საერთაშორისო ბიზნესი

ლექციების კურსი

გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2011

ნაშრომი წარმოადგენს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის მიერ მომზადებულ ლექციების კურსს.

მასში განხილულია საერთაშორისო ბიზნესის არსი, ფორმები, საერთაშორისო ბაზრები, გარემო, საერთაშორისო ვაჭრობის თეორია და პრაქტიკა, უცხოური ინვესტიციები, საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა, საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მართვა, სტრატეგიული ალიანსები, საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურები, საერთაშორისო მარკეტინგი, ოპერაციული მენეჯმენტი, საერთაშორისო ფინანსური მენეჯმენტი და ფინანსური აღრიცხვა, საერთაშორისო ადამიანური რესურსების მართვა და სხვა საერთაშორისო ბიზნესის აქტუალური საკითხები.

ავტორთა კოლექტივი: პროფესორი ო. გიგიაშვილი (I, VII თავები); ასოცირებული პროფესორი რ. ფუტკარაძე (II თავი); ასოცირებული პროფესორი ჟ. თოლორდავა (III თავი); ასოცირებული პროფესორი ე. ლეკაშვილი (IV,VI თავები); ასოცირებული პროფესორი დ. სიხარულიძე (V, XI თავები); ასოცირებული პროფესორი შ. შაბურიშვილი (VIII თავი); ასისტენტ-პროფესორი ლ. ქადაგიშვილი (IX, X თავები); ასოცირებული პროფესორი ვ. კიკუტაძე (XII თავი); სრული პროფესორი ი. მესხია (XIII, XIV, XV თავები); სრული პროფესორი თ. შენგელია (XVI თავი).

რედაქტორი ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის სახ. თსუ-ს სრული პროფესორი, საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის ხელმძღვანელი ***თეიმურაზ შენგელია***

რეცენზენტები: ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს
ასოცირებული პროფესორი ***დავით ნარმანია***
ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს
ასოცირებული პროფესორი ***გულნაზ ერქომაიშვილი***
ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს
ასოცირებული პროფესორი ***გელა გრიგალაშვილი***

© საერთაშორისო ბიზნესის კათედრა, 2011

გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2011
თბილისი, 0179, ი. ჭავჭავაძის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E–mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-264-9

შინაარსი

თავი I. საერთაშორისო ბიზნესის არსი და ზოგადი დახასიათება 7
1.1. საერთაშორისო ბიზნესის არსი და შესწავლის აქტუალობა 7
1.2. საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის მნიშველობა 9
1.3. საერთაშორისო ბიზნესის ფორმები 14
1.4. საერთაშორისო ბიზნესი გლობალიზაციის პირობებში..... 18

თავი II. საერთაშორისო ბაზრები და ბიზნესსაქმიანობის ძირითადი ცენტრები 25
2.1. ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები 27
2.2. დასავლეთ ევროპის ქვეყნების ბაზრები..... 30
2.3. აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნების ბაზრები..... 32
2.4. აზიის ქვეყნების ბაზრები..... 34
2.5. აფრიკის და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნების ბაზრები 46
2.6. სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები 49

თავი III. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო 55
3.1. საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს არსი და სახეები 55
3.2. გარე ფაქტორების სტრუქტურა 60
3.3. საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო..... 63
3.4. საერთაშორისო ბიზნესის პოლიტიკური გარემო..... 67
3.5. საერთაშორისო ბიზნესის ეკონომიკური გარემო 70
3.6. საერთაშორისო ბიზნესის ტექნოლოგიური გარემო..... 73
3.7. საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული ეთიკური და სოციალური გარემო 76
3.8. საერთაშორისო ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო 81

