტემაში მოქმედი მართვის ძირითადი პრინციპები. თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესში ცნობილია მართვის **ოთხი ძირითადი პრინციპი**. ესენია: 1. მართვა შესრულების კონტროლის საფუძველზე; 2. მართვა წარსულის მომავალზე ექსტრაპოლაციის (განვრცობის) საფუძველზე; 3. მართვა გრძელვადიანი, სტრატეგიული პროგნოზების საფუძველზე; 4. მართვა მოქნილ ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველზე.

აქედან პირველი ორი პრინციპის მოქმედება ნათლად გულისხმობს მართვის წრფივი ორგანიზაციული ფორმის გამოყენებას. მესამე ფორმის მოქმედებისას მიზანშეწონილია მართვის ფუნქციური ფორმის გამოყენება. მეოთხე პრინციპით მართვა თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთი მთავარი თვისებაა, რაც გამოიხატება მის სირთულეში, ამიტომ ამ პირობებში მიზანშეწონილია მართვის კომპლექსური ფორმის გამოყენება. ეს განსაკუთრებით ეხება იმ ფირმებსა და კომპანიებს, რომლებიც თავიანთი განვითარების მდგომარეობით იმყოფებიან საბაზრო ორიენტაციაზე. უკანასკნელ პერიოდში საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებიც შედარებით უკეთ ერგებიან სწრაფად ცვალებად

გარემო პირობებს. ასეთ სტრუქტურებს ადაპტაციურ (შემგუებად) სტრუქტურებს უწოდებენ.

#### *IV. 6. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები*

არსებობს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის შემდეგი ძირითადი ინსტრუმენტები: მათემატიკური გათვლის მექანიზმი, პროგნოზირება, სისტემური ანალიზი, თამაშის თეორია, ექსპერიმენტული შეფასება, ეროვნული შემოსავლების გათანაბრება, ეროვნული ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა, ფისკალური პოლიტიკა, სავაჭრო პოლიტიკა და ა. შ. გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა, არსებობს საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარების შემდეგი ეტაპები:

1. კომპანიის მართვის ალტერნატივების მოძებნა. ამ დროს ყველა სახის სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება უნდა ხდებოდეს ალტერნატიულობის პრინციპის საფუძველზე;

2. საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევა, რომელიც გულისხმობს მრავალვარიანტული გადაწყვეტილების შესაფასებლად კრიტერიუმის დადგენას და მათგან ერთი საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას. ასეთი კრიტერიუმი ნებისმიერი კომპანიისათვის არის მოგების სიდიდე, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის განვითარების მიმართულებებს;

3. კომპანიის სამმართველო გადაწყვეტილებათა გავრცელების არეალის განსაზღვრა. იგი გულისხმობს ყოველი კონკრეტული გადაწყვეტილებისათვის ადრესატის დადგენას, რომლისთვისაც სავალდებულო გახდება მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია;

4. მიღებულ გადაწყვეტილებათა დამტკიცება. იგი გულისხმობს მიღებულ გადაწყვეტილებათა განხილვის საჯაროობის ხარისხს, თუ ვისთან უნდა იქნეს იგი შეთანხმებული და განხილული;

5. მიღებულ გადაწყვეტილებათა მოქმედებაში მოყვანის პროცესის მომზადება. ეს ეტაპი გულისხმობს კომპანიის ფუნქციური ორგანოს განსაზღვრას და მიღებულ გადაწყვეტილე-

ბათა შესაბამისად მის ორგანიზაციულ-სტრუქტურულ მომზადებას;

6. **გადაწყვეტილებათა შესრულების ხელმძღვანელობა.** ეს არის მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულების მიმდინარეობის კონტროლი ქსელური გრაფიკების გამოყენებით, რომელიც მოიცავს განსახორციელებელ გადაწყვეტილებათა ყველა სამუშაოს დასახელებას, მათ შორის ურთიერთკავშირს, შესრულების თანმიმდევრობასა და შესრულების ვადებს;

7. **გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობის განსაზღვრა.** იგი გულისხმობს გადაწყვეტილებათა განხორციელების მოსალოდნელი შედეგების შედარებას იმ კრიტერიუმთან, რომელიც მას დაედო საფუძვლად;

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის დაპროექტების მთელი ეს პროცედურა საბოლოოდ მოიცავს ამ ობიექტის ოპტიმალური ზომის განსაზღვრას, რომლის დროსაც რეალურადაა შესაძლებელი მისი ფუნქციონირება და დასახული მიზნის მიღწევა. მხოლოდ ამ შემთხვევაში ითვლება მოცემული ფირმა მართვად სისტემად.

მაღალმომგებიანი ბიზნესის წარმოების მთავარი განმსაზღვრელია მისი **ორგანიზაცია**, რომელიც გულისხმობს ფირმის წინაშე დასახული მიზნის შესაბამისი მოთხოვნებითა და ორგანიზაციული სტრუქტურით მოქნილი მართვის სისტემის შექმნას. იგი უზრუნველყოფს საერთაშორისო ბიზნესის, როგორც ერთიანი სისტემის წარმატებულ ფუნქციონირებასა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი წარმოადგენს ორი ძირითადი კომპონენტის – „ფირმა-ბაზარის“ საქმიანობის ერთობლივ პროცესს. ასეთი ურთიერთობა უზრუნველყოფს ორივე მათგანის სრულ კორდინაციასა და რეგულირებას, რაც ზრდის ფირმის ფუნქციონირებაზე კონტროლის ხარისხს. ამ პროცესის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მოგება ფირმის შექმნის მიზეზს კი არ წარმოადგენს, არამედ მისი საქმიანობის მთავარი მიზანია, რომელსაც ერთგულად ემსახურება მოცემულ კომპანიაში დასაქმებული ყველა მუშაკი.

#### **IV. 7. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა**

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ორგანიზაციულ სტრუქტურას განსაზღვრავს მისი მიზნები და ამოცანები. კომპანიის წარმოების მიხედვით ორიენტაციის დროს მას მართავს პრეზიდენტი, რომელსაც ექვემდებარებიან მენეჯერები წარმოებისა და ადმინისტრაციულ დარგებში. კომპანიის გასაღების მიხედვით ორიენტაციის დროს მას მართავს პრეზიდენტი, რომელსაც ექვემდებარებიან მენეჯერები წარმოების, გასაღებისა და ადმინისტრაციულ საკითხებში, ხოლო კომპანიის საბაზრო ორიენტაციით მართვის დროს მას ხელმძღვანელობს პრეზიდენტი, რომელსაც ექვემდებარება მენეჯერი წარმოების დარგში, ვიცე-პრეზიდენტი ანუ მენეჯერი მარკეტინგის დარგში და მენეჯერი ადმინისტრაციულ საკითხებში. ვიცე-პრეზიდენტს თავის მხრივ ექვემდებარებიან მენეჯერები გასაღების, მოთხოვნისა და რეკლამის დარგებში.

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ელემენტებია მართვის რგოლები, მენეჯერები და ფუნქციური სამსახურები. ასეთ სტრუქტურაზე გავლენას ახდენს მთელი რიგი ფაქტორები: საქმიანობის სფერო, ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმა, მასშტაბურობა, დარგობრივი თავისებურებები, ხელმძღვანელთა კვალიფიკაცია, ბიზნესის წარმოების გარემო, ფირმის სტრატეგია, ტაქტიკა, ტექნოლოგია და სხვა<sup>1</sup>.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა აუცილებელია პასუხობდეს მთელ რიგ მოთხოვნებს, როგორცაა: ოპტიმალური ზომა, მართვის საფეხურიანობის მინიმუმი, ეკონომიურობა და სხვა. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს მისი შესაბამისობა მართვის გამოყენებულ ორგანიზაციულ ფორმებთან. ცნობილია საერთაშორისო ბიზნესის მართვის სამი ძირითადი ორგანიზაციული ფორმა:

---

<sup>1</sup> ბიზნესის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. პროფ. გ. ბაბუნაშვილისა და პროფ. ლ. ყორღანაშვილის რედაქციით. თბ., 2004 წ., გვ., 34.

წრფივი, ფუნქციური და კომპლექსური. თითოეულ მათგანს აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები.

საერთაშორისო ბიზნესის წრფივი მართვის ფორმის დროს კომპანიაში დასაქმებული ყველა ადამიანი დავალებას იღებს ერთი ხელმძღვანელისაგან. ე. ი. ფირმაში გადაწყვეტილებას იღებს ერთი პიროვნება და მის განხორციელებასაც იგივე პიროვნება უწევს კონტროლს. ამის დადებითი მხარე ისაა, რომ გადაწყვეტილების გაცემასა და რეალიზაციას შორის ცდომილება მინიმუმდევ მცირდება, მაგრამ მისი ნაკლოვანება ისაა, რომ ასეთი ერთპიროვნული გადაწყვეტილებები შეიძლება აღმოჩნდეს სუბიექტური, ტენდენციური და ხშირად უსამართლოც კი.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ფუნქციური ფორმის დროს კომპანია დანაწევრებულია ცალკეულ სამართავ ფუნქციურ ქვედანაყოფებად, რომელთაც შესაბამისი რგოლის მენეჯერები ხელმძღვანელობენ. ამ დროს კომპანიის ძირითადი მენეჯერი ცალკეული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებას კოლექტივობის პრინციპის საფუძველზე. ასეთი გადაწყვეტილება უფრო ობიექტურია, რადგანაც იგი მიიღება ადამიანთა ჯგუფის მიერ. ეს გარემოება ამცირებს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილე თითოეულ ადამიანთა პასუხისმგებლობის გრძნობას, რადგანაც თითოეული მათგანი ფიქრობს, რომ თუ მიღებული გადაწყვეტილება არ გამართლდა, მარტო ის არ აგებს პასუხს.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პრაქტიკაში ყველაზე ფართოდ გამოიყენება მართვის კომპლექსური ფორმა, რაც ნიშნავს ზემოთ აღნიშნული ორივე ფორმის ერთდროულ გამოყენებას. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ მართვის ორგანიზაციულ ფორმას განსაზღვრავს ბიზნესის მასშტაბები, განვითარების საორიენტაციო მიმართულება და ა. შ. ასე მაგალითად, მასობრივი წარმოების პირობებში ყველაზე უფრო გავრცელებული იყო მართვის წრფივი ფორმა, შემდგომ პერიოდში მისი ხვედრითი წილი შემცირდა და გაიზარდა ფუნქციური და კომპლექსური ფორმების გამოყენება.

#### **IV. 8. კულტურული მრავალფეროვნების მენეჯმენტი საერთაშორისო ბიზნესში**

უცხო ქვეყნის სპეციფიკის გააზრებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს **ადამიანური და კულტურული გარემო**. საერთაშორისო დონის ბიზნესმენი კარგად უნდა ფლობდეს ანთროპოლოგიას, რათა უკეთ აღიქვან ამა თუ იმ ქვეყნის მცხოვრებთა სოციალურ-კულტურული ფასეულობანი. სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებისათვის დამახასიათებელია გარკვეული პიროვნული თავისებურებანი. ყურადღებაა გასამახვილებელი ფიზიკურ თავისებურებებზე, ვინაიდან ქვეყნის ბაზრისათვის განკუთვნილ პროდუქციას უნდა ჰქონდეს იქაური მომხმარებლისათვის მისაღები პარამეტრები.

საზოგადოების განვითარების ისტორიულად განსაზღვრული დონე გამოსახება ადამიანთა ცხოვრებისა და საქმიანობის ორგანიზაციის ფორმებში, მათ მიერ შექმნილ სულიერ და მატერიალურ ფასეულობებში. ყოველი ქვეყანა განსხვავდება ფასეულობებითა და სოციალური მიზანდასახულობით. ამიტომ ბიზნესმენმა პატივი უნდა სცეს უცხო ქვეყნის კულტურას, გაითვალისწინოს მისი თავისებურებანი, და არ შეეწინააღმდეგოს მას. მრავალფეროვნულ კომპანიებს ექმნებათ მთელი რიგი პრობლემები მუშაკთა დაქირავებაში, რაც უცხო ქვეყნის წეს-ჩვეულებებითა და ქვეყნის ნორმებითაა განპირობებული.

მუშაკთა დაქირავებისას საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯერმა უნდა იცოდეს მოცემულ ქვეყანაში შრომისადმი ადამიანის დამოკიდებულება და მისი მოტივაცია. ბევრ ქვეყანაში შრომისადმი დამოკიდებულებას განსაზღვრავს მოთხოვნის სპეციფიკა. საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის დროს გასათვალისწინებელია ქვეყნების განსხვავებული დამოკიდებულება დასვენებისადმი. შრომისადმი დამოკიდებულებას განსაზღვრავს ანაზღაურების დონე.

საერთაშორისო **ბიზნეს-მენეჯერი** – ეს არის ადამიანი, რომელიც ფლობს ორგანიზაციულ ნიჭს და აღჭურვილია ადამიანურ-ზნეობრივი სულისკვეთებით. სამართლიანად თვლიან, რომ „როგორც წესრიგი, ისე ქაოსი იწყება ხელ-

მძღვანელიდან”, რომ „ფირმა არ შეიძლება ხელმძღვანელზე „უკეთესი” იყოს”. იგი იღებს კომპანიის მართვაზე საბოლოო გადაწყვეტილებას, რადგანაც მან ყველაზე უკეთესად იცის, თუ რა, როგორ, რა გზებითა და საშუალებებით უნდა გაკეთდეს, ამიტომ მას ფირმაში დასაქმებულ ყველა ადამიანთან შედარებით ყველაზე მეტი უფლება-მოსილებაც აქვს და პასუხისმგებლობაც.

საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი მისთვის მინიჭებული უფლებამოსილებით ქმნის კომპანიის წინაშე დასახული მიზნის განხორციელებისათვის საჭირო პირობებს და კონტროლს უწევს მის განხორციელებას. აღნიშნული უფლება-მოსილების პრაქტიკული გამოყენება, მათი განხორციელების ფორმები და მეთოდები განსაზღვრავენ მენეჯერის სტილს. საერთაშორისო ბიზნესის **მენეჯმენტის სტილი** უშუალოდ მუდავნდება ხელქვეითებისა და მენეჯერის ურთიერთობაში, რომელსაც უნდა ახასიათებდეს კოლეგიალობა, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა და ერთი მიზნისადმი დაქვემდებარებულობის პრინციპის სრული აღიარება.

საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი კომპანიაში ასრულებს მრავალ ურთიერთშემავსებელ ფუნქციას, ამიტომ იგი შეიძლება იყოს ადმინისტრატორი, ორგანიზატორი, სპეციალისტი, საზოგადო მოღვაწე და აღმზრდელი. საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი, როგორც **ადმინისტრატორი**, თავის ძალაუფლებას იყენებს კომპანიის განვითარებისათვის, მისი სასურველი მიმართულებით ფუნქციონირებისათვის. კადრების განყოფილება-სთან შეთანხმებით იგი ახორციელებს საკადრო პოლიტიკას-შტატების დაკომპლექტებას, კადრების შერჩევას, მათ სწავლებას, განაწილებასა და გადაადგილებას. ამით იგი ქმნის პირობებს ფირმის მუშაკთა დაინტერესებისა და დასახული მიზნის მიღწევისათვის.

საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი, როგორც **ორგანიზატორი**, ქმნის შრომის პირობებს მის კომპანიაში დასაქმებული პირებისათვის, მათი მიზანმიმართული და ურთიერთდაკავშირებული, მაღალნაყოფიერი შრომისათვის. საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი, როგორც **სპეციალისტი**, გულისხმობს პროფესიონალს, რომელსაც შეუძლია კომპანიის წინაშე ახალი

ამოცანის მაღალკვალიფიციურ დონეზე დასმა, ანალიზი და მათი ეფექტიანი რეალიზაციის კონტროლი. ამისათვის იგი სხვა თანამშრომლებთან შედარებით ყოველგვარ პრობლემას თუ ამოცანას წყვეტს ნაკლები დანახარჯებითა და მაღალი შედეგიანობით. საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი, როგორც საზოგადო მოღვაწე, კომპანიას წარმოადგენს საზოგადოებაში, შეუძლია ხელშეკრულებების დადება, პარტნიორების არჩევა, ბაზრების შერჩევა და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნეს-მენეჯერი, როგორც **აღმზრდელი**, უნდა იყოს პასუხისმგებელიანი, ტაქტიკიანი და ოპერატიული. მას უნდა შეეძლოს ნებისმიერ სიტუაციაში ყველაზე სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

მენეჯერს საერთაშორისო ბიზნესში ყველაზე მეტი ფუნქცია აკისრია და შესაბამისად ყველაზე მეტი თავისუფლება აქვს მინიჭებული, ამიტომ მისი საქმიანობის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაში ხშირად დიდ როლს ასრულებს **პირადი თვისებები**. ამ თვისებებით განისაზღვრება მიღებულ გადაწყვეტილებათა სიმკაცრე, ქმედითუნარიანობა და მისი სწორი აღქმა ფირმის მუშაკთა მიერ. ამავე დროს ამ თვისებებმა უნდა გაუდვიდოს ადამიანებს დასახული მიზნის შესრულების სურვილი, აქტივობა. ასეთი თვისებები საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პროცესს შემოქმედებით ხასიათს აძლევს, ამიტომ მენეჯერის სტილი შეიძლება ხელოვნებადაც კი ჩაითვალოს ცალკეულ ადამიანებთან მიდგომის თვალსაზრისით, რაც იმაში გამოიხატება, რომ მენეჯერს უნდა შეეძლოს კომპანიაში დასაქმებული ყველა მუშაკის სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეცნობა.

როგორც პრაქტიკა მოწმობს, მენეჯერთა შეფასებისას პირველ ადგილზე დგას **საქმის რწმენა, პირადი პასუხისმგებლობა, პატიოსნება, შრომისმოყვარეობა, ადამიანებთან მუშაობის უნარი** და ა. შ. მენეჯერმა მარტო ის კი არ უნდა იცოდეს, რა არის მისი საქმე და რა – არა, არამედ უნდა ერკვეოდეს იმაშიც, რაც მის ფუნქციებში არ შედის. მისი ნიჭი და უნარი ვლინდება იმაში, თუ როგორ განსაზღვრავს იგი საკუთარ ადგილს კომპანიის საქმიანობაში, მართვის ცალკეულ რგოლებთან ურთიერთობაში.

#### IV. 9. მოტივაციის ელემენტები საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მასში დასაქმებულ ადამიანთა საქმიანობის წახალისებაზე. **მოტივაცია** კომპანიის წინაშე დასახული მიზნების მისაღწევად საკუთარი თავისა და დაქირავებულ მუშაკთა წახალისების, წაქეზების პროცესია. კომპანიაში მოტივაციის ელემენტების ფორმირება ფირმის მენეჯერის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რომელიც ემყარება თითოეული დაქირავებული მუშაკის სურვილსა და ინტერესს. დასახული მიზნის მისაღწევად გაწეული მოტივაცია შეიძლება იყოს პერსპექტიული ან მოკლევადიანი, რომლის არჩევაც დამოკიდებულია კომპანიაში შექმნილ მდგომარეობაზე.

**მოკლევადიანი მოტივაცია** დაქირავებულ მუშაკს ეხმარება დროებითი სიძნელეების დაძლევაში, რადგანაც მისთვის დღევანდელი პერსპექტიული მიზნების მიღწევის საწყისი ეტაპია, მაგრამ თუ კომპანიაში მომუშავე ადამიანებს უფრო აწუხებთ ხანგრძლივი პრობლემები (უბინაობა, უსახსრობის გამო ოჯახის წევრთა ჯანმრთელობის გაუარესება ან განათლების მიუღებლობა და ა. შ.). ასეთ შემთხვევაში მოკლევადიანი მოტივაცია უნაროა, მან შეიძლება დააქვეითოს მუშაკის აქტივობა ან გამოაცვლევინოს სამუშაო ადგილიც კი.

მოკლევადიანი მოტივაცია შეიძლება იყოს **უშუალო ან ირიბი**. უშუალო მოტივირებიდან დაქირავებული მუშაკი კმაყოფილებას იღებს როგორც სამუშაო პროცესიდან, ისე მიღებული შედეგებიდანაც. ირიბი მოტივაციის დროს ადამიანი კმაყოფილდება არამარტო სამუშაო პროცესიდან და მისი შედეგიანობიდან, არამედ მიღებული შემოსავლებით, აღიარებით, საზოგადოებრივი მდგომარეობით და ა. შ. მოტივაციის ეს ორივე ფორმა შეიძლება მჭიდრო ურთიერთ-კავშირშიც იმყოფებოდნენ. ხშირად ადამიანი მუშაობას იწყებს შემოსავლების მიღების მიზნით, მაგრამ შემდეგ გამოირკვევა, რომ მას კმაყოფილებას ანიჭებს მოვალეობის შესრულება.

მოტივაციის მეთოდებს შორის მნიშვნელოვანია **წმინდა მატერიალურ ინტერესებთან დაკავშირებული მოტივები**, რაც უშუალოდ მოქმედებს სამუშაო ადგილისა და პროფესიის შერჩევაზე. ამას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მაშინ, როცა დაქირავებულ მუშაკს ნაკლებად აინტერესებს ხელფასი და იგი მოცემული საქმიანობიდან იღებს სულიერ კმაყოფილებას. თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესში მოტივაცია მრავალგვარი, ურთიერთდაკავშირებული და რთული პროცესია, ამიტომ მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია უშუალოდ კომპანიაში შექმნილ მდგომარეობაზე.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ამოცანები შეიძლება ორ ჯგუფად დაიყოს, ესენია ფუნქციური და სიტუაციური ამოცანები. შესაბამისად იყოფა თავად მენეჯმენტის პროცესი. **ფუნქციური ამოცანები** დაქირავებული მუშაკებისათვის წინასწარ ცნობილი, განმეორებადი პროცესების ერთობლიობაა. **სიტუაციური ამოცანები** საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვის პროცესში წარმოქმნილი სიტუაციების სწრაფი ცვლილებითაა გამოწვეული.

თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ყველა მიმართულება ორიენტირებულია უზრუნველყოს კომპანიის წინაშე წამოჭრილი პრობლემების ეფექტურად გადაჭრის პირობების შექმნა, ბიზნესის მდგრადობა და განვითარება. ამ პროცესებში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს **ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი**. მათ გადაწყვეტაში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიაში დასაქმებულ მუშაკთა შორის დამყარებულ კავშირ-ურთიერთობას, მათ სოლიდარობასა და აქტივობის შენარჩუნებას.

ეს პროცესი ადამიანთა ეფექტიანი მართვისათვის იძლევა რიგ კონკრეტულ რჩევებს. კერძოდ: დაქირავებულ მუშაკთა გამოკითხვით უნდა დადგინდეს გრძნობენ თუ არა ისინი წარმატებული კომპანიის წევრებად თავს; უნდა მოიძებნოს ბიზნესის მართვის ისეთი მეთოდი, რითაც შესაძლებელი იქნება წარმატების მიღწევა. თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესის მთავარ მახასიათებელ თვისებას წარმოადგენს მისი **სირთულე**. დასახული მიზნის მისაღწევად საჭიროა დაისახოს მზარდი მოთხოვნები და დარწმუნდეს ფირმის მუშაკები და-

სახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობებში; უნდა შემოწმდეს დაქირავებულ მუშაკებზე წაყენებული მოთხოვნები. იმავდროულად უნდა მოხდეს მომავლის პროგნოზირება.

მენეჯერი უნდა იყოს **სულიერად მშვიდი, თვითდაჯერებული და გაწონასწორებული**, რადგანაც მისი განწყობა ავტომატურად გადაეცემა დაქირავებულ მუშაკებს; მენეჯერმა ფირმა არ უნდა ჩათვალოს წარუმატებლად. მარცხი მან უნდა მიიჩნიოს შეცდომად ან გაურკვეველობად. სწორედ დაშვებულ შეცდომებზე უნდა ისწავლოს მან ფირმის მართვის გზები.

### კითხვები განმეორებისათვის

1. რას ეწოდება მენეჯმენტი?
2. რა სახის მიდგომებია ცნობილი მენეჯმენტში?
3. რას ეწოდება საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი?
4. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდები;
5. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები;
6. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ეტაპები;
7. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტები;
8. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული ფორმები;
9. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის პრინციპები.

### ძირითადი ტერმინოლოგია

- ტრადიციული, სისტემური და სიტუაციური მენეჯმენტი;
- მართვის რთული ალბათური სისტემა;
- მართვის წრფივი, ფუნქციური და კომპლექსური ფორმა;
- მენეჯმენტის სტილი და კულტურა;
- ადმინისტრატორი და ორგანიზატორი;

- მართვის დირექტიული, დემოკრატიული და ლიბერალური სტილი;
- მატერიალურ ინტერესებთან დაკავშირებული მოტივატორები.

## ტესტები

### 1. ბიზნესის მენეჯმენტის მარტივი მოდელის დროს:

- ა) ზოგიერთი ეკონომიკური პროცესი შესწავლილია, ზოგიც კი დამატებით შესწავლას მოითხოვს;
- ბ) ყველა ეკონომიკური პროცესი შესწავლილია;
- გ) ყველა ეკონომიკური პროცესი შეუსწავლელია;

### 2. ბიზნესის მენეჯმენტის სიტუაციური მიდგომის დროს:

- ა) ცალ-ცალკე განიხილება სამუშაო, პერსონალი, ადმინისტრირება, მოტივაცია და მართვის სისტემა;
- ბ) ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა თავისი მიზნებით, ამოცანებით, ძირითადი შედეგებით, უკუკავშირებით და გარე ზემოქმედების ფაქტორებით;
- გ) მართვის მეთოდები იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე.

### 3. კომპანიის მართვის ალტერნატივების მოძებნა გულისხმობს:

- ა) მიღებულ გადაწყვეტილებათა განხილვის საჯაროობის ხარისხს,
- ბ) ყველა სახის სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებას ალტერნატიულობის პრინციპის საფუძველზე;
- გ) ყოველი კონკრეტული გადაწყვეტილებისათვის ადრესატის დადგენას, რომლისთვისაც სავალდებულო გახდება მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია;
- დ) გადაწყვეტილებათა განხორციელების მოსალოდნელი შედეგების შედარებას იმ კრიტერიუმთან, რომელიც ამ გადაწყვეტილების მიღებას დაედო საფუძველად;

### 4. საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევა გულისხმობს:

- ა) მრავალვარიანტული გადაწყვეტილების შესაფასებლად კრიტერიუმის დადგენას და მათგან ერთი საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას;
- ბ) ყოველი კონკრეტული გადაწყვეტილებისათვის ადრესატის დადგენას, რომლისთვისაც სავალდებულო გახდება მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია;
- გ) მიღებულ გადაწყვეტილებათა განხილვის საჯაროობის ხარისხს, თუ ვისთან უნდა იქნეს იგი შეთანხმებული და განხილული;
- დ) კომპანიის ფუნქციური ორგანოს განსაზღვრას და მის ორგანიზაციულ-სტრუქტურულ მომზადებას მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესაბამისად.

## თავი V.

# პერსონალის მართვა საერთაშორისო ბიზნესში

*„ეკონომიკური საზოგადოების მთავარი ნაკლოვანებანი, რომელშიც ეცხოვრობთ არის მისი უუნარობა უზრუნველყოს სრული დასაქმება.“*  
**პ. სამუელსონი**

საერთაშორისო ბიზნესში მრავალეროვნული კომპანიების **პერსონალის მართვა** ძალზე რთული და მრავალსპექტიანი პროცესია, რომელიც მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს: მუშაკთა დაქირავებას, მათ განაწილებას, კადრების მომზადება-გადამზადებას, შრომის სტიმულირებას, მისი ორგანიზაციის სრულყოფას. მრავალეროვნული კომპანიების პერსონალის მართვა არსებითად განსხვავდება ქვეყნის შიდა საწარმოების მართვისაგან. ეს განსხვავება განპირობებულია სხვადასხვა ფაქტორით, მათ შორის შრომის ბაზრების განსხვავებული სტრუქტურით, სამუშაო ძალის გადაადგილების პრობლემებით, საერთაშორისო ბიზნესის სპეციფიკური გარემოს ზემოქმედებით და სხვა. მრავალეროვნული კომპანიების ინტერნაციონალური ბუნების გამო მათ ხელი მიუწვდებათ სხვადასხვა ქვეყნის შრომის ბაზრებზე. შესაბამისად მათ აქვთ ამა თუ იმ ქვეყნის შრომის ბაზრის უპირატესობათა გამოყენებისა და ამით ნაკლები დანახარჯებით პროდუქციის წარმოების შესაძლებლობა.

მრავალეროვნული კომპანიების მმართველობითი კადრები წარმოდგენილია **ორსაფეხურიანი სტრუქტურით**: ყოველ კონკრეტულ ქვეყანაში განლაგებული ქალიშვილი-კომპანიებისა და ფირმის მთავარი ან რეგიონული შტაბის მმართველობითი კადრები. ამ უკანასკნელის ფუნქციაში შედის ფირმის უცხოური და რეგიონული ოპერაციების კოორდინაცია და მართვა. შტაბ-ბინის ხელმძღვანელთა მიერ ხდება ფილიალებისა და ქალიშვილ-კომპანიათა ხელმძღვანელების შერჩევა და მათი საქმიანობის შეფასება.

## ***V. 1. მმართველობითი პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები საერთაშორისო ბიზნესში***

საერთაშორისო კორპორაციების სტრატეგიულ მიზნებსა და ადგილობრივ ფილიალებს შორის ორივე საფეხურის ხელმძღვანელებმა ადგილობრივი სპეციფიკისადმი შეგუებისა და გლობალურ დონეზე ეფექტიანობის მისაღწევად უნდა უზრუნველყონ ბალანსი, რაც თავის მხრივ, დამოკიდებულია ფირმის ფუნქციონირების ძირითად პრინციპებზე, ანუ **პოლიცენტრისტული და ეთნოცენტრისტული ფაქტორების თანაფარდობაზე**, აგრეთვე ქალიშვილ-კომპანიათა დამოუკიდებლობისაგან მოსალოდნელ სარგებლიანობაზე. პოლიცენტრისტულ ფირმებში მართვა დეცენტრალიზებულია, ამიტომ უცხოური ქალიშვილი-კომპანიები მაქსიმალურად თავისუფალი არიან გადაწყვეტილებათა მიღებაში.

აღნიშნულის გამო, ამ შემთხვევაში ფაქტობრივად არააქტუალურია საერთო-საფირმო ნორმების ან **კორპორაციული კულტურის დანერგვა**. სამაგიეროდ, ეს ჩვეულებრივ აუცილებელია ეთნოცენტრიზმზე დამყარებულ ფირმებში. პოლიცენტრიზმისა და ეთნოცენტრიზმის თანაფარდობა განსხვავებულია ფირმათა მიხედვით, ამიტომ ნებისმიერ შემთხვევაში შეუძლებელია ყველა ქვეყნისათვის ერთიანი მართვის ტექნოლოგიის, პოლიტიკისა და სტილის შემუშავება.

უცხოური ქალიშვილი-კომპანიების მმართველობითი აპარატის საქმიანობა, როგორც წესი, დედაკომპანიასთან შედარებით უფრო მრავალასპექტიანია. ეს აიხსნება მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოების მრავალფეროვნებით. მრავალფეროვნულ კომპანიებში დიდი ყურადღება ექცევა მმართველობითი კადრების შერჩევას, მათდამი წაყენებული მოთხოვნებისა და პრინციპების დაცვას. მათი პერსონალი ჩვეულებრივ შედგება ადგილობრივი კადრებისა და ექსპატრიანტებისაგან. **ექსპატრიანტები** თავის მხრივ საბაზისო ქვეყნისა და მესამე ქვეყნის (დედა-კომპანიისა და ქალიშვილი-კომპანიისათვის უცხო ქვეყნის) მოქალაქენი არიან.

მმართველობითი კადრები ძირითადად ადგილობრივი მუშაკებით კომპლექტდება. თავის მხრივ, **ადგილობრივი კადრე-**

ბი, როგორც წესი, უკეთ იცნობენ რეგიონის თავისებურებებს, საწარმოო შესაძლებლობებს და ა. შ. გამონაკლისია ის განვითარებადი ქვეყნები, რომლებიც განიცდიან ადგილობრივი კვალიფიცირებული კადრების დეფიციტს. სწორედ ეს განაპირობებს ექსპატრიანტთა გამოყენების აუცილებლობას. ფირმის საბაზისო ქვეყნის ექსპატრიანტები ჩვეულებრივ მეთაური კომპანიის მიერ მივლინებული პირები არიან. ისინი უკეთ იცნობენ ფირმის სტრატეგიასა და ტაქტიკას, ახასიათებთ მაღალი კომპეტენტურობა, მაგრამ ჩვეულებრივ ძნელად ეგუებიან რეციპიენტი ქვეყნის პირობებს.

## *V. 2. პერსონალის მართვის როლი კომპანიის შორეული მიზნის მიღწევაში*

კორპორაციაში მყოფ ადგილობრივ ხელმძღვანელებს **შორეული მიზნების** მიღწევის მოთხოვნა უჩნდებათ. ფილიალის მფლობელ რეციპიენტი ქვეყანაში ტექნიკური მომზადების კადრების დეფიციტის დროს მრავალეროვნული კორპორაციები აგზავნიან უცხოელებს თავიანთ ქვეყანაში, სადაც მათი სათავე ფირმა არის მოთავსებული, ხოლო ადგილობრივ კადრებს აგზავნიან საზღვარგარეთ, რათა მათ გამოუმუშავდეთ კორპორაციული მართვის კულტურა.

მრავალეროვნულ კორპორაციას კადრები **ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადაჰყავს**, უშვებს მათ **მოკლევადიან მივლინებებში** ფილიალის საქმიანობის და ორგანიზაციის განვითარების კონტროლისათვის. საზღვარგარეთ ხელმძღვანელ სამუშაოზე დანიშნვას მომუშავეს კარიერისათვის შეიძლება სხვადასხვა შედეგი მოყვეს. ეს მეთოდი არანაირად არ მოქმედებს თანამშრომლის კარიერაზე, თუ მას გრძელვადიან პერსპექტივაში განვიხილავთ, მაგრამ ზოგჯერ იგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საზღვარგარეთ კარიერაზე. ეს დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა საზღვარგარეთული ოპერაციების როლი ფირმის საერთო საქმიანობაში, ინტეგრირების ხარისხი შიდა და საგარეო საქმიანობაში, ასევე კომუნიკაციები სათავე ფირმისა და ფილიალების პერსონალებს შორის.

იმისათვის, რომ თანამშრომლები დათანხმდნენ საზღვარგარეთ სამსახურზე, ფირმებმა უნდა აანაზღაურონ მათი შრომა საკმარისად, სათანადოდ, მაგრამ არა გადაჭარბებით. ფირმები სხვადასხვაგვარად ანგარიშობენ ცხოვრების ღირებულების ინდექსაციის სიდიდეს. თუ საზღვარგარეთ ცხოვრების ღირებულება დაბალია, შრომის ანაზღაურების ქვეყნებს შორის დიფერენციაციის ლიკვიდაციისათვის მეწეჯერის რეპატრიაციის დროს ზრდიან კომპენსაციას. საზღვარგარეთ მუშაობა უფრო მისაღებია, თუ თანამშრომელი მას განიხილავს, როგორც დაწინაურებას. საცხოვრებელი ბინის დაქირავებისას თანამშრომლებს ეძლევათ დამატებითი კომპენსაცია. სამივლინებო თანხები გაიცემა როგორც სამამულო ვალუტაზე, ისე იმ ქვეყნის ვალუტაში, სადაც მივლინებულია თანამშრომელი. კომპანიებმა მეტი დამატებითი პრივილეგიები უნდა მისცენ თავიანთ თანამშრომლებს, რომლებიც უფრო შორს არიან გაგზავნილი სამუშაოდ.

ზოგიერთი კომპანია ახდენს კადრების აღრიცხვის სისტემის ცენტრალიზებას. იგი მოიცავს ადგილობრივ და საზღვარგარეთის კადრებს. მათზე არსებობს არამარტო ზუსტი ტექნიკური და დემოგრაფიული მონაცემები, არამედ ისეთი ინფორმაციებიც, როგორცაა: უცხო ენების ფლობის უნარი, მზადყოფნა საზღვარგარეთ სამუშაოს მისაღებად და შიგა საფირმო ტესტები ადაპტაციის უნარზე. უცხოელ ხელმძღვანელებზე აღრიცხვის წარმოება რამდენადმე რთულდება, რადგანაც უცხოური საწარმოები მხოლოდ ნაწილობრივ შეიძლება იყოს კორპორაციის საკუთრებაში. ქვეყნებს შორის ინფორმაციის ნაკადის გაცვლაზე შესაძლებელია დაწესდეს შეზღუდვები. რამდენადაც კომპანიებმა უფრო მეტი იციან საკუთარ თანამშრომელთა ტექნიკურ შესაძლებლობებზე, ვიდრე ადაპტირებულზე. მათ თავიანთი ყურადღება უნდა მიმართონ თანამშრომელთა ადაპტაციის უნარზე. ტესტების მეშვეობით იმის დადგენა, წარმატებული იქნება თუ არა თანამშრომლის მივლინება საზღვარგარეთ, ძალზე ძნელია. ცალკეულმა კომპანიამ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ახალ გარემოში სამუშაოდ პერსონალის შერჩევაზე დაადგინა ძალზე მკაცრი პროცედურა. შექმნილი და ერთობლივი საწარმოები არჩევენ პერსონალს

ნაღს, მაგრამ ეს შერჩევა შეიძლება აღმოჩნდეს არაეფექტური და რთულად კონტროლირებადი.

### **V. 3. მმართველობითი პერსონალის შერჩევა ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფილიალებში**

კორპორაციებში ყურადღებას ამახვილებენ **დაქირავებულ მუშაკთა კვალიფიკაციაზე**, ცხოვრების პირობებზე, სამუშაოზე მისაღები პირებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებზე და ა. შ. მაგალითად, ამერიკული ფირმები მუშაკთა დაქირავებისას ძირითად ყურადღებას უთმობენ სპეციალიზებულ ცოდნასა და პროფესიულ ჩვევებს. ამიტომ მათ მუშაკებს ახასიათებთ ვიწრო სპეციალიზაცია. ეს თავის მხრივ ზემოქმედებს მუშაკთა დაწინაურებაზე – აქ დაწინაურება ხდება მხოლოდ ვერტიკალური ხაზის გასწვრივ. ეს იმას ნიშნავს, რომ ამა თუ იმ დარგის სპეციალისტთა დაწინაურება ხდება მხოლოდ მოცემულ სფეროში. მაგალითად, ფინანსისტს დაწინაურების შანსი აქვს მხოლოდ ფინანსების სფეროში. აღნიშნულის გამო, ამერიკულ ფირმებში დიდია მმართველობითი კადრების დენადობა. შერჩეული სტრატეგიის წარმატება ან ჩავარდნა დამოკიდებულია არამარტო წარსულში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ხდება ამჟამად ამ გადაწყვეტილებათა რეალიზება<sup>1</sup>.

ამერიკულ ფირმებში მუშაკთა დაქირავებისას ტარდება პრეტენდენტთა **ტესტირება** და მათი **პროფესიული დონის გამოვლენა**. ამასთან, ყოველ ფირმას შემუშავებული აქვს მუშაკთა შერჩევის საკუთარი კრიტერიუმები და წესები. სამუშაოზე მიღების შემდეგ მუშაკს, მისი ვიწრო სპეციალიზაციიდან გამომდინარე აცნობენ მოვალეობებს. ე. ი. ამერიკულ ფირმებში არაა მიღებული მთელი ფირმის საქმიანობისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის გაცნობა.

---

<sup>1</sup> როსტომ ბერიძე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009 წ., გვ. 10.

ამერიკული ფირმებისაგან განსხვავებით იაპონური ფირმები თვლიან, რომ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს **ფირმის ნებისმიერ მონაკვეთზე მუშაობა**, ამიტომ მათი მუშაკები კვალიფიკაციას ჩვეულებრივ მათთვის ახალ სფეროებში იმაღლებენ. იაპონურ ფირმებში დიდი ყურადღება ექცევა პროფესიათა შეთავსებას, კოლექტივში მუშაობის უნარს, საერთო საქმეში საკუთარ წვლილს, სხვადასხვა საკითხების დამოუკიდებლად გადაჭრის უნარს და ა. შ.

საერთოდ, იაპონური ფირმებისათვის დამახასიათებელია პერსონალის მართვის შემდეგი **თავისებურებანი**: მუშაკთა დაქირავება სამუდამო ან დაქირავება ხდება ხანგრძლივი ვადით, ხელფასის მატება ნამსახურობის ვადის მიხედვით, ფირმის ჩარჩოში შექმნილი პროფკავშირების მუშაობაში მუშაკთა აქტიური მონაწილეობა (აშშ-ში პროფკავშირები დარგობრივი ხასიათისაა).

შესაბამისად იაპონურ ფირმებში პერსონალის მართვის სისტემა იძლევა დასაქმების გარანტიას, ახალი მუშაკების მოზიდვისა და მომზადების შესაძლებლობას, შრომის ანაზღაურებას სტაჟის მიხედვით, ხელფასის მოქნილ სისტემას. აქ ფირმისა და მუშაკთა **ინტერესები ურთიერთშესამებულია**, დაცულია ბალანსი ფირმის მმართველებს, დაქირავებულ მუშაკთა და ინვესტორებს შორის. ყოველივე აღნიშნულის გამო იაპონელები გამოირჩევიან საკუთარი ფირმის ერთგულებით. შრომის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მუშაკსა და დამქირავებელს შორის დამყარებულ ურთიერთობებზე. მრავალეროვნულ კომპანიებში ფართოდ გამოიყენება მუშაკთა დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა ანუ შეთანხმება ფირმის ხელმძღვანელობასა და მუშაკთა შორის. მასში აისახება ადმინისტრაციისა და მუშაკის ვალდებულებები.