თავი IV. საერთაშორისო ვაჭრობა: თეორია და პრაქტიკა..... 88
4.1. მერკანტილიზმის თეორია და პოლიტიკა 88
4.2. აბსოლუტური უპირატესობის (ა.სმითის) თეორია 92
4.3. ფარდობითი უპირატესობის (დ. რიკარდოს) თეორია..... 95
4.4. წარმოების ფაქტორების თანაფარდობის ჰეკშერ-ოლინის თეორია და მისი ტესტირება (ლეონტიევის პარადოქსი)..... 98
4.5. საერთაშორისო ვაჭრობის ალტერნატიული თეორიები..... 101
4.6. ლინდერის მოთხოვნასთან თანაფარდობის ჰოპოტეზა 103

4.7. პროდუქტის საერთაშორისო სასიცოცხლო ციკლი 105
4.8. მაიკლ პორტერის საერთაშორისო კონკურენციის თეორია 107
4.9. საერთაშორისო სავაჭრო პოლიტიკის მიზნები და ძირითადი მიმართულებები 110
4.10. საერთაშორისო სავჭრო პოლიტიკის ინსტრუმენტები..... 118

თავი V. უცხოური ინვესტიციები 129
5.1. კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობის ფორმები..... 129
5.2. ტრანსეროვნული კომპანიების როლი გლობალიზაციის პირობებში და მისი განვითარების ეტაპები 132
5.3. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების თეორიები..... 139
5.4. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტიანობა..... 145
5.5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისა და საერთაშორისო ვაჭრობის ურთიერთკავშირი..... 154

თავი VI. საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა და საერთაშორისო ბიზნესი 160
6.1. საერთაშორისო ორგანიზაციების ტიპოლოგია..... 160
6.2. გართიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო 164
6.3. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია 169
6.4. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია (WTO)/ ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (GATT) 171
6.5. დიდი რვიანი 179
6.6. ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნების ორგანიზაცია (OPEC)..... 180
6.7. ინტეგრაციული დაჯგუფებები ევროპაში..... 182
6.8. ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებული ამერიკაში..... 191
6.9. ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებები აზიაში 200
6.10. ეკონომიკური ინტეგრაციული დაჯგუფებების ჩამოყალიბების პერსპექტივები აფრიკაში..... 205

თავი VII. საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მართვა 213
7.1. საერთაშორისო სტრატეგიის ამოცანები და ელემენტები..... 213
7.2. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება 221
7.3. საერთაშორისო სტრატეგიების დონეები..... 225
7.4. საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები 234

თავი VIII. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები 243
8.1. კომპანიების საერთაშორისო თანამშრომლობა 243
8.2. ერთობლივი საწარმოები 246
8.3. სტრატეგიულ ალიანსში გაერთიანების მოტივები 249
8.4. სტარტეგიული ალიანსის ფორმები 253
8.5. სტარატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლი 256

თავი IX. საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურები და კონტროლი 263
9.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების არსი 263
9.2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები 266
9.3. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია 281
9.4. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში 284

თავი X. ლიდერობა და მუშაკთა ქცევა საერთაშორისო კომპანიებში 296
10.1. ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიებში 296
10.2. მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიებში 304
10.3. ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიებში 309
10.4. გადაწყვეტილებების მიღება საერთაშორისო ბიზნესში ... 314
10.5. ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიებში 317

თავი XI. საერთაშორისო მარკეტინგი 322
11.1. საერთაშორისო მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები 322
11.2. სტანდარტიზაცია ან ადაპტაცია 325
11.3. პროდუქტის სტრატეგია 330
11.4. ფასწარმოქმნის პოლიტიკა საერთაშორისო ბიზნესში 335
11.5. სტიმულირება 341
11.6. საერთაშორისო დისტრიბუცია 349

თავი XII. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტი 358
12.1. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის ბუნება 358
12.2. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგიული ასპექტები 360
12.3. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სირთულეები 363