**მმართველობითი პერსონალის შერჩევის ასპექტები.** საზღვარგარეთის ფილიალის ხელმძღვანელობამ უნდა იცოდეს **დამოუკიდებლად მუშაობა**, რადგანაც საზღვარგარეთ შტაბის მრავალი ფუნქცია ლიკვიდირებულია ხარჯების დაზღვევის თავიდან ასაცილებლად. ფირმის შტაბბინაში მენეჯერს შეუძლია რამდენიმე სატელეფონო საუბრით მიიღოს კონსულტაცია სპეციალისტებისაგან.

ადგილობრივ მოქალაქეებს და ექსპატრიანტებს შეუძლიათ იმუშაონ როგორც მშობელ ფირმაში, ისე მის საზღვარგარეთულ ფილიალშიც. ამ ორგანიზაციაში მმართველობით თანამდებობათა დიდი ნაწილი უკავიათ ადგილობრივ მოქალაქეებს და არა ექსპატრიანტებს. ერთადერთ გამონაკლისს წარმოადგენს რომელიმე განვითარებადი ქვეყნის **პროექტის ხელმძღვანელი**. ხელმძღვანელთა თანამდებობის ვაკანტური ადგილების შევსება ძალზე რთული პროცესია.

ადგილობრივი კადრებით დაკომპლექტებული მმართველობითი აპარატი ხელს უწყობს **გასაღების გაფართოებას** და თანამშრომლებში **შეგნების დონის ამაღლებას**. თუ თანამდებობებზე დაინიშნებიან მხოლოდ ექსპატრიანტები, შეიძლება წარმოიშვას სირთულეები კარგი ადგილობრივი კადრების დაქირავებასა და შენარჩუნებაზე. ექსპატრიანტებს ორიენტაციის აღება შეუძლიათ უფრო მოკლევადიან მიზნებზე, როდესაც მთავრდება მათი საზღვარგარეთ ყოფნის ვადა.

#### ***V. 4. კადრების მოძრაობა საზღვარგარეთული ოპერაციების დროს***

ფირმათა უმრავლესობა, რომელთაც გააჩნიათ საზღვარგარეთული ფილიალები საქმიანობის დაწყებისას დგებიან **საკადრო პრობლემების** წინაშე. საერთაშორისო კორპორაციები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კვალიფიციურ პერსონალთა მონაწილეობას საზღვარგარეთ თავიანთი საწარმოების ზრდის უზრუნველყოფაში. ნებისმიერმა ფირმამ საკადრო მუშაობა უნდა დაიწყოს კადრებისადმი მოთხოვნათა განსაზღვრით და მათი კვალიფიკაციის ამაღლებით, რათა მათ შეძლონ უფრო რთული ამოცანების შესრულება.

საერთაშორისო ოპერაციების განხორციელების დროს შრომითი რესურსების მართვა განსხვავდება საკუთარ ქვეყანაში ამ რესურსების მართვისაგან. **განმასხვავებელი ფაქტორები** შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ: 1. განსხვავებანი შრომით ბაზრებს შორის; 2. სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან დაკავშირებული პრობლემები; 3. მართვის სტილი და პრაქტიკა; 4. ეროვნული ორიენტაცია; 5. კონტროლი. საე-

რთაშორისო კომპანიის მმართველ კადრებს გააჩნიათ ორ-იარუსიანი სტრუქტურა: პირველ რიგში, ფილიალების დონეზე კომპლექტდება კადრები, რომლებსაც შესწევთ უნარი ყოველი ქვეყნის შიგნით ხელმძღვანელობა გაუწიონ საწარმოოს საქმიანობას. მეორე რიგში სათავო ან რეგიონული შტაბბინის დონეზე კომპანიებში უნდა მუშაობდნენ პირები, რომლებსაც შეეძლებათ სხვადასხვა საზღვარგარეთული და რეგიონული ოპერაციის მართვა.

მართვის აპარატის მახასიათებელი ეს ორი რგოლი მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან იმდენად, რამდენადაც სწორედ შტაბბინის პერსონალი არჩევს საზღვარგარეთული ფილიალების ხელმძღვანელებს და აფასებს მათ საქმიანობას. ფილიალებისა და მთავარი შტაბბინის ურთიერთობებზე მოქმედებენ სათავო კომპანიის ხელმძღვანელობა. ფილიალის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას უფრო მეტი მოვალეობები გააჩნიათ, ვიდრე მსგავს საწარმოთა ხელმძღვანელებს საკუთარ ქვეყანაში. კორპორაციის საზღვარგარეთული ფილიალის პერსონალი მრავალ ქვეყანაში ასრულებს უმაღლესი ხელმძღვანელის ფუნქციას. ისინი კისრულობენ საზღვარგარეთული მივლინების ტვირთს, განიცდიან სირთულეებს იმ შემთხვევაში, როდესაც მხოლოდ სამამულო ქვედანაყოფებში მუშაობის გამოცდილება გააჩნიათ.

კომპანიის საზღვარგარეთულ განყოფილებათა ხელმძღვანელები კარგად უნდა ფლობდნენ კომუნიკაციის სისტემებს, რათა უზრუნველყონ ყველა ინფორმაციული შეტყობინების სრულად გაგება.

## *V. 5. პერსონალის შერჩევის პრობლემები ერთობლივ საწარმოებში*

მომუშავის დაქირავების შემდეგ პერსონალი გადის ადაპტაციაზე უნარის ვარჯიშს. მომზადება ხდება წარმოებიდან მოწყვეტის გარეშე. საზღვარგარეთ ახალი წარმოების დაგეგმვისას მოთხოვნა სამუშაო ძალზე უნდა განისაზღვროს ძირითად ფირმაში უკვე არსებული წარმოების გათვალისწინებით. კომპანიებს შეუძლიათ გადაანაწილონ სამუშაო ძალა და კა-

პიტალი, თუ შედარებითი ღირებულება ერთნაირი არ იქნება. სამუშაო ძალას აიძულებენ უმუშევრობის მაღალი დონის რეგიონიდან გადაადგილდეს სხვა რეგიონებში, რომლებსაც გააჩნიათ უფრო მეტი ანაზღაურება.

კომპანიები, რომლებიც დამოკიდებულნი არიან უცხოურ მომუშავეებზე, არ არიან დარწმუნებულები აუცილებელი სამუშაო ძალის არსებობაში. ეს იმიტომ ხდება, რომ ქვეყნები ატარებენ **სხვადასხვა შეზღუდვას**, რის გამოც მომუშავეები ბრუნდებიან სახლში. სამუშაო ძალის დენადობა კი მოითხოვს ახალ თანამშრომელთა პროფესიულ მომზადებას. მრავალეროვნულ კორპორაციათა უნარი, მობილიზაცია გაუკეთონ მმართველობით პერსონალს, საშუალებას იძლევა დააკმაყოფილოს ცალკეულ რეგიონებში მუშა-ემიგრანტებზე მოთხოვნა. ნავთობომპოვებელი და სასარგებლო წიაღისეულის რაიონებში საწარმოების შექმნისათვის კომპანიები იძულებული არიან შეიყვანონ ამ ადგილებში კვალიფიცირებული და არაკვალიფიცირებული სამუშაო ძალა საზღვარგარეთიდან, ააშენონ საცხოვრებელი ბინები, შექმნან ინფრასტრუქტურა, ახალი მოსახლეობისათვის ჩამოაყალიბონ სოციალური მომსახურების სისტემა. დასახლებულ ადგილებში კი საცხოვრებლის დეფიციტი ხელს უშლის მუშების მოდინებას.

## ***V. 6. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ადგილი საერთაშორისო ბიზნესში***

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის პროცესში მენეჯერი რამდენიმე ერთგვაროვან პრობლემას აწყდება. ასეთ პრობლემებს განეკუთვნება: **გადაწყვეტილების მიღების ადგილი**, გლობალური ოპერაციების **ოპტიმიზაციის გზები**, ფირმის **ანგარიშსწორების** შტაბბინაში წარდგენის წესი და ა. შ. კონტროლი ითვალისწინებს დაგეგმვას, პრაქტიკაში გეგმების გატარებას, ფირმის, მისი ქვედანაყოფების მუშაობის შეფასებასა და კორექტირებას. საერთაშორისო ბიზნესის შორიდან დისტანციურად კონტროლს ართულებს მანძილი, ინფორმაციის გაცვლისათვის საჭირო მეტი დრო და საშუალებები, მრავალფეროვნება (ქვეყნებს შორის განსხვავება ხელს

უშლის მათ შორის შეთანხმების მიღწევას), კონტროლს და უქვემდებარებელი ფაქტორები (ფირმისათვის გარეშე აქციონერები და სახელმწიფო დადგენილებები ძლიერ მოქმედებენ ფილიალებზე) და განუსაზღვრელობის ხარისხი. მასზე მოქმედებს არაზუსტი ინფორმაცია და საქმიანობის პოლიტიკურ-ეკონომიკური პირობების სწრაფი ცვლილება.

ნებისმიერმა კორპორაციამ უნდა განსაზღვროს, თუ სად იქნება გადაწყვეტილება მიღებული – **ადგილზე თუ ცენტრში** ისეთ მრავალფეროვან საკითხებზე, როგორცაა: ასორტიმენტის პოლიტიკა, ფონდების შექმნა და ლიკვიდური აქტივების განლაგება. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების დონე, მით უფრო მეტად შეიძლება ჩაითვალოს ის ცენტრალიზებულად. მაგრამ სინამდვილეში არცერთი კომპანია არ იღებს სრულად ცენტრალიზირებულ ან დეცენტრალიზებულ გადაწყვეტილებებს. ნებისმიერი კომპანია ცვლის პოლიტიკას პრობლემის ტიპისა და კონკრეტული ვითარების შესაბამისად. გადაწყვეტილების მიღების ადგილი შეიძლება დამოკიდებული იყოს პროდუქციის სახეზე, ფუნქციაზე, ქვეყანაზე, საქონლის ან სხვა რესურსების გადაადგილებაზე. ნებისმიერ კომპანიაში არსებობს ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების ტენდენცია.

კორპორაციის მოგება შეიძლება ნაწილობრივ გაიზარდოს **წარმოების ფაქტორების გადაადგილებით** ერთი ფილიალიდან მეორეში. ის, რაც კარგია კორპორაციისათვის გლობალურ დონეზე, შეიძლება არახელსაყრელი აღმოჩნდეს მისი ქვედანაყოფებისათვის. ნებისმიერმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს, რა არის მისთვის მიზანშეწონილი ცალკეულ ქვეყანაში და რა – ინტეგრალურად, კონკრეტული პოზიციების გასაძლიერებლად გლობალურ დონეზე. კომპანიამ ზემოქმედება უნდა მოახდინოს კონკურენტზე პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების უკეთესი პირობების შეთავაზებით.

იმდენად, რამდენადაც **უფლება-მოვალეობათა დელეგირება** ძირითადად ეყრდნობა რწმენას იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დანიშნული ადამიანები იმოქმედებენ პასუხისმგებლობით, შესაბამისად ფილიალის მმართველთა კომპეტენტურობა განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოად-

გენს. კორპორაციის მართვაში არსებობს რაციონალური ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ შესაძლებლობებისა და უნარის ურთიერთშედარებაზე. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ხშირად არარეალისტური შეფასება განაპირობებს მენეჯერებისადმი ფართო უფლება-მოსილების დელეგირებას როგორც კორპორაციის დონეზე, ისე ფილიალებში. არარეალისტურ შეფასებას მიეკუთვნება პიროვნების დარწმუნება იმაში, რომ ადგილებზე ხელმძღვანელებს შეუძლიათ მიიღონ სწორი გადაწყვეტილებები.

## ***V. 7. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი***

რაც უფრო ძლიერ განსხვავდება უცხოური ფილიალის მუშაობის პირობები ბაზირების ქვეყანაში არსებული გარემოსაგან და რაც უფრო მეტ ნდობას მოიპოვებენ მმართველები ადგილებზე, მით უფრო მეტად ხდება ადგილობრივ დონეზე უფლება-მოსილებათა დელეგირება. გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტმა შეიძლება განსაზღვროს შტაბბინის პერსონალისა და ადგილობრივი მენეჯერების კომპეტენტურობის დონის თანაფარდობა. რაც უფრო ერთსახაა პროდუქციის გამოშვება გლობალურ დონეზე, მით უფრო ცენტრალიზებულია კონტროლი. ტექნოლოგიათა სწრაფი ცვლილების შემთხვევაში იზრდება მართვაში შტაბბინის ჩართვის აუცილებლობა იმ სიტუაციასთან შედარებით, როდესაც ტექნოლოგია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში სტაბილურია.

როგორც წესი, თუ დიდხანს მუშაობს კომპანია საზღვარგარეთის ბაზარზე, მით უფრო დიდია გაყიდვის მოცულობა საზღვარგარეთ და იზრდება გამოცდილება პრობლემების გადასაწყვეტად. მსხვილი ფილიალის არსებობა კონკრეტულ ქვეყანაში განაპირობებს მასში კვალიფიციური სპეციალისტების ჯგუფის შექმნას, რომელსაც შეეძლება პრობლემების ადგილობრივ დონეზე გადაჭრა. უფრო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება კი ხდება შტაბბინაში.

ფილიალების საქმიანობა ხელს უწყობს გლობალური სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციას, უზრუნველ-

ყოფს ინფორმაციისა და რესურსების შემოდინებას. ზოგჯერ საზღვარგარეთის ქვედანაყოფი აღმოჩნდება კორპორაციის გლობალური სტრატეგიის გარეთ. გლობალურ სტრატეგიას გააჩნია მრავალი დადებითი მხარე, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში ფილიალები არ შედიან ასეთი სტრატეგიის სქემაში. ეს ხდება მაშინ, როდესაც მათ მიერ გამოშვებული პროდუქცია მჭიდროდაა დაკავშირებული უნიკალურ ეროვნულ უპირატესობებთან. ამ დროს კი ფილიალები შესაძლოა მთლიანად არ იყვნენ ჩართული გლობალურ ქსელში, რამდენადაც ადგილობრივი სახელმწიფო პროტექციონიზმი იცავს მათ კონკურენტებისაგან. ასეთ შემთხვევაში კორპორაციის სტრატეგიული კონტროლი შესაძლოა ნაკლებად საჭირო იყოს, ვიდრე კონტროლი ცალკეული ქვეყნის დონეზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის **ცენტრალიზაცია** ადგილობრივი მმართველობის მიერ მტკივნეულად აღიქმება, რადგანაც ისინი ამ შემთხვევაში კარგავენ მუშაობის მაქსიმალური შედეგების მიღწევისა და თავიანთი უფლება-მოთხოვნების რეალიზების შესაძლებლობას. ნაკლებად განვითარებული ქვეყნები ამტკიცებენ, რომ გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაცია უკარგავს მათ დამოუკიდებლობას. ისინი აღნიშნავენ, რომ მრავალეროვნული კორპორაციები თითქმის ყველა კვლევისა და დამუშავებას აწარმოებენ ბაზირების ქვეყნებში ან სხვა სამრეწველო განვითარებულ ქვეყნებში. ბაზირების ქვეყნებში გამოკვლევებისა და გადამუშავების ცენტრალიზებულად წარმართვას ხელს უწყობს ისეთი არგუმენტები, როგორიცაა: ადამიანთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა, რომლებიც უშუალოდ კომპანიაზე მუშაობენ, კერძო საკვლევი ინსტიტუტებისა და უნივერსიტეტების სიახლოვე და ა. შ.

ადგილობრივი პირობებისადმი პროდუქციის ადაპტაციისათვის უფრო ხელსაყრელია **კვლევისა და დამუშავების ცენტრალიზაცია**. იგი საშუალებას იძლევა ფილიალებში მიიზიდოს მაღალკვალიფიცირებული ადგილობრივი პერსონალი. ეროვნული ეკონომიკის რეორგანიზაციის მართვის პროცესში წარმატების მნიშვნელოვანი გასაღები მდგომარეობს იმაში, რომ მასში მონაწილე ყველა წევრმა ყურადღება უნდა

გამახვილონ საკუთარ შეცდომებზე, რაც მათ დაეხმარებათ მომავალში თავი აარიდონ მსგავს შეფერხებებს”.<sup>1</sup>

კორპორაციების წინაშე დგება **ცვალებად გარემოსთან მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ადაპტაციის ამოცანა**, რათა უფრო ეფექტურად მოხდეს უცხოური ფილიალების საქმიანობის შეთავსება კორპორაციის მიზნებთან. ფირმებმა უნდა განსაზღვრონ ფილიალების სტატუსი და შექმნან საერთო მიზნების შესაბამისი სტრუქტურები. დაგეგმვის გარეშე კომპანიას მხოლოდ შემთხვევით შეუძლია მონახოს საზღვარგარეთის ბაზრებზე შეღწევის ოპტიმალური გზა და განახორციელოს ექსპანსია საკუთარი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ. დაგეგმვა უნდა შეიცავდეს გრძელვადიანი მიზნების არჩევის შიგა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. ამისათვის ჯერ უნდა შემუშავდეს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნები, რითაც ხანგრძლივი დროით იწრთობა გლობალურ დონეზე კონკურენტული შესაძლებლობა.

ტრანსნაციონალურ კომპანიებში ტარდება **ფირმის შიდა შესაძლებლობების ანალიზი**. ამასთან შეფასება ეძლევათ კომპანიის რესურსებს, ასევე შეზღუდვებს, რომლებიც ვრცელდება მის საქმიანობაზე. ამ ეტაპის კვლევის ჩატარების შემდეგ კომპანიას შეუძლია ლოგიკურად ააგოს საერთაშორისო საქმიანობის სტრუქტურა. რადგანაც ყველა ქვეყანა უნიკალურია, ადგილობრივი პირობების ანალიზი უნდა შესრულდეს ალტერნატივების საბოლოო შერჩევამდე. შესაძლოა პრიორიტეტების ისეთი სახით დადგენა, რომ ამა თუ იმ ალტერნატივათა პროგრამების რეალიზაციის შეესება და შემცირება ადვილი იყოს დასახული მიზნის მისაღწევად და დამატებითი სახსრების გამოთავისუფლებისათვის.

ხელმძღვანელებმა ასევე უნდა გაითვალისწინონ ის, თუ როგორ განათავსებენ შემოსავლებს, შემოდებულ იქნება თუ არა სავალუტო კონტროლი; როგორი ალტერნატივები ექნება სათავეო კომპანიას ან რა შეიძლება გააკეთონ ფონდების გარეშე? შეიძლება წარმოიქმნას დამატებითი კრედიტის მიღე-

---

<sup>1</sup> ირმა ჩხაიძე. პროექტების მართვის საფუძვლები. ბათუმი, 2009 წელი, გვ. 222.

ბის აუცილებლობა ბაზირების ქვეყანაში, სახსრების გადმოტანა სხვა ფილიალიდან და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიის **კონკრეტული მიზნები** უნდა დადგინდეს ყოველი ოპერაციული ქვედანაყოფის მიმართაც. თანამედროვე შეფასების თანახმად, ხელმძღვანელობამ შეიძლება მოახდინოს გეგმის კორექტირება.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ამ სპეციფიკური ნიუანსების გათვალისწინება ფაქტობრივად უზრუნველყოფს კომპანიისათვის **სიტუაციის შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებას**. კორპორაციის გლობალურ საქმიანობაზე, კონკურენციასა და ტენდენციებზე ინფორმაციას ფლობენ ცენტრალური შტაბბინის მუშაკები.

მრავალეროვნულ კორპორაციათა შტაბბინას ყველა ოპერაციული ქვედანაყოფისაგან ესაჭიროება **დროული ანგარიშგების წარდგენა**, რათა სათანადოდ გაანალიზოს რესურსები, კორექტირება გაუკეთოს გეგმებს და წახალისოს მომუშავენი. წერილობითი ანგარიშგება უფრო მნიშვნელოვანია მრავალეროვნული კორპორაციისათვის, ვიდრე ფირმისათვის, რომელიც საქონელს მხოლოდ და მხოლოდ შიდა ბაზარს აწოდებს. ფილიალების მენეჯერებს ნაკლები კონტაქტები აქვთ ადმინისტრაციულ მმართველობით და საბაზო პერსონალთან, რომლებიც იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე იმყოფებიან. თითქმის ყველა მრავალეროვნული კომპანია იყენებს **ფილიალების ანგარიშგების სისტემებს**. ეს საჭიროა ოპერაციული ქვედანაყოფების მუშაობის შეფასებისათვის. ამ სისტემების ძირითადი დანიშნულება არის მრავალეროვნულ კორპორაციაში ადეკვატური მომგებიანობის უზრუნველყოფა გეგმიდან გადახრების აღმოჩენის გზით.

### **კითხვები განმეორებისათვის**

1. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ფილიალის მართვისადმი პოლიცენტრისტებისა და ეთნოცენტრისტების მიდგომა?
2. ვინ წარმოადგენს ექსპატრიანტს?

3. რა თავისებურებები ახასიათებს პერსონალის მართვის დასავლურ სისტემას?
4. რა თავისებურებები ახასიათებს პერსონალის მართვის აზიურ სისტემას?
5. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან პერსონალის მართვის სტილი ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ?
6. დაახასიათეთ კორპორაციის გრძელვადიანი მიზნები;
7. რაში გამოიხატება სამმართველო გადაწყვეტილების ცენტრალიზაცია?
8. რა სახის პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფილიალის მართვისას?
9. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული კომპანიების მიერ წარმოებული სამეურნეო საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის ძირითადი წყაროები;
10. დაახასიათეთ, სათავო კომპანიასთან მიმართებაში, ფილიალის სამეურნეო საქმიანობის შესახებ ანგარიშსწორების წარდგენის წესი.

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- ექსპატრიანტი;
- პოლიცენტრისტები;
- ეთნოცენტრისტები;
- ანგარიშსწორების წარდგენის წესი;
- კომპანიების მართვის ცენტრალიზაცია;

### **ტესტები**

1. პოლიცენტრისტულ ფირმებში მართვა:
  - ა) დეცენტრალიზებულია;
  - ბ) ცენტრალიზებულია;
  - გ) კონცენტრირებულია სათავო კომპანიაში;
2. დედა-კომპანია და ქალიშვილ-კომპანიაში უცხო ქვეყნიდან სამუშაოდ დაქირავებულ მოქალაქეებს ეწოდებათ:
  - ა) ექსპატრიანტები;
  - ბ) ადგილობრივი მუშაკები;

- ბ) ექსპერტები;
3. მუშაკთა საქმიანობის მართვის დროს სპეციალიზებულ ცოდნასა და პროფესიულ ჩვევებს ძირითად ყურადღებას უთმობენ:
- ა) ამერიკულ ფირმებში;
  - ბ) იაპონურ ფირმებში;
  - გ) ევროპულ ფირმებში;
4. მუშაკთა საქმიანობის მართვის დროს პროფესიათა შეთავსებას, კოლექტივში მუშაობის უნარს, საერთო საქმეში საკუთარ წვლილს, მუშაკთა ხანგრძლივი ვადით დაქირავებას, ნამსახურობის ვადის მიხედვით ხელფასის მატებას, ფირმის ჩარჩოში შექმნილ პროფკავშირების მუშაობაში მუშაკთა აქტიურ მონაწილეობას განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ:
- ა) ამერიკული ფირმები;
  - ბ) იაპონური ფირმები;
  - გ) ევროპული ფირმები.

## თავი VI.

### საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტი

*„კაპიტალის მთავარი მიზანი რაც შეიძლება ბევრი ფულის შოვნა კი არაა, არამედ იმის მიღწევაა, რომ ფულმა გამოიწვიოს ცხოვრების გაუმჯობესება.“*

**ჰ. ფორდი**

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია **ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვა**. იგი მოიცავს კორპორაციათა ბიზნეს-საქმიანობის სტრატეგიული მიზნის დადგენას. მენეჯერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, წარმოიდგინოს, თუ როგორ უნდა განავითაროს კომპანიამ სავაჭრო პარტნიორებთან ბიზნეს-ურთიერთობები. ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის მეშვეობით მენეჯერი ადგენს კომპანიის ადგილს, დანიშნულებას, მისი განვითარების შესაძლებლობასა და პერსპექტივებს. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების მართვის მიზანი არის სამართავი ობიექტის სასურველი, აუცილებელი და შესაძლებელი მდგომარეობის უზრუნველყოფა. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების მართვა მოცემული კონკრეტული მდგომარეობის აღქმას, რომელსაც საჭიროებს მართვის მიზნის მიღწევა.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა დამყარების დროს წარმოქმნილი პრობლემა მოიცავს კონკრეტული სიტუაციის მართვის პროცესში დაგროვილ წინააღმდეგობებს. ამ ურთიერთობებში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს დასახული მიზნის მისაღწევად წამოჭრილ წინააღმდეგობათა დაძლევის გზების ძიებას. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის **ეკონომიკური შინაარსი** აისახება რესურსების რაციონალურ განაწილებაში, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც საწარმოო ფაქტორებზე არსებული მოთხოვნის განსაზღვრა, შეფასება, რესურსების განაწილება და გამოყენება.

## **VI. 1. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ტექნოლოგია**

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის **ორგანიზაციული შინაარსი** გულისხმობს მმართველობით ღონისძიებათა რეალიზაციას, მისთვის საჭირო ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტას, პასუხისმგებლობის განსაზღვრას და სხვა. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის **სოციალური შინაარსი** მუდავნდება ადამიანის როლით მიზნის განხორციელებაში, რადგანაც როგორც უნდა იყოს სამეურნეო საქმიანობის ავტომატიზაციის დონე, მართვის მთავარ ობიექტად და სუბიექტად მაინც ყოველთვის რჩება ადამიანი. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესი შეიძლება განხილულ იქნეს ორ, ფუნქციურ და საგნობრივ-ტექნოლოგიურ ასპექტში. მართვის განხილვა **ფუნქციურ ასპექტში** გულისხმობს მისი ფუნქციების დადგენას, ხოლო **საგნობრივ-ტექნოლოგიურ ასპექტში** – მართვის ტექნოლოგიური ელემენტების გარკვევას.

**საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესი** მმართველი სისტემის სამართავ ობიექტზე მიზანმიმართული მოქმედებაა, რომელიც აწესრიგებს სამეურნეო საქმიანობის პროცესს, ამ ობიექტზე დასაქმებულ ადამიანთა მიზანმიმართულ შრომას. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ფუნქციები ობიექტურ ხასიათს ატარებს, რომელთა მოქმედების თავისებურებებს განსაზღვრავს ბიზნესის განვითარების საორიენტაციო მდგომარეობა. მათი ცვლილება შეიძლება გამოწვეული იყოს მართვის ამოცანათა გართულებით, სამართავი ობიექტის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული ცვლილებით, ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროცესების ცვლილებით და ა. შ.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესი შეიძლება დაიყოს ინფორმაციის მოპოვების, გადამუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღების ეტაპებად. პირველი ეტაპი გულისხმობს სამართავი ობიექტის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას, მის გადამუშავებას და ანალიზს გადაწყვეტილებათა მისაღებად. ასეთი გადაწყვეტილებები გეიწვენებს სა-

მართავი ობიექტის არსებულ მდგომარეობას და საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ამ ობიექტის განვითარების შემდგომი მიმართულებები. მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულების დროს საჭიროა მიღებული გადაწყვეტილებები დროულად იქნეს დაყვანილი შესაბამის შემსრულებლამდე და ორგანიზაცია გაუკეთდეს ამ გადაწყვეტილებათა განხორციელებისათვის შესაბამისი პირობების შექმნას. მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულების კონტროლი კი გულისხმობს მათ განხორციელებას დროში.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება უნდა აკმაყოფილებდეს რიგ **მოთხოვნებს**, რომელთაგან ძირითადია შემდეგი: სიმოკლე, დასაბუთებულობა, სისტემურობა, ოპერატიულობა, უფლებამოსილება და მიმართულება. რამდენადაც ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული ყველა გადაწყვეტილება ფორმდება ბრძანების ან განკარგულების სახით, იგი **მოკლე** და **გასაგები** უნდა იყოს. მიღებული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს მეცნიერულად დასაბუთებულ, არგუმენტირებულ მოსაზრებებს, სადაც გათვალისწინებული უნდა იქნეს მათი მიღებისა და განხორციელების გარემო პირობები. ამასთან ერთად, გადაწყვეტილებათა ნაკადი უნდა მოედინებოდეს **უწყვეტად, სისტემურად**. საჭიროა ყველა გადაწყვეტილება მიღებულ იქნეს **ოპერატიულად** ანუ მაშინ, როცა იგი არის აუცილებელი და საჭირო. როგორც ნახტარევად, ისე დაგვიანებულად მიღებული ყველა სახის გადაწყვეტილება ერთნაირად საზიანოა საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესისათვის. იმავედროულად ყველა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს იმ პირმა ან ფუნქციურმა ორგანომ, ვისაც ამის იურიდიული **უფლება** და **კომპეტენცია** აქვს. ყველა გადაწყვეტილებას უნდა ჰქონდეს **ზუსტი მისამართი**, თუ ვინ უნდა შეასრულოს იგი და ვინ ახორციელებს კონტროლს. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა სფერო ან ცალკე აღებული ფირმა უპირველესად ადამიანთა გარკვეული ჯგუფია, რომელიც ნებაყოფილობით საქმიანობს ერთი საერთო მიზნის მისაღწევად.

## VI. 2. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტის კადრებით უზრუნველყოფა

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ობიექტის ხელმძღვანელობას ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ მათთან ერთად მუშაობენ ადამიანები განსხვავებული ფსიქოლოგიით, ხასიათით, დადებითი და უარყოფითი თვისებებით. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელს მხედველობაში უნდა აქონდეს არა მხოლოდ ფირმის რენტაბელობის უზრუნველყოფა, არამედ **საკუთარი ხელქვეითების პრობლემებიც**. ამ პრობლემების მოგვარებაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება პერსონალის მართვის პროცესს, მათ ფორმირებასა და განვითარებას. ადამიანების გარეშე არ არსებობს ორგანიზაცია და ვერცერთი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს დასახული მიზნის მიღწევას საჭირო და შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრების გარეშე.

პერსონალის როლი საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვაში ვლინდება **შემდეგ სფეროებში**: 1. საჭირო კადრებზე მოთხოვნის გეგმის დამუშავება; 2. ყველა თანამდებობაზე პოტენციური კანდიდატების რეზერვების შექმნა; 3. სამუშაო ადგილების მიხედვით პოტენციური კანდიდატების შერჩევა და შეფასება; 4. ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის დადგენა სასურველი კადრების დასაქმებისათვის; 5. თანამშრომელთა გარკვევა იმაში, თუ რას ელოდება მათგან მოცემული ორგანიზაცია და როგორი საქმიანობა იმსახურებს უმაღლეს შეფასებას; 6. სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო შრომის მეთოდების შესწავლის პროგრამის შედგენა; 7. შრომითი საქმიანობის შეფასებისათვის მეთოდის შემუშავება და მისი დაყვანა თითოეულ მომუშავემდე.

დაწინაურება, დაქვეითება, სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანა და გათავისუფლება მოიცავს თითოეული პროცედურისათვის მეთოდების დამუშავებას, ხელშეკრულების შეწყვეტის პირობების დადგენას. **ხელმძღვანელი კადრების მომზადება** მოითხოვს მათი სამსახურებრივი პროცესების მართვას. ზემოთ განხილული ეტაპები მოიცავს პერსონალის ფორმირებას და შრომითი რესურსების განვითარებას. საერთაშორისო ბი-

ზნეს-ურთიერთობათა მართვის საწყისი ეტაპია შრომით რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვა, რაც გულისხმობს არსებული რესურსების შეფასებას, დამატებით შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრას და მათი დაკმაყოფილების პროგრამის შედგენას. ამ ეტაპის მიზანია რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა, ხოლო პროგრამის შედგენა ამ მიზნის მიღწევის საშუალებაა, რომელსაც ორგანიზაციის მიზნის მოთხოვნათა შესაბამისად თან ერთვის კადრების მომზადებისა და დასაქმების შემსწავლელი კონკრეტული გრაფიკი.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა ფორმირების მართვის ეტაპები გულისხმობს საჭირო კადრების მოძებნას, მომავალი კადრების შერჩევისა და შეფასებისათვის კანდიდატთა რეზერვის შექმნას. როგორც ბიზნესის წარმოების პრაქტიკა მოწმობს, მაღალმომგებიანი ბიზნესი ემყარება უპირატესად მხოლოდ კერძო საკუთრების არსებობას, რადგან იგი ფირმის შესაკუთრის მაღალი დაინტერესების საფუძველია, მაგრამ დიდი მოგების მისაღებად საკმარისი არაა მხოლოდ ერთი ადამიანის მაღალი დაინტერესება. ამისათვის საჭიროა ასევე ობიექტზე დასაქმებული ყველა ადამიანის მაღალი დაინტერესება. ეს გარემოება დღის წესრიგში აყენებს მართვის მუშაკებისა და საერთოდ, საქმიანობისათვის საჭირო კადრების აუცილებელი, სწორი შეფასების საკითხს.

თუ 1930-იან წლებამდე ბიზნესის მართვის ძირითადი პრინციპი იყო ერთი პიროვნების დიქტატი, მას შემდეგ სიტუაცია მკვეთრად შეიცვალა, რასაც აქვს რამდენიმე მიზეზი:

1. **საგრძნობლად გაიზარდა მომუშავეთა რაოდენობა მართვის სისტემაში.** წარმოიშვა მართვის ახალი ორგანოები, რომლებშიც გაერთიანებულია მომუშავეთა საკმაო რიცხვი. ამ გარემოებამ გამოიწვია დასაქმებულ ადამიანთა მოტივაციისა და ინიციატივის გაძლიერება, საჭირო გახდა მათ შორის დამყარებული ურთიერთობების უფრო სრულად და სწორად განსაზღვრა, რადგანაც ბიზნესის წარმოების ყველა ეტაპზე მის მთავარ ელემენტად ყოველთვის რჩება ადამიანი;

2. გაიზარდა ყურადღება მუშაკებისადმი, რადგან მოხდა მათი ღრმა დიფერენციაცია;

3. ფირმებისა და კომპანიების ზრდის კვალობაზე გართულდა **წარმოების, მომარაგებისა და პროდუქციის გასაღების** პრობლემები;

4. გაიზარდა მოთხოვნილება **ინტელექტუალურ შრომაზე**. ამ გარემოებამ კიდევ უფრო შეცვალა ადამიანის, როგორც პიროვნების მდგომარეობისადმი მოთხოვნები;

5. პიროვნებისა და ადმინისტრაციის ნორმალური ურთიერთობისათვის აუცილებელი ხდება **მართვის დეცენტრალიზაცია**, მოტივაციის ახალი მეთოდების ძიება, პიროვნების აღზრდა და სწავლება.

ასეთი შეფასებით არკვევენ კადრის უნარს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ, ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ინტელექტუალურ დონეს, ადამიანებთან მუშაობის უნარს და სხვა. ასეთი შეფასება ადამიანებისათვის შესაბამისი სამუშაოს, თანამდებობისა და შრომითი გასამრჯელოს განსაზღვრის საფუძველია. კადრების მართვის საკვანძო ეტაპია მათი როგორც **რესურსების განვითარება**.

კადრების განვითარება გულისხმობს დასაქმებულ ადამიანთა პროფესიული ორიენტაციის უზრუნველყოფას, სამუშაო პირობებისა და ადამიანთა ჯგუფებისადმი შეგუების უზრუნველყოფას, პროფესიულ სწავლებას, გადამზადებასა და სამსახურებრივ წინსვლას. ასეთ ღონისძიებათა გატარება უზრუნველყოფს **არსებული კადრების პოტენციალის**, მათი შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, რაც თავისთავად ზრდის როგორც ფირმის, ისე თვით პიროვნების შემოსავალს და გარკვეული უპირატესობით ხასიათდება, მისი ახალი კადრით შეცვლასთან დაკავშირებით.

საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია **შიდა და გარე წყაროების პარმონიული შეხამება**. თუ აქცენტი კეთდება მხოლოდ შიდა წყაროზე, ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში ვერ მოვლენ ახალი კადრები ახალი იდეებით, რაც ესოდენ აუცილებელია ბიზნესის წარმოებისა და განვითარებისათვის, მაგრამ კადრების მოზიდვის გარე წყარო ჯერ ერთი უფრო ძვირია და მეორეც მათთვის უპირატესობის მინიჭებამ შეიძლება გამოიწვიოს მორალური კლიმატის გაუარესება.

### **VI. 3. სათავო კომპანიასა და ფილიალს შორის ინტერესთა კონფლიქტი მართვის სფეროში**

ფილიალის ხელმძღვანელობა ზოგჯერ იძულებულია დამოუკიდებლად მიიღოს ოპერატიული გადაწყვეტილება, რაც ცალკეულ შემთხვევაში კომპანიის საერთო გლობალურ ინტერესებს ეწინააღმდეგება. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა პრაქტიკაში ზოგჯერ იქმნება ისეთი ვითარება, როდესაც წარმოების ფაქტორებისა და მზა პროდუქციის ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადაადგილება კომპანიისათვის უფრო ხელსაყრელია. ამგვარი ხასიათის გადაწყვეტილება ცენტრალიზებულად, კომპანიის შტაბბინაში მიიღება. ფილიალისათვის ხშირად გაუგებარია ასეთი გადაწყვეტილების მიზანშეწონილობა, რის გამოც კომპანიის იერარქიულ საფეხურებს შორის გარკვეული წინააღმდეგობა წარმოიშობა. მაშასადამე, რაც კომპანიისათვის გლობალური მასშტაბით ხელსაყრელია შესაძლოა მისი ქვედანაყოფისათვის ნაკლებად სასარგებლო იყოს და პირიქით.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ რაც უფრო განსხვავდება უცხო გარემო საბაზისო ქვეყნის გარემოსაგან, მით მეტად დელეგირდება უფლება-მოსილება ადგილობრივ დონეზე. მმართველობითი უფლება-მოსილების დელეგირებას ხელს უწყობს ნდობის ფაქტორიც. მმართველობითი გადაწყვეტილების შერჩევას თვით გადაწყვეტილების მნიშვნელობაც განაპირობებს. კომპანიისათვის უმნიშვნელოვანესი, გლობალური გადაწყვეტილებები მის შტაბბინაში მიიღწევა, ხოლო ლოკალური, სპეციფიკური—ადგილებზე, უცხო ქვეყანაში მოქმედ ქვედანაყოფებში. მაგალითად, პროდუქციის კონსტრუირების შესახებ მმართველობითი გადაწყვეტილება ცენტრალიზებულად წყდება, რეკლამა კი ადგილობრივ დონეზე (დეცენტრალიზებულად).

ცენტრალიზებულად ან დეცენტრალიზებულად შესასრულებელი საკითხების ჩამონათვალი არ არსებობს. იგი ყოველ ქვეყანაში პროდუქციის სახეობის, მმართველობით სფეროში დასაქმებული მუშაკების კვალიფიკაციის, მათი ნდობის ფაქ-

ტორის, გადაწყვეტილების ხასიათისა და სხვა მრავალი ცვლადის გათვალისწინებით განისაზღვრება. როგორი უნდა იყოს კომპანიის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა? უპირველესად იგი კომპანიის უმთავრეს მიზნებს უნდა პასუხობდეს. ყოველი ქვეყნის თავისებურებების გამო ორგანიზაციული სტრუქტურა ინდივიდუალურია. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს სასაქონლო, რეგიონული, ფუნქციონალური და მატრიცული.

**სასაქონლო სტრუქტურა** იმ კომპანიისათვის არის მისაღები, რომელიც ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი სხვადასხვა დარგის პროდუქციას ამზადებს. **რეგიონული სტრუქტურა** გეოგრაფიული ნიშნით არის აგებული და ისეთი კომპანიისათვის არის დამახასიათებელი, რომელიც ქვეყნის ან რეგიონის მიხედვით დომინირებს. **ფუნქციონალურ სტრუქტურას** ისეთი კომპანია ირჩევს, რომელიც უმეტესად ბუნებრივი საბადოების მოძიება-ამოღების სამუშაოებით არის დაკავებული. ამას განაპირობებს ის გარემოება, რომ ასეთ კომპანიის პროდუქცია ერთგვაროვანია, ხოლო სხვადასხვა ქვეყანაში კვლევის წარმოების და მარკეტინგული მეთოდები—ერთნაირი.

კომპანიის **ორგანიზაციული სტრუქტურა** მისი საქმიანობის გაფართოება-განვითარების კვალობაზე იცვლება. მაგალითად, როცა პროდუქციის წარმოების ქვედანაყოფები მნიშვნელოვნად გაიზრდება, მისი სტრუქტურა ფუნქციონალურიდან პროდუქციულში გადავა და პირიქით. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა გაფართოებამ შესაძლოა ცალკეული სტრუქტურების არსებობა მოითხოვოს და ა. შ. უცხო ქვეყნის ცვალებად პირობებთან კომპანიის მიზნების ადაპტაცია საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა დაგეგმვის ძირითადი მიზანია. კომპანიის პერსპექტიული საქმიანობის განსაზღვრისას გაითვალისწინება საშინაო და საგარეო ფაქტორები. პირველად კომპანიის გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნები მუშავდება, რომელიც მის კონკურენტულ პოტენციალს ამაღლებს. ამის შემდეგ აანალიზებენ კომპანიის შიდა შესაძლებლობებს, რომლის დროსაც განისაზღვრება სტრატეგიული მიზნები, მოხდება ქვეყნების შესაძლებლობათა ურთიერთშედარება და ა. შ.