12.4. მიწოდების ჯაჭვის მართვა და წარმოების ვერტიკალური ინტეგრაცია 365
12.5. საწარმოო სიმძლავრების განთავსების ადგილი 376
12.6. საერთაშორისო ლოგისტიკა და მარაგების მართვა..... 384
12.7. ეფექტიანობის მართვა საერთაშორისო კომპანიებში 390
12.8. ხარისხის მართვა საერთაშორისო კომპანიებში..... 393

თავი XIII. საერთაშორისო ბიზნესის ფინანსური გარემო..... 400
13.1. საერთაშორისო სავალუტო სისტემა და მისი ევოლუცია 400
13.2. საერთაშორისო სავალუტო ბაზარი..... 417
13.3. კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარი 432

თავი XIV. საერთაშორისო ფინანსური მენეჯმენტი 441
14.1. საერთაშორისო ვაჭრობის ფინანსური ასპექტები..... 441
14.2. სავალუტო რისკების მართვა 452
14.3. საბრუნავი კაპიტალის მართვა..... 457
14.4. უცხოური კაპიტალდაბანდებების შეფასება 460
14.5. კაპიტალის დაფინანსების საერთაშორისო წყაროები..... 462

თავი XV. საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვა და დაბეგვრა..... 465
15.1. საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვისა და დაბეგვრის არსი..... 465
15.2. საერთაშორისო დაბეგვრა 480

თავი XVI. ადამიანური რესურსებისა და შრომითი ურთიერთობების საერთაშორისო მართვა..... 493
16.1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი..... 493
16.2. ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა 496
16.3. ექსპატრიანტების გამოყენების მიზეზები..... 497
16.4. საერთაშორისო მენეჯერების შერჩევა..... 498
16.5. „ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები 501
16.6. ტრენინგებისა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები 505
16.7. სამუშაოს შეფასება..... 510
16.8. შრომის ანაზღაურება..... 512
16.9. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობანი..... 517

თავი I

საერთაშორისო ბიზნესის არსი და ზოგადი დახასიათება

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო ბიზნესის არსი და შესწავლის აქტუალობა;**
2. **საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის მნიშვნელობა;**
3. **საერთაშორისო ბიზნესის ფორმები;**
4. **საერთაშორისო ბიზნესი გლობალიზაციის პირობებში.**

1.1. საერთაშორისო ბიზნესის არსი და შესწავლის აქტუალობა

საერთაშორისო ბიზნესის არსის სრულყოფილად გაგებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია სრულად გვესმოდეს ტერმინ ,,ბიზნესის“ მნიშვნელობა, რომელიც წარმოადგენს რისკის პირობებში მოგების ან სხვა რაიმე შემოსავლის მისაღებად განხორციელებულ საქმიანობას. თუ ეს საქმიანობა ხორციელდება ორი ან მეტი ქვეყნის პარტნიორის მიერ, ან საქმიანი ოპერაციები სრულდება ერთი ან რამდენიმე ქვეყნის სახელმწიფო საზღვრის გადაკვეთით, წარმოიშობა საერთაშორისო ბიზნესი. საერთაშორისო ბიზნესის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს: სხვა ქვეყანაში ან ქვეყნებში საქონლის გატანა გასაყიდად; ერთ ქვეყანაში ნედლეულის და მასალების შესყიდვა და მეორე ქვეყანაში (ეროვნულ ქვეყანაში) შემოტანა მოსახმარად ან შემდგომი გადამუშავების მიზნით; ერთი ქვეყნიდან მეორეში არამატერიალური ღირებულების (ნოუ-ჰაუ , პატენტი და ა.შ.) გატანა მისი რეალიზაციის მიზნით და პირიქით; ერთი ქვეყნიდან კაპიტალის გატანა მეორე ქვეყანაში პროდუქციისა და მომსახურების საწარმოებლად და მაშასადამე, შემოსავლე-

ბის (მოგების) მისაღებად; ერთი ქვეყნისგან მეორესთვის კრედიტის გადაცემა და ა.შ.