#### VI. 4. საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა ინფორმაციული უზრუნველყოფა

ფირმის სამეწარმეო და კომერციული საქმიანობის საზღვარგარეთ წარმართვაზე მრავალი ცვალებადი, გაუთვალისწინებელი ფაქტორი მოქმედებს, ამიტომ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის პროცესში, სამეწარმეო რისკების შესამცირებლად ხორციელდება ბიზნესის გარემოს კვლევა. ამ თვალსაზრისით საყურადღებოა ისეთი საკითხების შესწავლა, როგორცაა: რეალურია თუ არა კონკრეტული პროდუქციის ბაზარი? ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობა თუ იძლევა საქმიანი ოპერაციების განხორციელების საშუალებას? მოსალოდნელია თუ არა პროდუქციის გასაღების ახალი წყაროების გამოვლენა? როგორია წარმოების ხარჯების ყველაზე მცირე ალტერნატივები? ბაზრის რა ხვედრითი წილი უკავია მოცემულ ფირმას? არის თუ არა საკმარისი ბაზრის მოცემული სეგმენტი საქმიანობის მომგებიანად წარმართვისათვის და ა. შ.

ამგვარი და კიდევ მრავალი სხვა სახის ინფორმაციის მოძიება საკმაოდ რთული და ძვირია. მისი სირთულე იმაშია, რომ უცხო ქვეყანაში საჭირო ინფორმაციის მოგროვება ხშირად შეზღუდულია. მთელ რიგ ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევები (აღწერები და სხვა) მოძველებული, არაა ზუსტი და დეტალური, რომელთა მონაცემებზე დაყრდნობა კომერციულ-სამეწარმეო საქმიანობის პერსპექტივას ბუნდოვანს ხდის. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ინფორმაციის ღირებულება. რაც უფრო ვრცელია ფირმის ფუნქციონირების რეგიონი, მით უფრო მეტია გადაწყვეტილების მიღების ალტერნატივები და რთულია ინფორმაციის მოპოვება. ამ დროს სასარგებლოა ისეთი ინფორმაციით სარგებლობა, რომელსაც ექსპერტთა შეფასებებით, მოცემულ ეტაპზე მაღალი პოტენციალი აქვს.

საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის საჭირო ინფორმაციის მრავალი წყარო არსებობს. ესენია: ფირმები, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესთან დაკავშირებულ მომსახურებას ასრულებენ და შესაბამის ინფორმაციებს ყიდიან; სახელმწიფო

**დაწესებულებები და საერთაშორისო ორგანიზაციები.** თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყანაში მოქმედებს ბაზრის შემსწავლელი და ბიზნესის კონსულტაციური მომსახურების ფირმები. ბუნებრივია, მათი გამოკვლევების ხარისხი და ღირებულება ფართო დიაპაზონში იცვლება. შესაძლებელია კვლევითი ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული სპეციფიკური გამოკვლევების შესუიდაც, რომელიც შეიძლება ცალკეული ქვეყნის, პროდუქციის ან ბიზნესის სახეობის ნიშნით იყოს შესრულებული. ზოგადი ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია **ბანკების, სატრანსპორტო სააგენტოებისა და ბუღალტრული ფირმების** ანგარიშებიდანაც. ინფორმაციის მიღება შეიძლება **სახელმწიფო უწყებების** მასალებიდან, აგრეთვე საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშებიდან. პირველადი ინფორმაციის მოგროვება შესაძლებელია **კომპანიის საკუთარი ძალებითაც.** თუმცა ამ შემთხვევაში იგი საკმაოდ შრომატევადია.

კორპორაციის **ინფორმაციული ქსელის გამოყენება** შეიძლება საზღვარგარეთ სამხედრო და კომერციული ცნობების მეკობრული გადაცემისათვის. საერთაშორისო ოპერაციებზე მონაცემების შეგროვებისა და გადაცემასთან დაკავშირებული საკითხებიდან აღსანიშნავია ხარისხის პრობლემა. გადაცემული ან გამოქვეყნებული მონაცემების უზუსტობა გამომდინარეობს ამა თუ იმ მიზეზის გამო.

ჩანაწერთა მოძიებასა და ანალიზს ართულებს ეკონომიკური ფაქტორებიც. ქვეყნის მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაბალმა დონემ შეიძლება გამოიწვიოს **ინფორმაციის რამდენიმე წლით დაგვიანება.** ასეთნაირად მიღებული ცნობები ხშირად აყენებს ზიანს ფირმას. ეს კი აიძულებს რესპოდენტს, გასცეს ცრუ ინფორმაცია. აღნიშნული ძირითადად ფინანსურ საკითხებს ეხება. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ყველა უზუსტობა არაა განპირობებული ინფორმაციის შეგროვებისა და გავრცელების პროცედურებით. არაზუსტია აკადემიური კვლევის მნიშვნელოვანი ნაწილიც, რომელიც ბიზნესის პრაქტიკას ეხება. ინფორმაციათა შეპირისპირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ცვლადს წარმოადგენს ინფორმაციის შეგროვების წელი.

### **კითხვები განმეორებისათვის**

1. განმარტეთ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის მიზანი, მისი ეკონომიკური და ორგანიზაციული შინაარსი;
2. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ფუნქციები;
3. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ეტაპები;
4. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის სფეროში მიღებული გადაწყვეტილებები?
5. რა სფეროში ვლინდება პერსონალის როლი საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის დროს?
6. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა პრინციპების ცვლილების მიზეზები;
7. რაში გამოიხატება სათავო კომპანიებისა და მათი ფილიალების ინტერესთა კონფლიქტი?
8. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობებზე მოქმედი ფაქტორები;
9. ინფორმაციის მოპოვების რომელი წყაროები გამოიყენება საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის დროს?

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- მართვის ფუნქციური სისტემა;
- მართვის საგნობრივ-ტექნოლოგიური სისტემა;
- მართვის დეცენტრალიზაცია;
- კომპანიის პროდუქციული სტრუქტურა;
- კომპანიის რეგიონული სტრუქტურა;
- კომპანიის ფუნქციონალური სტრუქტურა.

### **ტესტები**

1. მმართველობით ღონისძიებათა პრაქტიკულ რეალიზაციას, მისთვის საჭირო ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტას განსაზღვრავს:

- ა) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ეკონომიკური შინაარსი;
  - ბ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის ორგანიზაციული შინაარსი;
  - გ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობათა მართვის სოციალური შინაარსი;
2. **სამართავი ობიექტის სტრუქტურისა და მართვის ორგანიზაციული ფორმების დადგენა შედის:**
- ა) მართვის ორგანიზების ფუნქციაში;
  - ბ) მართვის კოორდინაციის ფუნქციაში;
  - გ) მართვის რეგულირების ფუნქციაში;
3. **იმ კომპანიისათვის, რომელიც ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი სხვადასხვა დარგის პროდუქციას ამზადებს, მისაღებია:**
- ა) რეგიონული სტრუქტურა;
  - ბ) სასაქონლო სტრუქტურა;
  - გ) ფუნქციონალური სტრუქტურა.
4. **ისეთი კომპანიისათვის, რომელიც ქვეყნის ან რეგიონის მიხედვით დომინირებს დამახასიათებელია:**
- ა) რეგიონული სტრუქტურა;
  - ბ) სასაქონლო სტრუქტურა;
  - გ) ფუნქციონალური სტრუქტურა.
5. **კომპანია, რომელიც უმეტესად ბუნებრივი საბადოების მოძიება-ამოღების სამუშაოებით არის დაკავებული, ირჩევს:**
- ა) რეგიონულ სტრუქტურას;
  - ბ) სასაქონლო სტრუქტურას;
  - გ) ფუნქციონალურ სტრუქტურას.
6. **კომპანიის საქმიანობის გაფართოება-განვითარების კვალობაზე იცვლება მისი:**
- ა) ორგანიზაციული სტრუქტურა;
  - ბ) სასაქონლო სტრუქტურა;
  - გ) ფუნქციონალური სტრუქტურა.

## თავი VII.

### საერთაშორისო კორპორაციების მენეჯმენტი

*ეკონომიკური თავისუფლების სისტემა აღბათ უმჯობესია ერთდროულად როგორც მატერიალურად, ისე მორალის თვალსაზრისით იმათთვის, ვინც ჯანმრთელია სხეულითა და სულით.*

ა. მარშალი

საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული ტრანსნაციონალური კომპანიების სწორად მართვაზე. გონივრული მენეჯმენტი ნებისმიერი ფირმის ფუნქციონირებისა და განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია, რომელიც სისტემურ სრულყოფას საჭიროებს. კომპანიების მართვის სრულყოფაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფირმების საქმიანობის ორგანიზაციულ ფორმებსა და ხასიათში მიმდინარე ცვლილებები, მსოფლიო მეურნეობაში მრავალეროვნული კომპანიების როლის ამაღლება.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს საერთაშორისო ოპერაციების მართვისადმი გააჩნიათ სრულიად სხვადასხვა მიდგომა. მიუხედავად ამისა, მართვის პროცესში მათ ექმნებათ დაახლოებით ერთნაირი პრობლემები. ასეთი ტიპური პრობლემაა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ადგილის შერჩევა, გლობალური ოპერაციების ოპტიმიზაციის მიღწევა, სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებული ფირმებისა და ქალიშვილი-კომპანიების დედა-კომპანიის წინაშე დაქვემდებარების შენარჩუნება. საერთაშორისო კორპორაციების სამეურნეო საქმიანობის მართვის სირთულეებს განაპირობებს მრავალეროვნული კომპანიების საბაზისო და რეციპიენტი ქვეყნების გეოგრაფიული და კულტურული დაშორება, განსხვავება ქვეყანათა შორის, არაკონტროლირებადი ფაქტორების განუსაზღვრელობა, რომელიც ახლავს უცხო ქვეყანაში საქმიანობას. საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის მართვა გულისხმობს კორპორაციების საერთო მიზნებისა და უცხოური ბაზრის სპეციფიკის შესაბამისი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

## **VII. 1. საერთაშორისო კორპორაციების ოპტიმალური სტრუქტურის შერჩევა**

ტრანსნაციონალური კომპანიების ოპტიმალური სტრუქტურის შერჩევის კრიტერიუმები საკმაოდ მრავალფეროვანია. ამ დროს მხედველობაში მისაღებია საერთო მიზნებისა და აქტივების ხასიათი, კომპანიის ზომა, საწარმოს სპეციალიზაციის ხასიათი, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დონე, გარე ფაქტორების ერთობლიობა და სხვა. ტრანსნაციონალური კომპანიების სტრუქტურის ოპტიმიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ცალკეული ქვედანაყოფებსა და ფილიალებს შორის შრომის დანაწილება და ფუნქციათა განსაზღვრა, ყოველი სტრუქტურული ერთეულის მოქმედების სფეროს განსაზღვრა, სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებული სტრუქტურული ერთეულებისა და ფუნქციების კოორდინაცია.

უპირველესად უნდა განისაზღვროს ქვეყანაში მოქმედი საწარმოს სტატუსი და საერთოდ, მიზნებიდან გამომდინარე შეიქმნას ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის ფუნქციების განხორციელებას. უცხოური საწარმოს სტატუსის განსაზღვრისას მხედველობაში არის მისაღები მეთაური კომპანიის მიერ მასზე კონტროლის დონე. ფირმები შეიძლება შედგებოდნენ ან მხოლოდ ერთი ფირმისაგან ან – სხვა ფირმის სააქციო კაპიტალში მონაწილეობით გაერთიანებული მრავალი კომპანიისაგან. უკანასკნელ შემთხვევაში კონტროლი შეიძლება განხორციელდეს აქციათა მცირე ნაწილის მეშვეობით.

ასეთი სახის კონტროლის დროს ფირმის აქციები გაფანტულია უამრავი აქციონერის ხელში, ამიტომ მსგავსი ფირმების აქციების მცირე პროცენტის ფლობაც კი იძლევა მათზე კონტროლის დაწესების შესაძლებლობას, აქციათა უმეტესი ნაწილის მეშვეობით. იგი გულისხმობს საკუთრების ფლობას გამოშვებული აქციების 10%-იანი წილით, თანაქვემდებარების მექანიზმის მეშვეობით. ამ შემთხვევაში ერთი ფირმა ფლობს მეორე ფირმის აქციათა უმეტეს ნაწილს. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, სხვა ფირმის საკონტროლო პაკეტის მფლო-

ბელია, რაც საკუთრების ფლობის მეშვეობით, აძლევს მას ამ ფორმის კონტროლის უფლებას.

ამერიკული, ინგლისური და იაპონური ფირმების ფილიალებისა და ქალიშვილი-კომპანიების 60%-ზე მეტი ტრანსნაციონალური კორპორაციების კუთვნილებაა, ხოლო 30%-ზე მეტს ისინი აკონტროლებენ აქციათა უმეტესი ნაწილის ფლობის მეშვეობით. კომპანიის საქმიანობის კონტროლი გამოიხატება **მასზე გადამწყვეტი ზემოქმედების შესაძლებლობაში**. თვით კონტროლის დონე კი განისაზღვრება სხვადასხვა ნიშნით, მათ შორის ფინანსური და სხვა კავშირებით. **კომპანიაში სააქციო კაპიტალით მონაწილეობის** საფუძველზე უმსხვილესი ფირმების მიერ ჩამოყალიბებულია სამრეწველო, ფინანსური, სავაჭრო და სხვა კომპანიების ურთიერთდაკავშირებული კომპლექსი, რომელიც აკონტროლებს ამა თუ იმ სასაქონლო ბაზარს.

კომპანიაში სააქციო კაპიტალით მონაწილეობის სისტემა მისაღებია აგრეთვე **მცირე და საშუალო კომპანიებისთვისაც**, რადგანაც ასეთი სახით მათ ეძლევათ სხვისი სახსრების მიზიდვისა და ამით უფრო ძლიერი კომპანიების მიერ სუსტ კომპანიებზე კონტროლის დაწესების შესაძლებლობა. კომპანიაში სააქციო კაპიტალით მონაწილეობის სისტემა ჩვეულებრივ განმტკიცებულია პირადი ან პერსონალური მმართველობით. პირადი მმართველობა გულისხმობს ერთი და იმავე პირის მიერ სხვადასხვა კომპანიასა და ბანკში ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავებას. პირადი მმართველობა ხელს უწყობს საბანკო და სამრეწველო კაპიტალის შერწყმას.

## ***VII. 2. მრავალეროვნულ კომპანიათა მართვის დონეები***

მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის ცენტრალიზირებული მართვის საშუალებები და მეთოდები დამოკიდებულია თვით დედა-კომპანიის ორგანიზაციის ფორმაზე. იგი შეიძლება იყოს **ოპერატიულ-საწარმო ან პოლდინგური**. პირველ შემთხვევაში დედა-კომპანია თვითონ ახორციელებს სამეურნეო საქმიანობას, ამიტომ ცენტრალიზებული მართვა

მოიცავს საწარმოო პროცესის ყველა მხარეს. **ოპერატიულ-საწარმოო ხასიათის** დედა-კომპანიის მართვის მეთოდები ვრცელდება მრავალეროვნულ კომპანიაში შემაჯავლი ქალიშვილი-კომპანიების ეკონომიკური საქმიანობის ყველა მხარეზე, ხოლო ფინანსური საქმიანობა კონტროლის საშუალებაა.

**ჰოლდინგური ხასიათის** დედა-კომპანია საწარმო საქმიანობას არ ახორციელებს. მის ფუნქციაში შედის იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელი, მაგრამ ფინანსურად ჰოლდინგზე დამოკიდებული საწარმოო კომპანიების საკონტროლო პაკეტის კონცენტრაცია. ჰოლდინგური დედა-კომპანია მონათესავე კომპანიებს განუსაზღვრავს ძირითად ფინანსურ მაჩვენებლებს: მოგების ნორმას, წარმოების ხარჯებს, დივიდენდების გადაგზავნის ხერხებს და მოგების გადაგზავნის წესებს. შესაბამისად იგი დაქვემდებარებული ფირმის მართვას ფინანსური მეთოდებით ახორციელებს. გამოიყენება აგრეთვე ცენტრალიზირებული მართვის სხვა ინსტრუმენტებიც. მაგალითად, ტექნიკური პოლიტიკა, რომელიც გულისხმობს სამეცნიერო-კვლევით და ტექნიკურ დამუშავებათა მეთაური კომპანიის ერთიან ცენტრში თავმოყრასა და მათი შედეგების ქალიშვილ-კომპანიებზე გადაცემას.

დედა-კომპანიის ორგანიზაციის ფორმა ზემოქმედებს მართვის **ფირმის შიდა** (განსაკუთრებით თუ იგი დეცენტრალიზებულია) სტრუქტურაზე. იმ მრავალეროვნულ კომპანიაში, სადაც მეთაური კომპანია ოპერატიული საწარმოო ფორმითაა შექმნილი (ჯენერალ-მოტორსი, ზინგერი, კოდაკი, სიმენსი, ფოლკსვაგენი, ფიატი და სხვა), საწარმო განყოფილებები ჩვეულებრივ იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელ ქალიშვილ-კომპანიათა ფორმით იქმნება. აღნიშნულის გამო ქალიშვილი-კომპანიები საკმაოდ თავისუფალი არიან თავიანთი განვითარების სტრატეგიული გეგმების განსაზღვრაში. მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო საქმიანობის ხასიათისა და შინაარსის ცვლილებები უშუალოდ აისახება მათი მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ეს უკანასკნელი უშუალოდ მოქმედებს კორპორაციის მიზნების განხორციელებაზე, ვინაიდან ოპერაციითაა წარმოების ფორმები და მეთოდები, აგრეთვე საბაზო და რეციპიენტი ქვეყნების

საწარმოთა განლაგება განსაზღვრავს გადასახადებისა და ხარჯების ზომებს, აგრეთვე კონტროლის განხორციელების შესაძლებლობას.

ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა ყოველი ქვეყნისათვის მუშავდება ინდივიდუალურად, რათა მასში აისახოს ყოველი რეციპიენტი ქვეყნის უნიკალურობა და სპეციფიკური პირობები. ზოგიერთ შემთხვევაში სამეურნეო საქმიანობის კოორდინაციისათვის უცხო ქვეყნებში იქმნება **დამატებითი სტრუქტურული ქვედანაყოფები**, რომლებიც მოიცავენ რამდენიმე ქვეყანას. მსხვილი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის აპარატში გამოყოფენ მართვის სამ – უმაღლეს, საშუალო და ქვედა დონეს. **უმაღლეს დონეში** შედის დირექტორთა საბჭო, კომიტეტები და გამგეობა. **საშუალოში** – ცენტრალური სამსახურები, ხოლო ქვედა დონეში კი – ოპერატიულ-სამეურნეო ქვედანაყოფები (საწარმოო განყოფილებები და მართვის სტრატეგიული ცენტრები).

დირექტორთა საბჭოს ირჩევენ **აქციონერთა საერთო კრებაზე**. მისი წევრების რიცხვი განისაზღვრება ფირმის წესდებით, რომელიც შემდგომში შეიძლება გადაისინჯოს. დირექტორთა საბჭოს ხელმძღვანელობს თავმჯდომარე. ფორმალურად ფირმის გამგეობას ირჩევს აქციონერთა ან მეპაიეთა საერთო კრება, ფაქტობრივად კი ინიშნება დირექტორთა საბჭოს მიერ და მის კონტროლს ექვემდებარება.

### ***VII. 3. დაქვემდებარებული კომპანიების ორგანიზაციული ფორმები***

სხვა ფირმების საქმიანობის მაკონტროლებელ კომპანიას **მთავარ კორპორაციას** უწოდებენ. დედა-კომპანიის კუთვნილი კაპიტალის ზომით, მასზე დაქვემდებარების დონითა და სამართლებრივი მდგომარეობით ფირმაში შემავალი კომპანიები იყოფა ფილიალებად, ქალიშვილ კომპანიებად და ასოცირებულ კომპანიებად. **ფილიალებს** არ გააჩნია იურიდიული და სამეურნეო დამოუკიდებლობა, საკუთარი ბალანსი და წესდება, ამიტომ იგი მოქმედებს დედა-კომპანიის სახელწოდებითა და დავალებით. საქმიან საკითხებზე გადაწყვეტილებას იღებს

დედა-კომპანია. ფილიალის სააქციო კაპიტალი თითქმის მთლიანად მეთაურ კომპანიას ეკუთვნის.

**ქალიშვილი-კომპანიები** იურიდიულად დამოუკიდებელი არიან, მაგრამ მეურნეობრივად ისინი დედა-კომპანიაზე არიან დამოკიდებულნი. ქალიშვილი-კომპანიები თვითონ აწარმოებენ გარიგებებს. ამ ტიპის კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი ფინანსური სახსრები და ქონება, ხოლო მათი დოკუმენტაცია განცალკევებულია დედა-კომპანიისაგან. ამასთან, მეთაური კომპანია არაა პასუხისმგებელი თავისი ქალიშვილი-კომპანიების ვალდებულებებზე. ე. ი. მის კრედიტორებს არ შეუძლიათ მეთაური ფირმის აქტივებზე პრეტენზიის წაყენება. შესაბამისად ამ შემთხვევაში დედა-კომპანია სარგებლობს შეზღუდული პასუხისმგებლობით, რის გამოც უცხოური საწარმოს ასეთი სტატუსი მისთვის ხელსაყრელია, მაგრამ ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობით უცხოური კომპანიის საქმიანობაზე დაწესებულია მკაცრი კონტროლი. ქალიშვილი-კომპანიები ჩვეულებრივ ფლობენ სხვა კომპანიების აქციებს. ეს უკანასკნელნი თავის მხრივ, მეთაური ფირმისათვის „შვილიშვილი კომპანიები“, რომელთაც აგრეთვე შეუძლიათ სხვა ფირმების აქციების ფლობა და ა. შ. შესაბამისად ასეთი სახით იქმნება კომპანიათა მთელი ჯაჭვი.

**ასოცირებული კომპანია** იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელია. იგი არ ექვემდებარება მისი აქციების მფლობელი ფირმის კონტროლს. თანამედროვე მრავალეროვნული კომპანიების უზარმაზარი ფინანსური, საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკური რესურსების, უცხოეთში განშტოებული ბაზისა და გასაღების ქსელის მფლობელი რთული საწარმოო-სამეურნეო კომპლექსია. მისთვის დამახასიათებელია ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის შიდა კავშირებისა და ურთიერთკავშირების რთული სისტემა, რომელშიც წამყვანი როლი დედა-კომპანიას ეკუთვნის. იგი მართვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ცენტრია, რომელიც საკუთრების ტიტულითა და კონტროლის მექანიზმით გაერთიანებული ინტერნაციონალური სტრუქტურის ყველა ქვედანაყოფზე ახორციელებს მიზანმიმართულ, უწყვეტ ორგანიზაციულ ზემოქმედებას.

**დედა-კომპანიის ფუნქციებში** ჩვეულებრივ შედის: ფირმის, მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების განვითარების საერთო მიმართულებების შეემუშავება, დასახული მიზნების მისაღწევად საჭირო საშუალებების განსაზღვრა, დედა-კომპანიის მიერ გაცემული განკარგულებების კონტროლის განხორციელება, მათში ცვლილებების შეტანა და ყველა ქვედანაყოფის ფინანსური საქმიანობის კონტროლი. დედა-კომპანიის მხრიდან მონათესავე ფირმების (ფილიალების, ქალიშვილი-კომპანიებისა და შვილიშვილი კომპანიების) საქმიანობაზე **მმართველობითი კონტროლი** ძირითადად ხორციელდება სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური და სხვა კუთხით.

#### ***VII. 4. საერთაშორისო კომპანიების ცენტრალური სამსახურები და საწარმო განყოფილებები***

საერთაშორისო კომპანიებს გააჩნიათ ცენტრალური სამსახურები და საწარმოო განყოფილებები, რომლებიც მათი ფუნქციური სამსახურებია. ისინი ახორციელებენ მართვის უმნიშვნელოვანეს ფუნქციებს: მარკეტინგს, სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის უზრუნველყოფას. **ცენტრალური სამსახურის** აპარატი განისაზღვრება ფირმის ზომებით, საქმიანობის ხასიათითა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სირთულის დონით. მსხვილ ამერიკულ კომპანიებში ჩვეულებრივ 15-20 ცენტრალური სამსახურია, დასაფლურში კი – 5-10.

**საწარმოო განყოფილებები** ოპერატიულ-სამეურნეო ქვედანაყოფებია, რომელთა მართვას ახორციელებენ სახაზო სამსახურები ან სახაზო ადმინისტრაცია. განყოფილებას ხელმძღვანელობს **მმართველი** ანუ მენეჯერი, რომელსაც აქვს მიმდინარე ოპერატიული საკითხების გადაწყვეტის სრული დამოუკიდებლობა. მსხვილი დივერსიფიცირებული კომპანიებისათვის, როგორც წესი, დამახასიათებელია საწარმოო განყოფილებათა მნიშვნელოვანი რაოდენობა. საწარმოო განყოფილებები, როგორც დამოუკიდებელი სამეურნეო ქვედანაყოფები, პასუხს აგებენ თავიანთი საქმიანობის შედეგებზე, წარმოების

რენტაბელობასა და მოგების მიღებაზე. აღნიშნულის გამო მათ „მოგების ცენტრებს“ უწოდებენ. ისინი დამოუკიდებლად აწარმოებენ პროდუქციას, ყიდულობენ მისი წარმოებისათვის საჭირო ნედლეულსა და მასალებს, სხვა განყოფილებებისაგან დამოუკიდებლად ყიდიან ამ პროდუქციას და ა. შ.<sup>1</sup>

„მოგების ცენტრები“ ითვლება განსაკუთრებით **მოქნილ ორგანიზაციულ სტრუქტურებად**. მისი წარმატება დამოკიდებულია ბაზრის ცვალებად სიტუაციაზე, სწრაფი რეაგირების უნარზე. ამასთან, მათი წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ინფორმაციის მუდმივი ნაკადის უზრუნველყოფა მოგების ყველა ცენტრიდან ხელმძღვანელობამდე და პირიქით. ინფორმაციის ამ ნაკადში უნდა ჩაერთოს სხვა საერთო განყოფილებებიც. ერთი ფირმის საწარმოო ქვედანაყოფთა შორის ურთიერთობები კომერციულია. მათ შორის ანგარიშსწორება ხორციელდება ტრანსფერტული ფასებით, რომლებიც წმინდა ბუღალტრული ხასიათისაა, რადგან განყოფილებათა შორის არავითარი ნაღდი ანგარიშსწორება არ ხდება.

მართალია, საწარმოო განყოფილებები დამოუკიდებელი სამეურნეო ქვედანაყოფებია, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში ეს დამოუკიდებლობა იზღუდება ფირმის განვითარების ინტერესების შესაბამისად. ეს შეზღუდვები ძირითადად ეხება **დაგეგმვასა და დაფინანსებას**. მაგალითად, განყოფილებას კაპიტალური დანახარჯების განხორციელება შეუძლია მხოლოდ უმაღლესი ადმინისტრაციის მიერ დადგენილი თანხების ფარგლებში. ზოგიერთ შემთხვევაში საწარმოო განყოფილებების რეგისტრაცია ხდება ქალიშვილ-კომპანიათა სახით. ისინი იურიდიულად დამოუკიდებელნი არიან, ამიტომ შეუძლიათ საკუთარი სახელით გარიგებათა დადება, აქვთ ბალანსის შედგენის უფლება. ასეთ საწარმოო განყოფილებებში იქმნება საკუთარი გამგეობა, რომელიც დამოუკიდებლად წყვეტს ოპერატიულ და კომერციულ საკითხებს. **საწარმოო-სამეურნეო ჯგუფები** (სტრატეგიული ცენტრები) საწარმოო განყოფილე-

---

<sup>1</sup> ყორღანაშვილი ლ. საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბ., 1998 წ., გვ., 633.

ბებისა და უმაღლესი რგოლის დამაკავშირებელი მართვის ჯგუფური დონეა. იგი წარმოდგენილია ორი ან მეტი საწარმოო განყოფილების გამაერთიანებელი საწარმოო-სამეურნეო ჯგუფით. მათი მიზანია საწარმოო განყოფილებათა საქმიანობის კოორდინაცია და მათ შორის კავშირის დამყარება.

### ***VII. 5. საერთაშორისო კომპანიების მართვის სტრატეგიული ცენტრები***

საწარმოო განყოფილებათა შორის დამყარებული კავშირებით შეიძლება გარკვეული პროდუქციის გამოშვებაზე გამიზნული ერთობლივი სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო და გასაღებითი გამოცდილების გამოყენება. ზოგიერთ ამერიკულ კომპანიაში საწარმოო-სამეურნეო ჯგუფებს აქვთ ფინანსური დამოუკიდებლობა. ეს არის მეურნეობის **გაძღოლის (მართვის) სტრატეგიული ცენტრები**, რომლებიც ასრულებენ მოგების ცენტრის როლს და აქვთ სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილებები. მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობაში გამოიყენება ცენტრალური და პერიფერიული მართვის პრინციპები, რომელთა რეალიზაცია სხვადასხვა კორპორაციებში სხვადასხვანაირად ხდება.

მრავალეროვნული კომპანიების მართვის ორგანიზაციული **ფორმა ცენტრალურია**, როდესაც ფუნქციური ქვედანაყოფების როლი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საწარმოო ქვედანაყოფებისა. ამასთან ერთად დიდია ფუნქციური სამსახურების რიცხვიც. საკვლევი განყოფილებები იმყოფება დედა-კომპანიის შემადგენლობაში. ძლიერი საწარმოო და გასაღების აპარატის პირობებში საწარმოო ქვედანაყოფების დისტრიბუციის ქსელი ექვემდებარება გასაღების ცენტრალურ განყოფილებას. დედა-კომპანიის ცენტრალური აპარატის ფუნქციური განყოფილებები ახორციელებენ სასაქონლო განყოფილებების, საწარმოებისა და გასაღების ქვედანაყოფების ფუნქციურ კონტროლს. **პერიფერიული მართვის ფორმა** ითვალისწინებს ფირმისშიდა საწარმოო განყოფილებათა შექმნას, რომლებიც სარგებლობენ სრული დამოუკიდებლობით, ხოლო ფირმის უმაღლესი ადმინისტრაცია ინარჩუნებს განყოფილებათა ოპე-

რატიული საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის უფლებას.

საწარმოო განყოფილება ჩვეულებრივ პასუხისმგებელია საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის ორგანიზაციაზე. ყოველი საწარმოო განყოფილება დამოუკიდებლად აფინანსებს თავის საქმიანობას, კომერციულ საფუძველზე ამყარებს პარტნიორულ ურთიერთობებს ნებისმიერ მესამე ფირმასთან. მიუხედავად ამისა, საწარმოო განყოფილებათა შექმნის ფაქტი არ ნიშნავს მის პერიფერიულ მართვას. პერიფერიული მართვის დონე განისაზღვრება მმართველობითი განყოფილებებისათვის **დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უფლების** დონით. ზოგიერთ ფირმაში საწარმოო განყოფილებათა მნიშვნელოვანი რაოდენობისა და მათი განმკარგავი უმაღლესი ადმინისტრირების პირობებში კომპანიის პრეზიდენტი ერთპიროვნულად წყვეტს უმნიშვნელოვანეს საკითხებს.

თანამედროვე პირობებში მრავალეროვნული კომპანიების მართვის ორგანიზაციის მახასიათებელი ნიშანია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ფილიალების ცენტრალური და პერიფერიული მართვის პრინციპების შეხამება. ამ შემთხვევაში **სტრატეგიული ხასიათის** საკითხების გადაწყვეტილების მიღების უფლება დედა-კომპანიის მართვის უმაღლეს ორგანოს ეკუთვნის, ხოლო **ოპერატიულის** – მართვის ქვედა რგოლებს. კერძოდ კი, ტერიტორიულად დაშორებულ საწარმო-სამეურნეო ქვედანაყოფებს. მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო საქმიანობის მართვისათვის ქმნიან დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებს ან იგი ხორციელდება საწარმოო ქვედანაყოფების მიერ. სპეციალიზებული ქვედანაყოფები ასრულებენ განსაზღვრულ ფუნქციებს, რომელთა საფუძველზე განისაზღვრება მათი ადგილი მართვის ერთიან სისტემაში.

საერთაშორისო კორპორაციების მენეჯმენტის **სპეციალიზებული ორგანო** შეიძლება იყოს სხვადასხვა დაქვემდებარებაში. თვით მართვის იერარქიულ სტრუქტურაში მისი ადგილი დამოკიდებულია კონკრეტული ფირმის საქმიანობის პირობებზე. პერიფერიული სისტემის მქონე მრავალეროვნული კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობის მართვის სპეციალური ორგანო შეიძლება იყოს: გასაღების განყოფილება, საექსპორტო

განყოფილება ან უცხოური საქმიანობის მართვის ქალიშვილი-კომპანია. იმ შემთხვევაში, როდესაც საერთაშორისო კორპორაციის საქმიანობა შეხამებულია პროდუქციის გასაღებასთან, მის დაქვემდებარებაში მყოფ დაწესებულებას **გასაღების**, მხოლოდ საერთაშორისო ბიზნესოპერაციებზე დასპეციალურულ განყოფილებას კი **საექსპორტო განყოფილება** ეწოდება.

საერთაშორისო საქმიანობის მცირე მასშტაბების პირობებში გასაღების განყოფილებას ეკისრება როგორც საერთაშორისო, ისე ქვეყნის შიდა ბაზარზე **ოპერაციების მართვა**. მის ფუნქციაში ჩვეულებრივ შედის მთელი კომპანიის კომერციული საქმიანობის მართვა, ადგილობრივი, უცხოური ფილიალებისა და ქალიშვილი-კომპანიების გასაღებითი საქმიანობის მართვა. უცხოური ოპერაციების განყოფილება საერთაშორისო საქმიანობის **მართვის სპეციალიზებული ორგანოა**, რომელიც ახორციელებს მრავალეროვნული კომპანიების ყველა ყცხოური ფილიალისა და ქალიშვილი-კომპანიის საქმიანობის კოორდინაციას. შესაბამისად, იგი საერთაშორისო კორპორაციათა ცენტრალიზებული მართვის ორგანოა.

## ***VII. 6. საერთაშორისო კორპორაციათა საექსპორტო განყოფილებანი***

მცირე და საშუალო ზომის სამრეწველო ფირმებში, რომელთაც მართვის ფუნქციური სტრუქტურები ახასიათებთ, საექსპორტო ოპერაციების განსახორციელებლად ჩვეულებრივ იქმნება **საექსპორტო განყოფილება**. ფირმაში მისი ფუნქციები და ადგილი დამოკიდებულია მართვის ორგანიზაციის და საექსპორტო ოპერაციების მოცულობაზე. ეს განყოფილებები ორი სახისაა: **ჩაშენებული და სპეციალური**. პირველი დამახასიათებელია საექსპორტო ოპერაციების მცირე მოცულობის მქონე ფირმებისათვის. ჩაშენებული საექსპორტო განყოფილების ფუნქციებში შედის მხოლოდ უცხოელ მყიდველებთან გარიგებებისა და მათი შესრულების მეთვალყურეობა. საგარეო ბაზარზე საქონელმოძრაობასთან დაკავშირებულ ყველა სხვა ოპერაციას ახორციელებს ფირმის კომერციული განყოფი-

ლება. ცენტრალიზებული მართვის დროს ეს განყოფილება შედის ფირმის გასაღების განყოფილებაში.

სპეციალური საექსპორტო განყოფილება დამოუკიდებლად ახორციელებს საქონლის ექსპორტთან დაკავშირებულ ყველა ოპერაციას. ზოგიერთ შემთხვევაში მას უწოდებენ **საერთაშორისო ვაჭრობის განყოფილებას**. სპეციალურ საექსპორტო განყოფილებას ჩვეულებრივ აქვს ფუნქციური, რეგიონული ან სასაქონლო ნიშნით შექმნილი სექტორები. საექსპორტო ქალიშვილი-კომპანიები აწარმოებენ დედა-კომპანიის საწარმოების მიერ გამოშვებული საქონლის ექსპორტს მასთან შეთანხმებული ფასებით, ახორციელებენ ტვირთების ტრანსპორტირებას. ხშირად მსხვილ ფირმებში იქმნება რამდენიმე საექსპორტო ქალიშვილი-კომპანია. ის სამრეწველო ფირმები, რომელთა საექსპორტო ოპერაციები უმნიშვნელოა, საექსპორტო აპარატის შექმნის ნაცვლად ამ ოპერაციებს აწარმოებენ თავიანთი კომერციული, ერთობლივი გასაღების აპარატების, საექსპორტო ასოციაციების მეშვეობით.

საერთაშორისო კორპორაციების საექსპორტო განყოფილებათა **ფუნქციებში** შედის საექსპორტო ოპერაციების განხორციელება მეთაური კომპანიის საბაზისო ქვეყნიდან, უცხოური ქალიშვილი-კომპანიების საწარმოებში წარმოებული პროდუქციის გასაღება როგორც ადგილობრივ, ისე სხვა ქვეყნის ბაზრებზე, მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების კონტროლი, განყოფილებების პრიორიტეტების სისტემაში კორექტივების შეტანა. საერთაშორისო განყოფილება შეიძლება ასრულებდეს მოგების ცენტრის როლს. ამ შემთხვევაში იგი დედა-კომპანიაში საწარმოო განყოფილების დონეზეა და აქვს ოპერატიული დამოუკიდებლობა. ასეთი როლის არარსებობის შემთხვევაში, საერთაშორისო განყოფილების ფუნქცია ადმინისტრაციულია. იგი ახორციელებს მხოლოდ უცხოური საწარმოების საქმიანობის კონტროლს. **ადმინისტრაციული ფუნქციის** მქონე საერთაშორისო განყოფილებას, როგორც წესი, ექვემდებარება უცხოური საწარმოების მმართველი რამდენიმე რეგიონული ქალიშვილი-კომპანია, რომლებიც, თავის მხრივ, ასრულებენ მოგების ცენტრის ფუნქციებს. ზოგიერთ შემთხ-

ვევაში საერთაშორისო განყოფილებას შეხამებული აქვს მომსახურების ფუნქციაც.

საერთაშორისო კორპორაციათა საექსპორტო განყოფილებების მენეჯმენტის შედეგად უზრუნველყოფილია კორპორაციის ცალკეულ სტრუქტურულ რგოლებს შორის **ურთიერთშეთანხმებული ფუნქციონირება**. თავის მხრივ, ამ განყოფილებაში შეიძლება კონცენტრირებული იყოს ყველა უცხოური ოპერაცია ან ისინი განაწილდეს ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის. პირველ შემთხვევაში საექსპორტო განყოფილება იძლევა საექსპორტო ოპერაციების ზრდის შესაძლებლობას, მეორეში კი, ოპერაციათა გაფანტულობის გამო უცხოეთში საქმიანობის როლი საბაზისო ქვეყანასთან შედარებით უმნიშვნელო ხდება. მმართველობითი ოპერაციები ჩვეულებრივ იყოფა განყოფილებათა რაოდენობის შესაბამისად.

## ***VII. 7. საერთაშორისო კორპორაციათა საიმპორტო განყოფილებანი***

ფირმები, რომლებიც ახორციელებენ უშუალოდ საიმპორტო ოპერაციებს, ქმნიან საკუთარ აპარატს, რომლის სტრუქტურა დამოკიდებულია ოპერაციის მოცულობასა და ხასიათზე. ეს აპარატი შეიძლება შეიქმნას როგორც იმპორტიორის ქვეყანაში, ისე უცხოეთში. სამრეწველო ფირმების საიმპორტო აპარატის ორგანიზაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა **ჩაშენებული საიმპორტო განყოფილებები**, რომლებიც იქმნება შესყიდვების განყოფილებაში.

საიმპორტო ოპერაციების დიდი მოცულობის შემთხვევაში ფირმები ქმნიან საკუთარ საიმპორტო განყოფილებებს. ეს განყოფილებები ორი სახისაა: **შემსყიდველი და ადმინისტრაციული**. პირველის ფუნქციაში შედის მიღებული ნიმუშების დამუშავება, წარმომადგენელთა გაგზავნა უცხოეთში საქონლის შესასყიდად, უცხოელ შემსყიდველ კანტორებთან კავშირების დამყარება და ა. შ. მეორე სახის განყოფილების ფუნქციებში შედის საბაჟოებში საქონლის გაფორმება, უცხოელი მომხმარებლის ინფორმირება ტარიფების, საქონლის შეფუთვისა და ტრანსპორტირების შესახებ, ფინანსური დოკუმენტების გაფორ-

რმებასა და ფულის გადაგზავნაზე მეთვალყურეობა, იმპორტირებული საქონლის გადაყიდვა ნავმისადგომიდან ან საბაჟო საწყობიდან მიწოდებით. ისინი პორტებშია განლაგებული.

საქონლის რეგულარული შესყიდვის მსხვილ ცენტრებში სამრეწველო ფირმებს ჩვეულებრივ ჰყავთ თავიანთი წარმომადგენლები, ზოგიერთ შემთხვევაში კი იქმნება **შემსყიდველი კანტორები**. საქონლის შესაძენად ფირმებმა შეიძლება უცხოეთში მოაწვინონ საკუთარი მოსამსახურეები (ე. წ. „შესყიდვების ვოიაჟორები“). ცენტრალიზებული შესყიდვების ორგანიზაციის მიზნით ნედლეულის იმპორტიორები შეიძლება გაერთიანდნენ საცალო ვაჭრობის საწარმოებთან და შექმნან ერთობლივი საიმპორტო კანტორა-ასოციაცია. ასეთი ასოციაციების შესყიდვები მსხვილპარტიულია, ამიტომ მათზე გაწეული ხარჯებიც მცირეა.

## ***VII. 8. სასაქონლო პოლიტიკის მართვა საერთაშორისო ბიზნესში***

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ძირითადი ობიექტი საქონელია, ვინაიდან ის არის მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებისა და მოგების მიღების საკვანძო საშუალება. მიზნობრივ ბაზარზე ზემოქმედებისათვის საწარმოებში შემუშავებული და განხორციელებული ღონისძიებები ყოველთვის საქონელს უკავშირდება, ამიტომ ხდება **საქონლის მართვა**. შესაბამისად დიდი მნიშვნელობა აქვს **სასაქონლო პოლიტიკის სწორად წარმართვას**, რომლის ძირითადი მიზანია მომხმარებელთა მოთხოვნის და საწარმოთა შესაძლებლობების შესაბამისი საქონლის შექმნა. საქონლის ეფექტიანად მართვის აუცილებელი პირობაა მის არსში საფუძვლიანად გარკვევა, რაც ხორციელდება საქონლის სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით კლასიფიკაციის საფუძველზე.

საერთაშორისო კომპანიები იყენებენ სასაქონლო პოლიტიკის მართვის განსხვავებულ მეთოდებს. მისი მიზანია იმის დადგენა, თუ როგორ უნდა მიაღწიონ შედეგების ოპტიმიზაციას, ანუ საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას. სასაქონლო პოლიტიკის მართვას ძირითადად აფერხებს ის, რომ უცხო

ქვეყანაში გართულებულია დისტრიბუციული ქსელის განვითარება. ქვეყნები ერთმანეთთან გეოგრაფიულად დაცილებული და კულტურულად განსხვავებული არიან, რაც ადიდებს შეცდომის ალბათობას. მეთაური კომპანიის ხელმძღვანელობამ შესაძლოა სრულად ვერ აღიქვას გადმოცემული ინფორმაცია, ხოლო საქონლის რეალიზაციის შესახებ მიღებულმა მცდარმა გადაწყვეტილებამ კი – მართვის სისტემის შემდგომი პარალიზება გამოიწვიოს. თითოეულ ქვეყანაში ბაზრის ტევადობა, კონკურენტული ბრძოლის ხასიათი, პროდუქციაზე მოთხოვნა, ეროვნული ვალუტა და სხვა ფაქტორები განსხვავებულია.

უცხოური ფირმები ზოგჯერ იძულებული არიან წინააღმდეგობა გაუწიონ უცხოელ აქციონერთა დიქტატს, რომელთა მიზნები შეიძლება მეთაური ფირმის ინტერესებისაგან განსხვავდებოდეს. ფირმა ზემოქმედებას ვერ ახდენს **სახელმწიფო რეგულირებაზე**, ამიტომ იგი ცდილობს მასთან შეგუებას. პოლიტიკურად არასტაბილურ ქვეყნებში ეკონომიკური პირობები სწრაფად იცვლება. ამგვარ სიტუაციებში საქონლის რეალიზაციის შესახებ გეგმების შემუშავება განსაკუთრებით ხანგრძლივი პერიოდისათვის გართულებულია, ხოლო დაგეგმილი შედეგების მიღწევის ალბათობა კი – მცირე.

ყოველმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს სად მიიღოს საქონლის რეალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა **პროდუქციის ასორტიმენტული სტრუქტურა, ძირითადი კაპიტალის შექმნა, ლიკვიდური აქტივების განლაგება** და სხვა. რაც უფრო მაღალ დონეზე ხდება საქონლის რეალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, მით უფრო მაღალია ცენტრალიზაციის ხარისხი.

## ***VII. 9. საერთაშორისო სავაჭრო ოპერაციათა მენეჯმენტი***

ნებისმიერი ქვეყნის **საგარეო ვაჭრობას** განსხვავებული სტრატეგია გააჩნია. მაგალითად, მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში ექსპორტი და იმპორტი უფრო თავისუფალია, განვითარ-

რებადი ქვეყნები კი ასტიმულირებენ ექსპორტს და ზღუდავენ იმპორტს. ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯერები ახალ ქვეყანაში სამეურნეო საქმიანობის წამოწყებისას ჯერ ერკვევიან მის სავაჭრო პოლიტიკაში და შესაბამისად წარმართავენ თავიანთი ფირმის ბიზნეს-სტრატეგიას. ზოგიერთი ქვეყანა ავითარებს ექსპორტზე ორიენტირებულ სტრატეგიას, ზოგიერთი კი სამამულო ფირმებს უბიძგებს შიდა ბაზრების ათვისებისაკენ. პირველი ტიპის ქვეყნებში ეკონომიკური ზრდის ტემპები გაცილებით მაღალი და ინფლაციის გაცილებით უფრო დაბალი ტემპებია, ვიდრე მეორე ტიპის ქვეყნებში.

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტში ცენტრალური ადგილი უჭირავს **მარკეტინგს**, რადგანაც უცხო ქვეყნებში წარმოების ორგანიზაცია და საქონლის რეალიზაცია მის გამოყენებას საჭიროებს. საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებით მართვისათვის საჭიროა ბაზრის შესწავლა, ბაზარზე მოქმედების სტრატეგიის განსაზღვრა და დასახული მიზნის შესაბამისი კომერციული წინადადებების შემუშავება. საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად საჭიროა პირველ რიგში განხორციელდეს ბაზრის გამოკვლევა ფართო და მრავალფეროვანი ინფორმაციის საფუძველზე. საერთაშორისო ბაზრის კვლევა ეროვნულისაგან განსხვავებით საკმაოდ რთული და სპეციფიკური საქმიანობაა. სიძნელეები, რომლებიც წარმოიქმნება სრულიად მოულოდნელი მიზეზებით, მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში გამოქვეყნებული დოკუმენტები არ ასახავენ ინფორმაციას კონკურენციის შესახებ. ყოველივე აღნიშნულის გამო საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა რისკის საკმაოდ მაღალ დონეზეა დამოკიდებული.

საქონლის შექმნისა და გასაღების პროცესი ხშირად დაკავშირებულია გარკვეულ პრობლემებთან. მათი დროულად გადაწყვეტის და, საერთოდ, საქონლის სათანადო მართვის მიზნით, ბიზნესში ამუშავებენ სასაქონლო პოლიტიკას, რომელიც საწარმოო და მარკეტინგული პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილია. **სასაქონლო პოლიტიკაში** იგულისხმება ის კურსი, რომელიც უნდა გაატაროს საწარმომ მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესაბამისი საქონლის შექმნისა და მართვის, საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის,

ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად საქონლის შეფუთვისა და მარკირებისათვის.

წარმოების პროცესის მართვასთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე საქონლის რეალიზაციის პროცესის მართვას. საქონლის დამუშავების ეტაპზე მარკეტოლოგები განსაზღვრავენ მის ხარისხსა და გარეგან გაფორმებას. მომხმარებელთა ძირითადი მოთხოვნების შესაბამისად. სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის განმარტებით, ხარისხი პროდუქციის თვისებისა დამახასიათებელი ნიშნების ერთობლიობაა, რომელიც განსაზღვრავს მის მიერ მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უნარს. რაც შეეხება დიზაინს, იგი სხვა არაფერია, თუ არა საქონლის გარეგნული სახე. კარგი დიზაინი მიმზიდველს ხდის საქონელს და ზრდის მის კონკურენტუნარიანობას.

საწარმოსათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხარისხის დონის სწორედ დადგენას, რადგან ის არის ძირითადი ფაქტორი ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვებაში. ამ დროს განისაზღვრება, აგრეთვე, ის ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უნდა დაემატოს საქონელს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით. საქონლის პოზიციის გასამყარებლად ბაზარზე განსაზღვრავენ მის ახალ მახასიათებლებს მომხმარებელთა პერიოდული გამოკითხვის გზით. გამოკითხვის პროცესში მომხმარებელს ეკითხებიან, თუ რომელი კონკურენტული მახასიათებლის დამატებას ისურვებენ და რამდენს გადაიხდიან ისინი ყოველ ახალ მახასიათებელში. გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზის გზით გამოვლინდება ის კონკურენტული მახასიათებლები, რომელსაც მაღალ დონეზე აფასებენ მომხმარებლები და რომლებიც უზრუნველყოფენ საქონლის მომგებიან რეალიზაციას. საწარმოს შესაძლებლობების და მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგების შეჯერების გზით მიიღება ოპტიმალური გადაწყვეტილება მოცემულ ეტაპზე საქონლის სრულყოფისათვის.

ბაზარზე საქონლის გამოტანის შემდეგ იწყება **გასაღების მართვის პროცესი**. ცხადია, თუ საწარმომ ვერ შეძლო საქონლის რეალიზაციის პროცესის სათანადო დონეზე მართვა

მომხმარებელთა მოთხოვნების გათვალისწინებით, შექმნილი საქონელი შეიძლება დიდხანს ვერ შერჩეს ბაზარს. საწარმოებს ბაზარზე გააქვთ როგორც ტრადიციული საქონელი, ისე მისი გაუმჯობესებული ვარიანტები ან სრულიად ახალი საქონელი. ახალ საქონელს ბაზარზე წარმატების მიღწევის სხვადასხვა შანსი აქვს. შედარებით უპრობლემოდ იყიდება ტრადიციული საქონელი.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების **სასაქონლო სპეციალიზაცია** დამახასიათებელია პროდუქციის დივერსიფიცირებული ჯგუფების მქონე ფირმებისათვის. ამ შემთხვევაში იქმნება სათანადო სახის სასაქონლო ქვედანაყოფები, რომელთა განკარგულებაშია მიზნის მისაღწევად საჭირო ყველა რესურსი. ხშირ შემთხვევაში ასეთი ქვედანაყოფები თვით ქვეყნის შიდა წარმოებაშიც კი სრულიად დამოუკიდებელი არიან. ამასთან ერთად, ერთი და იმავე ქვეყნის სხვადასხვა ფილიალი ანგარიშგაღდებულია შტაბბინის სხვადასხვა სასაქონლო განყოფილების ხელმძღვანელობის წინაშე.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების სასაქონლო სპეციალიზაციის გამოყენება ხელს უწყობს **ახალი საქონლის დამუშავებასა და არსებულის მოდიფიკაციას**, იძლევა პროდუქციის წარმოების დანახარჯთა შემცირების, სამუშაოთა განხორციელების ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული საწარმო რგოლების შეთანხმებული მოქმედების, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შესაბამისად გასაღებასთან დაკავშირებული საქმიანობის გადაჯგუფების, ყოველი პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების საკითხებისადმი გლობალური მიდგომის შესაძლებლობას.

## ***VII. 10. ბაზარზე წარდგენილი ახალი საქონლის წარმატებისა და მარცხის მიზეზები***

ბაზარზე ახალი საქონლის გატანა დიდ რისკთან არის დაკავშირებული. მიუხედავად ამისა, საწარმოები ცდილობენ ახალი საქონლის შექმნას და რეალიზაციას, რადგან ახალ საქონელშია ბიზნესის აყვავების გასაღები. სწორედ **სასაქონლო ინოვაციებს** უნდა უმაღლოდეს თავის წარმატებულ ბი-

ზნეს მსოფლიოში ცნობილი ბევრი კომპანია. დიდი რისკის არსებობის გამო ახალი საქონლის შექმნა ძნელად განსახორციელებელი და მრავალსაფეხურიანი პროცესია. უკანასკნელ პერიოდში ჩატარებული გამოკვლევების მიხედვით ახალი საქონლის შექმნის შესახებ არსებული ყოველი თერთმეტი იდეიდან სამეცნიერო-ტექნიკური დამუშავება ხდება სამის, ბაზარზე წარმატებას კი – მხოლოდ ერთი იდეა აღწევს.

შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ბაზარზე საქონლის წარმატების მიღწევის მზა „რეცეპტები“, მაგრამ მარკეტინგის სპეციალისტებს გააჩნიათ საერთო მოსაზრებები ამ საკითხებთან დაკავშირებით. მათი აზრით, ბაზარზე ახალი საქონლის წარმატების მიღწევას უზრუნველყოფს: 1. იდეათა წინასწარი შეგროვება და გაცხრილვა, საბაზრო და სამეცნიერო-ტექნიკური გამოკვლევების ჩატარება; 2. მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან საქონლის ნიშან-თვისებების შესაბამისობის მაღალი დონე; 3. უპირატესობა კონკურენტების საქონელთან შედარებით მომხმარებელთა პრიორიტეტების მიხედვით; 4. ბაზარზე ახალი საქონლის გატანა უნდა მოხდეს კარგად მოფიქრებული გეგმის მიხედვით. ყველაზე საუკეთესო საქონელიც კი საჭიროებს ეფექტიანი მარკეტინგული ღონისძიებების გატარებას.

თუ საწარმოს ახალი საქონელი გააქვს არა ტრადიციულ, არამედ **ახალ ბაზრებზე**, საჭიროა მათი დიდი სიფრთხილით შერჩევა. ეს ბაზრები უნდა ხასიათდებოდეს საქონლის რეალიზაციის მაღალი ტემპებით და მომხმარებელთა დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნით. მათზე არ უნდა ბატონობდნენ ძლიერი კონკურენტები. ბაზარზე ახალი საქონლის გამოტანამდე საწარმოები დიდ სამუშაოებს ატარებენ იმისათვის, რომ საზოგადოებამ დადებითად შეაფასოს მათი პროდუქცია. ზოგჯერ ასეთი მუშაობა ძალიან ეფექტიანია – თითქმის ყველა ცდილობს ახალი საქონლის ყიდვას, მაგრამ უფრო ხშირად, მიწოდებული ინფორმაციის მიუხედავად, ადამიანები ფრთხილობენ და ელოდებიან, თუ როგორ შეაფასებენ მას სხვები, ამიტომ საწარმოებისათვის ყოველი მყიდველი ძვირფასია. კმაყოფილი მყიდველი საქონლის საუკეთესო რეკლამაა. სასაქონლო პოლიტიკის შემუშავების პროცესში სათანადო აღვი-

ლი უნდა დაეთმოს ბაზარზე საქონლის შესაძლო წარმატებლობის გამომწვევ ფაქტორთა ანალიზს.

ამ გზით შესაძლებელი ხდება **საქონლის წარმატებლობის ალბათობის შემცირება** და, საერთოდ, თავიდან აცილება. მაინც რა განაპირობებს ახალი საქონლის მარცხს ბაზარზე? მარკეტინგის სპეციალისტების აზრით, ახალი საქონლის კრახი შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა მიზეზებმა: 1. მომხმარებელთა შესწავლის დაბალმა დონემ, რაც მათი მოთხოვნილებისა და სურვილების არასწორი ინტერპრეტაციის საფუძველი ხდება; 2. ბაზარზე შექმნილი სიტუაციების არასათანადო გამოკვლევამ ამ მიმართულებით გამოყოფილი სახსრების შეზღუდულობის გამო;

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, **ახალი საქონლის ბაზარზე დამკვიდრების კრახი** შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა მიზეზებმა: 1. საქონლის ხარისხისა და ძირითადი მახასიათებლების შეუსაბამობა ბაზრის მოთხოვნებთან; 2. იმის რწმენამ, რომ ბიზნესის სპეციალისტების მიერ მოწონებული საქონელი მომხმარებელსაც აუცილებლად მოეწონება; 3. კონკურენტების საქონლისა და საქმიანობის არადამაკაყოფილებელმა ანალიზმა, რაც აძნელებს კონკურენტული უპირატესობების შექმნას და გამოყენებას; 4. მომხმარებლისათვის საქონლის არასწორი პოზიციიდან წარდგენა; 5. საქონლის შექმნისა და ბაზარზე გამოტანის ნელმა ტემპმა, რის გამოც სხვა, უფრო წარმატებული საწარმოები იპყრობენ ბაზარს ან კიდევ იმდენად იგვიანებს ბაზრისათვის ახალი საქონლის მიწოდება, რომ მომხმარებელთა პრიორიტეტები უკვე შეცვლილია; 6. საქონლის შექმნისათვის საჭირო რესურსების დაბალმა ხარისხმა; 7. საწარმოს ტექნიკური აღჭურვილობის პრობლემებმა; 8. საქონლის შეფუთვისა და მარკირების შეუსაბამობამ კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნებთან.

ამრიგად, საქონლის მართვა რთული, მაგრამ ბიზნესის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის აუცილებელი პროცესია, რომლის სათანადო დონეზე განხორციელება სხვადასხვა ქვედანაყოფის შეთანხმებულ მუშაობას მოითხოვს. ბაზარზე ახალი საქონლის დამკვიდრებისათვის გამოიყენება მენეჯმენტის სრულყოფის სხვადასხვა კონცეფცია.

## VII. 11. საერთაშორისო კორპორაციათა მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურა

გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით შექმნილი კომპანიები უცხოურ ოპერაციებს ახორციელებენ მრავალ ქვეყანაში. მათ შორის არცერთ ქვეყანას არ უკავია გაბატონებული მდგომარეობა. ამ ნიშნის მიხედვით შექმნილი კომპანიები იძლევა რეგიონის დონეზე საწარმოთა საქმიანობის კოორდინაციის, კონკრეტული რეგიონული ბაზრების სპეციფიკის გათვალისწინებისა და მათზე ოპერაციათა შედგენილობის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობას. ასეთი შემადგენლობა უფრო დამახასიათებელია ევროპული კომპანიებისათვის.

საერთაშორისო კომპანიები იქმნება მუშაკთა მიერ შესასრულებელი სამუშაოების მიხედვით. ამ ნიშნით შექმნილი ქვედანაყოფები განსაკუთრებით დამახასიათებელია სასარგებლო წიაღისეულის მომპოვებელი კომპანიებისათვის ვინაიდან მათი პროდუქციის ერთგვაროვნების გამო წარმოებისა და მარკეტინგის მეთოდები ყველა ქვეყანაში ერთნაირია. მისი ტიპიური მაგალითებია ბუღალტერია, საწარმო, მარკეტინგული, საფინანსო, კადრებისა და სხვა სახის განყოფილებები.

საერთაშორისო კომპანიებში ფუნქციების სწორად განაწილება ხელს უწყობს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ჩვევების გაღრმავებას, გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაციას, სპეციალისტების უშუალო ზემოქმედებას ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაზე, საქმიანი ურთიერთობისა და სამუშაოთა კოორდინაციის გაადვილებას. ასეთი დადებითი მხარეების მიუხედავად ამ ტიპის კომპანიები ხასიათდებიან ცვლილებებისადმი ნელი შემგუებლობით, განკარგულების გაცემის მრავალი არხის არსებობით, განყოფილებათა შორის ბარიერების წარმოქმნით, რაც უარყოფითად მოქმედებს მართვის პროცესზე.

საერთაშორისო ბიზნესში არსებული საბაზრო „დეფექტების“ აღმოსაფხვრელად ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა მართვაში იყენებენ დაგეგმვიდან მენეჯმენტის სისტემაზე გადასვლის სტრატეგიას. საერთაშორისო კორპორაციათა მენეჯმენტის მატრიცულ სტრუქტურაში მართვის სხვადასხვა

პრინციპების შეხამების შედეგად საერთაშორისო ბიზნეს-საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება რამდენიმე, ამასთან, მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებულ ჯგუფს. ასეთი კავშირურთიერთობა უზრუნველყოფს ინფორმაციის, რესურსების გაცვლასა და გლობალური სტრატეგიული პერსპექტივების შემუშავებას. საერთაშორისო კორპორაციათა მატრიცული სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია ადაპტაციის მაღალი უნარი, რაც საერთაშორისო ბიზნესის დინამიზმის პირობებში უზრუნველყოფს მოცემული მომენტის საჭიროების შესაბამისი სწრაფი და უმტკივნეულო გარდაქმნის შესაძლებლობას.<sup>1</sup>

მატრიცული სტრუქტურები მრავალგანზომილებიანია, ამიტომ მათი გამოყენებისას შესაძლებელია მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება და პროგრამულ-მიზნობრივი ხასიათის ქვედანაყოფების ფორმირება. მატრიცული სტრუქტურები ეკონომიურია, ვინაიდან ისინი იძლევიან სხვადასხვა უბანზე მუშაკთა გამოყენებისა და მათი პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას. აღნიშნული დადებითი მხარეების მიუხედავად, მატრიცული სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელია გარკვეული ნაკლოვანებები, განსაკუთრებით კი ჯგუფებს შორის დეფიციტური რესურსების განაწილება-სთან დაკავშირებული პრობლემები.

მრავალეროვნული კომპანიების ქალიშვილი-კომპანია მართვის სპეციალიზებული ორგანოა, რომელსაც ჰყავს საკუთარი დირექტორთა საბჭო (მისი თავმჯდომარე ჩვეულებრივ დედა-კომპანიის დირექტორთა საბჭოს ვიცე-დირექტორია) და მართვის ფუნქციური სამსახურები. იგი ასრულებს არამარტო მოგების, არამედ პასუხისმგებლობის ცენტრის როლსაც. ქალიშვილი-კომპანია ჩვეულებრივ დამოუკიდებლად წყვეტს საერთაშორისო საქმიანობის მართვის საკვანძო საკითხებს: განსაზღვრავს უცხოური ოპერაციების პოლიტიკასა და სტრატეგიას მრავალეროვნული კომპანიის საერთო პოლიტიკისა და სტრატეგიის ჩარჩოში.

---

<sup>1</sup> ყორღანაშვილი ლ. საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბ., 1998 წ., გვ., 639.

იგი უზრუნველყოფს კონტროლირებადი კომპანიების ფუნქციონირებისა და განვითარების **მთელ ციკლს** (დაფინანსებას, მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებას, ახალი პროდუქტების განვითარებას, საწარმო პროცესების სრულყოფის ორგანიზაციას და ა. შ.), ანაწილებს კაპიტალდაბანდებებს უცხოურ კომპანიათა შორის, ადგენს ტრანსფერტულ ფასებს ფირმის შიდა არხებით მისაწოდებელ ცალკეულ პროდუქტებზე, განსაზღვრავს უცხოურ კომპანიათა სპეციალიზაციას, ანაწილებს მათ შორის გავლენის სფეროებსა და ბაზრებს, ზოგიერთ შემთხვევაში აგრეთვე უზრუნველყოფს დედა-კომპანიის საწარმოებში დამზადებული პროდუქციის საგარეო ბაზრებზე რეალიზაციას მის მიერ კონტროლირებადი საზოგადოების მეშვეობით.

ზოგიერთ მრავალეროვნულ კომპანიაში შემავალ ქალიშვილ-კომპანიათა **ფუნქციაში** შედის მხოლოდ უცხოური საწარმო-გამსაღებელი კომპანიების მართვა და მათი სამეურნეო საქმიანობის ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა.

**გლობალურ სქემებში** არაა გათვალისწინებული შიგა და საერთაშორისო მენეჯმენტად ორგანიზაციული დაყოფის პრაქტიკა. შესაბამისად აქ ფირმის ცენტრალური ორგანოების მართვის ობიექტია ინტერნაციონალური ბუნების, სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებული საწარმოების მფლობელი სამეურნეო ორგანიზმი. მართვის უმაღლესი რგოლია კორპორაციის შტატი საერთაშორისო უფლება-მოხილებით, რომელიც ამუშავებს და აზუსტებს ფირმის ეკონომიკურ მიზნებს, ამტკიცებს ქვედანაყოფთა საქმიანობის ფინანსურ კრიტერიუმებს.

### **კითხვები განმეორებისათვის**

1. რას ეწოდება საერთაშორისო კომპანიების მენეჯმენტი?
2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ დაქვემდებარებული კომპანიების სახეები;
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საერთაშორისო კორპორაციების მართვის დონეები;
4. რა ფუნქციები აკისრია საერთაშორისო კომპანიების ცენტრალურ სამსახურებს?

5. რა ფუნქციები აკისრია საერთაშორისო კომპანიების საექსპორტო განყოფილებას?
6. რა ფუნქციები აკისრია საერთაშორისო კომპანიების საიმპორტო განყოფილებას?
7. ჩამოთვალეთ სასაქონლო პოლიტიკის მართვის შემაფერხებელი ფაქტორები;
8. ჩამოთვალეთ საქონლის რეალიზაციის ხელშემწყობი მახასიათებლები;
9. ჩამოთვალეთ ბაზარზე ახალი საქონლის წარმატებით დამკვიდრების მიზეზები;
10. ჩამოთვალეთ ბაზარზე ახალი საქონლის მარცხის მიზეზები;
11. დაახსიათეთ საერთაშორისო კორპორაციების მართვის მატრიცული სტრუქტურა.

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- ტრანსნაციონალური კორპორაცია;
- ფილიალი;
- ასოცირებული კომპანია;
- მართვის სპეციალიზირებული ორგანო;
- ჩაშენებული საექსპორტო და საიმპორტო განყოფილებები;
- შემსყიდველი კანტორა;
- „შესყიდვების ვოიაჟორები“;
- ლიკვიდური აქტივების განლაგება;
- სასაქონლო ინოვაცია;
- კომპანიების მართვის მატრიცული სტრუქტურა;
- საბაზრო „დეფექტები“;
- გლობალური სქემები.

### **ტესტები**

1. იმ შემთხვევაში, როდესაც დედა-კომპანია თვითონ ახორციელებს სამეურნეო საქმიანობას, ხოლო ცენტრალიზებული მართვა მოიცავს საწარმოო პროცესის ყველა მხარეს, კომპანიისათვის უმჯობესია გამოიყენოს:

- ა) ოპერატიულ-საწარმოო მართვის მექანიზმი;
  - ბ) ჰოლდინგური მართვის მექანიზმი;
  - გ) შიდასაკარტელო მართვის მექანიზმი;
2. იურიდიულად და მეურნეობრივად დამოუკიდებელი, მაგრამ ფინანსურად ჰოლდინგზე დამოკიდებული საწარმოო კომპანიების საკონტროლო პაკეტის კონცენტრაცია შედის:
- ა) ჰოლდინგური ხასიათის კომპანიის ფუნქციაში;
  - ბ) ოპერატიულ-საწარმოო კომპანიის ფუნქციაში;
  - გ) სინდიკატის მართვის ფუნქციაში;
- 3.. მცირე და საშუალო ზომის სამრეწველო ფირმებში, რომელთაც მართვის ფუნქციური სტრუქტურები ახასიათებთ, საექსპორტო ოპერაციების განსახორციელებლად ჩვეულებრივ იქმნება:
- ა) საიმპორტო განყოფილება;
  - ბ) საექსპორტო განყოფილება;
  - გ) ჩაშენებული განყოფილება;
  - დ) სპეციალური განყოფილება;
4. სამრეწველო ფირმების საიმპორტო აპარატის ორგანიზაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა:
- ა) ჩაშენებული საიმპორტო განყოფილება;
  - ბ) საექსპორტო განყოფილება;
  - გ) სპეციალური საიმპორტო განყოფილება;
5. საიმპორტო განყოფილებები ორი სახისაა:
- ა) ჩაშენებული და სპეციალიზირებული;
  - ბ) შემსყიდველი და ადმინისტრაციული;
  - გ) გასაღებისა და მარკეტინგული.

## თავი VIII.

### ბიზნეს-რისკების მართვის შესაძლებლობები საერთაშორისო კომპანიებში

*ქვეა რა რისკს, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქციაზე მოთხოვნის მერყეობასთან, მეწარმეს აქვს შემოსავალი, რომელიც მას გამოარჩევს საზოგადოების სხვა კლასების წარმომადგენლებისაგან.*

*რ. კანტილიონი*

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა ბიზნესის სფეროში წარმოქმნილი რისკების გამოვლენა და კომპანიის საქმიანობის მათგან დაცვა. ამ სფეროში წარმატების მიღწევა ბიზნეს-რისკების სწორად მართვაზეა დამოკიდებული. ამ პროცესის წარმმართველი ძალა სწორედ მენეჯერია, თავისი უნარით, გამოცდილებით, ინტელექტით, ფსიქოლოგიითა და ეთიკით. ბოლო დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მართვის სტრუქტურის გამარტივებას. სანიმუშო კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ იმაზე, რომ ბიზნეს-საქმიანობაში საჭიროა გამოიყოს სტრატეგიული და მეთოდოლოგიური მიზნები.

როდესაც საქმე მაღალი რისკის მქონე ქვეყნებს ეხება, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის კვლევის მთავარი ამოცანა ხდება ინვესტიციური შესაძლებლობების შეფასება. ამ დროს კომპანიას იმედი უნდა ჰქონდეს, რომ მაღალი რისკის მქონე ქვეყანაში მუშაობისას ექნება დიდი მოგება. საიმედოობის განსაზღვრული ხარისხი გააჩნია იმ ფილიალებს, რომელთაც შედარებით უფრო მდგრადი ფინანსური მაჩვენებლები აქვთ, რომელთაც განეკუთვნება გეგმურ და ფაქტობრივ მოგებათა შედარება, ფაქტიური გაყიდვების და კაპიტალზე შემოსავლის მაჩვენებლები. კომპანიების მდგრადობისა და საიმედოობის ხარისხი შეიძლება დადგინდეს არაფინანსური კრიტერიუმებითაც, რომელთაგან უმთავრესია კუთვნილი ბაზრის წილის მატება.

## VIII. 1. ბიზნეს-რისკების არსი და სახეები

ბიზნეს-რისკების ზრდასთან ერთად კომპანიების წინაშე დგება ახალი პრობლემები: 1. ხარჯები ინფორმაციაზე მის ძველ ღირებულებასთან შედარებით იზრდება; 2. წარმოიშობა ინფორმაციის სიჭარბის, მისი შეუთავსებლობის პრობლემა. საერთაშორისო ბიზნესი ძალზე აზარტულია. ამიტომ ყველაზე დიდი წარმატება გააჩნია იმ მეწარმეს, რომელსაც შეუძლია ერთდროულად ფხიზლად გაიანგარიშოს ან ინტუიციით განსაზღვროს **რისკის დონე** და წარუმატებლობის შესაძლებლობის მიუხედავად წამოიწიოს ბიზნესი. ბიზნესში რისკის ფაქტორის არსებობა არის სახსრებისა და რესურსების ეკონომიის ძლიერი სტიმული, რაც აიძულებს ფირმებს განსაკუთრებული ყურადღებით გაანალიზონ პროექტების ეფექტიანად რეალიზაცია, უდიდესი პასუხისმგებლობით დაამუშაონ ინვესტიციის ნუსხები, შეიძინონ რესურსები, დაიქირაონ კადრები და ა. შ. განასხვავებენ ორი სახის რისკს – წმინდას და სპეკულაციურს.

**წმინდა რისკი** გულისხმობს მხოლოდ დანაკარგების აღბათობას, ხოლო **სპეკულაციური რისკი** მოიცავს როგორც დანაკარგების, ისე მოგების მიღების შესაძლებლობას. წმინდა რისკების წინასწარ გათვალისწინება და თავიდან აცილება შეუძლებელია. მას განეკუთვნება მიწისძვრები, ხანძარი, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები, სტიქიური უბედურებები და ა. შ. რისკების კლასიფიკაცია მოიცავს აგრეთვე სოციალურ-ეკონომიკურ, პროფესიულ, სამედიცინო და სხვა სახის რისკებს. ბიზნესის სფეროში უფრო ხშირად ვხვდებით **სოციალურ და ეკონომიკურ რისკებს**, ამიტომ საჭიროა შემუშავდეს მათგან ბიზნესის დაცვის ღონისძიებანი. სოციალური რისკები ძირითადად დაკავშირებულია შრომისუნარიანობის დაკარგვასთან, ეკონომიკური რისკები კი ძირითადად ბიზნესის სფეროში გვხვდება.

ეკონომიკურმა რისკმა შეიძლება ქონების დაკარგვა ან სხვა სახის მატერიალური ზარალი გამოიწვიოს. **სოციალური რისკის** შედეგად შეიძლება გაუარესდეს ადამიანის ჯანმ-

რთელობა, შეიძლება ნაწილობრივ ან მთლიანად დაეკარგოს შრომის უნარი, დაინვალიდდეს და ა. შ. სოციალურ რისკებს სხვადასხვა ბუნება აქვთ. ყოველი მათგანის შედეგები სხვადასხვა გზით ვლინდება მომუშავეთა ცალკეულ კატეგორიაში. უმუშევრობის რისკი ერთდროულად უკავშირდება მომუშავეს, სამუშაოს გამცემსა და სახელმწიფო ხელისუფლებას. აქ რისკის დიდი ნაწილი ხვდება თვით მომუშავესაც, რადგან იგი თვითონ ირჩევს პროფესიას და თვითონვე ზრუნავს კვალიფიკაციაზეც. მეწარმე რისკს მაშინ ეწევა, როდესაც იგი იწყებს პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციას. სახელმწიფოს მხრიდან უმუშევრობის რისკი დაკავშირებულია საკანონმდებლო სისტემის ნაკლოვანებებთან, ხელისუფლების მხრიდან სოციალური და ეკონომიკური პოლიტიკის გატარებასთან და სხვა.

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს სამეწარმეო რისკთა შემდეგი სახეებიც: **საწარმოო, კომერციული, ფინანსური, ინვესტიციური და საბაზრო რისკები**. საწარმოო რისკი დაკავშირებულია პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციასთან. ამ სახის რისკი ლაბილურია ნებისმიერი საწარმოო ცვლილებებისადმი. საწარმოო რისკი შეიძლება წარმოიშვას სამეურნეო ხელშეკრულების დარღვევისას, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებისას, კონკურენტის გაძლიერებისას, გაუთვალისწინებელი ხარჯების შემთხვევაში და საწარმოო ქონების დაკარგვისას. **კომერციული რისკი** წარმოიშობა მეწარმის მიერ შესყიდული საქონლის რეალიზაციისას. კომერციული გარიგებისას გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ფასების არასასურველი ცვლილება, მიმოქცევისას საქონლის დაკარგვა, ბრუნვის პროცესში დანახარჯების ზრდა და ა. შ.

**ფინანსური რისკი** წარმოიშობა ფინანსური ურთიერთობებისა და ფინანსური გარიგებისას. სხვადასხვა გარემოებასთან ერთად ფინანსურ რისკზე ზემოქმედებენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ფინანსურ გარიგებაში მონაწილე ერთ-ერთი მხარის გადახდისუუნარობა, შეზღუდვები სავალუტო ოპერაციებზე და სხვა. ინვესტიციურ რისკს წარმოშობს საინვესტიციო-ფინანსური პორტფელის გაუფასურება, რომელიც შედგე-

ბა საკუთარი და მოზიდული სახსრებისაგან. **საბაზრო რისკი** დაკავშირებულია საპროცენტო განაკვეთების შესაძლო რყევასთან, ასევე ეროვნული ფულადი ერთეულის ან უცხოური ვალუტის კურსების მერყეობასთან.

ნებისმიერი რისკი დამოკიდებულია პარტნიორებსა და გარიგებებზე. არსებობს დაზღვეული და დაუზღვეველი რისკები. წმინდა რისკის უმრავლესობა დაზღვეულია, ხოლო სპეკულაციური – დაუზღვეველი. **დაუზღვეველი რისკი** ისეთი რისკია, რომელსაც პრაქტიკულად არცერთი სადაზღვევო კომპანია არ აზღვევს. არსებობს ისეთი ფაქტორები (კანონმდებლობის ცვლილება და ა. შ.), რომელთა დაზღვევა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

**დაზღვევადია** საკუთრების, პირადი რისკი, სიცოცხლე, შრომისუუნარობა, მოხუცებულობა, იურიდიულ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული რისკი (ავტომობილის გამოყენება, საქონლის წარმოება, პროფესიული შეცდომები და სხვა). ნებისმიერი ბიზნესი დაცვას საჭიროებს, რადგანაც რისკი გარდაუვალია. მენეჯერები ყოველ დონეს ხმარობენ, რათა უზრუნველყონ წარმატებები ბიზნესში, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ დაიცვან თავი სხვადასხვა სახის რისკისაგან.

## *VIII. 2. სადაზღვევო ბიზნესი და მისი სახეები*

**დაზღვევა** ნიშნავს საფრთხისაგან ეკონომიკური სუბიექტების დაცვას. რისკისაგან თავდაცვა მათ ესაჭიროებათ არასასიკეთო კონიუნქტურის წარმოქმნის შემთხვევაში. ხშირად ამა თუ იმ კანონის ცვლილების შედეგად ადგილი აქვს ზარალის ან სამეწარმეო საქმიანობის პირობების შეცვლისაგან მიღებულ უარყოფით შედეგებს, რომელთაგან დაცვაც დაზღვევის ამოცანაა. მთლიანობაში დაზღვევა შეგვიძლია განვიხილოთ სამი – ეკონომიკური, იურიდიული და ტექნიკური თვალსაზრისით.

**ეკონომიკური თვალსაზრისით** დაზღვევა წარმოადგენს კაპიტალის ან შრომის დაცვას განუსაზღვრელი და მოულოდნელი მოვლენებისაგან, რომელთა უზრუნველყოფაც ხდება სადაზღვევო ორგანიზაციების მიერ გარკვეული გადასახადის

საფასურად. მას სადაზღვევო შენატანის სახე აქვს. **იურიდიული თვალსაზრისით** დაზღვევა წარმოადგენს ხელშეკრულებას, სადაც ერთი მხარე (დამზღვევეი) იღებს ვალდებულებას, აანაზღაუროს ზარალი დადგენილი თანხის ფარგლებში, ხოლო მეორე მხარე (დასაზღვევეი) იღებს პასუხისმგებლობას გადაიხადოს დადგენილი შენატანი, სადაზღვევო პრემია. **ტექნიკური თვალსაზრისით** დაზღვევა წარმოადგენს შენატანების აკრეფის ორგანიზაციულ ფორმას. სადაზღვევო პრემიის მოცულობა განისაზღვრება შესაძლო ზარალის ოდენობით. ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ამ ზარალის დადგომის ალბათობა. ფორმის მიხედვით დაზღვევა იყოფა სავალდებულო და ნებაყოფლობით სახეებად. **სავალდებულო დაზღვევა** ხორციელდება ქვეყანაში მოქმედი კანონის მიხედვით (სამედიცინო დაზღვევა, მოგზაურობის დაზღვევა და ა. შ.). იგი გულისხმობს სადაზღვევო პოლისის და დაზღვევის საბუთის არსებობას. სავალდებულო დაზღვევის აუცილებლობა განპირობებულია სახელმწიფოს აქტიური როლით, რომელიც მიმართულია მოსახლეობის ფართო ფენების ინტერესების დასაცავად. სავალდებულო დაზღვევაში გამოყოფენ **განსაკუთრებით და პირობითად სავალდებულო** სახეებს. პირველი მოიცავს მოგზაურობის, სასოფლო-სამეურნეო ნარგავების, მშენებლობისა და ხე-ტყის დაზღვევას, ხოლო მეორე – ქონების დაზღვევას, რომელიც ეკუთვნის სახელმწიფოსა და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებს.

ორგანიზაციის ფორმის მიხედვით არსებობს **ჯგუფური და ინდივიდუალური დაზღვევა**. ჯგუფურის დროს ხელშეკრულებას დებს კოლექტივი, მეწარმე. ინდივიდუალურ ხელშეკრულებას კი – მხოლოდ ერთი იურიდიული ან ფიზიკური პირი სადაზღვევო კომპანიასთან ერთად. ხელშეკრულების დადების შემთხვევაში ორივე მხარეს აინტერესებს ზარალის მოცულობა და ანაზღაურება. მაქსიმალური თანხა, რომელიც გადახდას ექვემდებარება, აღინიშნება ხელშეკრულებაში.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ბიზნესის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. პროფ. გ. ადვიშვილისა და პროფ. ლ. ჩაგელიშვილის რედაქციით. თბ., 2003 წ. გვ. 168.

სადაზღვევო ბაზარზე ყიდვა-გაყიდვის საგანს წარმოადგენს **სადაზღვევო დოკუმენტი**. სადაზღვევო ბაზრის მონაწილეები არიან **დამზღვევები**, სადაზღვევო პროექტების მყიდველები.

### **VIII. 3. საერთაშორისო ბიზნესის რისკებისაგან დაცვის საშუალებანი**

ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, როგორ შეამციროს შესაძლო რისკის ხარისხი მინიმუმდე ისე, რომ იმავედროულად უზრუნველყოს რენტაბელობის დასაშვები დონე. გარდა ამისა, მან უნდა გაითვალისწინოს რისკის ნეგატიური შედეგების შემცირების შესაძლებლობა ფირმისათვის ყველაზე არახელსაყრელ მოვლენათა შემთხვევაშიც კი. მსხვილი ფირმების უმრავლესობაში ამაზე პასუხს აგებს „**რისკის მენეჯერი**“. ხშირად იგი იყოფს სხვადასხვა რისკის პასუხისმგებლობას ფირმის სხვა მენეჯერებთან.

რისკის მნიშვნელოვანი შემცირება შესაძლებელია მართვის სფეროში კვალიფიციური მუშაობით. „რისკის მენეჯერმა“ უნდა შეიმუშავოს სპეციალური პროგრამა მოსალოდნელი დანაკარგების შესამცირებლად. პროგრამაში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს რისკის შეფასება, მისი მართვის დონის-ძიებები, რისკის საწინააღმდეგო პროგრამის შესრულების კონტროლი და ეფექტიანი მართვა. რისკის იმ სფეროს, რომელშიც არსებობს დაზარალების პოტენციური შესაძლებლობა, **მოსალოდნელი ზარალის ზონა** ეწოდება. რისკისაგან დასაცავად მენეჯერი ძირითადად ორ მეთოდს: **კონტროლსა და დაფინანსებას** მიმართავს.