საერთაშორისო ბიზნესის განმხორციელებელი მხარეები შეიძლება იყვნენ ფიზიკური და იურიდიული პირები, სახელმწიფო და კერძო კომპანიები, ცალკეული კომპანიები, კომპანიათა ჯგუფები და სხვ. როგორც ცნობილია, საერთაშორისო ბიზნესი განსხვავდება ქვეყნის შიგნით განხორციელებული ბიზნესისგან. ზოგადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ შიგა ბიზნესი დაიყვანება ისეთი საქმიანი ოპერაციების შესრულებაზე, რომლებიც არ სცილდება ერთი ქვეყნის საზღვრებს, მაშინ როცა, საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციები კვეთს საზღვრებს. კონკრეტული თვალსაზრისით კი საერთაშორისო ბიზნესი შიგა ბიზნესისგან განსხვავდება ზოგიერთი სხვა ნიშნითაც, რომელთა შორის აღსანიშნავია შემდეგი:

– სხვადასხვა ქვეყნებს, რომლებიც ჩაბმულნი არიან საერთაშორისო ბიზნესში, გააჩნიათ და იყენებენ სხვადასხვა ვალუტებს, რაც სულ მცირე ერთი მხარის მიერ მაინც აუცილებელს ხდის ამ ვალუტების კონვერტირებას;

– თითქმის ყოველთვის არსებობს საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე სხვადასხვა ქვეყნების სამართლებრივ სისტემებს შორის განსხვავების დიდი ალბათობა, რაც აიძულებს ერთ ან რამდენიმე მხარეს შეიტანოს კორექტივები თავის მოქმედებებში, რათა ისინი მოიყვანოს ქვეყნის (ადგილობრივ) კანონდებლობასთან შესაბამისობაში. უფრო მეტიც, ზოგიერთ შემთხვევაში სხვადასხვა ქვეყნების საკანონმდებლო ნორმები შეიძლება შეუთავსებელი აღმოჩნდნენ, რაც მეტად ართულებს გადასაჭრელი პრობლემას;

– სხვადასხვა ქვეყნების ერებს შორის ყოველთვის არსებობს კულტურული განსხვავებანი, რაც საერთაშორისო ბიზნესში ჩაბმულ ცალკეულ მხარეს აიძულებს თავისი ქცევის სტრატეგიების ფორმირება მოახდინოს მეორე მხარის მოლოდინის შესაბისად;

– საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე (ან მსურველ) მხარეს გააჩნია წარმოების ფაქტორების გარკვეული შემადგენლობა და მოცულობა. მაგალითად, ერთ მხარეს თავის განკარ-

გულებაში შეიძლება გააჩნდეს ბუნებრივი რესურსების დიდი მარაგები, მაგრამ არ ყავდეს კვალიფიციური სამუშაო ძალა, მაშინ როცა მეორე მხარეს გააჩნია მაღალკვალიფიცური სამუშაო ძალა და ამავდროულად განიცდის ბუნებრივი რესურსების ნაკლებობას. ამრიგად, ქვეყნები განსხვავდებიან წარმოების ფაქტორების უზრუნველყოფის დონით, რაც ზრდის ურთიერთდამოკიდებულების დონეს.

ზემოთ აღნიშნულის მიუხედავად, უმეტეს შემთხვევაში ის საბაზო ჩვევები და ცოდნა, რომლებიც აუცილებელია როგორც საერთაშორისო ბიზნესის, ისე შიდა საქმინობის ოპერაციების წარმატებულად მართვისათვის, არ განსხვავდებიან თავისი ძირითადი არსით. კერძოდ, ეს შეეხება მენეჯრებს, რომლებიც მუშაობენ მარკეტინგის, დაგეგმვის, კადრებსა და სხვა სფეროებში. მაგრამ, ამასთან ეჭვს არ იწვევს ის ფაქტიც, რომ საერთაშორისო ბიზნესში დაკავებული მენეჯერების მუშაობის სირთულის დონე (საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მართვის სირთულის დონე) მნიშვნელოვნად მაღალია იმ ანალოგიურ სამუშაოსთან შედარებით, რომელიც სრულდება ერთი ქვეყნის შიგნით. საერთაშორისო ბიზნესში დაკავებული სპეციალისტები კარგად უნდა იყვნენ გათვითცნობიერებულნი სხვადასხვა ქვეყნებს შორის არსებული კულტურის, კანონმდებლობის, პოლიტიკურ და სოციალურ განსხვავებათა საკითხებში. ასეთი სპეციალისტების ვალდებულებებში შედის იმ ქვეყნების სწორად შერჩევა, სადაც უნდა გაიყიდოს კომპანიის პროდუქცია და შეძენილ იქნეს აუცილებელი რესურსები. გარდა ამისა, მათვე უნდა მოახდინონ კომპანიის უცხოური შვილობილი ფირმების საქმიანობის კოორდინაცია.

1.2. საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის მნიშვნელობა

საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის მნიშვნელობა თანამედროვე ეტაპზე შეიძლება განხილული იქნეს სხვადასხვა

კუთხით. კერძოდ, მისი მნიშვნელობა საყურადღებოა პროდუქციისა და მომსახურების მწარმოებლებისათვის, კომპანიის მართვაში დაკავებული მუშაკებისათვის (განსაკუთრებით მართვის უმაღლესი და საშუალო დონის რგოლებში დაკავებული მუშაკებისათვის), კომპანიის საქმიანობის გაშუქებით დაკავებული პირებისათვის, სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტებისათვის და ა.შ. მაგრამ ამ შემთხვევაში ძირითადი ყურადღება გამახვილებული იქნება იმ მნიშვნელობაზე, რომელიც საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლას გააჩნია სტუდენტებისათვის.

ამჟამად არსებობს მრავალი მიზეზი იმისა, რათა სტუდენტებმა უფრო ღრმად შეისწავლონ საერთაშორისო ბიზნესი. ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამედროვე ეტაპზე მსხვილი კომპანიები, სადაც მომავალში ყოფილი სტუდენტების ძირითადმა ნაწილმა უნდა იმუშაონ, ან პირდაპირი გზით ახორციელებენ საქმიან ოპერაციებს სხვა ქვეყნებში, ან სხვა გზებით არიან ჩართულნი ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესში. ამიტომ სტუდენტმა, როგორც მომავალმა სპეციალისტმა, იმისათვის, რომ მიაღწიოს წარმატებას და გაიკეთოს კარგი კარიერა, აგრეთვე სასარგებლო კონტაქტები დაამყაროს საზღვარგარეთის მენეჯერებთან, კარგად უნდა ერკვეოდეს საერთაშორისო ბიზნესის საკითხებში. ეს საკითხები სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს მსოფლიოს მასშტაბით და მათი კარგი ცოდნის გარეშე შეუძლებელია მსხვილმა კომპანიამ მიაღწიოს სერიოზულ წარმატებას ბიზნესში. მაგალითად, ყოფილი სტუდენტის და შემდგომში უკვე მენეჯერის, რომელიც მსხვილ კომპანიაში იწყებს მოღვაწეობას, პირველი დავალება შეიძლება იყოს მონაწილეობის მიღება რომელიმე პროექტის რეალიზაციაში, რომლის განხორციელებაშიც ასევე მონაწილეობას იღებენ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები (მენეჯერები). საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლების ცოდნა აუცილებლად დაეხმარება ამ მენეჯერს უფრო ღრმად გაერკვეს ამ პროექტის ფორმირების მიზეზებში, ბიზნესში და მის წინაშე დასმულ ამოცანებში, აგრეთვე გამონახოს კოლეგებთან ურთიერთქმედების ეფექტიანი გზები.