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერი აკონტროლებს რისკს, იგი ამავე დროს ცდილობს რისკის შედეგად მიღებული ზარალის მინიმუმდე შემცირებას და იყენებს **რისკების დაფინანსების მეთოდს**. ამისათვის იგი მიმართავს ზარალის ანაზღაურებას თავად კომპანიის ხარჯზე. ამ მიზნით „რისკის მენეჯერი“ ფინანსურ სახსრებს იღებს ფირმის მიმდინარე ხარჯებიდან ან სპეციალური სადაზღვევო ფონდიდან. მსხვილი ფირმები კი საკუთარ სადაზღვევო კომპანიებს აყალიბებენ. ფირმას შეუძლია შეამციროს თავისი დანაკარგები **თვით-**

**დაზღვევის მეთოდის** გამოყენებით, რომელიც დაკავშირებულია სპეციალური სარეზერვო ფონდის შექმნასთან და საკუთარი საბრუნავი სახსრების ნაწილის ხარჯზე ზარალის დაფარვასთან. თვითდაზღვევა ლოგიკურია მაშინ, როდესაც სადაზღვევო ქონების ღირებულება მცირეა მთელი ბიზნესის ქონებრივ და ფინანსურ პარამეტრებთან შედარებით. მაგალითად, მსხვილი კორპორაციისათვის არ არის მიზანშეწონილი სადაზღვევო კომპანიაში ხანძრისაგან დააზღვიოს მოწყობილობა, რომელიც დამაგრებულია მის მიერ არენდით აღებულ პატარა შენობაში.

თვითდაზღვევას აზრი აქვს იმ შემთხვევაში, როცა ზარალის შესაძლებლობა მეტად მცირეა, ხოლო ფირმას გააჩნია დიდი რაოდენობის ერთტიპური ქონება. მაგალითად, ტრანსნაციონალური ნავთობის კომპანიები, რომელთაც გააჩნიათ რამდენიმე ასეული ტანკერი, ახორციელებენ თვითდაზღვევას. ანგარიში უბრალოდ ლოგიკურია: წელიწადში ერთი ტანკერის დაღუპვა, რაც ნაკლებად სავარაუდოა, დაუჯდება კომპანიას უფრო იაფი, ვიდრე დაზღვევა.

რისკების მართვა მიზნად ისახავს ისეთი **ნორმატივების შემუშავებას**, რომელიც უზრუნველყოფს უკეთესი დამცავი მექანიზმის ჩამოყალიბებას, გატარებული ღონისძიებების შედეგების ანალიზს, რისკების დაზღვევის ღონისძიებათა კორექტირებას და სხვა. ამრიგად, დაზღვევა წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესის განუყოფელ ნაწილს, სადაც იგი წარმოდგენილია სადაზღვევო ბაზრის სახით. დაზღვევა და ბიზნესის ევექტიანობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია.

#### ***VIII. 4. რისკების მინიმიზაციის შესაძლებლობები საერთაშორისო ბიზნესში***

რისკის მინიმიზაციისაკენ მისწრაფების მქონე უცხოელი ბიზნესმენი სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ეწევა აქტიური ინვესტირების პოლიტიკას ჩვენი ქვეყნის საწარმოებში, რათა ისინი დაუქვემდებაროს კონტროლს. **რისკის მინიმიზაციის** მსურველი ბიზნესმენი ცდილობს მოახდინოს

მისი აქტივების დივერსიფიკაცია, რათა არ დაუქვემდებაროს იგი სინქრონიზებულად მოქმედ საფრთხეს. დივერსიფიკაციისაკენ სწრაფვა რისკის შემცირების მსურველი ბიზნესმენისათვის აღარ იწვევს მათ მზადყოფნას ცალკეულ საწარმოთა საკონტროლო პაკეტის ხელში ჩასაგდებად.

დაზღვევა ნიშნავს არამარტო საწარმოებისა და მოსახლეობის დაცვას სტიქიური უბედურებისაგან, არამედ ეკონომიკური სუბიექტების საფრთხისაგან დაცვასაც. ტელეკომუნიკაციის ქსელის მაღალი განვითარების პირობებში, სხვადასხვა ქვეყნის ფილიალები, რისკებისაგან ბიზნესის დაზღვევის მიზნით, უზრუნველყოფილი არიან ინფორმაციის სწრაფი გაცვლის საშუალებებით. ერთის მხრივ, ეს საშუალებას იძლევა განხორციელდეს უფრო სრული ცენტრალიზაცია, მეორეს მხრივ ფილიალების ხელმძღვანელებს შეუძლიათ იყენენ უფრო ავტონომიურები, რამდენადაც თავიანთ განკარგულებაში ფლობენ აუცილებელ ინფორმაციას. მაღალი რისკის შემცველი ბიზნესის წარმართვისას ძირითადი პრობლემები წარმოიშობა შექმნილ ფირმებთან მიმართებაში. **შექმნილი ფირმები**, როგორც წესი, სრულად ვერ თავსდებათ მოქმედი ორგანიზაციის ჩარჩოში. როგორც ახალი ფილიალის მომუშავეებს, ისე სახელმწიფო დაწესებულებებს შეუძლიათ გამოიყენონ სხვადასხვა ხერხი, რათა რისკების მართვის ბერკეტები დარჩეს ქვეყნის შიგნით და არ გადაეცეს იგი შექმნილ ფირმას ქვეყნის გარეთ. ფილიალიდან ცენტრში რისკების მართვის გადაადგილება ძალზე მტკივნეულია, რადგანაც ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები შეგუებული არიან მნიშვნელოვან ავტონომიას.

**რისკების მართვის ბერკეტების გადაადგილება ფილიალიდან ცენტრში** განსაკუთრებით რთულია იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც გადადიან გლობალურ სტრატეგიაზე. სათავო ფირმის ხელმძღვანელობამ, საზღვარგარეთის საწარმოს შექმნისას უნდა გადაწყვიტოს მისი სტატუსი. საზღვარგარეთული განყოფილება კანონით არაა დამოუკიდებელი სათავო კომპანიისაგან. ფილიალის იურიდიული დამოუკიდებლობის თანახმად, პასუხისმგებლობა ვალებზე შემოიფარგლება მისი აქტივების ღირებულებით. ამდენად, კრედიტორებს და მხარეებს,

რომლებიც მოიგებენ საქმეს სასამართლოში ფილიალის წინააღმდეგ, არ შეუძლიათ პრეტენზიები წამოაყენოს სათავო კომპანიის აქტის.

სწორედ **შეზღუდული პასუხისმგებლობა** წარმოადგენს ძირითად მოტივს ფილიალის არჩევის სასარგებლოდ. იურიდიული სტატუსის არჩევისას საზღვარგარეთ შექმნილმა საწარმომ უნდა გაითვალისწინოს ქვეყანაში შექმნილი ბიზნეს-რისკების დონე. გარდა ამისა, ისინი განსხვავდებიან გადასახადებისა და ფილიალთა პრივილეგიების მიხედვით. ცალკეული იურიდიული ფორმის მქონე ფილიალზე ვრცელდება შესაბამისი ოპერაციული შეზღუდვები. ფორმის ხელთ არსებული უფრო მნიშვნელოვანი რაოდენობის აქციათა პაკეტი შესაძლებლობას აძლევს მას, კონტროლი გაუწიოს საწარმოს მუშაობას, მაგრამ ყოველთვის არ შეიძლება სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე 50 %-ზე მეტი წილის ფლობა. აქციათა საკონტროლო პაკეტის ფლობის გარეშე კონტროლის განხორციელება რთულია, მაგრამ არსებობს ამ პრობლემის გადაჭრის მექანიზმიც. ერთ-ერთი ასეთი მექანიზმია განსაზღვრულ აქტივებზე კონტროლის შენარჩუნება, რომელიც საზღვარგარეთული რისკებისაგან საწარმოს დაზღვევისათვის არის აუცილებელი. მაღალი რისკის პირობებში საზღვარგარეთულ ფილიალებთან, როგორც წესი, ძირითადად ფორმდება სამმართველო კონტროლზე **სალიცენზიო ვენჩურული და ფრანჩაიზინგული შეთანხმებანი**. კონტროლის შენარჩუნებისათვის ასევე გამოიყენება ადმინისტრაციული საშუალებები, დამხმარე შეთანხმება საკონტროლო პაკეტის მფლობელთან.

დაქვემდებარებული კომპანიის ორგანიზების ერთი ფორმიდან მეორეზე გადასვლისას საჭიროა გადაისინჯოს ამ **ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის სფერო**. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება აღმოჩნდეს ისე, რომ ყველა განყოფილება ერთნაირად არ მონაწილეობს საქმიანობის ყველა ფორმაში. დაქვემდებარებული კომპანიის ხელმძღვანელობამ ხშირად უნდა გაატაროს ორგანიზაციული ცვლილებები, რათა მინიმუმდე დაიყვანოს ბიზნესრისკების ამოქმედების საშიშროება.

## VIII. 5. პოლიტიკური რისკებისა და მოლაპარაკებათა მენეჯმენტი

საერთაშორისო ბიზნესში პარტნიორთა პოლიტიკური რისკების გადანაწილებისა და მათი იურიდიული პასუხისმგებლობის ამალღების მიზნით გამოიყენება **მოლაპარაკებები**. ისინი უფრო ხშირად გამოიყენება იმ პირობების ჩამოყალიბებისათვის, რომელთა მიხედვითაც კომპანიებს შეუძლიათ დაიწყოთ ან შეწყვიტონ თავიანთი ბიზნესსაქმიანობა ამა თუ იმ ქვეყანაში. საზღვარგარეთ მოლაპარაკებები შეიძლება გაგრძელდეს უფრო დიდხანს, ვიდრე საკუთარ ქვეყანაში და მოიცავდეს სხვადასხვა უჩვეულო პირობათა ანალიზს. გარდა ამისა, ცალკეული ქვეყნის მთავრობა განსხვავებულად უდგება უცხოელ ბიზნესპარტნიორებს, ამიტომ თითოეული მათგანი საკუთარ პირობებს აყენებს. ყველა ქვეყანა ცდილობს მოიზიდოს მსხვილი უცხოური კაპიტალი, რასაც მოკლებულნი არიან ადგილობრივი ინვესტორები, ამიტომ უცხოელი ბიზნესმენები რეციპიენტ ქვეყანას უფრო მეტი პირობების დათმობას სთხოვენ, ვიდრე ადგილობრივი ფირმები.

მოლაპარაკებაში ჩართული მხარეები პირველადი შეხვედრების დასრულების შემდეგ **შემოთავაზებულ წინადადებებს ამუშავებენ, გაანალიზებენ და დასკვნებს აკეთებენ ხოლმე**. შედეგებს წარუდგენენ ადგილობრივ ხელისუფლებას და მითითებების მიხედვით რეაგირებენ მასზე.

**უფრო მეტი პირობის დათმობის მოთხოვნა** იმითაცაა გამართლებული, რომ უცხოელი ინვესტორი, კაპიტალის გატანით, ირთულებს ურთიერთობას ბაზირების ქვეყნის პროფკავშირებთან, რადგანაც სახეზეა სამუშაო ადგილების ექსპორტი იაფი სამუშაო ძალის გამოყენების მიზნით. მრავალეროვნული კომპანიებისათვის რეციპიენტი ქვეყნების მხრიდან ყველაზე არასასურველ მოთხოვნათა რიცხვს განეკუთვნება: იმპორტის ღირებულების დაფარვის აუცილებლობა, კაპიტალის ვალუტაში რეპატრიაცია, განსაზღვრული რაოდენობის სამუშაო ადგილთა შექმნა, პროდუქციის ექსპორტის აუცილებლობა, ფილიალებში სააქციო კაპიტალის ღირებულების შემცირება და ფასების კონტროლი.

უცხოელ ინვესტორთათვის რეციპიენტი ქვეყნის მხრიდან შედარებით უპრეტენზიო მოთხოვნებს განეკუთვნება ადგილობრივი ფირმების წილობრივი მონაწილეობა, უცხოელი პერსონალის გამოყენების შეზღუდვა, ერთობლივ საწარმოში მონაწილეობა, მოძველებული ტექნოლოგიების გამოყენებაზე შეზღუდვები. ადრე კომპანიის მუშაობის პირობები თავიდანვე ღვინდებოდა და მიჩნეული იყო, რომ იგი გადახედვას არ ექვემდებარებოდა. დღეს ვითარება შეიცვალა. ადრე აღებული პირობები სისტემატურად უნდა მოწმდებოდეს. მოლაპარაკების პროცესში კომპანიის პოზიციები გაცილებით უფრო მყარია, ვიდრე მუშაობის დაწყების შემდეგ, რადგანაც ადგილობრივი მოქალაქეები შეისწავლიან საქმიანობის ჩვევებს და ინვესტორის წასვლის შემთხვევაშიც ადგილობრივი კაპიტალის მობილიზებით შეძლებენ დაწყებული საქმის წარმართვას. გარდა ამისა, კაპიტალის ამოღება დიდ პოლიტიკურ სირთულეებთანაა დაკავშირებული.

მეორეს მხრივ, რეციპიენტი ქვეყნებიც ერიდებიან უკვე მოქმედ ინვესტორთა გაქცევას, რადგანაც ეს იქნება ერთგვარი ინდიკატორი, ამ ქვეყანაში შემოსვლის მსურველი სხვა ახალი ინვესტორებისათვის. პირობათა გადასინჯვისას ტაქტიკის ერთ-ერთი ვარიანტია შეთავაზება – სწრაფად დაკმაყოფილდეს ხელისუფლების რაიმე მოთხოვნა მისი მხრიდან ზოგიერთის დათმობის სანაცვლოდ. მოლაპარაკებისას დიდია ურთიერთგაუგებრობის ალბათობა, ამიტომ მოლაპარაკებათა წარმართვის დროს პარტნიორი მხარის ქცევის მოდელირება და მისი წინასწარი პროგნოზირება ძნელია. საზღვარგარეთ ინვესტორთა ინტერესების დასაცავად ბაზირების ქვეყნებმა გააფორმეს ორმხრივი ხელშეკრულებები, რომლებიც იძლევიან გარანტიას – ექსპროპრიაციის შედეგად დონორი ქვეყნის ინვესტორები დაცული იყვნენ დანაკარგებისაგან, რაც შეიძლება იყოს ვალუტის დევალვაციის შედეგი.

### კითხვები განმეორებისათვის

1. რა სახის რისკები არსებობს საერთაშორისო ბიზნესში?

2. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან წმინდა და სპეკულაციური რისკები?
3. დაახასიათეთ სოციალური და ეკონომიკური რისკები;
4. ჩამოთვალეთ სამეწარმეო რისკების სახეები;
5. ჩამოთვალეთ დაზღვევადი და დაუზღვეველი რისკის სახეები;
6. რას ეწოდება მოსალოდნელი ზარალის ზონა?
7. რაში მდგომარეობს თვითდაზღვევის უპირატესობა?
8. დაზღვევის რა სახეები მიეკუთვნება სავალდებულოს?
9. რა სახეებად იყოფა დაზღვევა ორგანიზაციული ნიშნის მიხედვით?
10. დაზღვევის რა ფორმები განეკუთვნება პირად, ქონებისა და პასუხისმგებლობის დაზღვევას?
11. ჩამოთვალეთ და გაანალიზეთ რისკების მართვის სტრატეგიები.

### **ძირითადი ტერმინოლოგია**

- „რისკის მენეჯერი“;
- რისკების დაფინანსების წყაროები;
- სადაზღვევო ლიცენზია;
- დაზღვევადი რისკები;
- დაუზღვეველი რისკები;
- მოსალოდნელი ზარალის ზონა;
- სალიცენზიო კენჭურული და ფრანჩაიზინგული შეთანხმებანი;
- რისკების მართვის სტრატეგია.

### **ტესტები**

1. საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის კვლევის მთავარი ამოცანა ხდება ინვესტიციური შესაძლებლობების შეფასება, როდესაც საქმე ეხება:
  - ა) მაღალი რისკის მქონე ქვეყნებს;
  - ბ) დაბალი რისკის მქონე ქვეყნებს;
  - გ) თავისუფალ ეკონომიკურ ზონებს;

- დ) თავისუფალ სმრეწველო ზონებს;
2. კომპანიების მდგრადობისა და საიმედოობის ხარისხი შეიძლება დადგინდეს არაფინანსური კრიტერიუმებითაც, რომელთაგან უმთავრესია:
    - ა) კუთვნილი ბაზრის წილის მატება;
    - ბ) პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდა;
    - გ) წარმოების ეფექტიანობის ზრდა;
    - დ) შრომის ნაყოფიერების ზრდა;
  3. როგორც დანაკარგების, ისე მოგების მიღების შესაძლებლობას მოიცავს:
    - ა) წმინდა რისკი;
    - ბ) სპეკულაციური რისკი;
    - გ) სოციალური და ეკონომიკური რისკი;
  4. მიწისძვრები, ხანძარი, სხვადასხვა ბუნებრივ-კლიმატური პირობები და სტიქიური უბედურებები განეკუთვნება:
    - ა) წმინდა რისკებს;
    - ბ) სპეკულაციური რისკებს;
    - გ) სოციალურ და ეკონომიკურ რისკებს;
  5. სოციალური და ეკონომიკური რისკები ძირითადად გვხვდება:
    - ა) ბიზნესის სფეროში;
    - ბ) ბუნებაში;
    - გ) აზიის რეგიონში;
  6. შრომისუნარიანობის დაკარგვასთან ძირითადად დაკავშირებულია:
    - ა) ეკონომიკური რისკები;
    - ბ) სოციალური რისკები;
    - გ) პოლიტიკური რისკები.
  7. ქონების დაკარგვა ან სხვა სახის მატერიალური ზარალი შეიძლება გამოიწვიოს:
    - ა) პოლიტიკურმა რისკებმა;
    - ბ) სოციალურმა რისკებმა;
    - გ) ეკონომიკურმა რისკებმა.
  8. ადამიანის ჯანმრთელობის დაქვეითება, მისი შრომის უნარის დაკარგვა ან დაინვალიდება შეიძლება გამოიწვიოს:

- ა) პოლიტიკურმა რისკებმა;
  - ბ) სოციალურმა რისკებმა;
  - გ) ეკონომიკურმა რისკებმა.
9. საწარმოო, კომერციული, ფინანსური, ინვესტიციური და საბაზრო რისკები განეკუთვნება:
- ა) სამეწარმეო რისკებს;
  - ბ) უმუშევრობის რისკებს;
  - გ) სამომხმარებლო რისკებს.
10. სამეურნეო ხელშეკრულების დარღვევისას, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებისას, კონკურენტის გაძლიერებისას, გაუთვალისწინებელი ხარჯების შემთხვევაში და საწარმოო ქონების დაკარგვისას შეიძლება წარმოიშვას:
- ა) საწარმოო რისკი;    ბ) უმუშევრობის რისკი;    გ) სამომხმარებლო რისკი.

### ნაწილი III

## საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პრობლემები არალიდერ ქვეყნებში

*„სიდიადე აისბერგის მოძრაობისა სწორედ ის არის, რომ მხოლოდ მისი მერვედი ნაწილია ამოხილული წყლიდან.“*

*ე. ჰემინგუეი*

თავი IX. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის წინაპირობები

თავი X. არალიდერი ქვეყნების სუვერენიტეტის შენარჩუნება გლობალიზაციის პირობებში

თავი XI საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების პრობლემები გლობალიზაციის პირობებში

## ნაწილი III

### საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პრობლემები არალიდერ ქვეყნებში

*„ადამიანებს შორის პირველებმა  
სიმდიდრეს ან ყველაზე ჭკვიანებს ან  
ყველაზე მოხერხებულებმა მიაღწიეს“  
ლ. გოვენარგი*

XXI საუკუნეში ახალი მსოფლიო ვითარდება, სადაც ერთმანეთს უპირისპირდება ქვეყნები ჩამორჩენილობის (სიღარიბის) დაძლევის, შემოსავლების გადანაწილების, უსამართლობის აღმოფხვრის მცდელობაში, მაგრამ მისი განვითარების მთავარი ორიენტირი **საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაციაა**. დღეს უკვე არავინ კამათობს იმის შესახებ, რომ ახლო მომავალში საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების მთავარი განმსაზღვრელი ტენდენცია იქნება გლობალიზაცია, ქვეყნებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების თანამშრომლობა გლობალური პრობლემების გადაჭრის სფეროში.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესი დღესაც მიმდინარეობს, ამიტომ იგი გარდუვალი და ობიექტური კანონზომიერებაა, რადგანაც გლობალიზაცია ძირითადად უარყოფითად მოქმედებს მცირე ქვეყნებზე, ამიტომ იქმნება **ალტერნატიული გლობალიზაციის** განვითარების აუცილებლობა. ეკონომიკური გლობალიზაცია დამანგრეველია ეროვნული ეკონომიკისა და ეროვნული თვითმყოფადობისათვის. ცალკეული ქვეყნის ეკონომიკაზე გლობალიზაცია ახდენს როგორც დადებით, ისე უარყოფით გავლენას. ეკონომიკური გლობალიზაცია თავის მხრივ, მჭიდრო კავშირშია ტექნოლოგიურ, ეკოლოგიურ, დემოგრაფიულ, სოციალურ-კულტურულ და პოლიტიკურ ფაქტორებთან. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია თავის თავში წინააღმდეგობრივია, რადგანაც იგი მოიცავს განსხვავებულ პოტენციალის და თავისებურებების მქონე ეროვნულ მეურნეობებს.

## თავი IX.

### საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის წინაპირობები

„ადამიანებს რაც უფრო კარგად  
ესმით რა ხდება მით უფრო ეფექტიანად  
შეუძლიათ გააღებინა იქონიონ მოვლენათა  
მსგელელობაზე“.

დ. ვოგენარტი

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია გარკვეული თავისებურებებით, ტენდენციებით, კანონზომიერებითა და ეტაპებით ხასიათდება. იგი ახლებურად უდგება შრომის საერთაშორისო დანაწილების პროცესს, სცილდება ეკონომიკურ ჩარჩოს და მოიცავს საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ყველა სფეროს (პოლიტიკას, იდეოლოგიას, რელიგიას, კულტურას), ხელს უწყობს სახელმწიფოებისა და ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული ალიანსების შექმნისაკენ სწრაფვას. სწორედ ამიტომ საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია მრავალმხრივი პროცესია.

XXI საუკუნე ახალი ინფორმაციული ერაა, რომელშიც თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით მიღებული უსაზღვრო შესაძლებლობები უზრუნველყოფენ წარმოების არნახულ განვითარებას, სამეცნიერო-ტექნიკურ და სხვა სახის ინფორმაციის სწრაფ გავრცელებას. ყველაფერი ეს აახლოებს ქვეყნებს ერთმანეთთან და ხელს უწყობენ **ეროვნულ მეურნეობათა ინტეგრაციას**. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ბუნებრივი პროცესია, რომლის შეჩერება შეუძლებელია, ისევე როგორც თავის დროზე შეუძლებელი იყო ინდუსტრიალიზაციის შეჩერება. გლობალიზაცია მსოფლიო ისტორიის ახალი მოვლენაა, რომლის წარსულში გადატანა და სხვა ისტორიულ პროცესებთან მისი გაიგივება გაუმართლებელია. წარსულში კაცობრიობა არ მდგარა ისეთი პრობლემების წინაშე, რომელიც გლობალიზაციას უკავშირდება.

## **IX. 1. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის გამომწვევი მიზეზები**

გლობალიზაციის თვისებრივად ახალი პროცესი XX საუკუნეში დაიწყო, მაგრამ არაა გამორიცხული მისი საწყისები ვეძებოთ მანამდე. იგი უნდა ვეძიოთ **საკაცობრიო მონაპოვართა გაგრძელების ტენდენციებში**. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის განვითარების ძირითადი წინაპირობებია კოლონიალიზმის დაშლა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, გლობალური პრობლემების წარმოქმნა და სოციალიზმის დაშლა. გლობალიზაციამ საერთაშორისო ბიზნესი მოიცვა, ამიტომ ცალკეული გაერთიანებები გლობალიზაციად ვერ ჩაითვლება. ისინი მხოლოდ გლობალიზაციის შემადგენელი „საფეხურები“ არიან მსოფლიო ერთობის გზაზე. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია წარმოადგენს მსოფლიო ისტორიის მთელი მსვლელობით მომზადებულ ობიექტურ, აუცილებელ და კანონზომიერ მოვლენას.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ფაქტიურად ეს არის მსოფლიო მასშტაბით **სოციალურ ურთიერთობათა ინტენსიფიკაცია**, რომელიც ყველაზე დაშორებულ ქვეყნებს ერთმანეთთან ისე მჭიდროდ აკავშირებს, რომ თითქმის იშლება სივრცობრივი და დროითი დაყოვნების პრობლემა. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად კაცობრიობა **გლობალურ მსოფლიო საზოგადოებად** ჩამოყალიბდა. იგი არამარტო საქონელგაცვლის, არამედ სახელმწიფოთა ინტერნაციონალიზაციაა. შრომის საერთაშორისო დანაწილებამ და წარმოების ფაქტორთა ქვეყნებს შორის მიგრაციამ სახელმწიფოები გლობალური მსოფლიოს სუბიექტებად აქცია.

ამდენად, საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია რთული და მრავალმხრივი პროცესია, რომელიც ცვლის არამარტო ცალკეული ქვეყნის ცხოვრების სტილს, არამედ მთელი მსოფლიო კაცობრიობის თანაარსებობის მექანიზმს, რასაც **შემდეგი ფაქტორები** განაპირობებენ: საერთაშორისო ვაჭრობის გეოგრაფიული გაგრძელება, ფინანსური ბაზრების ქვეყნებს შორის განვითარება, ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა გაძლიერება, გლობალური შიმშილი, გლობალური დათ-

ბობის პრობლემა, ტექნიკური პროგრესი და ა. შ. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციამ მოიცვა თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკის ფაქტიურად ყველა სფერო: ეკონომიკა, პოლიტიკა, იდეოლოგია, სოციალური სფერო, კულტურა, ეკოლოგია და ა. შ., რომლის მამოძრავებელი ძალა საბაზრო ურთიერთობათა გადრმავეებაა. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციამ იმდენად სწრაფად მოიცვა მთელი მსოფლიო, რომ ამ პროცესმა ვერ მოასწრო სრული უნიფიკაცია.

მრავალმხრივი მცდელობის მიუხედავად, მოექციათ გლობალიზაციის პროცესი ერთ მიმართულებაში, მაინც ვერ იქნა მიღწეული ამ მიზანს. იგი **სხვადასხვა მიმართულებით** წარმართა. კერძოდ: ჩამოყალიბდა ტრანსნაციონალური კორპორაციები, მოხდა ეკონომიკათა რეგიონალიზაცია, ფინანსური ბაზრის გლობალიზაცია, მსოფლიო ვაჭრობის ლიბერალიზაცია და ინტენსიფიკაცია. თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია წარმოადგენს ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის **ურთიერთგავლენისა და ურთიერთდამოკიდებულების გაძლიერების** პროცესს, რომელიც არღვევს ენობრივ, ტერიტორიულ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ ბარიერებს და მიმართულია რეგულირების ზეეროვნული სისტემის შექმნისაკენ.

ჯერ კიდევ XX საუკუნის 70-იან წლებში მოწინავე ქვეყნებში გაჩნდა მსოფლიო ბაზრის ბატონობის იდეოლოგია, რამაც დაუდო სათავე **ნეოლიბერალიზმს**. თავიდან ამ იდეას მხოლოდ სამეურნეო მიმართულება ჰქონდა, ხოლო გლობალიზაციის სხვა ასპექტებმა – ეკოლოგიურმა, კულტურულმა, პოლიტიკურმა, საზოგადოებრივ-ცივილიზაციურმა შემდეგში იჩინა თავი. ამ პროცესებში, ცხადია, საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციას ცენტრალური როლი უჭირავს, მაგრამ მისი იდეოლოგიური ბირთვი ისაა, რომ ხდება პოლიტიკასა და ეკონომიკას შორის არსებული განსხვავების ლიკვიდაცია. გლობალიზაციისა და ლიბერალიზაციის შედეგად გაიზარდა ნებისმიერი ქვეყნის საგარეო-სავაჭრო ბრუნვის შეფარდება მთლიან შიდა პროდუქციასთან.

## ***IX. 2. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ძირითადი მიმართულებანი***

რაც უნდა ეწოდოს თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესს, ეს იქნება „გლობალური ინფორმაციული კაპიტალიზმი“, „მანიაკური კაპიტალიზმი“, თუ „კორპორაციული კაპიტალიზმი“, ცხადია ერთი გარემოება – იგი გლობალურ ხასიათს ატარებს. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესი მასშტაბურია და მან მსოფლიოს ყველა ქვეყანა მოიცვა. კაპიტალი გათავისუფლდა ეროვნული და ტერიტორიული შეზღუდვებისაგან. მან დაარღვია ეროვნული საზღვრები და მსოფლიო ბაზარი გლობალური გახდა. ეროვნული ეკონომიკა იძულებული ხდება შეეგუოს ახალ, მსოფლიო ეკონომიკის სასტიკ, დაუნდობელ პირობებს.

საერთაშორისო ბიზნესის ახლებური ორგანიზაციის ძირითად ბერკეტებად მსოფლიოს მოეგვინა მსოფლიო ბანკი და საერთაშორისო სავალუტო ფონდი. XX საუკუნის 80-იან წლებში დაიწყო მსოფლიო ეკონომიკის ლიბერალიზაცია, შემცირდა სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის რეგულირებაში.

მსოფლიო ეკონომიკის ტრანსფორმაციამ, ცალკეულ ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურმა რეფორმებმა, ეროვნულ მეურნეობათა მოდერნიზაციამ და ლიბერალიზაციამ გზა გაუხსნა საერთაშორისო ინვესტიციებს. თითქმის აღარ დარჩა აუთვისებელი რესურსების მქონე რეგიონები და სახელმწიფოები. ქვეყნები იძულებულნი გახდნენ ელიარებიანათ, რომ უცხოური კაპიტალის მოზიდვა აამაღლებდა მათ კეთილდღეობას, გამოიყვანდა მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობიდან. ამის სანაცვლოდ ისინი იძულებულნი გახდნენ დაეთმოთ ეკონომიკური (და თუ წამყვანი-დონორი ქვეყნების ინტერესებში შევიდოდა პოლიტიკურიც) სუვერენიტეტი.

თანამედროვე საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები იმდენად ყოველმხომცველია, რომ არცერთ დიდ სახელმწიფოს არ შეუძლია უგულებელყოს მისი ნორმები და პრინციპები. მათმა უგულებელყოფამ შეიძლება ქვეყანა (ხელისუფლების უუნარობის, ან სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისის გამო) დანგრევის პირას მიიყვანოს. თანამედროვე მსოფლიო

ეკონომიკურ წესრიგს ანალოგი არ მოეძებნება ისტორიაში. იგი უკვე აღარაა ეროვნულ მეურნეობათა შორის კავშირების უბრალო ინტენსიფიკაცია, არამედ იგი არის უფრო მეტის მომცველი, სადაც ხდება ეროვნული საზღვრების წაშლა და ყალიბდება გლობალური ეკონომიკა, საერთო ბაზარი და ერთიანი საფინანსო სისტემა. **გლობალური ეკონომიკა** ცალკეული ეკონომიკებისაგან შემდგარი ერთიანი მექანიზმია.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციამ და ინტერნაციონალიზაციამ ხელი შეუწყო მსოფლიოში ორი ეკონომიკური ზონის შექმნას. ესენია: „**ჩრდილოეთის დიდი შვიდეული**“ (აშშ, იაპონია, გერმანია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, კანადა და იტალია) და „**სამხრეთის დიდი შვიდეული**“ (ჩინეთი, ინდოეთი, ბრაზილია, ინდონეზია, მექსიკა, სამხრეთ კორეა და ტაილანდი). საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესში უადრესად რთულ ვითარებაში აღმოჩნდნენ ის ქვეყნები, რომლებიც განიცდიან ეკონომიკის ლიბერალიზაციასა და პოლიტიკური სისტემის მოდერნიზაციას.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია მოიცავს ფინანსურ, ტექნოლოგიურ, ვაჭრობისა და სხვათა გლობალიზაციას. მსოფლიო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესი განსაკუთრებით საგრძნობია მსოფლიო საფინანსო ოპერაციებში. საერთაშორისო საფინანსო ოპერაციების ზრდამ საგრძნობლად გადააჭარბა საერთაშორისო ვაჭრობისა და მსოფლიო ერთობლივი პროდუქტის მოცულობათა ზრდის მაჩვენებლებს. **ფინანსური გლობალიზაციის** შედეგად საფინანსო ბაზრები მკვეთრად დაუახლოვდა ერთმანეთს, მოხდა მათი შერწყმა და ჩამოყალიბდა ერთიანი საფინანსო ბაზარი. ამის შედეგად სულ უფრო ჩქარდება ერთიანი მსოფლიო ბაზრის სივრცეში ფინანსური რესურსების გადაადგილების ტემპი. ფინანსური გლობალიზაცია რამდენიმე მნიშვნელოვანი მოვლენით გამოიხატება, რომლებსაც მისი დამახასიათებელი ნიშნები შეიძლება ეწოდოს. მათ შორის უმთავრესია ფინანსურ სფეროში უზარმაზარი ღირებულების შექმნა და დაგროვება<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ელგუჯა მექვაბიშვილი. ფინანსური გლობალიზაცია. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, თბ., 2008 წ., გვ. 32.

### **IX. 3. ბიზნესის გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები**

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია მაღავს მის რეალურ სახეს, სადაც უაღრესად დიდია მთელ მსოფლიოზე ამერიკის, იაპონიისა და ევროკავშირის მთავრობათა მიერ მოხდენილი გავლენა. გლობალიზაციის შედეგად სახელმწიფოები განიცდიან ღრმა ცვლილებებს და ცდილობენ შეეგუონ უფრო ურთიერთდამოკიდებულ, მაგრამ უაღრესად გაურკვეველ და არასაიმედო მსოფლიოს. გლობალიზაციის შედეგად დასრულდა სახელმწიფოთა ერა და დაიწყო **გლობალური ეპოქა**. ბიზნესის გლობალიზაციამ, წარმოების, ვაჭრობისა და ფინანსების ტრანსნაციონალური ქსელის ჩამოყალიბების მეშვეობით ეკონომიკის დენაციონალიზაცია გამოიწვია. განუხრელად სუსტდება ეროვნული სახელმწიფოს როლი, იშლება ძველი იერარქია, ჩნდება და ძლიერდება ახალი ფასეულობები, რაც ერთიანი გლობალური ცივილიზაციის ჩამოყალიბების წინაპირობაა.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ტრანსნაციონალური კომპანიებისა და სავაჭრო-საფინანსო ინსტიტუტების მეშვეობით ხელს უწყობს **სახელმწიფო ხელისუფლების დანინებას**. არასამთავრობო ორგანიზაციები ხშირად საერთაშორისო არენაზე ადგილობრივი ხელისუფლების გვერდის ავლითაც კი მოქმედებენ. ბიზნესის გლობალიზაცია აყალიბებს სოციალური ორგანიზაციის ახალ ფორმებს, რომლის შედეგადაც მნიშვნელოვნად შემცირდა ეროვნულ სახელმწიფოთა მთავრობის როლი საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების მართვაში.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია აიძულებს სხვადასხვა ქვეყნის ხელისუფლებას გაითვალისწინონ ახალი რეალობა. პოლიტიკა უკვე აღარ არის „შესაძლებლობათა გამოყენების ხელოვნება“, არამედ იგი „ეკონომიკური მენეჯმენტის“ ხელოვნებაა. შრომის საერთაშორისო დანაწილების ტრადიციული სისტემა შეცვალა ახალი, გლობალური შრომის დანაწილების პრინციპმა. ბიზნესის გლობალიზაცია განიხილება, როგორც ეროვნული სახელმწიფოს მიერ **„ეკონო-**

**მიკის მენეჯერის”** როლის შესრულება. ამრიგად, საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ფაქტიურად ეს არის ინტეგრირებული მსოფლიო ეკონომიკა, რომელიც ინტერნაციონალიზაციისაგან მხოლოდ იმით განსხვავდება, რომ ამ უკანასკნელში დამოუკიდებელ ეროვნულ სახელმწიფოთა ეკონომიკური ურთიერთობები ივულისხმება.

თანამედროვე ბიზნესის გლობალიზაცია სრულიად არ არის ისტორიულად უპრეცედენტო მოვლენა, წინა მოვლენებთან შედარებით ადგილი აქვს მხოლოდ ეროვნული ეკონომიკების ინტერნაციონალიზაციას, ანუ მათ შორის **ურთიერთობათა ინტენსიფიკაციას**, ხოლო ეკონომიკურ კავშირთა ინტენსივობა დღეს გაცილებით უფრო ნაკლებია, ვიდრე XIX–XX საუკუნეთა მიჯნაზე. ასე რომ, გლობალიზაციას ლიდერი ქვეყნები იყენებენ მხოლოდ სხვა სახელმწიფოთა ეკონომიკის ექსპანსიის „შემნობავ“ ინსტრუმენტად, რომლის ასამოქმედებლად ახდენენ საერთაშორისო ეკონომიკის რეგიონალიზაციას, რადგანაც თანამედროვე მსოფლიო მართლაც ვითარდება 3 რეგიონის -- ჩრდილოეთ ამერიკის, ევროპისა და აზიას წყნარი ოკეანის სავაჭრო-საფინანსო ბლოკის მეშვეობით.

თანამედროვე ეტაპზე სახელმწიფო აპარატი ფაქტიურად იქცა ლიდერი ქვეყნების მთავრობათა ან საერთაშორისო ორგანიზაციების **კაპრიზების აღსრულების „პროვინციულ” ორგანოდ**, რამაც ხელი შეუწყო ახალი მსოფლიო წესრიგის ჩამოყალიბებას. სახელმწიფო რჩება მსოფლიო პოლიტიკის აღსრულების მთავარ იარაღად, ამიტომ თავად ცალკეული ქვეყნის მთავრობები მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე მოვლენებზე თავიანთი დაქვემდებარებით ახდენენ თვით გლობალიზაციის პროცესის აღმავლობას. ამით დაკნინდა ეროვნული ინტერესები გლობალურ ინტერესთა წინა პლანზე წამოწევის ხარჯზე. მსოფლიო დაყოფილია რეგიონულ ბლოკებად, რის გამოც გარდაუვალია ცივილიზაციათა დაპირისპირება. გლობალიზაცია „დასავლეთის” პირდაპირგამიზნული იდეოლოგიაა, რომელიც ხელს უწყობს ნეოლიბერალური გლობალური პროექტის განხორციელების ლეგიტიმაციას.

თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ემსახურება „დასავლეთის კაპიტალიზმის” ინტერესებს, რომე-

ლიც „განსაკუთრებულ“ ეკონომიკურ ზონებად არის დაყოფილი. თანამედროვე ეტაპზე იმპერიალიზმმა ახალი ფორმა შეიძინა, რომელშიც კონტროლისა და რეგულირების ახალი მექანიზმებია ჩამოყალიბებული. XXI საუკუნის გლობალიზაცია ფაქტობრივად ეს არის დასავლეთის იმპერიალიზმის ეპოქა, რომელშიც წამყვან როლს ასრულებს კაპიტალი, ხოლო ძირითად ეკონომიკურ სუბიექტებად კი გვევლინებიან წამყვანი კაპიტალისტური ქვეყნები. თანამედროვე მსოფლიოში სახელმწიფოები იბრძვიან ან პირველობისათვის ან გადარჩენისათვის. აქედან გამომდინარე მსოფლიოს „გლობალური ხელისუფლება“, „გლობალური კულტურა“, „ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაცია“ დასავლეთის კაპიტალისტური ქვეყნების მიერ შემუშავებული და თავსმოხვეული პროექტია, რომლის მთავარი მიზანია წინა პლანზე წამოსწიონ თავიანთი მადომინირებელი როლი მსოფლიოში.

„საერთაშორისო წესრიგი“ და „სოლიდარობა“ არის **სატყუარა** იმათ ხელში, ვინც თავს იმდენად ძლიერად თვლის, რომ ახერხებს ამ ღოზუნგების სხვებზე თავს მოხვევას. გლობალიზაციის დასავლურმა პროექტმა მნიშვნელოვნად დააკნინა მსოფლიო ეკონომიკურ წესრიგზე დაქვემდებარებულ სახელმწიფოთა ეროვნული ინტერესები.

**სახელმწიფოთაშორისი და რეგიონთაშორისი ურთიერთობები** დიდ როლს ასრულებს თანამედროვე მსოფლიოში, მაგრამ ისინი გლობალიზაციის შედეგად ტრანსფორმირდებიან. შესაბამისად თანამედროვე მსოფლიო სახელმწიფოების, რეგიონებისა და გლობალიზაციის პროცესების რთული სინთეზია, რაც უახლეს მსოფლიო პოლიტიკას უადრესად რთულ და წინააღმდეგობრივ ხასიათს აძლევს.

#### ***IX. 4. საერთაშორისო ფინანსური ბაზრების გლობალიზაციის ტენდენციები***

**პოლიტიკური დაძაბულობის წარმოქმნის** შემთხვევაში ფინანსური კაპიტალი სწრაფად ტოვებს ქვეყანას და ისედაც დაძაბულ ეკონომიკურ კრიზისს ემატება გლობალიზაციით გამოწვეული პრობლემები. ფინანსური ბაზრების გლობალი-

ზაციას ხელი შეუწყო ტექნოლოგიურმა პროგრესმა, ფინანსების მსოფლიო ბაზრის მონიტორინგმა, ფინანსური ოპერაციების, ფინანსური რისკებისა და ფინანსური ანალიზის ნებისმიერ ქვეყანაში ერთიანი მექანიზმით ჩატარების შესაძლებლობამ, ფინანსური ბაზრების რეგულირებამ და მზარდმა ინსტიტუციონალიზაციამ. ფინანსურმა გლობალიზაციამ ძირითადად მოიცვა აშშ, ევროკავშირი და იაპონია. მსოფლიო ფინანსების დიდი ნაწილი კონტროლდება ამერიკის შეერთებული შტატების ფედერალური რეზერვების საბჭოს, იაპონიის ბანკის, გერმანიის ბუნდესბანკის, ლონდონის, ნიუ-იორკისა და ტოკიოს საფინანსო ბაზრების მიერ.

წამყვანი ვალუტების ირგვლივ შეიქმნა გარკვეული **სავალუტო ზონები**. ევროკავშირის ფარგლებში შეიქმნა ერთიანი ცენტრალური ბანკი, შემუშავდა ერთიანი ფულად-საკრედიტო და სავალუტო პოლიტიკა. მსოფლიო საფინანსო ბაზრის მომცველობის მიხედვით ევრომ მნიშვნელოვანი კონკურენცია გაუწია აშშ დოლარს. მიმდინარეობს მსოფლიო საფინანსო ცენტრების ვალუტების-ევროს, დოლარის, იენის გლობალიზაცია. საბანკო საქმის გლობალიზაცია გამოიხატა საზღვრის იქით დეპოზიტების ზრდაში, სესხების საზღვრის გარეთ გაცემაში, საზღვარგარეთ საბანკო ფილიალების ქსელის შექმნასა და ბანკთაშორისი ტრანსფერების წარმოქმნაში.

ფინანსური გლობალიზაციის შედეგად ჩამოყალიბდა **ოფშორული ცენტრები**, სადაც ინვესტორებს სთავაზობენ ძალზე დაბალ გადასახადებს და გამარტივებულ მომსახურებას. თავის მხრივ, გლობალიზაციას აძლიერებს ახალი ტექნოლოგიების გავრცელება, სამეცნიერო თანამშრომლობის გაღრმავება და გაფართოება. XX საუკუნის 70-იან წლებში ტექნოლოგიური სიახლეების განხორციელება გასცდა ეროვნულ საზღვრებს და ზეეროვნული ხასიათი შეიძინა. ტექნოლოგიური გლობალიზაციის შედეგები განსაკუთრებით საგრძნობია მაღალტანვითარებულ ქვეყნებში. სწორედ ეს სახელმწიფოები ქმნიან სიახლეებს ამ სფეროში და შესაბამისად აკონტროლებენ ტექნოლოგიების მსოფლიო ბაზარს.

საწარმოო პროცესების კოორპირირების შედეგად ერთი და იგივე პროდუქციის (მაგალითად, კომპიუტერის) შემადგენელი

ნაწილები (მაგალითად, პროცესორი) მზადდება სხვადასხვა ქვეყანაში (მაგალითად, ჩრდილოეთ ირლანდიაში), მონიტორი მზადდება ჰოლანდიაში, იაპონიაში, კორეაში, ჩინეთში, ტაივანში და სხვა ქვეყნებში. ამდენად, შრომის საერთაშორისო დანაწილება, ინტერნაციონალიზაცია და ტექნოლოგიური გლობალიზაცია ახლებური წესრიგით ხორციელდება. **ტექნოლოგიური გლობალიზაცია** ამჟამინდელს ფირმებს შორის წარმართულ კონკურენციას, რის შედეგად სხვადასხვა ქვეყნის სამრეწველო კომპანიები იძულებული ხდებიან აწარმოონ სულ უფრო კარგი ტექნიკური პარამეტრების მქონე პროდუქცია. ეს უკანასკნელი ხელს უწყობს ტექნოლოგიურ პროგრესს და აჩქარებს ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის ტემპებს.

მომავალში **ტექნოლოგიური ინტეგრაცია** კიდევ უფრო მაღალი ტემპებით განვითარდება, რაც მდგრად, გლობალურ ეკონომიკურ მოვლენაში გადაიზრდება. ამას თავის მხრივ განაპირობებს საფინანსო და საფონდო ბაზრების შემდგომი გლობალიზაცია, საერთაშორისო კონკურენციის გამწვავება, ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლის შემდგომი ზრდა და კომუნიკაციური საშუალებების სრულყოფა. ბოლო დროს მომხდარმა ტექნოლოგიურმა პროგრესმა ხელი შეუწყო ეროვნული ბაზრების დაახლოებას და ვაჭრობის მოცულობის ზრდას, მაგრამ ეროვნულ ბაზრებს შორის კავშირების გაღრმავება განსაკუთრებით დაჩქარდა ბოლო ათწლეულში. ვაჭრობის გლობალიზაციას ხელი შეუწყო 1970-იანი წლების შემდეგ ტარიფების შემცირების შედეგად გამოწვეულმა ვაჭრობის ლიბერალიზაციამ და ინტენსიფიკაციამ. მსოფლიო პოლიტიკის გლობალიზაციამ აიძულა ქვეყნები შეცვალონ საშინაო და საგარეო პოლიტიკური კურსი.

### ***IX. 5. ბიზნესის გლობალიზაციის გავლენა ქვეყნების უთანაბროდ განვითარებაზე***

ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად მსოფლიოს ზოგიერთი რეგიონი ან ქვეყანა თუ სწრაფად განვითარდა, სამაგიეროდ ამის ფონზე მათ გვერდით სხვა ქვეყნები იძყოფებიან უძრაობის პირობებში. გლობალიზაციიდან მიღებული მოგება-

ზარალის ქვეყნებს შორის გადანაწილებას ძირითადად უზრუნველყოფს მაღალგანვითარებული ქვეყნების მიერ განხორციელებული საშინაო და საგარეო პოლიტიკა. მსოფლიო ეკონომიკის სტაბილური, დინამიური ზრდა სულაც არ ნიშნავს ყველა ქვეყნის ერთნაირად გამდიდრებას. ამიტომ გლობალიზაციის შედეგად დაზარალებული ქვეყნებისათვის მსოფლიო პროცესების გამსხვილების ტენდენცია მიჩნეულია უსამართლობის დამკვიდრება.

XX საუკუნის 80-იანი წლების შემდგომ პერიოდში საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციამ ვერ მოხსნა ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების დონეთა შორის განსხვავების პრობლემა. ქვეყნებს შორის ეკონომიკურ განვითარებაში არსებული უთანასწორობა არა მხოლოდ კოლონიალიზმიდან შემორჩენილი პროდუქტია, არამედ იგი თანამედროვეობის უსამართლო, არათანაბარუფლებიანი თანამშრომლობის შედეგიცაა. ბიზნესის გლობალიზაციის ცალმხრივი უპირატესობები კიდევ უფრო ამწვავებენ ქვეყნებს შორის თანამშრომლობის პირობების უთანაბრობას, ეკონომიკური პროგრესის პერიფერიებზე მიუწვდომლობის პრობლემას. ეკონომიკური გლობალიზაციიდან მიღებული სიკეთის უთანასწოროდ გადანაწილების პრობლემა ძაბავს ვითარებას საერთაშორისო თანამეგობრობაში.

ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში ლიდერი ქვეყნები აკონტროლებენ მსოფლიო წარმოებისა და მოხმარების ძირითად ნაწილს. პოლიტიკური და ეკონომიკური ზეწოლის გარეშეც კი მათ გადამწვევტი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ საერთაშორისო ვაჭრობის მოცულობისა და სტრუქტურაზე. მათ მიერ შექმნილი უპირატესობები დაღს ასვამენ საწარმოო პროცესების ინტერნაციონალიზაციას. დანარჩენი ქვეყნების ბედი წყდება მათი მონაწილეობის გარეშე, ამიტომ ღარიბ სახელმწიფოებს უწევთ მათთვის შეთავაზებულ ცხოვრებისეულ პირობებზე პასიურად შეგუება.

ღარიბ სახელმწიფოთა მზარდი უნარობა კეთილდღეობის იმ დონის მიღწევის მცდელობაში, რასაც მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები მთელ მსოფლიოს უჩვენებენ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში მიღწეული კეთილდღეობისა და

მოხმარების სტანდარტების შესახებ, ხდება სოციალური და-  
ბაბულობის კიდევ უფრო გაღრმავების ერთ-ერთი ძირითადი  
მიზეზი. **სოციალური დაბაბულობა და კონფლიქტები** გლობა-  
ლიზაციის პერიოდში საშიში ხდება იმის გამო, რომ შეიძ-  
ლება ეს პროცესები უმართავი გახდეს, მათ მოჰყვეს სამ-  
თავრობო გადატრიალებები და სამოქალაქო ომები.

თანამედროვე მეცნიერ-ეკონომისტებს ჯერ კიდევ არა  
აქვთ შემუშავებული გლობალიზაციიდან მიღებული სიკეთის  
**სამართლიანი გადანაწილების ქმედითი მექანიზმი**. შექმნილი  
ცალმხრივი უპირატესობებით გლობალიზაციიდან მიღებული  
სარგებლის უთანასწოროდ განაწილება კიდევ უფრო აძნელ-  
ებს მსოფლიო ეკონომიკის ჰარმონიულ განვითარებას, ქვეყნე-  
ბის უმრავლესობას ტოვებს მსოფლიო ეკონომიკის პერიფერი-  
ებზე. მოწინავე ინდუსტრიული ქვეყნების პრივილიგიურულ  
მდგომარეობას კიდევ უფრო ამყარებს სუსტად განვითარებუ-  
ლი ქვეყნებიდან „ტვინთა“ გადინება. მას განვითარებადი დო-  
ნორი ქვეყნებისათვის ირიბად ზარალი მოაქვს, რაც არაა  
ისეთი აშკარა, როგორც საექსპორტო საქონელზე ფასთა  
ვარდნის ან სტიქიური უბედურების შედეგად მიღებული  
ზარალი, მაგრამ მასშტაბის მიხედვით მან შეიძლება ბევრად  
გადააჭარბოს ამ უკანასკნელს.

განვითარებადი ქვეყანა მნიშვნელოვან თანხებს ხარჯავს  
**მაღალკვალიფიცირებული კადრების მომზადებაზე**. ამას ემა-  
ტება ის დაკარგული სარგებელი, რაც მათ შეეძლოთ მოეტა-  
ნათ მშობელი ქვეყნის ეკონომიკისათვის, თავიანთი აქტიური  
მოღვაწეობის პირობებში და ორმაგად გამოისყიდნენ მათ  
სწავლა-აღზრდაზე გაწეულ დანახარჯებს. თუკი საქმე ეხება  
მეცნიერების, ტექნიკის, ხელოვნების გამოჩენილ მოღვაწეთა  
საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასვლას, რომელთაც ფასდაუდებე-  
ლი წვლილი შეაქვთ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური კეთი-  
ლდღეობის ამაღლებაში, მაშინ გაშვებული სარგებლის სიდი-  
დის განსაზღვრა აზრს კარგავს, რადგანაც იგი იმდენად დი-  
დია, რომ რაოდენობრივად გაზომვას ადარ ექვემდებარება.

**ინტელექტუალური კაპიტალის** ქვეყნებს შორის მიგრაცი-  
ის გლობალური შედეგი შეიძლება გამოთვლილ იქნეს მხო-  
ლოდ მიახლოებით. ცხადია, რომ მდიდარი ქვეყნები ინტელე-

ქტუალური კადრების მიღებით იგებენ, ხოლო ამ კადრების დამკარგავი ქვეყნები კი – ზარალდებიან. იმ მოგება-ზარალის გამოსათვლელად, რასაც იღებენ მიგრანტების მიმღები და გამშვები ქვეყნები, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გამოთვლის გაეროს მეთოდი, რომლის თანახმადაც მთლიანი შიდა პროდუქტიდან აკლებენ უცხოეთში გამგზავრებული სპეციალისტების მომზადების ხარჯებს და მათი წასვლით დაკარგულ სარგებლიანობას, მაშინ საშუალოდ ერთი ემიგრირებული მუშაკიდან მიღებული ზარალი ცალკეული ქვეყნის ეკონომიკური პირობებიდან და საწარმოო ფასთა ინდექსიდან გამომდინარე მერყეობს 300-დან 450 ათას აშშ დოლარამდე. კიდევ უფრო იზრდება ინტელექტუალური კადრების ქვეყნიდან წასვლით მიღებული ზარალი. ამერიკელ ექსპერტთა აზრით, იგი 800 ათას აშშ. დოლარს უთანაბრდება. სამწუხაროდ, ტვინთა გადინება არ ეხამება კაპიტალის მიგრაციას შესაბამის ქვეყანაში, რაც კიდევ უფრო ამწვავებს გლობალიზაციიდან მისაღები სარგებლის განაწილების უთანაბრობას.

### ***IX. 6. ტრანსნაციონალური კორპორაციების გავლენა ბიზნესის გლობალიზაციაზე***

XX საუკუნის 50-იანი წლების შემდეგ მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებები იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ უკვე შეიძლება ვისაუბროთ ახალი მსოფლიო ეკონომიკის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც „ეროვნებათაშორისი ეკონომიკიდან“ გადაიქცა „ტრანსნაციონალურ ეკონომიკად“. მის მთავარ მამოძრავებელ ძალად ტრანსნაციონალური კორპორაციები იქცნენ. დღეს მსოფლიოში მოქმედებს 45 ათასი ასეთი კომპანია, რომელთაც ექვემდებარება 280 ათასი ფილიალი. ამ კომპანიებიდან 37 ათასი მდებარეობს ევროპის თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში შემავალ 14 მაღალგანვითარებულ ქვეყანაში, ხოლო მათი 90% მდიდარ ქვეყნებშია აღმოცენებული. ტრანსნაციონალური კორპორაციები აკონტროლებენ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების 92%-ს. მდიდარ სახელმწიფოებში ტრანსნაციონალური კორპორაციები ახორცი-

ელევენ საგარეო ვაჭრობის დაახლოებით 80%-ს. ამ კომპანიების მიერ საზღვარგარეთ განხორციელებულ ოპერაციებს უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს თავიანთი ქვეყნისათვის, ვიდრე ქვეყნის შიგნით ჩატარებულ ოპერაციებს, ამიტომ **ტრანსნაციონალური კომპანიები** შეადგენენ თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის მთავარ საფუძველს. აღსანიშნავია, რომ მსხვილი ტრანსნაციონალური კომპანიების წლიური ბრუნვა ბევრი განვითარებადი ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქციასაც კი აღემატება. მსოფლიო ეკონომიკაში ტრანსნაციონალური კომპანიების მადომინირებელ როლს განსაზღვრავს ის გარემოებაც, რომ ისინი პირველები არიან ტექნოლოგიური ინოვაციების შემუშავების, დანერგვისა და გავრცელების სფეროში. გარდა ამისა, ეს კომპანიები გლობალურად აფასებენ მსოფლიოში წარმოქმნილ პრობლემებსა და მისი განვითარების სტრატეგიას. ისინი მთავარ ძალას წარმოადგენენ პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციასა და სამრეწველო პროდუქციით ვაჭრობაში. ტრანსნაციონალური კომპანიებს უდავოდ წამყვანი ადგილი უჭირავთ თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესში. ისინი აკონტროლებენ ხორციით, ყავით, სიმინდით, თამბაქოთი, რკინის მადნითა და ხე-ტყით მსოფლიო ვაჭრობის 90, სპილენძითა და ბოქსიტებით ვაჭრობის -85, ჩაითა და ზეთისხილით ვაჭრობის -- 80, ბანანით, ნატურალური კაუჩუკითა და ნავთობით ვაჭრობის -- 75%-ს. ამერიკის ექსპორტის 50, დიდი ბრიტანეთის 80 და სინგაპურის 90% ტრანსნაციონალურ კომპანიებზე მოდის.

მსოფლიო ბაზარზე სულ უფრო აქტიურად იკიდებენ ფეხს **ახალინდუსტრიული ქვეყნების ტრანსნაციონალური კომპანიები მეცნიერებატევად დარგებში**. ისინი აქტიურად იბრძვიან საზღვარგარეთული კონტრაქტების მოსაპოვებლად. ეს მოვლენა ბიზნესის გლობალიზაციის მომდევნო ეტაპი იქნება. ეს კომპანიები წარმოადგენენ საერთაშორისო ბიზნესის მართვის „ნერვულ სისხლძარღვოვან“ სისტემას, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მსოფლიო ეკონომიკის შემდგომი განვითარების ხასიათს. ტრანსნაციონალურ კომპანიებს შეუძლიათ დააჩქარონ ჩამორჩენილი ქვეყნების განვითარება

და აღმოფხვრან გლობალიზაციაში მდიდარ და ღარიბ ქვეყნებსა და ცივილიზაციებს შორის წარმოქმნილი წინააღმდეგობები.

ამ კომპანიებს შეუძლიათ სერიოზული პრობლემები შეუქმნან მათთან წინააღმდეგობაში მყოფ ქვეყნებს – კაპიტალის ექსპორტით, სამუშაო ადგილების დანგრევით და ა. შ. ამ ქვეყნების პრეტენზიებიდან უმთავრესია ის, რომ ამ კორპორაციებს გაბატონებული პოზიციები უკავიათ მათ ეროვნულ ეკონომიკაში. აქ უცხოელთა გაბატონების უარყოფითი შედეგი ისაა, რომ ფილიალებს არ სურთ პროდუქციის ექსპორტირება იმ ქვეყნებში, რომლებიც არამეგობრულად არიან განწყობილნი სათავო კომპანიის ქვეყანასთან; იმავედროულად დაკრედიტების მკაცრი შიდა პირობების შემთხვევაში სესხები აიღება უცხოეთიდან, ხოლო ქვეყნის შიგნით დაბალი საპროცენტო განაკვეთის დაწესების შემთხვევაში კი სესხები გაიცემა სხვა სახელმწიფოებზე.

### ***IX. 7. სტრატეგიული აღიანსების როლი გლობალურ ბიზნესში***

ტრანსნაციონალური კომპანიები აკანონებენ ეროვნულ პროდუქციაზე არსებულ მოთხოვნას და მომხმარებელთა გემოვნებას გადართავენ თავიანთი კომპანიის პროდუქციაზე. ეს აიძულებს განვითარებად ქვეყნებს დააწესონ უცხოური ინვესტიციების რეგულირების ისეთი რეჟიმი, რომელიც შეარბილებს უცხოური კომპანიების ფილიალების საქმიანობიდან მიღებულ ნეგატიურ შედეგებს და გააძლიერებს მათი საქმიანობის დადებით ასპექტებს. დინამიურად არასტაბილურ ბიზნეს-გარემოში მოქმედი კომპანიების სტრატეგიის შეუქმნავებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს ის, რომ მათ უნდა ჰქონდეთ უნარი, შეიცვალონ და მოერგონ კონკურენტებს, ვიდრე აიღონ ზრდის კურსი. განვითარების მსგავსი სტრატეგია ეფუძნება არა საწარმოს ძლიერი მხარეების გამოყოფასა და კონკურენტებზე შეწინააღმდეგებას, არამედ საკუთარ პოტენციურ უნარებს, განამტკიცონ სარგებლის მიღება გარე სამყაროსაგან.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია ამტკიცებს კაგ-შირებს სახელმწიფოებსა და ორგანიზაციებს შორის. ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად ყალიბდება **სტრატეგიული ალიანსები**. სტრატეგიული ალიანსი მსხვილ კომპანიათა თანამშრომლობის პროგრესული ფორმაა, სადაც ხდება კომპანიათა ძალების გაერთიანება სხვა კომპანიებთან კონკურენციულ ბრძოლაში უპირატესობათა მოსაპოვებლად. ამ ძალების გაერთიანება ხდება გასაღების ბაზრების სეგმენტების გადანაწილების მიზნით. უფრო მეტი სარგებლის მიღების სურვილი უბიძგებს მონაწილეებს დადონ ხელშეკრულება, რომლითაც შესაძლებელი ხდება ტრანსაქციური დანახარჯების შემცირება. შესაბამისად კომპანიის საქმიანობის გავრცელების ან საკუთრების ფლობის საზღვრების შესახებ მიღებული გადაწყვეტილება ემყარება საწარმოო და ტრანსაქციური დანახარჯების მინიმიზაციას. სტრატეგიული ინსტრუმენტის სახით ალიანსების გამოყენება ვლინდება ფირმის სტრატეგიების ფორმირებისა და რეალიზაციის საფეხურზე. კერძოდ, მისი რეალიზება ხდება ახალ დარგში ან ახალ ბაზარზე (ახალ ქვეყანაში) კომპანიის გასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას.

კომერციული თანამშრომლობის მიზნით იქმნება **სტრატეგიული, მარკეტინგული ალიანსი**. სტრატეგიული ალიანსი ეფუძნება მისი წევრი კომპანიების საწესდებო კაპიტალის წილის ფლობას. გლობალური ალიანსი კი იქმნება ტექნიკური პრობლემების გადაჭრის მიზნით. დროის მოკლე ინტერვალში მისი გაფორმება ხდება კომერციულ შეთანხმებათა სახით. ამა თუ იმ ალიანსში კომპანიის ინტეგრაციის ფორმა განისაზღვრება მათი სტრატეგიული გეგმებით.

**გლობალური მარკეტინგის ალიანსში** კომპანიების გასაწევრიანებლად საჭიროა გაფართოვდეს მათი საქმიანობის გეოგრაფიული არეალი, მოხდეს ამ კომპანიების მარკეტინგული კავშირების ინტეგრირება. ლოკალურ ბაზარზე კომპანიის საქმიანობის გაფართოების კვალდაკვალ მზადდება სარეალიზაციო ბაზარზე გლობალური ინტეგრირების ეტაპი. ამ ეტაპზე კომპანიები ესწრაფვიან ერთიანი სტრატეგიის შემუშავებასა და გლობალური ორიენტაციების ადაფტაციას. ამ ეტაპზე

იქმნება კომპანიების სტრატეგიული და გლობალური ალიანსები, რომლებიც ესწრაფვიან მიიღონ მასშტაბზე ეკონომიის ეფექტი.

### *კითხვები განმეორებისათვის*

1. რას ეწოდება საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია?
2. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ნიშნები და წინაპირობები;
3. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის მიერ ცხოვრების სტილზე მოქმედი ფაქტორები;
4. ჩამოთვალეთ „ჩრდილოეთის“ დიდი შვიდეულის ქვეყნები;
5. ჩამოთვალეთ „სამხრეთის“ დიდი შვიდეულის ქვეყნები;
6. დაახასიათეთ ფინანსური გლობალიზაციის ნიშნები და მისი გამომწვევი მიზეზები;
7. რომელი ქვეყნები და რეგიონული ინტეგრაციები აკონტროლებენ თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკას?
8. რა ფუნქციები შემორჩა სახელმწიფოს საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად?
9. ჩამოთვალეთ ტექნოლოგიური გლობალიზაციისა და ინტეგრაციის დამახასიათებელი ნიშნები;
10. რატომ იწვევს საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია სოციალურ დაძაბულობასა და კონფლიქტებს?
11. რა არის სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მიზეზები?
12. დაახასიათეთ სტრატეგიული მარკეტინგული ალიანსი.

### *ძირითადი ტერმინოლოგია*

- სოციალურ ურთიერთობათა ინტენსიფიკაცია;
- გლობალიზაციის პროცესის უნიფიკაცია;
- გლობალური ეკონომიკა;
- „ეკონომიკის მენეჯერი“;
- გლობალური ეპოქა;
- სავალუტო ზონა;
- „შესაძლებლობათა გამოყენების ხელოვნება“;

- „ეკონომიკური მენეჯმენტის” ხელოვნება;
- ტექნოლოგიური ინტეგრაცია;
- გლობალური მარკეტინგის აღიარება.

### *ტესტები*

1. **საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის განვითარების ძირითადი წინაპირობებია:**
  - ა) კოლონიალიზმის დაშლა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, გლობალური პრობლემების წარმოქმნა და სოციალიზმის დაშლა;
  - ბ) თავისუფალი ეკონომიკური ზონების ჩამოყალიბება;
  - გ) რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციების შექმნა;
2. **საერთაშორისო ვაჭრობის გეოგრაფიული გავრცელება, ფინანსური ბაზრების ქვეყნებს შორის განვითარება, ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა გაძლიერება, გლობალური შიმშილი, გლობალური დათბობის პრობლემა და ტექნიკური პროგრესი ეს არის:**
  - ა) მსოფლიო ბიზნესის გლობალიზაციის ფაქტორები;
  - ბ) ქვეყნების თვითუზრუნველყოფის დონის ამაღლების გამომწვევე მიზეზები;
  - გ) ფირმების სარგებლიანობის ზრდის უზრუნველყოფი ფაქტორები;
3. **აშშ, იაპონია, გერმანია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, კანადა და იტალია ცნობილი არიან:**
  - ა) „ჩრდილოეთის დიდი შვიდეულის” სახელწოდებით;
  - ბ) „სამხრეთის დიდი შვიდეულის” სახელწოდებით;
  - გ) „პარიზის კლუბის” სახელწოდებით;
4. **ჩინეთი, ინდოეთი, ბრაზილია, ინდონეზია, მექსიკა, სამხრეთ კორეა და ტაილანდი ცნობილი არიან:**
  - ა) „ჩრდილოეთის დიდი შვიდეულის” სახელწოდებით;
  - ბ) „სამხრეთის დიდი შვიდეულის” სახელწოდებით;
  - გ) „პარიზის კლუბის” სახელწოდებით.

## თავი X

### არალიდერი ქვეყნების სუვერენიტეტის შენარჩუნება გლობალიზაციის პირობებში

*მოგების ღაგმობის ტუნდუნცია მიმდინარეობს შუა საუკუნეების თვალსაზრისიდან, რომლის მიხედვით, ერთი ადამიანის მოგება მეორის ზარალია.*

#### კ. სამუელსონი

სტრატეგიული ალიანსების შექმნის პერსპექტივა კომპანიებს საშუალებას აძლევს გააფართოონ მსოფლიო ბაზარზე მათი მონაწილეობის არეალი. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში **მატერიალურ ფასეულობათა არათანაბარი განაწილება** წარმოშობს კონფლიქტების საფრთხეს რეგიონულ, ეროვნულ და ინტერნაციონალურ დონეზე. ამავე დროს გავრცელებულია მოსაზრება შემოსავლების შესაძლო გლობალური დაახლოების შესახებ, რასაც ხსნიან, მდიდარ ქვეყნებთან შედარებით, ღარიბ ქვეყნებში ეკონომიკის მაღალი ტემპებით განვითარებით, მაგრამ სწრაფი ზრდა დამახასიათებელია ქვეყანათა მხოლოდ მცირე ჯგუფისათვის, ხოლო სხვა ღარიბ ქვეყნებში გლობალიზაციიდან მიღებული დადებითი ეფექტი მინიმალურია.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად შემოსავლების გათანაბრებას კი არა უფრო **პოლარიზაციას** აქვს ადგილი. საკმარისია აღინიშნოს, რომ XX საუკუნეში მდიდარ მოსახლეობაში მთლიანი შიდა პროდუქციის მოცულობა მოსახლეობის ერთ სულზე 6-ჯერ გაიზარდა ხოლო ღარიბების – მხოლოდ 2,5-ჯერ. აშკარაა, რომ გლობალიზაცია ასუსტებს ცალკეული ქვეყნის ეკონომიკურ სუვერენიტეტს, განსაკუთრებით იმ მცირე ქვეყნებისას, რომელთა ფულადი სისტემა მთლიანად დამოკიდებულია მსხვილი ქვეყნების ვალუტაზე.

## ***X. 1. ბიზნესის გლობალიზაცია და შემოსავლების უთანასწოროდ გადანაწილება***

დიდი და განვითარებული ქვეყნების ფულადი კაპიტალის, საქონლის, მომსახურებისა და ინვესტიციების შემოდინება პატარა და სუსტად განვითარებულ ქვეყნებში იწვევს ამ უკანასკნელთა ეკონომიკური სუვერენიტეტის თანდათანობით მოშლას და შესაბამისად მათი ეკონომიკური უსაფრთხოების შესუსტებას. მსოფლიოში დღეს ლიდერობს სამი ვალუტა: აშშ დოლარი, ევრო და იენი. მათ შორის ჯერ კიდევ წამყვანი ადგილი უკავია აშშ დოლარს და იგი განსაზღვრავს ეკონომიკური გლობალიზაციის მასშტაბებსა და მიმართულებებს. ამის შედეგად ამერიკას გაუჩნდა უზარმაზარი უპირატესობა – იგი იმპორტს თავისივე დოლარით ფარავს. მსოფლიოში დღეისათვის ბრუნვაშია 470 მლრდ. აშშ დოლარი, აშშ-ში კი მხოლოდ -- 150 მლრდ. აშშ დოლარი. ამერიკული დოლარის შეჭრას ბევრ ქვეყანაში აღიქვამენ, როგორც ამერიკის ჩარევას მათ საშინაო საქმეებში. თვით ამერიკელები კი თვლიან, რომ მათი ქმედება მიმართულია სხვა ქვეყნების საკეთილდღეოდ და უზარმაზარ სახსრებს აბანდებენ საერთაშორისო პოლიტიკის დასაფინანსებლად. ამრიგად, დოლარმა „დაიპყრო“ მსოფლიო ეკონომიკის დიდი ნაწილი (მსოფლიო ბრუნვაში მყოფი აშშ დოლარის 60% არასოდეს არ ბრუნდება მის მშობლიურ ქვეყანაში. ამან საშუალება მისცა ამერიკას წამყვანი როლი შეასრულოს მსოფლიო ეკონომიკური „წესრიგის“ დამყარებაში.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულს უნდა დავუმატოთ ის გარემოებაც, რომ მსხვილი კაპიტალი ისე მოექცა პატარა სუვერენულ სახელმწიფოებს, რომ თანდათანობით სუსტდება მსოფლიო პოლიტიკურ გაერთიანებათა მიერ მათი დამოუკიდებლობის შენარჩუნების მიმართულებით განხორციელებული ძალისხმევის შედეგები. სწორედ ეკონომიკა, ფული და კაპიტალი აღმოჩნდნენ ის „საბრძოლო“ ბერკეტები, რომლებიც გლობალიზაციის ღოზუნგით თანდათანობით ასუსტებენ პატარა სახელმწიფოთა სუვერენულ უფლებებს. ამ სფეროში დიდ როლს ასრულებენ საერთაშორისო ფინანსური ინსტი-

ტუტები. მათ მიერ შემუშავებული და გატარებული ეკონომიკური პოლიტიკა თითქმის ერთგვაროვანია ყველა ქვეყნის მიმართ და გულისხმობს ეკონომიკური საზღვრების გახსნილობას, ვაჭრობის მაქსიმალურ ლიბერალიზაციას, მკაცრი ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის გატარებას და ა. შ. უფრო მეტიც, საერთაშორისო საფინანსო-ეკონომიკური ინსტიტუტები, მათ მიერ კრედიტების გაცემა-გაუცემლობის საბაბით, ხშირად ცდილობენ გარკვეული კორექტივები შეიტანონ სუვერენულ სახელმწიფოთა საშინაო და საგარეო ეკონომიკურ პოლიტიკაში. ამ მიზნით შექმნილია მრავალრიცხოვანი სახელმწიფოთაშორისი არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომლებიც ცალკეული სახელმწიფოების მთავრობათა საპირისპირო ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს იღებენ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ფასების რეგულირება სტრატეგიულ პროდუქტებზე (ნავთობი, გაზი, ელექტროენერჯია), რითაც ილახება მათი ეკონომიკური სუვერენიტეტი.

გლობალიზაციის იდეოლოგიის თანახმად ეკონომიკის მართვასა და რეგულირებაში სახელმწიფო არ უნდა ჩაერთოს ან მინიმუმდღე უნდა იქნეს დაყვანილი მისი როლი ამ საქმეში. უკანასკნელ პერიოდში იმდენად შეიზღუდა სუვერენულ სახელმწიფოთა მიერ მათ ტერიტორიაზე ეკონომიკურ გადაწყვეტილებათა დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა სხვადასხვა საერთაშორისო გაერთიანებების ზეწოლის გამო, რომ ისინი თანდათანობით კარგავენ ეკონომიკურ საზღვრებს და ვერ ეწინააღმდეგებიან ისეთ საერთაშორისო ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებსაც კი, რომელიც წამგებიანია თავისივე სახელმწიფოსათვის. გლობალური გადატრიალების ძირითად მსხვერპლს უფრო მეტად პატარა და სუსტი სუვერენული სახელმწიფოები წარმოადგენენ. გლობალიზაციის პროცესის გაღრმავების შედეგი სუვერენულ სახელმწიფოთა ეკონომიკური თავისუფლების, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შეზღუდვა ერთ-ერთი ძლიერი მუქარაა ეკონომიკური უსაფრთხოების შენარჩუნების საქმეში.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის მახინჯი გამოვლენის სინონიმად იქცა „ამერიკანიზაცია“. ტერმინი „გლობალიზაცია“ კომპანიების ბაზრების შერწყმის აღსანიშ-

ნავად იქნა შემოტანილი. აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ გლობალიზაციის პროცესი მოექცეს სახელმწიფოთა მიერ წინასწარშეთანხმებულ ჩარჩოებში, რათა მან არ წაშალოს სხვადასხვა ქვეყანაში დაგროვილი მრავალსაუკუნოვანი ისტორიული ტრადიციები, ფასეულობები და მენტალიტეტი, რომლითაც საინტერესო და მრავალფეროვანი ხდება სამყარო.

## ***X. 2. გლობალიზაცია და არალიდერი ქვეყნების სუვერენიტეტის ურთიერთშეუსაბამობის პრობლემა***

სახელმწიფოები უძღუნრი არიან იმისათვის, რომ შეაჩერონ კაპიტალის კოლოსალური ნაკადები ან წინ აღუდგნენ ქვეყნის ინტერესების წინააღმდეგ მიმართული ბაზრების მოქმედებას, ამიტომ მთავრობები თანხმობას გამოთქვამენ საერთაშორისო ორგანიზაციების (სსფ-ისა და მსოფლიო ბანკის) მიერ დადგენილი ეკონომიკური პოლიტიკის ზოგადი დირექტივების გატარებაზე. ამით აშკარავდება ბაზრის უზენაესობა და პოლიტიკოსების უმწეობა, რომლებიც ხელფეს-შეკრულები არიან ამ დაუნდობელ ეკონომიკურ ბრძოლაში.

საჭიროა გამოკვლეული იქნეს, თუ რამდენად შეესაბამება ერთმანეთს გლობალიზაციის პროცესის გაღრმავება და დამოუკიდებელი მცირე სახელმწიფოების ეკონომიკური უსაფრთხოების დაცვა-განმტკიცება. გლობალიზაცია და სახელმწიფოთა ეკონომიკური სუვერენიტეტი თავისი შინაარსით ურთიერთწინააღმდეგობრივია. ამ შემთხვევაში საუბარია ეკონომიკურ სუვერენიტეტზე, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოების დაცვის ინსტრუმენტზე.

**ერთგულ დამოუკიდებლობა** წარმოადგენს სახელმწიფოს ერთ-ერთ ძირითად პრინციპს, რომლის თანახმადაც უმაღლესი ხელისუფლება მის ტერიტორიებზე მცხოვრებ მოსახლეობაზე ეკუთვნის სახელმწიფოს. გაეროს უფლება არა აქვს ჩაერიოს სახელმწიფოს შინაგან კომპეტენციაში. თითოეული სახელმწიფო საკუთარი თავდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებს დამოუკიდებლად წყვეტს. გლობალიზაციის პირობებში სახელმწიფო მოკლებულია საზოგადოების წინაშე წარმოქმნილ ბევრ პრობლემაზე სწრაფად რეაგირებისა და

მათი დამოუკიდებლად გადაწყვეტის უნარს. მისი პრეროგატივებისა და უფლებების რეალიზაციის შესაძლებლობებზე ძლიერ გავლენას ახდენს რეგიონული და სახელმწიფოთაშორისი არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობა.

**XXI საუკუნე** გახდება ეკონომიკური ბიუროკრატისა და საერთაშორისო ეკონომიკური გარემოს ორთაბრძოლის საუკუნე, ვინაიდან ეროვნული ეკონომიკისადმი კონტროლის მნიშვნელოვანი ნაწილის გადასვლა საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და კორპორაციებზე, რომელთაც ხშირად სუვერენულ სახელმწიფოთა მიზნების საპირისპირო ინტერესები გააჩნიათ, მტკივნეულ პრობლემად იქცა. ხელფასის ეკონომიის მცდელობით ტრანსეროვნული კორპორაციები სამრეწველო პროდუქციის წარმოებას გადაადგილებენ განვითარებად ქვეყნებში, რითაც ართულებენ დასაქმების პრობლემას მრეწველობით განვითარებულ ქვეყნებში. ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს სუსტად განვითარებულ ქვეყნებში წარმოების გადატანასთან ერთად გადააქვთ მართვის სტილი, ამ კომპანიებში დაგროვილი კორპორაციული კულტურა და მენეჯმენტი, რაც შეიძლება მიმღები ქვეყნის ტრადიციებთან და ფასეულობების არაადექვატური აღმოჩნდეს. ამას თან ერთვის ის გარემოება, რომ კონტროლი და მართვის სადავეები მათ ხელთაა, რაც ასუსტებს ცალკეული ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას. საუბარია ეკონომიკური უსაფრთხოების საგარეო მუქარათა კომპლექსის ნეგატიურ გავლენაზე ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური დამოუკიდებლობის შენარჩუნება-განმტკიცების საქმეში. ამ ასპექტით ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა ის არის, თუ ვინ დარჩება საბოლოოდ მოგებული გლობალიზაციის შედეგად. პასუხი ცალსახაა, რადგანაც უპირატეს მდგომარეობაში იმყოფებიან მდიდარი ქვეყნები და ძლიერი ტრანსნაციონალური კომპანიები.

ღია ეკონომიკა შეიცავს დიდ უპირატესობებს, რომლებზეც პრაქტიკულად არ დავობენ, მაგრამ აზიურმა კრიზისმა აჩვენა ის საშიშროება, რომელიც ასეთი ეკონომიკისათვის არის დამახასიათებელი. კერძოდ, საგარეო ეკონომიკა თითოეული ქვეყნის სამეურნეო ცხოვრებაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ხოლო რიგი ქვეყნები თითქმის სრულიად

დამოკიდებულნი არიან ექსპორტზე. ქვეყნებს შორის საქონლითა და მომსახურებით ვაჭრობა ბოლო ათწლეულში მაღალ ინტენსივობას იძენს, ამიტომ რომელიმე ქვეყანაში განვითარებული კრიზისი სწრაფ ასახვას პოულობს სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე.

### *X. 3. ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგია*

**ეკონომიკური უსაფრთხოების** უზრუნველყოფაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მისი განმსაზღვრელი ინდიკატორების ზღვრულ მნიშვნელობას. ეს ინდიკატორები წინასწარ იტყობინებიან ქვეყანაში მოახლოებული საშიშროების შესახებ და იძლევა ამ საფრთხის ასაცილებლად საჭირო ზომების მიღების შესაძლებლობას. ეკონომიკური უსაფრთხოების მაღალი დონე მიიღწევა, როცა ყველა ინდიკატორები დაშვებულ ზღვრებშია მოთავსებული. თუ რომელიმე მათგანი გადასცდება ზღვარს, მაშინ საფრთხე მატულობს. საშიშროება მით უფრო იზრდება, რაც უფრო მეტია ზღვარს მიღმა მყოფ მაჩვენებელთა რაოდენობა. ასეთ დროს საზოგადოება მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით მმართველ ხელისუფლებას ურთიერთობებს და კორუფციას, რითაც კიდევ უფრო ზრდის საფრთხის ალბათობას.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოების შეფასება ხდება სხვადასხვა **კრიტერიუმის** მიხედვით. მსოფლიო ეკონომიკური უსაფრთხოების მთავარ კრიტერიუმად მიჩნეულია ეკონომიკური განვითარების დონე, რომელიც არის მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების საწინდარი. თავის მხრივ, კეთილდღეობა განისაზღვრება როგორც ადამიანის კომფორტული და უსაფრთხო ცხოვრებისათვის საჭირო მატერიალური სიკეთე. მსოფლიოში ცხოვრების დონე განსხვავებულია ქვეყნებისა და დროის მიხედვით. იზრდება სხვაობა, **სოციალურ-ეკონომიკური და მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების მიხედვით**, ღარიბ და მდიდარ ქვეყნებს შორის. მშპ-ს მოცულობის გაანგარიშება ერთ სულ მოსახლეზე გვაძლევს საშუალებას განვსაზღვროთ მოსახლეობის ცხოვრების დონე და ხანგრძლივობა, მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობა, კვე-

ბის ხარისხი, განათლების დონე, სახელმწიფოს ფინანსური შესაძლებლობა – სოციალურად დაიცვას შრომისუნარონი.

#### ***X. 4. ბიზნესის გლობალიზაცია და არალიდერი ქვეყნების ეკონომიკური უსაფრთხოება***

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პოზიტიური და ნეგატიური შედეგების დაბალანსების მიზნით მიზანშეწონილია მსოფლიო საფინანსო-ეკონომიკური ინსტიტუტებისა და მსხვილი ტრანსნაციონალური კომპანიების საქმიანობის ისეთნაირი ტრანსფორმაცია, რომ მათი ეკონომიკური ინტერესები შეესაბამებოდეს სუვერენულ სახელმწიფოთა საშინაო ეკონომიკურ პოლიტიკას. დამოუკიდებელმა ქვეყნებმა, რომელთაც გლობალიზაციის შედეგად ემუქრებათ ეკონომიკური უსაფრთხოების შესუსტება, უნდა გაატარონ შემდეგი ღონისძიებები: 1. მკაცრი საბაჟო პოლიტიკა; 2. იმპორტის შემცველი საქონლისა და მომსახურების წარმოების ზრდა; 3. უცხოური ინვესტიციების გამოყენება ეროვნული ინტერესების შესაბამისად; 4. უცხოური კრედიტების მიმართვა ეროვნული რეალური სექტორის განვითარებისათვის; 5. მეცნიერებატექნადი საქონლის წარმოების ზრდა; 6. საექსპორტო პროდუქციის წარმოების სტიმულირება; 7. ეკონომიკის გახსნილობის რეგულირება; 8. იმ საქონლისა და მომსახურების წარმოების მოცულობის ზრდა, რომელიც კონკურენციას გაუწევს გლობალიზაციის მეთაური ქვეყნებიდან მათ იმპორტს.

მცირე ქვეყნებისათვის ეკონომიკური უსაფრთხოების შენარჩუნების საკითხი სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა. უსაფრთხოების უზრუნველყოფა გულისხმობს მრავალ ელემენტს, მაგრამ პირველ ყოვლისა, ეს არის ქვეყნის სუვერენიტეტის, მისი მთლიანობის, პოლიტიკური ინსტიტუტების, კულტურული თვითმყოფადობის დაცვა-შენარჩუნება. ეროვნული უსაფრთხოების მოწინააღმდეგენი თვლიან, რომ მთავარი ეროვნული უსაფრთხოება კი არა, საერთაშორისო უსაფრთხოების უზრუნველყოფაა. ადამიანი უნდა ცხოვრობდეს უსაფრთხო მსოფლიოში და არა უსაფრთხო ქვეყანაში. ეროვნული უსაფრთხოება სახელმწიფოს უსაფრთხოებაა და არა ადამიანისა.

თანამედროვე პირობებში ყველაზე მდიდარი ქვეყანაც კი არ არის უსაფრთხოებაზე, რადგანაც მისი მეტოქე ან მეტოქეები საკუთარი პოზიციების გაუმჯობესებას ცდილობენ და ამგვარ კონკურენციას ბოლო არ უჩანს. ამასთან ყოველ ქვეყანას უსაფრთხოების საკუთარი პირობები და პრობლემები აქვს. ძლიერი ქვეყნის უსაფრთხოების პრობლემები დიდად განსხვავდება სუსტი ქვეყნის ანალოგიური პრობლემებისაგან. დღეისათვის ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკას 3 ასპექტი გააჩნია. ესენია: დიპლომატიური, ეკონომიკური და სამხედრო. **დიპლომატიური პოლიტიკის** სფეროა სხვა ქვეყნებთან დამყარებული პოლიტიკური ურთიერთობები. **ეკონომიკური პოლიტიკა** საზოგადოების შიგნით რესურსების განაწილება და სხვა ქვეყნებთან დამყარებული ეკონომიკური ურთიერთობებია. **სამხედრო პოლიტიკა** კი მოიცავს ყველაფერ იმას, რაც ეხება შეიარაღებულ ძალებს. ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკის ეს სამი კომპონენტი ერთმანეთთან კავშირშია და ერთმანეთს განსაზღვრავენ.<sup>1</sup>

ეკონომიკური პოლიტიკის **მთავარი ელემენტებია**: სხვა ქვეყნებისათვის ეკონომიკური დახმარების გაწევა ან ამგვარი დახმარების მიღება, ეკონომიკური სანქციები, ტექნოლოგიების გადაცემა ან მიღება, სამამულო დარგთა პროტექციონიზმი, სტრატეგიული რესურსებით უზრუნველყოფა და ა. შ. ეკონომიკური უსაფრთხოება განისაზღვრება, როგორც ეროვნული ეკონომიკის უნარი უზრუნველყოს პიროვნების, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს სამხედრო-პოლიტიკური და ეკონომიკური სტაბილურობა. თანამედროვე ეტაპზე „უსაფრთხოება“ გარე და შიდა საფრთხისაგან აუცილებელი, სასიცოცხლო ინტერესების დაცვას გულისხმობს. ქვეყნების ეკონომიკური უსაფრთხოების ძირითადი მიზანია პიროვნების, საზოგადოების და ქვეყნის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. **უსაფრთხოების ობიექტებია**: 1. პიროვნება, მისი უფლებები და

---

1. აბრალავა ა. გლობალიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები არალიბერი ქვეყნებისათვის. // ჟ. „ეკონომიკა“, -- თბ., 2003 წ., №3-4, - გვ. 127—131;

თავისუფლება; 2. საზოგადოება, მისი მატერიალური და სულიერი ფასეულობა; 3. სახელმწიფო, მისი კონსტიტუციური წყობა, სუვერენიტეტი და ტერიტორიული მთლიანობა.

### ***X. 5. გლობალიზაციის სოციალური ორიენტაცია და მისი გავლენა არაღიღერ ქვეყნებზე***

თანამედროვე მსოფლიოს ასეულობით მილიონი ადამიანისათვის **გლობალიზაცია სულაც არ არის პროგრესი**. შესაბამისად, „დიდი შვიდეულის“ მიერ წამოყენებული ლოზუნგი—„გადავაქციოთ გლობალიზაცია ისეთ მიღწევად, რომლითაც ყველა მოიგებს“ – დამცინავადაც კი გაისმის. მართლაც გლობალიზაცია პოზიციებს უმაგრებს წამყვანი ქვეყნების ისედაც ძლიერ ეკონომიკას, ხოლო დეპრესიაში აგდებს სუსტ და კონკურენტუნარო მეურნეობებს, უზარმაზარ სიმდიდრეს აგროვებს მსოფლიო სამეურნეო კავშირ-ურთიერთობების სისტემის ერთ პოლუსზე, არასტაბილურობასა და სიღატაკეს კი – მეორე პოლუსზე.

რადგანაც ქვეყნები ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე არიან, შესაბამისად მათ აქვთ განსხვავებული პრიორიტეტები. ისინი ვერ ატარებენ ისეთი „ღია კარის“ პოლიტიკას, როგორცაღ მდიდარი სახელმწიფოები, მაგრამ ამით ისინი გლობალიზაციის პროცესს არ უპირისპირდებიან. საჭიროა ღარიბი ქვეყნები **დაეუფლონ ღია ეკონომიკის ეროვნული ინტერესების შესაბამისად მართვის მექანიზმს**, ეროვნული ეკონომიკის მსოფლიო მეურნეობაში მიმდინარე ძვრებისადმი ადაპტაციის უნარს, თავიანთი ეკონომიკის მდგრადობისა და განვითარების უზრუნველყოფას.

მსოფლიო ეკონომიკის კვლავწარმოების პროცესში ყველა ქვეყანას მონაწილეობა არ შეუძლია. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად წარმოიშვა **სხვადასხვა ინსტიტუტი**, მაგრამ მათი ეფექტიანი გამოყენება ბევრმა ქვეყანამ ვერ შეძლო. როგორც განვითარებადი ქვეყნების გამოცდილება გვჩვენებს, გულუბრყვილო ილუზიაა აყვავების მოლოდინი ბაზრის მთლიანად გათავისუფლების იმედი. როგორც კი სუსტად განვითარებული ქვეყანა შეეცდება ყოველ-

გვარი დამცავი მექანიზმის გარეშე გაუწიოს კონკურენცია დასავლეთის მძლავრ ეკონომიკას, მისი მარცხი გარდაუვალია. თავისუფალი ვაჭრობა სხვა არაფერია, თუ არა ჯუნგლების კანონი, რომელიც მთელ მსოფლიოში მოქმედებს.

## ***X. 6. აზიის ქვეყნების განვითარების დინამიკა ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში***

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ხარჯზე არალიდერი ქვეყნების დაზარალების კარგი მაგალითია თურქეთი. სწრაფად მოდერნიზების მოსურნე თურქეთის მთავრობამ ევროკავშირთან დადო ხელშეკრულება საბაჟო კავშირის დამყარების შესახებ, რითაც იმედოვნებდა ექსპორტის გაფართოებას ამ კავშირში შემავალ ქვეყნებში, მაგრამ თურქეთში სათანადოდ ვერ შეაფასეს ის შედეგები, რასაც ეკონომიკის კარგახსნილობა მოუტანდა შიდა ბაზრებს. ქვეყანა წააღვეა იაფმა იმპორტულმა საქონელმა. იმპორტის ზრდამ 3-ჯერ გადააჭარბა ექსპორტს. საფრთხე დაემუქრა ქვეყნის სავალუტო რეზერვებს, რის გამოც ხელისუფლებამ სასწრაფოდ შემოიღო 6%-იანი საიმპორტო ბაჟი, მაგრამ ხელშეკრულების ძალით ამ ღონისძიების გატარების მაქსიმალური ვადა იყო მხოლოდ 200 დღე, ასე რომ თურქეთის რესპუბლიკა ხაფანგში მოექცა.

აზიის ყოფილი ღარიბი ქვეყნებიდან ზოგიერთი დროულად მიხვდა იმას, რომ თავისუფალი ვაჭრობის ზონასთან მიერთება დამღუპველია სათანადო დამცავი ღონისძიებების გატარების გარეშე. ამ ქვეყნებში სახელმწიფო მაღალი ბაჟითა და ტექნიკური მოთხოვნებით ბლოკავდა საქონლის იმპორტს იმ დარგებში, რაშიც ადგილობრივი ფირმები ჯერ კიდევ სუსტი იყვნენ და ამით უმკლავდებოდა საერთაშორისო კონკურენციას. ამის საპირისპიროდ იგი ყოველნაირად ცდილობდა ექსპორტის წახალისებას, რაც „აზიური სასწაულის“ ერთ-ერთი მთავარი წყარო გახდა. ხსენებულ ქვეყნებს, ვინც აყვავების ზემოთ აღნიშნული, გონივრული გზები გამოიყენა, მიეკუთვნება მაღალიზია, ჩინეთი და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სხვა ქვეყნები. თუმცა აზიურ სასწაულს მეორე მხარე

აქვს სავალალო: აქ ბუმი გრძელდება კორუფციის, პოლიტიკური რეპრესიების, გარემოს დაუდევრად მოპყრობისა და სამუშაო ძალთა სასტიკი ექსპლოატაციის ხარჯზე. მაღალიზიაში, ჩინეთში, ვიეტნამსა და ბანგლადეშში დასაქმებულ მრავალ ადამიანთა ხელფასი ძალიან მიზერულია, ხოლო სამუშაო დღე ზოგჯერ 15 საათს აჭარბებს, სამუშაო კვირა კი ხშირად 6-7 დღეს აღწევს.

ამგვარად თვალნათლივ მტკიცდება ის, რომ **საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციას მთელ მსოფლიოში მოაქვს კეთილდღეობა, ოღონდ მხოლოდ პრივილიგირებული ფენებისათვის**, საზოგადოების დანარჩენი ფენების დაზარალების ხარჯზე. ამით გლობალიზიმის ეპოქა „ეროვნულ ელიტას აყენებს საკუთარ ხალხსა და საერთაშორისო ცენტრებს შორის ურთიერთობათა დასამყარებლად”.

სამხრეთ აზიაში **პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების** (განსაკუთრებით საბანკო სფეროს) განვითარება ჩამორჩება მოზღვავებული კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენების წესებს. კაპიტალის მოზიდვის ეროვნული ჩარჩოები და მისი ჭარბი მიწოდების საერთაშორისო ჩარჩოები ვერ შეეწყო ერთმანეთს. „მეტად გადახურული” ინვესტიციური კლიმატი, რთულ პირობებში მყოფი საბანკო სისტემა, ვალუტების შეკრული კურსები და სამეწარმეო დავალიანებები დაუპირისპირდა ერთმანეთს. ამის შედეგად, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში მსოფლიო ეკონომიკის ახალი ცენტრების შექმნა, რომელსაც წარმატება და ეპოქალური მნიშვნელობა ექნებოდა, ამ ეტაპზე შენეულა იმიტომ, რომ სისტემის ტრანსფორმაციისათვის არ იყო გამოყენებული შესაძლების ორგანიზაციული და ადამიანური პარამეტრები. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის იოლმა ფორმამ ვერ შეამცირა საინვესტიციო რისკის ხარისხი და ვერ უზრუნველყო საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის სწორი შეფასება. სწორედ აქ იყო საჭირო ორგანიზაციული ღონისძიებების გატარება. ამ თვალსაზრისით **რაციონალურად განვითარდა ჩინეთი**. მან მოაწესრიგა საკრედიტო სისტემა, უზრუნველყო მისი გამჭვირვალობა. იგი ყველაზე დინამიური გახდა მსოფლიო ეკონომიკაში თავისი საბაზრო მოთხოვნის პოტენციალით.

## **X. 7. საერთაშორისო ბიზნესის ალტერნატიული გლობალიზაცია**

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად წარმოქმნილმა პრობლემებმა აიძულა მსოფლიოს პროგრესული საზოგადოება ეფექტრათ **გლობალიზაციის ალტერნატიული ვარიანტის** მოძებნასა და დანერგვაზე. საბაზრო ეკონომიკის ამ მოდელში ნებისმიერ პიროვნებას ექნება ეკონომიკური თავისუფლება, თავისი ნიჭისა და უნარის მიხედვით, შემოქმედებითი საქმიანობის წარმართვის პირობები. ამ მოდელზე ყურადღება იმიტომ მახვილდება, რომ საბაზრო ეკონომიკის დღევანდელი მოდელი (კაპიტალიზმი) ცალმხრივია. მასში არ აისახება საზოგადოების ყველა წევრის ინტერესები. ამ საკითხებს ეხმაურება ეკონომიკის დარგში ნობელის პრემიის ლაურეატის – **ჟოზეფ სტიგლიცის** მონოგრაფია „როცა კაპიტალიზმს თავგზა ებნევა“, სადაც ის აკრიტიკებს ამერიკული კაპიტალიზმის ტრიუმფს და აკეთებს „დემოკრატიული იდეალიზმის“ მნიშვნელოვანი კონტურების მონახაზს, მომავლის ხედვას, რომელიც ისეთ ღირებულებებს უნდა დაემყაროს, როგორცაა ეფექტიანობა და ზრდა, სოციალური სამართალი და სხვა. ავტორი მთავარ აქცენტს აკეთებს ბიზნესის სოციალურ ორიენტაციის საკითხებზე.

მსოფლიო ეკონომიკა რომ **განვითარებულიყო ალტერნატიული გზით**, სამყარო გაცილებით უფრო მეტ სარგებელს მიიღებდა, ვიდრე იღებს დღეს. დღეისათვის ამ მიმართულებით ეკონომიკაში გარკვეულ სვლას ადასტურებს მსოფლიოში ბიზნესის განვითარების ტენდენციად მისი სოციალური ორიენტაციის გამოყოფა, ე. ი. სოციალურად ორიენტირებული ბიზნესი და არა პრაქტიკაში ფართოდ გავრცელებული მიდგომა – „მიზანი ამართლებს საშუალებას“. ამერიკული კომპანიების უმრავლესობაში, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ სოციალურად ორიენტირებულ ბიზნესზე, შეინიშნება 4-5%-ით მოგების ზრდა სხვა ანალოგიური პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიებთან შედარებით. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ბიზნესის სოციალური ორიენტაცია უნდა ატარებდეს სისტემურ, კომპლექსურ და არა ინდივიდუალურ ხასიათს.

გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებშიც დიდი მოგების მქონე ბიზნესი სოციალურად ორიენტირებული უნდა იყოს. ეს პირველ რიგში ეფექტიანი იქნება კომპანიის სასარგებლოდ (გაიზრდება დაბალი ფენების შემოსავლები). ამით ხელი შეეწეობა საზოგადოების ფენებს შორის არსებული პოლარიზაციის შემცირებასა და ჰარმონიზაციის პროცესს. ბიზნესის სოციალური ორიენტაციის განვითარების შემდგომ ეტაპზე მნიშვნელოვანი იქნება სოციალური პარტნიორობის ჩამოყალიბება.

მომავლის საზოგადოებისათვის ეკონომიკის საბაზრო მოდელის მთავარი განმსაზღვრელი იქნება ბიზნესის სოციალური ორიენტაცია. აღნიშნულ კონცეფციაში გარკვეულად ადგილს ვერ პოულობს თავისი უარყოფითი შედეგებით ის ეკონომიკური გლობალიზაცია, რომელიც დღევანდელი საბაზრო ეკონომიკის მოდელის პირობებში მოქმედებს. აღნიშნულ მოსაზრებას ეხმაურება ის მაგალითები, რომლებიც დამაჯერებლად მოწმობენ დასავლეთის კომპანიების მიერ გამოყენებული ბიზნესის სოციალური ორიენტაციის სტრატეგიას. ასეთ პირობებში დიდ სარგებელს ნახულობს არა მარტო კომპანია, არამედ მთლიანი საზოგადოებაც.

საბაზრო ეკონომიკის სამომავლო მოდელთან მიმართებაში კარგად აისახება და ადგილს იპოვის თავისი მნიშვნელოვანი მახასიათებლით **ალტერნატიული გლობალიზაცია**, ანუ **ალტერგლობალიზაცია**, რომლისთვისაც მთავარი ამოსავალი წერტილი იქნება სოციალურად ორიენტირებული, ანუ საზოგადოებრივად ორიენტირებული ბიზნესი. ალტერგლობალიზაცია თანამედროვე ეკონომიკური გლობალიზაციისაგან განსხვავებით თავიდანვე ითვალისწინებს საზოგადოების ფართო ფენების ინტერესებს, ეროვნული ეკონომიკის განვითარებას.

### *კითხვები განმეორებისათვის*

1. რა განაპირობებს ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოების დაქვეითებას საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პირობებში?

2. ჩამოთვალეთ ის „საბრძოლო“ ბერკეტები, რომლებიც გლობალიზაციის ღოზუნგით თანდათანობით ასუსტებენ პატარა სახელმწიფოთა სუვერენულ უფლებებს;
3. რა თანმდევი დადებითი ეფექტი გადააქვთ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს სუსტად განვითარებულ ქვეყნებში?
4. რა ღონისძიებები უნდა გაატარონ იმ დამოუკიდებელმა ქვეყნებმა, რომელთაც გლობალიზაციის შედეგად ემუქრებათ ეკონომიკური უსაფრთხოების შესუსტება?
5. ჩამოთვალეთ ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები;
6. ჩამოთვალეთ ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი ელემენტები;
7. ჩამოთვალეთ ეკონომიკური უსაფრთხოების ობიექტები;
8. აღწერეთ აზიის ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებაზე გლობალიზაციის შედეგები;
9. ვისთვის მოაქვს კეთილდღეობა საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციას?
10. რატომ ჩამორჩება სამხრეთ აზიაში პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების განვითარება მოზღვავებული კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენების წესებს?

### *ძირითადი ტერმინოლოგია*

- ეკონომიკური უსაფრთხოება;
- მართვის სტილი;
- კორპორაციული კულტურა;
- დიპლომატიური პოლიტიკა;
- არალიდერი ქვეყანა;
- სოციალურად ორიენტირებული ბიზნესი;
- ალტერნატიული გლობალიზაცია.

### *ტესტები*

1. რეგიონულ, ეროვნულ და ინტერნაციონალურ დონეზე კონფლიქტების საფრთხეს წარმოშობს:

- ა) მატერიალურ ფასეულობათა არათანაბარი განაწილება;
  - ბ) თავისუფალი ეკონომიკური ზონების ჩამოყალიბება;
  - გ) რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციების შექმნა;
2. **კაპიტალის, საქონლის, მომსახურებისა და ინვესტიციების მდიდარი ქვეყნებიდან ღარიბ ქვეყნებში შემოდინება იწვევს:**
- ა) ღარიბ სახელმწიფოთა ეკონომიკური სუვერენიტეტის თანდათანობით მოშლას;
  - ბ) მდიდარ სახელმწიფოთა ეკონომიკური უსაფრთხოების შესუსტებას;
  - გ) ქვეყანათა ურთიერთდამოკიდებულების შესუსტებას;
3. **პატარა სახელმწიფოთა სუვერენულ უფლებებს თანდათანობით ასუსტებენ გლობალიზაციის ლოზუნგით ისეთი „საბრძოლო“ ბერკეტების მეშვეობით, როგორცაა:**
- ა) „ჩრდილოეთის დიდი შვიდეულის“ სახელწოდებით;
  - ბ) ტანკები, ქვემეხები და ბომბდამშენები;
  - გ) ეკონომიკა, ფული და კაპიტალი;
4. **გლობალიზაცია და სახელმწიფოთა ეკონომიკური სუვერენიტეტი თავისი შინაარსით:**
- ა) ურთიერთწინააღმდეგობრივია;
  - ბ) ურთიერთთავსებადია;
  - გ) საერთოდ არაა ერთმანეთთან კავშირში.

## თავი XI

### საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების პრობლემები

„არანაირ თერაპიას არ შეუძლია წინ აღუდგეს  
ვევლა კატეგორიის სამეურნეო სუბიექტის რეალური  
შემოსავლების მუდმივი ზრდის გლობალურ,  
ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებს“.

ი. შუმპეტერი

ამრიგად, საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესი მიმდინარეობს მკვეთრი სოციალურ-ეკონომიკური უთანასწორობის ფონზე როგორც ქვეყანათა შორის, ისე მათ შიგნით, თანაც დისპროპორციები არა თუ მცირდება, არამედ ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, ამიტომ საჭიროა ნებისმიერი ქვეყნის შიგნით მოხდეს თვით ხელისუფლების, მუნიციპალიტეტისა და ბიზნესის პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება-დამკვიდრება და ბიზნესის სოციალური ორიენტაციისაკენ გეზის აღება. ბევრი ქვეყანა მსოფლიოში ავითარებს ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგიას, რომლის გარეშე შეუძლებელია ქვეყნის წინაშე მდგარი როგორც შიდა სახელმწიფოებრივი, ისე საერთაშორისო საფრთხის დაძლევა.

საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიხედვებლები ეკონომიკური უსაფრთხოების დასაშვები ზღვარის ქვემოთაა. პოლიტიკურ-ეკონომიკური არასტაბილურობა ზრდის ბიზნეს-რისკებს, ართულებს ჩვენი ქვეყნის ინტეგრირებას საერთაშორისო ბიზნესში. მაფიოზურ-ოლიგარქიული ჯგუფების მომძღაღრება და ჩრდილოვანი ეკონომიკის ჯერ კიდევ საკმაოდ მაღალ ინტენსივობას. ჩრდილოვანი ურთიერთობების ჯერ კიდევ საკმაოდ მაღალი დონე ნაყოფიერ ნიადაგს ქმნის კორუფციის განახლებისათვის. ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკურ სიღუბს ირეს ერთვის წლების განმავლობაში მოუგვარებელი ეთნო-კონფლიქტები. აღნიშნული პრობლემები აფერხებს მსოფლიო ეკონომიკაში საქართველოს ინტეგრირების პროცესს.

## ***XI. 1. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციები***

1990-იანი წლების კრიზისული პერიოდის დაწყებამდე საქართველო საშუალოდ განვითარებული ინდუსტრიულ-აგრარული ქვეყანა იყო, მაგრამ ხანგრძლივი ეკონომიკური კრიზისის შედეგად ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა გაუარესდა. მას შემდეგ 20 წელი გავიდა და დღესაც საქართველოს ეკონომიკა ვერ გასცდა საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ ეტაპს. სახეზეა ორი ეკონომიკური სისტემის ურთიერთშერწყმის პროცესი. ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობა ჯერ კიდევ ვერ აცნობიერებს ეკონომიკაში შექმნილ ვითარებას.

საქართველოს მეცნიერ-ეკონომისტები და თეორეტიკოსები გარკვეულწილად მოუშზადებელი აღმოჩნდნენ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური და საბაზრო ეკონომიკის წინააღმდეგობათა ოპტიმალურად შერწყმისათვის. ქართველი ექსპერტების ერთი ნაწილი მიიჩნევდა, რომ გარდამავალი პერიოდი მხოლოდ 1-2 წელს გასტანდა და ქვეყანა მალევე გადავიდოდა საბაზრო ეკონომიკის რელსებზე, მაგრამ უკვე 20 წელი გრძელდება აღნიშნული პერიოდი და ძნელია სწორად განისაზღვროს კიდევ რამდენ ხანს გასტანს ეს პროცესი.

საქართველოში მთლიანი შიდა პროდუქციის მოცულობამ ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით 1994 წელს შეადგინა 450 აშშ დოლარი, 2004 წელს 700 აშშ დოლარი, რაც მსოფლიო საშუალო მაჩვენებლის მხოლოდ 10%-ს შეადგენს. ამ მაჩვენებლის მიხედვით საქართველო 40-ჯერ ჩამორჩება მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებს. 2008 წლისათვის ამ მაჩვენებელმა 2200 დოლარი შეადგინა. შედარებისათვის უნდა ითქვას, რომ შვეიცარიაში ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით მთლიანი შიდა პროდუქციის მოცულობამ შეადგინა 35 ათასი ევრო, ანუ დაახლოებით 45 ათასი დოლარი, ე. ი. კეთილდღეობის მიხედვით საქართველო 20 ჯერ ჩამორჩება შვეიცარიას.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> WWW. statistics ge. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მაჩვენებლები. (საქართველოს საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები). თბ., 2009 წ.

მოსახლეობის ნახევარზე მეტი ცხოვრობს სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ. ცხადია, ასეთი მაჩვენებლების მქონე ქვეყანა **ვერ უზრუნველყოფს მოსახლეობის კეთილდღეობის მაღალ დონეს**. აშკარა შეუსაბამობაა მინიმალურ ხელფასსა და მინიმალურ სამომხმარებლო ხარჯებს შორის. არსებობს დადებითი ტენდენციებიც, რომელსაც ადგილი აქვს ჩვენს ქვეყანაში ბოლო პერიოდში, რაც ახალი სტრუქტურული ცვლილებითაა გამოწვეული. თუმცა მათაც აქვთ გარკვეული ნაკლოვანებები, რაც შემდგომში მოითხოვს გამოსწორებას. საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქცია 2004 წლის მაჩვენებელთან შედარებით 8,4%-ით 2007 წელს გაიზარდა და შეადგინა 12 მლრდ. ლარი, ხოლო 2008 წელს კი ამ მაჩვენებელმა შეადგინა 17 მლრდ ლარი.

ამასთან ერთად, თუ 2003 წლამდე ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები ძირითადად უზრუნველყოფილი იყო ქვეყანაში საერთაშორისო დონის (ნავთობის, გაზსადენის და სხვა) მსხვილი საინვესტიციო პროექტების მშენებლობით, 2004 წლის შემდეგ ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები ძირითადად მიღწეულ იქნა **სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გამოცოცხლებით**. ეკონომიკური ზრდის ტემპებმა 11,1% შეადგინა. 2004 წელს წინა წელთან შედარებით 1,5-ჯერ გაიზარდა საბიუჯეტო შემოსავლები, რაც სამეწარმეო საქმიანობის, იმპორტის ლეგალიზაციითა და საგადასახადო ადმინისტრირების თვისებრივი გაუმჯობესებით იქნა მიღწეული.

ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები შენარჩუნებულ იქნა 2008 წლამდე, რაც სახელმწიფო და საბაზრო ინსტიტუციონალური სისტემის გამართული ფუნქციონირებით იქნა მიღწეული. 2008 წელს ეს მაჩვენებელი 2,8 %-მდე დაეცა, რაც განპირობებული იყო საქართველო-რუსეთს შორის 2008 წლის აგვისტოში წარმოებული ომითა და მსოფლიო საფინანსო კრიზისის გაღრმავებით. 2004-2008 წლებში სამამულო პროდუქციის საბაზრო ფასთა ზრდა უმთავრესად გამოწვეული იყო მათ წარმოებაზე დარიცხული გადასახადების ლეგალიზებით.

ჩვენს ქვეყანაში **სამრეწველო პროდუქციის წარმოება 20%-მდე შემცირდა**, აგრარული პროდუქციის წარმოება კი –

60%-მდე. მრეწველობაში შექმნილი დოვლათი 2004 წელს წინა წელთან შედარებით 12%-ით გაიზარდა. საქართველოს ბიზნესის განვითარების სფეროში შექმნილი მდგომარეობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ჩვენს ქვეყანაში საჭიროა მოხდეს **მრეწველობის სახელმწიფო მხარდაჭერა**. მხოლოდ ის უზრუნველყოფს ინვესტიციური საქმიანობის გამოცოცხლებას და შექმნის ეროვნული მეურნეობის მდგრადი განვითარების წინაპირობებს. მშენებლობა ქვეყნის ერთ-ერთი დინამიურად მზარდი დარგია, რომელშიც შექმნილი დამატებითი ღირებულების საშუალო წლიურმა ზრდის ტემპმა 14,3% შეადგინა. მისი აღმავლობის ძირითადი მიზეზი შიდა მოთხოვნის დაკმაყოფილებაა. თუმცა არსებითია საგარეო წყაროებიდან დაფინანსებული მსხვილი პროექტების—ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის, შაჰ-დენიზის გაზსადენის, ენერგეტიკისა და კომუნიკაციების სფეროთა მშენებლობაც. საქართველოში ბიზნესის განვითარების თვალსაზრისით ჯერ კიდევ არახელსაყრელი ვითარებაა შექმნილი. **ინფლაციის** ზრდის საკმაოდ მაღალი ტემპი გავლენას ახდენს წარმოების საერთო მოცულობაზე, რესურსების განაწილებასა და ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე.

მსოფლიო საზოგადოებაში **საქართველოს მოსახლეობის ხვედრითი წილი** განუხრელად მცირდება. თუ 1975 წელს იგი შეადგენდა 0,12%-ს, 1999 წელს მან შეადგინა მხოლოდ 0,09%, ხოლო 2015 წლის პროგნოზით ის შეადგენს მხოლოდ 0,07%-ს. განსაკუთრებით ჩამორჩენა იმ სფეროებში, რომლებიც თანამედროვე ქვეყნების განვითარებას ყველაზე უფრო მეტად განსაზღვრავს. **ელექტროენერჯის** მოხმარება მოსახლეობის ერთ სულზე საქართველოში ამჟამად მსოფლიოში არსებული დონის მხოლოდ 18%-ს შეადგენს.

მართალია, განათლების მდგომარეობის მიხედვით, საქართველო ჯერ კიდევ საშუალოდ განვითარებული ქვეყნების ჯგუფშია, მაგრამ ეს უპირატესად წარსულში მიღწეული წარმატების შედეგია. ბოლო დროს სულ უფრო შეიმჩნევა საქართველოს საერთო **საბიუჯეტო ხარჯებში განათლების სფეროზე გაწეული დანახარჯების ხვედრითი წილის შემცირების ტენდენცია**. 1997 წელს მან თუ შეადგინა 5%, 1998 წელს შეადგინა 3,8%, 2002 წელს -2,5%, ხოლო 2008 წელს კი მხო-

ლოდ – 2,4 %-ს. აღნიშნული მაჩვენებლები ერთ-ერთი ყველაზე დაბალია მთელ მსოფლიოში. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში იგი შეადგენს 5,5%-ს, საშუალო განვითარებულ ქვეყნებში – 5%-ს, ხოლო დაბალი შემოსავლების მქონე ქვეყნებში კი – 4%-ს.

ყველაზე მეტად კრიზისი შეეხო მეცნიერებას. მისი წილი მთლიან შიდა პროდუქციაში 1990-იანი წლებიდან 2008 წლამდე 2,6%-დან 0,2%-მდე შემცირდა. მსოფლიო გამოცდილების მიხედვით, თუ 5-6 წლის განმავლობაში მეცნიერებაზე გაწეული დანახარჯები მშპ-ს 2%-ზე ნაკლებია, განათლებაზე კი 5%-ზე ნაკლები, მაშინ ქვეყნის სამეცნიერო პოტენციალში იწყება დეგრადაცია.

**სახელმწიფო ჯანდაცვის სისტემა** ვერ ახორციელებს მის ფუნქციებს. თუ მოსახლეობის ერთ სულზე ამ კუთხით გამოყოფილი საბიუჯეტო თანხა განვითარებულ ქვეყნებში ნაკლებია 60 დოლარზე, საქართველოში აღნიშნული თანხა შეადგენს მხოლოდ 7 დოლარს, ხოლო მშპ-სთან მიმართებაში ამ კუთხით გაწეული სამედიცინო ხარჯი შეადგენს მხოლოდ 0,8%-ს. საქართველოს მოსახლეობის ჯანმრთელობა დღითიდღე უარესდება, რაზეც მეტყველებს შემდეგი მაჩვენებლები: იზრდება ავადმყოფობა და სიკვდილიანობა, თანდაყოლილი დეფექტების მქონე ახალშობილთა და ინვალიდთა რაოდენობა. აღნიშნული ტენდენციების წარმოქმნისა და განვითარების მიზეზია შემოსავლების სიმცირე, ზედმეტი შრომა ოჯახის გამოკვებისათვის და ა. შ. ქვეყნის დემოგრაფიული უსაფრთხოების მაჩვენებელია **სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა**, რომელიც საბჭოთა პერიოდის საქართველოში თუ იზრდებოდა, ახლა იგი მცირდება, განსაკუთრებით მამაკაცებში.

## ***XI. 2. საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების პრობლემები და გლობალიზაცია***

მსოფლიო ეკონომიკაში საქართველოს ჩართვის შემდეგ **ეროვნული ეკონომიკა** შემდეგნაირად განვითარდა: „მოლიაგებული“ ქვეყანა მოუმიზადავლად და გაუცნობიერებლად ჩაეშვა

ბიზნესის გლობალიზაციის მორევში. მთელი საზოგადოების მეოთხედი, ანუ ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მესამედზე მეტი უცხოეთში წავიდა სამუშაოს საძიებლად საკუთარი შესაძლებლობის გლობალურ ბაზარზე გასაყიდად. ვინც რას შოულობს ნახევარს მშობელ-ქვეყანაში აგზავნის. ეს გამოგზავნილი ფული აძლევს მსყიდველობით ძალას შიგა ბაზარს, იზიდავს უცხოურ საქონელს, რომელმაც წაღვეა სამამულო ბაზრები. უცხოურ საქონელსა და კაპიტალზე უფრო სწრაფად და მიზანსწრაფულად შემოდის უცხოური „შტამპი“, რომელიც სადაც კი მისწვდება, იქ თრგუნავს და ამხინჯებს ყოველივე ეროვნულს: აღმზრდელობით-პედაგოგიურ ტრადიციებს, ფსიქიკასა და ცნობიერებას. ყოველივე ეს უცხო ელემენტად ჩანს ეროვნული ეკონომიკის ერთიან სხეულზე, ვერ აჩერებს დაშლის პროცესებს და აბრკოლებს წინსვლას.

საქართველოს მოსახლეობის ყველაზე ენერგიული და შრომისუნარიანი ნაწილი იძულებულია სამუშაოდ წავიდეს საზღვარგარეთ. 1990-2008 წლებში საქართველოდან უცხოეთში შრომითი რესურსების ემიგრაციის მაჩვენებელმა შეადგინა 1 მლნ.-ზე მეტი ადამიანი. ჩვენი ქვეყნიდან სამუშაო ძალთა ემიგრაციის ძირითადი მიზეზია ეთნოკონფლიქტები, პოლიტიკურ-ეკონომიკური არასტაბილურობა და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესება<sup>1</sup>.

საქართველოს მოსახლეობა ჯერ კიდევ ბოლომდე ვერ აცნობიერებს ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგებს. ცხოვრების სიდუხჭირეს მხოლოდ საკუთარ მთავრობას აბრალევენ და მისი ყურადღებაც შესაბამისად მთლიანად შინაპოლიტიკური ბატალიებისადმი არის მიპყრობილი. ქართველი საზოგადოება ქვეყანაში არსებული შიდა პრობლემების გადაწყვეტაზე მთავარი ყურადღების გადატანის გამო ვერ იცლიდა გაეანალიზებინა გლობალიზაციის უარყოფითი შედეგები, ნაკლები ყურადღება ექცეოდა გლობალიზაციის საკითხების

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> WWW. statistics ge. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მაჩვენებლები. (საქართველოს საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები). თბ., 2009 წ.

შესწავლას ისეთი პატარა ქვეყნებისათვის, როგორც საქართველოა. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს ჩვენს ქვეყანაში შექმნილი ბევრი შიდა პრობლემის წარმოქმნის მიზეზი სწორედ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებისათვის დამახასიათებელი თანამედროვე უარყოფითი ტენდენციებია.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციისა და ეროვნულ მეურნეობათა ინტერნაციონალიზაციის პირობებში სულ უფრო რთულდება საქართველოს მიერ სამამულო ეკონომიკის მართვა და ტრანსნაციონალური კომპანიებისაგან ადეკვატური მხარდაჭერა. ეს კომპანიები ხშირად მოქმედებენ პოლიტიკური და არა საქმიანი მოსახრებით. რესურსებს ისინი არ იყენებენ ისე ეფექტიანად, როგორც ეს შესაძლებელია კერძო სექტორში. ფირმები, რომლებიც ხედებიან ჩვენი ქვეყნის პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სისტემაში, აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდნენ აქ შექმნილ ვითარებას. საქართველოში მოქმედმა უცხოურმა ფირმებმა უნდა განსახედონ, თუ როგორ შეცვალონ მართვის სტრატეგია ახალ სფეროში ადაპტირებისათვის.

საქართველოში ეკონომიკური უსაფრთხოების პრობლემის გააზრება აუცილებელია მისი გეოპოლიტიკური მდგომარეობის, ისტორიული თავისებურებებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. ჩვენი ქვეყანა, განვითარების მრავალი ათასწლეულის განმავლობაში ჯერ არასდროს არ მდგარა ისე აქტუალურად უსაფრთხოების პრობლემის წინაშე, როგორც დღეს.

### ***XI. 3. საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგია***

საერთაშორისო უსაფრთხოების სფეროში მომხდარმა ცვლილებებმა, ახალი ტიპის საფრთხის წარმოშობის საშიშროებამ და ევრო-ატლანტიკურ სტრუქტურებში საქართველოს ინტეგრირების მტკიცე გადაწყვეტილებამ ჩვენი ქვეყანა დააყენა იმის აუცილებლობის წინაშე, რომ შეიმუშაოს საკუთარი უსაფრთხოებისა და ფასეულობათა დაცვის ეფექტიანი მექანიზმი. მეზობელ სახელმწიფოებში, პირველ რიგში რუსე-

თის ფედერაციაში, მიმდინარე პოლიტიკურმა პროცესებმა, საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენასთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა ცხადყო, რომ ქვეყნის მშვიდობიანი და სტაბილური განვითარებისათვის აუცილებელია შემუშავებული იქნეს ეროვნული უსაფრთხოების ახალი კონცეფცია, რომელიც წარმოადგენს საქართველოსა და ჩრდილოატლანტიკური ხელშეკრულების ორგანიზაციას (NATO-ს) შორის არსებული „ინდივიდუალური თანამშრომლობის გეგმით (IPAP-ით) გათვალისწინებულ ვალდებულებას. საქართველოს პარლამენტის მიერ „ეროვნული უსაფრთხოების კონცეფციის“ შესახებ დადგენილება მიღებულ იქნა 2004 წლის 12 ოქტომბრის №48-ის მეორე დადგენილებით. 2005 წლის 8 ივლისს იმავე პარლამენტის მიერ №1895 დადგენილებით დამტკიცდა ეროვნული უსაფრთხოების კონცეფცია, ხოლო საქართველოს პრეზიდენტის №677 განკარგულებით დაევალა ჩვენი ქვეყნის მთავრობას „საქართველოს ეროვნული უსაფრთხოების კონცეფციის“ მოთხოვნათა შესრულების მიზნით, 3 თვის ვადაში უზრუნველყოთ სხვადასხვა დარგის განვითარების სტრატეგიისა და გეგმების შემუშავება-დამტკიცება.

საქართველოს ეკონომიკის ამა თუ იმ დარგში არსებული პოზიტიური ნიშნები მომავალში დინამიურ ხასიათს მიიღებს, თუ დროულად განისაზღვრება რომელ სფეროში, რა მიზეზით წარმოიშობა **ეკონომიკური საფრთხე**. არსებობს უსაფრთხოების პიროვნული, ლოკალური, ეროვნული და საერთაშორისო დონე. ჩვენს ქვეყანაში შეიძლება შეიქმნას პიროვნული, ეროვნული და საერთაშორისო დონის საფრთხე. ისინი შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც შიდა, ისე გარე მიზეზებით. საქართველოს ბოლო 20 წლის განმავლობაში შექმნა შემდეგი სახის **შიდა საფრთხეები**: 1. ერთიანი ეკონომიკური სივრცის მოშლა; 2. ეკონომიკის სტრუქტურული დეფორმაცია, მისი დაბალკონკურენტუნარიანობა; 3. ჩრდილოვანი ეკონომიკის მაღალი დონე; 4. სახელმწიფოს შიდა ვალის ზრდა; 5. უმუშევრობის ზრდა და შრომის მოტივაციის შესუსტება. **საგარეო საშიშროებიდან** აღსანიშნავია: 1. ქვეყნის საგარეო ფაქტორებზე დამოკიდებულების ზრდა „კრიტიკული“ საქონლის (მათ შორის ენერგორესურსებისა და სურსათის)

იმპორტზე; 2. გაზრდილი საგარეო ვალი; 3. საზღვარგარეთი-დან ფულის გათეთრების მცდელობა.

საქართველოსათვის კვლავ მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება **ეროვნული და ეკონომიკური უსაფრთხოების აღდგენა**. ეროვნული უსაფრთხოების კონცეფციაში ასახულია ერის უსაფრთხოების ფუძემდებლური პრინციპები. ყველა სხვა კანონი მასთან უნდა იყოს შესაბამისობაში. საქართველოში ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფცია კი ჯერ არც კი არის ბოლომდე ჩამოყალიბებული. ჩვენი ქვეყნის დამოუკიდებლობის, მისი მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გარანტი შეიძლება გახდეს მხოლოდ ეკონომიკური უსაფრთხოების ეფექტიანი სისტემა, შესაბამისად საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა მიეკუთვნება უმნიშვნელოვანეს ეროვნულ პრიორიტეტებს.

ეკონომიკური უსაფრთხოების ყველა ინდიკატორის ნორმის ფარგლებში საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მოქცევა ცხადია დიდ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ ნაბიჯები ამ მიმართულებით მაინც უნდა გადაიდგას. ჯერ უნდა მოხდეს ჩვენს ქვეყანაში შექმნილი ვითარების ობიექტური ანალიზი. **ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგიის რეალიზაციამ** ხელი უნდა შეუწყოს სახელმწიფო მართვის გამართული სისტემის ჩამოყალიბებას.

#### ***XI. 4. ბიზნესის გლობალიზაცია და საქართველოს ეკონომიკური სუვერენიტეტი***

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციას რადიკალური ცვლილებები შეაქვს საქართველოს ეკონომიკის რესტრუქტურისაციაში. ასეთ პირობებში რა ბედი ელის **ჩვენი ქვეყნის თვითმყოფადობას?** გლობალიზაცია არღვევს საქართველოს ეროვნულ სუვერენიტეტს. თუ მან ადლო აულო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესს, შეეძლება მსოფლიო პროცესების გამსხვილება გამოიყენოს სიღარიბის დასაძლევად, სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის გასაზრდელად, განათლების სფეროს გასავითარებლად, საერთაშორისო ფინანსური რესურსების უფრო ეფექტურად გამოსაყენებლად და ა. შ. საერ-

თაშორისო სპეციალიზაციისა და შრომის საერთაშორისო დანაწილების გადრმავეებით ჩვენს ქვეყანას შეუძლია უცხოეთის რესურსები, ტექნოლოგიები და ფინანსური საშუალებები გამოიყენოს საკუთარი პრობლემების გადასაჭრელად, მიადწიოს მასშტაბზე წარმოებით ეკონომიას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ხარჯებისა და შესაბამისად ფასების შემცირება და ეკონომიკური ზრდის მდგრადობის ამაღლება.

იმავედროულად **საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის „ზვირთებზე“ მორგებით** საქართველოს შეუძლია უფრო მეტი მოგება მიიღოს საგარეო ვაჭრობიდან, კონკურენციის გადრმავეების საფუძველზე მიადწიოს სამომხმარებლო არჩევანის გაფართოებას, სტიმული მისცეს ინოვაციური ტექნოლოგიების შემდგომ განვითარებას, პარტნიორი ქვეყნებიდან სამეცნიერო გამოცდილების გადმონერგვას. გლობალიზაციის მეშვეობით საქართველოს შეუძლია მიადწიოს წარმოების ტემპის არნახულ ზრდას, ძირითადად ექსპორტის განვითარების ხარჯზე. ჩვენს ქვეყანას შეუძლია გლობალიზაციის შედეგად მიადწიოს სამამულო პროდუქციის სტანდარტიზაციასა და სერთიფიკაციას, პროდუქციის აღრიცხვის დოკუმენტაციის უნიფიკაციას, ეროვნული საკანონმდებლო სისტემის საერთაშორისო კანონმდებლობასთან შეთავსებას.

საქართველოში მიიხნევენ, რომ არ არის ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც გამოეხმაურებიან **ალტერნატიული გლობალიზაციის პრობლემებს**. ჩვენს ქვეყანაში ამ კუთხით მოქმედებს „აბტაკ-საქართველო“, რომელიც აქტიურად თანამშრომლობს უცხოეთის ანალოგიურ ორგანიზაციებთან („attak-France“, «Аттак-Россия»). მათმა დამფუძნებლებმა მონაწილეობა მიიღეს „ევროპის სოციალური ფორუმის“ მუშაობაში. ფორუმზე განიხილეს ევროპის სოციალური, ეკონომიკური (მათ შორის ეკონომიკური გლობალიზაციის), დემოკრატიული განვითარებისა და სხვა აქტუალური პრობლემების მრავალფეროვანი სპექტრი. ფორუმის მიზანი იყო სოციალური სამართლიანობის პრინციპების საფუძველზე საზოგადოების ფართო ფენების ინტერესების ასახვა.

საქართველოს ეკონომიკის წინაშე დგას **მთავარი ამოცანა**: როგორ მოიპოვოს შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში

ადგილი საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად სრულიად ცვალებად მსოფლიო ეკონომიკაში. ავტარებული სახელმწიფოებიც კი მინიმალურ კავშირებს მაინც ამყარებდნენ განსხვავებული ეკონომიკური ფორმაციის მქონე ქვეყნებთან. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ სახელმწიფოები უფრო და უფრო ინტენსიურად გადავიდნენ ეკონომიკური ურთიერთობების დამყარებაზე, ვიდრე იყო მანამდე. თანამედროვე პირობებში ქვეყნების ეკონომიკური სივრცის გახსნილობამ არნახულ მასშტაბებს მიაღწია, ეკონომიკური ზრდისა და მოსახლეობის კეთილდღეობის დონის ამაღლების მთავარი ფაქტორი გახდა ტექნოლოგიური პროგრესი, რაც მოითხოვს ქვეყნების გახსნილობას ინოვაციებისადმი.

მსოფლიო კონკურენციამ საქართველო, ისევე როგორც სხვა ღარიბი ქვეყნების უმრავლესობა, მრავალეროვნული კომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის **გასაღების ბაზრად** აქცია. საერთაშორისო ბიზნესში ღირსეული ადგილის მოსაპოვებლად საჭიროა საქართველოს საწარმოებმა მოახდინონ პროდუქციის რეალიზაციის თავიანთი მეთოდების ადაპტირება ახალ პირობებთან. ეს იმით აიხსნება, რომ მსოფლიოში შექმნილი ბიზნეს-გარემო ხშირად კარნახობს ცალკეული კომპანიის მოქმედების მეთოდს.

### ***XI. 5. ინვესტიციების საქართველოში მოზიდვის შესაძლებლობები გლობალიზაციის პირობებში***

საქართველო იქცა **უცხოური ინვესტიციების** აქტიურად მოზიდვის ცენტრად. პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციები ძირითადად განთავსდა საწარმოო სიმძლავრეთა რეკონსტრუქციაში, საგარეო ვალების დასაფარავად, აუცილებელი უცხოური ვალუტის მარაგის შესავსებად. საბანკო სფერო, მშენებლობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა და ენერჯეტიკა რჩებიან საქართველოს პრიორიტეტულ საინვესტიციო დარგებად, რადგანაც მათი არასრულყოფილი განვითარება აფერხებს სხვა დარგების აღმავლობას. ჩვენი ქვეყნის პოზიცია ამ თვალსაზრისით ორმხრივია: იგი ერთის მხრივ შეშფოთებულია უცხოელ ინვესტორთა მიერ ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაზე

კონტროლის დონის ამაღლებით, მეორეს მხრივ, უცხოელ ბიზნესმენთა შემოსვლის შეზღუდვით, საქართველოსათვის მიუწვდომელი გახდება უცხოური კაპიტალი.

საქართველომ უნდა შეზღუდოს უცხოელ ინვესტორთა შემოსვლა იმ დარგებში, სადაც უცხოელ ბიზნესმენთა მუშაობა ან გაფლანგვას გამოიწვევს ან ზედმეტი უცხოური გავლენის ფორმირებას. ამ თვალსაზრისით აუცილებელი ხდება იმ დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესწავლა, რაც თან ახლავს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვასა და დაბანდებას ქვეყანაში. თანამედროვე ეტაპზე საქართველოში ინვესტიციებზე მოთხოვნას განსაზღვრავს ძირითადი ფონდების განახლების აუცილებლობა, დაუშთავრებელი მშენებლობა, ენერგეტიკის განვითარება, საერთაშორისო დანიშნულების საავტომობილო მაგისტრალების, სასტუმროების და ინფრასტრუქტურის სხვა ობიექტების მშენებლობა.

ჩვენს ქვეყანაში შექმნილი ბიზნეს-გარემო უარყოფით გაფლენას ახდენს ინვესტორთა მიერ ინვესტიციების მოცულობისა და ვადების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე. ამ ნეგატიური ტენდენციის აღმოსაფხვრელად საჭიროა სწორი საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავება, საინვესტიციო პორტფელის ფორმირება, გადასინჯვა და ეფექტიანობის შეფასება. სწორი საინვესტიციო პოლიტიკის წარმართვისათვის საჭიროა ჩვენს ქვეყანაში მოქმედ ინვესტორთა კაპიტალდაბანდების მიზნისა და ეკონომიკის ფინანსური უზრუნველყოფისათვის საჭირო საინვესტიციო თანხის ოდენობის განსაზღვრა, რაც საინვესტიციო პორტფელის მომზადების აუცილებელი წინაპირობაა. საქართველოს ეკონომიკის ნაკლოვანება ის არის, რომ მთლიანი შიდა პროდუქციის უდიდესი ნაწილი ჩრდილოვანი ეკონომიკის ფარგლებში იქმნება. კაპიტალდაბანდების ზრდის მიუხედავად მისი დონე ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს ეკონომიკას ზრდის ნორმალური ტემპებით.

საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, განთავსებას და ეფექტურ გამოყენებას, ერთის მხრივ, სტიმულს აძლევს მისი ხელსაყრელი გეო-პოლიტიკური განლაგება (საქართველოში მოქმედი უცხოელი ინვესტორი, კარგად მოიკიდებს ფეხს თურქეთში, ირანში და ამიერკავკასიის სხვა ქვეყ-

ნებში), ბუნებრივი რესურსების მრავალფეროვნება, შრომის ბაზარზე იაფი, მაგრამ მაღალკვალიფიცირებული სამუშაო ძალის არსებობა. მეორეს მხრივ, ჩვენს ქვეყანაში ბიზნესის განვითარებას აფერხებს საომარ მოქმედებათა განახლების საშიშროება, პოლიტიკურ-ეკონომიკური არასტაბილურობა და ხშირად ცვალებადი საგადასახადო სისტემა. უცხოელ ბიზნესმენტთა მოსაზიდად სტაბილური ვალუტის კურსის შექმნის იმიჯი ჩვენს ქვეყანას ძალზე ძვირი უჯდება.

უცხოელ ინვესტორთა მიღების დროს ჩვენი ქვეყნის ხელმძღვანელობამ შეიძლება დააყენოს საერთო კაპიტალში ადგილობრივი ინვესტიციების მონაწილეობის საკითხი, ადგილობრივი კადრების მომზადება, სამამულო წარმოების დეტალებისა და ნახევარფაბრიკატების გამოყენების პრეტენზია, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა შესრულებისა და ექსპორტის გაფართოების აუცილებლობა, მაგრამ საქართველოში არსებული მაღალი დონის ბიზნეს-რისკების არსებობის გამო, ჩვენი ქვეყნის ხელმძღვანელობა ვერ წაუყენებს მსგავს მოთხოვნებს უცხოელ ინვესტორებს.

## ***XI. 6. საქართველოში ბიზნესის ორგანიზების მაკროგარემო***

საქართველოში ბიზნესის განვითარება უკავშირდება ერთ-მანეთზე გადაჯაჭვულ, კონტროლირებად და არაკონტროლირებად ფაქტორებს, მიკრო- და მაკროგარემოს პირობებს, რომელთა კომპლექსური გამოყენებით შესაძლებელი ხდება ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპების დაჩქარება. საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს სრულყოფილად ინტეგრირებას ხელს უშლის მთელი რიგი მაკროეკონომიკური ფაქტორები, რომელთაც აღმოფხვრა სჭირდება. კერძოდ, ამ ბიზნის მისაღწევად საჭიროა დაიხვეწოს ჩვენი ქვეყნის **მაკროეკონომიკური გარემო**, გამოვლინდეს და ამოქმედდეს სამამულო პროდუქციის წარმოების პოტენციალი, გაიზარდოს მოსახლეობის მსყიდველუნარიანობა, გაუმჯობესდეს ფულად-საკრედიტო მექანიზმის ფუნქციონირება. იმავედროულად უნდა

მოხდეს ბუნებრივი რესურსების მიზნობრივად და რაციონალურად გამოყენება, ეკოლოგიური წონასწორობის დაცვა. ჩვენი ქვეყანაში გაუარესებულია **დემოგრაფიული გარემოც**, მოსახლეობის სიმცირის, შობადობის შემცირებისა და ემიგრაციის, დაბერებისა და ურბანიზაციის მზარდი ტენდენციების გამო.

ბაზარზე საწარმოთა მომგებიან და სტაბილურ პოზიციას საფუძველი ეყრება **მომხმარებელთა მოთხოვნის შესაბამისი საქონლის წარმოებით**. საქმისადმი ამგვარი დამოკიდებულებით მიაღწიეს უპირატესობა საქართველოს ბაზარზე შემდეგმა კომპანიებმა: „სამგორი 94“, სს „ყაზბეგი“, „ჯი ვი ეს“-ი, „მაგთიკომი“, „ჯეოსელი“ და ა. შ. ჩვენი ქვეყნის კომპანიები სამწუხაროდ ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ **სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის** უახლესი შედეგების დანერგვას, რომელიც გადამწყვეტ გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებაზე. იგი იძლევა სრულიად ახალ შესაძლებლობებსა და მიმართულებებს საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირების სფეროში. მეცნიერულ-ტექნიკური გარემოს არასწორმა განვითარებამ შეიძლება გამოიწვიოს საქართველოში როგორც ბიზნესის, ისე მოსახლეობის დეგრადაცია.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და გლობალიზაციის სხვა შედეგების გავლენით განუწყვეტლივ კლებულობს **ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში გაწეული მომსახურების ფასები**, რაც სასურველ გავლენას ახდენს საქართველოში ბიზნესის გაფართოებაზე, მაგრამ საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ეპოქამ ისეთი პრობლემებიც მოიტანა, რომლებიც წინათ ერთი ქვეყნის ფარგლებს არ სცილდებოდა და დღეს მათი გადაჭრა კაცობრიობის ძალისხმევითაც კი ჭირს. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი მომავალში გადამწყვეტ გავლენას იქონიებს მსოფლიო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირებაზე. საწარმოო ტექნოლოგიების სრულყოფამ უნდა უზრუნველყოს ჩვენი ქვეყნის საწარმოო ძალთა განვითარება. საქართველო აგრარული ქვეყანა. ამიტომ აქ უნდა გაშენდეს უხვმოსავლიან მცენარეთა ჯიშები, რომელიც პასუხობენ ინდუსტრიალიზაციის თანამედროვე მოთხოვნებს. აგრარული სექტორის ღრმა ცვლილებებს უნდა ახლდეს

ორგანიზაციული ფორმების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაც. ჩვენი ქვეყნის სოფლის მეურნეობაში მეცნიერულ-ტექნიკური სიახლის დანერგვა შესაძლებელია მხოლოდ აგრარული სფეროს სხვადასხვა საწარმოთა კოოპერაციის გზით.

სწორედ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის საფუძველზე უნდა განვითარდეს საქართველოში **ბიზნესის ორგანიზების პროგრესული, მოსახლეობის თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი ფორმები**. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი საშუალებას იძლევა ბიზნესის სფეროში მიმდინარე პრობლემები გადაწყვეტილ იქნეს გრძელვადიანი განვითარების პროგნოზების შესაბამისად. მან ხელი უნდა შეუწყოს ბიზნესის ინტენსიფიკაციის დონის ამაღლებას. სწორედ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ხარჯზე არის შესაძლებელი, ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობის მზარდი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად მაღალხარისხიანი პროდუქციის დიდი მოცულობით წარმოება, ეკოლოგიური პრობლემების აღმოფხვრა.

## ***XI. 7. ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერა საქართველოში***

საქართველოში ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერის მიზნით საჭიროა ჩამოყალიბდეს **სტაბილური საგადასახადო სისტემა**, რადგანაც საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფირმები ერთგვარად რეაგირებენ საგადასახადო სისტემის ხშირ ცვლილებაზე. გადასახადების ადმინისტრირების დონე გაუმჯობესდა არა იმდენად საგადასახადო სისტემის ლიბერალიზაციით, არამედ გადასახადების არგადამხდელთა წინააღმდეგ წინა წლებში დაწესებული საჯარიმო სანქციების გამკაცრებით, რადგანაც საფინანსო პოლიტიკასთან შეჯახებას ბიზნესმენები ამჯობინებენ ლეგალურ სექტორში მუშაობას და გადასახადების პატიოსან გადახდას.

საქართველოს ხელისუფლებამ კონტროლზე უნდა აიყვანოს უცხოელ ბიზნესმენტთა საქმიანობა, გამოიყენოს ისინი სამუშაო ადგილთა ფორმირებისათვის. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის სახელმწიფო რეგულირება სხვადასხვა ფორმით უნდა განხორციელდეს. ამ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი

საუკეთესო საშუალებაა **ერთობლივ საწარმოთა ორგანიზება**, რომლებშიც უცხოელ ინვესტორებთან ერთად ადგილობრივი კომპანიებიც მიიღებენ მონაწილეობას. ამ დროს საკუთარი სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის განმტკიცებითა და უცხოური ინვესტიციების რეპატრაციით საწარმოთა მიერ მიღებული ტექნიკა და ტექნოლოგიური ცოდნა უნდა დარჩეს ქვეყნის შიგნით და ისინი გამოყენებულ უნდა იქნეს სამამულო საწარმოებშიც.

სახელმწიფომ უნდა შეიმუშაოს ისეთი პოლიტიკა, რომელიც წახალისებს, არამარტო მოწინავე უცხოური ტექნოლოგიების მოზიდვას, არამედ ხელს შეუწყობს ქვეყნის შიგნით **სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის ამაღლებას**. თავის მხრივ, ერთობლივ საწარმოებზე მოწინავე ტექნოლოგიების გადაცემით, ტრანსნაციონალური კომპანიები ცდილობენ ამ საწარმოებზე კონტროლის მოპოვებას. ასეთი ერთობლივი საწარმოების უცხოურ კაპიტალზე დაქვემდებარების მაღალი დონე საშუალებას აძლევს მთავარ კომპანიას, არა მარტო განახორციელოს მათი კონტროლი, არამედ მოახდინოს წარმოების ინტეგრაცია ტრანსნაციონალური კორპორაციის ერთიან სისტემაში.

საქართველოში უკვე ფეხი მოიკიდა ისეთმა მეთოდმა, რომელიც საშუალებას აძლევს ტრანსნაციონალურ კომპანიებს, თავის კონტროლს დაუქვემდებაროს ეროვნული საწარმოები და იმავე დროს დაიმკვიდროს **კეთილისმყოფელის სახელიც**. გრძელვადიანი ხელშეკრულების საფუძველზე ხშირად ტრანსეროვნული კორპორაციათა ხელში ექცევა რეციპიენტი ქვეყნის საწარმოთა მთელი კომერციული და მარკეტინგული საქმიანობა. მას შემდეგ, რაც სამამულო საწარმოები აღმოაჩენენ, რომ უფრო ხელსაყრელი პირობებით შეუძლიათ, როგორც ნედლეულის შეძენა, ისე მზა პროდუქციის გასაღებაც, მაგრამ ისინი უკვე დამძიმებულნი აღმოჩნდებიან დაკაბულებული ხელშეკრულებით, რომლიდანაც დათქმულ ვადაზე ადრე თავის დაღწევა, კონტრაქტით გათვალისწინებული უზარმაზარი ფინანსური ჯარიმების გამო, შეუძლებელია.

ხელშეკრულებათა ვადის გასვლის შემდეგ საქართველოს საწარმოებს გაუჭირდებათ ბაზარზე გასვლა და **საკუთარი**

**ადგილის მოპოვება**, რადგანაც ისინი წლების განმავლობაში იზოლირებულნი იქნებიან ყოველგვარი კომერციული საქმიანობისაგან, ამიტომ ხშირად ასეთი საწარმოები იძულებულნი ხდებიან კვლავ დახმარებისათვის მიმართონ თავიანთ „კეთილისმყოფელ“ სათავო კომპანიას. საქართველოს ხელისუფლება ვაძლევს შვიდმუშაოს ისეთი საინვესტიციო და სამართლებრივი ბიზნეს-გარემო, რომელიც არ მისცემს უცხოელ ბიზნესმენებს განახორციელონ ადგილობრივ მეწარმეზე საკუთარი ინტერესების თავსმოხვევა ისე, რომ არ გაითვალისწინონ ეროვნული ინტერესები.

საქართველოში ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერის მიზნით საჭიროა ამ სფეროში არსებული ბიზნეს-რისკების მინიმუმაცია. ამიტომ შესაბამისად უნდა განვითარდეს სადაზღვევო ბიზნესი. ჩვენს ქვეყანაში სადაზღვევო საქმიანობის საბაზრო პირინციპებზე გადაყვანის მიზნით პარლამენტმა 1997 წელს მიიღო კანონი „დაზღვევის შესახებ“.

### ***XI. 8. ბიზნეს-რისკების დაზღვევის შესაძლებლობანი საქართველოში***

საქართველოში სადაზღვევო ბიზნესის განვითარების მიზნით შემუშავებულია საქართველოს ტერიტორიაზე სადაზღვევო საქმიანობის ლიცენზირების წესები. **სადაზღვევო საქმიანობის ლიცენზია** წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, მფლობელს აძლევს სადაზღვევო საქმიანობის წარმოების უფლებას. ლიცენზია გაიცემა დაზღვევის სახეობების მიხედვით ცალ-ცალკე. კერძოდ, ესენია: პირადი, ქონებისა და პასუხისმგებლობის დაზღვევა.<sup>1</sup> ლიცენზიის შეწყვეტა შეუძლია დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურს ლიცენზირების წესების დარღვევის შემთხვევაში.

---

<sup>1</sup> ბიზნესის საფუძვლები. სახელმძღვანელო. პროფ. გ. ადეიშვილისა და პროფ. ლ. ყორღანაშვილის რედაქციით. თბ., 2003 წ. გვ., 169.

რისკების ამოქმედების შემთხვევაში მისგან ბიზნესის დასაზღვევად საჭიროა საქართველოში შემუშავდეს **რისკების მართვის დამატებითი ღონისძიებანი** – სადაზღვევო აგენტების დამატებითი სწავლების გეგმები, ურთიერთმხარდაჭერის ხელშეკრულება, შეძენილი იქნეს დამატებითი მოწყობილობა და ა. შ. აუცილებელია ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი ყველა რისკის ურთიერთშეჯერება. რადგანაც რისკების შეფასების პროცესი მიახლოებითია, ამიტომ საქართველოში იგი არ წარმოადგენს რისკების დაგეგმვის პროგრამის შემუშავებისა და რესურსების პრიორიტეტულობის შეფასების რეალურ საფუძველს. საფრთხეების მიხედვით რისკების რანჟირება საშუალებას იძლევა დაისახოს ის ღონისძიებანი, რომლებიც იძლევა ჩვენს ქვეყანაში ამ რისკების შემცირების ან ლიკვიდაციის შესაძლებლობას.

საქართველოში შეიძლება გამოყენებული იქნეს რისკების მართვის შემდეგი ოთხი სტრატეგიიდან ერთ-ერთი მათგანი: 1. **რისკებზე პასუხისმგებლობის გადანაწილება**. ამ დროს უნდა მოიძებნოს ის ობიექტი, რომელიც მოახდენს მოცემული რისკის ნეიტრალიზებას. 2. **მაღალი რისკების შემცველი სიტუაციების განსაზღვრა**. რაც იმას ნიშნავს, რომ ნეიტრალიზაციის ობიექტი პირველ რიგში უნდა გახდეს მაღალი რისკფაქტორები; 3. **რისკების აღბათობის შემცირება**. მიუხედავად იმისა, რომ შეუძლებელია მოხდეს რისკების სრული ლიკვიდაცია, მათი შემცირების აღბათობა მაინც არსებობს. მაგალითად, თანამშრომლებზე უსაფრთხოების წესების გაცნობა ამცირებს ტრავმატიზმის აღბათობას; 4. **რისკების შეფასება**. კომპანიას შეუძლია რიგ შემთხვევაში სრულიად აიღოს ფინანსური პასუხისმგებლობა ცალკეული ტიპის რისკების მიხედვით. სხვა პირობებში ის ამ პასუხისმგებლობას აკისრებს სადაზღვევო კომპანიას.

საქართველოში აუცილებელია ობიექტურად შეფასდეს რისკების დაძლევის დამოუკიდებელი ან კორპორაციული შესაძლებლობანი. წმინდა რისკების უმეტესი ნაწილი ექვემდებარება დაზღვევას. რაც შეეხება სპეციალურ რისკებს, ისინი არ ექვემდებარებიან დაზღვევას ანუ დაუზღვევადი არიან. **დაუზღვევადია** რისკი, რომელსაც არ იღებს საკუთარ თავზე

სადაზღვევო კომპანია. ეს არის რისკი, რომელიც შეიცავს მაღალ საფრთხეებს და ამასთან ძნელად პროგნოზირებადია, ამიტომ ამ რისკების დაზღვევას სადაზღვევო კომპანიები, როგორც წესი, გაუზრდებიან. დაუზღვევად რისკებს განეკუთვნება **საბაზრო რისკები**, რომელთაც შეუძლიათ გამოიწვიონ საკუთრების ან შემოსავლის დაკარგვა.

საქართველოში საკმაოდ მაღალია პოლიტიკური რისკი. ჩვენი ქვეყნის **პოლიტიკური რისკები** დაკავშირებულია არაპროგნოზირებად პოლიტიკურ მოვლენებთან, რომელთაც განეკუთვნება: ომის წარმოქმნის ან მთავრობათა ხშირი ცვლის საშიშროება, საგადასახადო განაკვეთების დაუსაბუთებელი ცვლილება, ლარის კურსის მოულოდნელი რყევა და ა. შ. ჩვენს ქვეყანაში მაღალია **პირადი რისკების** წარმოქმნის საშიშროებაც, რომელსაც განეკუთვნება უმუშევრობა და სიღარიბე. საქართველოში ასევე ხშირია **საწარმოო რისკების** წარმოქმნის ალბათობაც, რომელსაც განეკუთვნება მოწყობილობის ტექნიკური სიძველე, გაფიცვა, შრომითი კონფლიქტები და სხვა.

### *კითხვები განმეორებისათვის*

1. დაახასიათეთ საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ძირითადი ტენდენციები;
2. რა ძირითად კრიტერიუმებს უნდა ეფუძნებოდეს საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების სტრატეგია?
3. რა სახის ღონისძიებები უნდა გატარდეს საქართველოში ეკონომიკის მდგრადობისა და თვითუზრუნველყოფის ღონის ამადლების მიზნით?
4. რა სახის ფაქტორები მოქმედებს საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ინტეგრირებაზე?
5. რა სახის ღონისძიებები უნდა გატარდეს საქართველოში ბიზნეს-გარემოს გასაუმჯობესებლად?
6. ჩამოთვალეთ საქართველოს ბიზნეს-გარემოზე მოქმედი დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები;
7. რა სახის რისკების წარმოქმნის საშიშროება არსებობს საქართველოში?

## *ძირითადი ტერმინოლოგია*

- საგადასახადო სისტემის ლიბერალიზაცია;
- საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავება;
- საინვესტიციო პორტფელის ფორმირება;
- საინვესტიციო პორტფელის გადასინჯვა;
- საინვესტიციო პორტფელის ეფექტიანობის შეფასება;
- პოლიტიკური ხმის უფლება;
- მომხმარებელთა მოთხოვნის შესაბამისი საქონლის წარმოება;
- სადაზღვევო საქმიანობის ლიცენზია;
- რისკებზე პასუხისმგებლობის განაწილება;
- მაღალი რისკების შემცველი სიტუაციების განსაზღვრა;
- რისკების ალბათობის შემცირება;
- რისკების შეფასება;
- დაზღვევადი და დაუზღვევადი საბაზრო რისკები;
- პოლიტიკური, პირადი და საწარმოო რისკები.

## *ტესტები*

### **1. ინფლაციის ზრდის მაღალი ტემპი:**

- ა) ამყარებს ეროვნული ვალუტის კურსს;
- ბ) აუფასურებს უცხოურ ვალუტას;
- გ) ხელს უწყობს სამამულო პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდას;

### **2. 2004 წლის შემდეგ საქართველოს ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები ძირითადად უზრუნველყოფილი იყო::**

- ა) სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გამოცოცხლებით;
- ბ) საზღვარგარეთულ დახმარებათა მიღებით;
- გ) საერთაშორისო დონის საინვესტიციო პროექტების მშენებლობით;

### **3. საქართველოს ეკონომიკაზე მოქმედ შიგა საფრთხეებს განეკუთვნება: საგარეო საშიშროებიდან**

- ა) ერთიანი ეკონომიკური სივრცის მოშლა, ეკონომიკის სტრუქტურული დეფორმაცია, ჩრდილოვანი ეკ-

- ონომიკის მაღალი დონე, შიდა ვალის ზრდა, უმუშევრობის ზრდა, შრომის მოტივაციის შესუსტება;
- ბ) „კრიტიკული” საქონლის – ენერგორესურსებისა და სურსათის) იმპორტზე დამოკიდებულების ზრდა;
  - გ) გაზრდილი საგარეო ვალი, საზღვარგარეთიდან ფულის გათეთრების მცდელობა;
- 4. საქართველოს ეკონომიკაზე მოქმედ საგარეო საფრთხეებს განეკუთვნება:**
- ა) ერთიანი ეკონომიკური სივრცის მოშლა, ეკონომიკის სტრუქტურული დეფორმაცია, ჩრდილოვანი ეკონომიკის მაღალი დონე;
  - ბ) „კრიტიკული” საქონლის – ენერგორესურსებისა და სურსათის) იმპორტზე დამოკიდებულების ზრდა, გაზრდილი საგარეო ვალი, საზღვარგარეთიდან ფულის გათეთრების მცდელობა
  - გ) შიდა ვალისა და უმუშევრობის ზრდა, შრომის მოტივაციის შესუსტება.

## დასკვნა

ამრიგად, გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს ეკონომიკის ეფექტიანად ინტეგრირების მიზნით საჭიროა გატარდეს შემდეგი ღონისძიებანი:

1. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის ეპოქაში, საქართველოს, როგორც პატარა ქვეყნის ხელისუფლების ეკონომიკაზე ზეგავლენის დაკნინებული როლის ასამაღლებლად საჭიროა მთავრობამ გამოიყენოს არალიდერი ქვეყნებისთვის გათვალისწინებული სამამულო ეკონომიკის მართვის მოქნილი ბერკეტები – ისეთები, როგორიცაა საბიუჯეტო-საგადასახადო, ფულად-საკრედიტო, სავალუტო-საკრედიტო, საფინანსო და სავაჭრო პოლიტიკა;

2. რადგანაც ქვეყნებს შორის ადრე უთანასწოროდ გადანაწილებული შემოსავლები კონფლიქტების გამწვავების ძირითადი მიზეზი ხდება, ამიტომ საჭიროა საქართველოს ხელისუფლებამ, სხვა არალიდერი ქვეყნების თანადგომით საერთაშორისო ორგანიზაციებში უნდა დააყენოს ისეთი, ახალი ეკონომიკური წესრიგის დამყარების საკითხი, რომელიც ამოავსებს ამ უფსკრულს. ცხადია, აქ იგულისხმება არა შემოსავლების გადანაწილებაზე გეზის აღება, არამედ სოციალურად დასაბუთებული ეკონომიკური თანასწორობის მიღწევა, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება;

3. რადგანაც საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად მსოფლიო საზოგადოების მხოლოდ ერთი ნაწილი რჩება მოგებული, ხოლო მეორე ნაწილი კი—დაზარალებული, ამიტომ ამ დისბალანსის ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაზე ზეგავლენის გასანეიტრალებლად საჭიროა საქართველომ განავითაროს პოსტინდუსტრიული ეპოქის შესაბამისი საბაზრო ეკონომიკის ახალი, სოციალურად ორიენტირებული მოდელი;

4. საერთაშორისო ბიზნესში საქართველოს წარმატებით ინტეგრირებისა და ბიზნესის გლობალიზაციის უარყოფითი შედეგებისაგან ჩვენი ქვეყნის დასაცავად საჭიროა საქართველოს ხელისუფლებამ ბევრად უფრო ეფექტურად გამოიყენოს ეკონომიკური უსაფრთხოების ბერკეტები.

## გამოყენებული ლიტერატურის სია:

1. აბესაძე რ., არჩვაძე ნ., სარჩიმელია რ., მელაშვილი მ. ეკონომიკური განვითარებისა და პროგნოზირების პრობლემები. საქართველოს მეცნიერებათა აკადემია, პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, თბ., 2004 წ., გვ. 27-33;
2. აბრალავა ა. გლობალური ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები. // ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, -- თბ., 2003 წ., №1, - გვ. 61—67;
3. აბრალავა ა. გლობალიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები არალიდერი ქვეყნებისათვის. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, -- თბ., 2003 წ., №3-4, - გვ. 127—131;
4. აბრალავა ა. ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლი გლობალიზაციის პროცესში. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, -- თბ., 2003 წ., №5-6, - გვ. 105—108;
5. ავტორთა ჯგუფი. გლობალიზაციის პრობლემები: საერთაშორისო დისკუსია და ქართული ხედვა. // ჟურნალი „კომენტარი“ (კვარტალური საერთაშორისო მრავალეროვნული სამეცნიერო-ეკონომიკური ჟურნალი), - 2004 წ., №1, გვ. 59-64;
6. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009 წ. გვ. 198;
7. გარინავა პ. გლობალიზაციის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, -- თბ., 2003 წ., №7-8, - გვ. 34-39;
8. გუგუშაძე გ., ბერიძე ბ. „გლობალიზაცია“, --ბათუმი, 2003 წ.;
9. გუგუშაშვილი თ., შონია ნ. საერთაშორისო ფინანსური ბაზრების როლი მსოფლიო ეკონომიკაში. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, -- თბ., --2005 წ., - №8, გვ. 171—176;
10. დავითაშვილი ზ. ნაციონალიზმი და გლობალიზაციის ფონდი. „ღია საზოგადოება - საქართველო“, სოციალურ მეცნიერებათა სერია, 2005 წ.;
11. თოლოტაია ა. „საერთაშორისო ურთიერთობები“, თბილისი, 2005 წ., გვ. 74-94;

12. თოღორდავა ჟ. ტექნოლოგიური გლობალიზაცია და მდგრადი განვითარება. / ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2003 წ., №5-6, გვ. 11-16;

13. თოღორდავა ჟ. გლობალიზაცია და ეროვნული ეკონომიკა. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2003 წ., №7-8, - გვ. 29-33;

14. მექვაბიშვილი ე. ეკონომიკის გლობალიზაცია და ახალი მსოფლიო საფინანსო არქიტექტურის კონტურები. ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“. №3. თბილისი, 2004 წ., გვ. 140-145.

15. მექვაბიშვილი ე. ფინანსური გლობალიზაცია. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, თბ., 2008 წ.;

16. მესხია ი., კვარაცხელია ვ. გლობალიზაციისა და ეკონომიკური სუვერენიტეტის თავსებადობის საკითხისათვის. // ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, თბ., 2003 წ., №3, - გვ. 101-114;

17. პერსცი პ., ტომპსონი გ. „გლობალიზაცია, კრიტიკული ანალიზი“, გამომცემლობა „დიოგენე“, თბ., 2005 წ.;

18. რონდელი ა., საერთაშორისო ურთიერთობები, გამომცემლობა „ნეკერი“ თბილისი, 2003 წ. გვ. 239;

19. ფულარია ა. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია, როგორც კონკურენციული გარემოს ფორმირების ფაქტორი. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., -2003 წ., №9-10, - გვ. 165-171;

20. საღარეიშვილი ო. ხარაიშვილი ე. „ბიზნესის ორგანიზაცია, მართვა და ანალიზი. თბილისი, 1995 წ.;

21. ქარუმიძე ვ., საერთაშორისო ორგანიზაციები. თბი., 2003 წ.;

22. ღვამინავა ა. ევროკავშირი XX1 საუკუნის მიჯნაზე. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 1998 წ. გვ. 112;

23. ღურწკაია კ. ეკონომიკური გლობალიზაცია და მსოფლიო სამეურნეო წესრიგის კრიზისი. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2005 წ., №7-8, - გვ. 17-24;

24. ღურწკაია კ. ეკონომიკური გლობალიზაციის წინააღმდეგობრივი შედეგები. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2005 წ., №9, - გვ. 20-27;

25. ყორღანაშვილი ლ. საერთაშორისო ბიზნესი. სახელმძღვანელო. გამომცემლობა: „თსუ“, თბილისი, 1998 წ.;
26. შენგელია თ., ცომაია თ. საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების მახვენებელთა სისტემა. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2005 წ., №7-8, - გვ. 26-36;
27. შენგელია თ. გლობალური ეკონომიკა და საქართველოს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობა. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2005 წ., №9, - გვ. 28-34;
28. შენგელია თ. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია და საქართველო. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2004 წ., №4, - გვ. 148-154;
29. შენგელია თ. თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები. თბ. 2007 წ. გვ. 615;
30. შენგელია თ. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბ. 2008 წ. გვ. 735;
31. ჩაგელიშვილი ლ. „საერთაშორისო ბიზნესი“. თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბილისი, 2003 წ. გვ. 422;
32. ჩხაიძე ი. პროექტების მართვის საფუძვლები. ბათუმი, 2009 წელი. გვ. 218;
33. ცერცვაძე დ. ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ფინანსური გლობალიზაცია. // ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბ., 2005 წ., №7-8, - გვ. 86-90;
34. ჯოღია გ. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები. თბილისი, 2007 წ.;
35. Авдокушин Е. Ф. Международные экономические отношения. Учебник. Изд. «Экономистъ». Москва. 2004. 365---с;
36. Буглей В. Б. Ливенцев Н. Н. Международные экономические отношения. Учебник. Пособие/Под. Ред. Н. Н, Ливенцева.—2-ое изд. Перераб. и доп. Москва. Изд. «Фынансы и статистика». 2004. 256---с;
37. Европейская выгод от процесса глобализации в новых условиях безопасности, Организация объединенных Нации. Нью-Йорк и Женева. 2004 г;
38. Уильям Ф. Щарп, Гордон Дж. Александер, Джефер Били В. Инвестиции. М. Изд. «Инфра – М» 2004. 827 -- с;

39. Киреев А. Международная экономика, В 2-х ч.-ч. 2000-416 с;
40. Котелкин С. В. Международная финансовая система. М. 2004;
41. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М., 2003;
42. Ломакин В. К. Мировая экономика, М. : экономика, 2004;
43. Международные экономические отношения. Учебник. \Под ред. Б. М. Смитиенко. Москва. Изд. «ИНФРА—М». 2005 г. 514—с;
44. Папеиов К. Глобализация и устойчивое развитие. // И. «экономика» Тб, 2004, №4.с-30-37;
45. Пол кругман, Морис Обсевельд. Международная экономика. 5-ое международное издания. Изд. «Питер». Москва. 2003 г.—832 с;
46. Пугель Томас А. Линдерт П. Х. Международная экономика. Учебник. Пер. С англ. М. Изд. «Дело и сервис». Москва. 2003 г. 800 с;
47. Райсберг Б.. Государственное управление экономическими и социальными процессами. Москва 2005;
48. Рыбалкин В. Е., Ю. А. Шербанин, Л. В. Балдин и др. Международные экономические отношения: Учебник под ред. проф. В. Е Рыбалкина.--- 5-ое изд. перераб. и доп.---М: ЮНИТИ\_ДАНА. 2005.---605 с;
49. Смитиенко Б. М. Международные экономические отношения ИНФРА-М. М. 2005;
50. Abrams M. “ Emerging Clusters in Regional Economies” Paper presented at the Technopolis’97 Conference, Ottawa, Canada, September 2003;
51. Altmann, Jörn/Kulesa, Margaliete (Hrsg.): Internationale Wirtschaftsorganisationen. Ein Taschenlexikon. Stuttgart 1998;
52. Anderson, Uwe/Woyke, Wichard (Hrsg.): Handwörterbuch Internationale Organisationen, 2. Auflage, Opladen 1995;
53. <http://WWW.WTO.org>;  
[hnp:// WWW. ICCBO.org](http://WWW.ICCBO.org);
55. <http://www.EU>;
56. <http://www.World-Trade.org>;
57. [http:// WWW. cfin, ru/press/ management/ 2001 – 3/10.sht](http://WWW.cfin.ru/press/management/2001-3/10.sht).

58. Hodgets, Luthans – International Management – Culture, Strategy, and Behavior; Business Week;
59. <http://www.mcdonalds.com>;
60. 17. <http://www.coke.com>;
61. <http://www.wal-mart.com>;
62. <http://www.mitsubishi.com>;
63. <http://www.bmw.com>;
64. <http://www.sony.com>;
65. <http://www.hp.com>;
66. <http://www.toyota.com>;
67. <http://www.dell.com>;
68. <http://www.motorola.com>;
69. <http://www.ford.com> and <http://www.vw.com>
70. <http://www.sony.com> and <http://www.nokia.com>
71. <http://www.ford.com> and <http://www.volvo.com> and  
<http://www.vw.com>
72. <http://www.ge.com>
73. <http://www.hitachi.com>
74. 18<http://www.pepsico.com><>

## დავით ქატიამაძე



ხარისხი.

1999 წლიდან დღემდე კითხულობს ლექციებს შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. 2000 – 2005 წლებში მუშაობდა ამავე სასწავლებლის ეკონომიკის ფაკულტეტის სამეცნიერო კონფერენციის და „საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების“ სექციის მეცნიერ-ხელმძღვანელად. 2001 – 2003 წლებში იყო „საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების“ კათედრის გამგის მოადგილე, 2004 – 2005 წლებში – ამავე კათედრის გამგის მოვალეობის შემსრულებელი. 2006 – 2007 წლებში იყო საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების საგანმანათლებლო პროგრამის მეცნიერ-ხელმძღვანელი ბაკალავრიატსა და მაგისტრატურაში. 2006 წლიდან დღემდე არის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ამავე სასწავლებლის „საერთაშორისო ვაჭრობისა და ექსპორტის მენეჯმენტის“ სპეციალობის მაგისტრატურის საგანმანათლებლო პროგრამის მეცნიერ-ხელმძღვანელი. იგი არის 20-მდე მაგისტრის სამაგისტრო შრომის ხელმძღვანელი. მისი კვლევის სფეროა საერთაშორისო ბიზნესის, ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის, ინვესტიციების რეგულირებისა და ბიზნეს-გარემოს სრულყოფის პრობლემები. არის 40-მდე სამეცნიერო ნაშრომის ავტორი, მათ შორის ერთი მონოგრაფია „საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები“.