გარდა აღნიშნულისა ,,საერთაშორისო ბიზნესის“ შესწავლის აუცილებლობა შეიძლება გამოწვეული იყოს იმით, რომ მომავალმა სპეციალისტმა, რომელიც მუშაობას იწყებს რომელიმე უცხოური კორპორაციის კუთვნილებაში არსებულ კომპანიაში, საჭიროა იცოდეს ამ ქვეყანაში ბიზნესის თავისებურებები. ასეთი მაგალითები ბევრია მსოფლიოში. კერძოდ, როგორც ირკვევა, 6,4 მლნ ამერიკელი მუშაობს საზღვარგარეთის კომპანიებში, რომელთა შვილობილი კომპანიები განლაგებულია აშშ ტერიტორიაზე. მეორე მხრივ, ამერიკული კორპორაციების საზღვარგარეთ არსებულ შვილობილ კომპანიებში დაკავებულია ევროპის, აზიის, აფრიკის, ავსტრალიის, ლათინური ამერიკის 8,1 მლნ მცხოვრები[1].

ბოლო პერიოდში გამოიკვეთა სიტუაცია, რომლის თანახმად მცირე კომპანიები სულ უფრო მეტად ებმებიან საერთაშორისო ბიზნესში. ასეთ კომპანიას შეიძლება დასჭირდეს საზღვარგარეთ მასალების შეძენა ან მოწყობილობათა გამოყენება, ასევე, ჩაებას კონკურენციაში საზღვარგარეთის კონკურენტებთან თავისი პროდუქციის ქვეყნის საზღვრებს გარეთ გატანის შემთხვევაში. საქმე ისაა, რომ წარსულში საგარეო ბაზარზე გასვლისათვის აუცილებელი იყო პროდუქციის გამანაწილებელი ცენტრების შექმნა, ასევე, სავაჭრო მარკის აღიარების უზრუნველყოფა ცალკეულ ქვეყანაში და მთელი რიგი სხვა სამუშაოების განხორციელება, რაც მნიშვნელოვან დანახარჯებთან იყო დაკავშირებული. ყოველივე ამის გაკეთება კი შეეძლოდ ძირითადად მხოლოდ მსხვილ კომპანიებს. თანამედროვე პირობებში კი, როდესაც სწრაფად ვითარდება საერთაშორისო ვაჭრობა კომუნიკაციის ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით, მეტად კარგი ახალი შესაძლებლობები შეექმნა მცირე კომპანიებსაც საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასასვლელად. ამჟამად, კარგად დამუშავებული **Web-**გვერდი შესაძლებლობას აძლევს ნებისმიერ კომპანიას, მისი სიდიდიდს მიუხედავად, შე-

[1] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, и.е. изд. англ., под ред, А. Г. Медведева, СПБ.: Питер, 2006. стр.47

აღწიოს საზღვარგარეთის ბაზრებზე და გააფართოოს კიდეც ცალკეულ ქვეყანაში მისი ფიზიკური ყოფნის გარეშე. ასეთი შესაძლებლობა არსებითად ამარტივებს მცირე კომპანიას მსოფლიო ბაზარზე გასვლის პროცესს. გარდა ამისა, ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების, კერძოდ, ინტერნეტის გამოყენება მცირე ფირმებს საშუალებას აძლევს შეამცირონ დანახარჯები და წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია მსხვილ კომპანიებს. ეს დასტურდება სხვადასხვა პრაქტიკული მაგალითებით. მცირე ფირმებში ზემოთ აღნიშნულის წარმატებით განხორციელება კი აუცილებლად მოითხოვს მენეჯერების მიერ საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლების დაუფლებას.

საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის აუცილებლობის კიდევ ერთი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ უცხოურ ბაზრებზე გასული კომპანიის მენეჯერებმა არ უნდა დაუშვან მომავალ კონკურენტებთან ჩამორჩენა. თანამედროვე პირობებში სტუდენტები, რომლებიც სწავლობენ ბიზნესს უმაღლეს სასწავლებლებში (განსაკუთრებით ეს შეეხება ევროპის ქვეყნებს), აუცილებლად ეუფლებიან უცხო ენებს, ბევრს მოგზაურობენ საზღვარგარეთ და სხვადასხვა ქვეყნებში მუშაობისას იძენენ პრაქტიკულ გამოცდილებას. ბევრ უნივერსიტეტში მენეჯმენტის პროგრამებით გათვალისწინებულია ერთი სემესტრით უცხო ქვეყანაში სტუდენტის გასვლა. ასევე სტუდენტები, რომლებიც განათლებას ღებულობენ აზიის ქვეყნებში, ცდილობენ ღრმად შეისწავლონ სხვა ქვეყნების ბაზრები და კულტურა. განსაკუთრებით ეს შეეხება ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნებს და ევროპას.

ასევე, საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლა აუცილებელია იმისათვის, რომ ვიყოთ მართვის ტექნოლოგიების სფეროში მიღწეული წარმატებების საქმის კურსში. მაგალითად, იაპონიაში დამუშავდა და პრაქტიკაში დაინერგა მატერიალური მარაგების მართვის ახალი მეთოდი, რომელმაც მიიღო სახელწოდება ,,ზუსტად დროულად“ (,,ზუსტად დროში“) (**IT, juast-in-time**). ამ სისტემის მუშაობისას მომწოდებლები ვალდებულნი არიან უზრუნველყონ კომპანია ძირითადი რესურსებით მითითებულ მისამართზე მათზე მოთხოვნის წარმოშობის მიხედვით. ისეთი

კომპანიები, როგორიცაა **Volvo**, რომელიც მდებარეობს ევროპაში და **Honda**, მდებარე იაპონიაში, იყვნენ იმ კომპანიათა რიცხვში, რომლებმაც პირველებმა გამოსცადეს შრომის ორგანიზაციის ისეთი ახალი მეთოდები, როგორიცაა უფლებამოსილებათა დელეგირება, ხარისხის წრეები, ავტონომიური და მრავალფუნქციური მუშა ჯგუფები. ამ მეთოდების დანერგვის მიზანი იყო მუშაკთა შრომის მწარმოებლურობისა და თავისი სამუშაოთი კმაყოფილების დონის ამაღლება.

ზოგადი თვალსაზრისით (რაც მისაღებია მსოფლიოს ყველა ქვეყნისათვის) საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის აუცილებლობა გამოწვეულია იმით, რომ ამაღლდეს მომავალი მენეჯერების კომპეტენტურობა სხვადასხვა ქვეყნის კულტურის ცოდნის სფეროში, რის გარეშეც შეუძლებელია კომპანიამ, რომელშიც მოცემული მენეჯერი მუშაობს, მიაღწიოს რაიმე სერიოზულ წარმატებას საერთაშორისო ბიზნესში. კომპანიის საერთაშორისო ბიზნესში ჩაბმა და მისი შემდგომი განვითარება მოითხოვს კომპანიის მენეჯერების მიერ კონტაქტების დამყარებას და მის გაფართოებას კოლეგებთან, მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, კონკურენტებთან, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყანაში იმყოფებიან და განსხვავებული კულტურული მემკვიდრეობა გააჩნიათ. ყველა მათგანთან კი ნორმალური ბიზნეს-ურთიერთობების დამყარება შეუძლებელი იქნება, თუ მენეჯერს არ ეცოდინება მათი კულტურული თავისებურებანი.

ამრიგად, ზემოთ ჩამოთვლილი საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის ძირითადი მიზეზები გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მსოფლიოს ნებისმიერი ქვეყნის კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ. მაგრამ, ამასთან ერთად, საჭიროა ამ მიზეზების განსაზღვრისას ანგარიში გაეწიოს მოცემული ქვეყნის იმ სპეციფიკურ სოციალურ-ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, კულტურულ თავისებურებებსაც, რომლებიც მას გააჩნია მოცემულ სიტუაციაში. მაგალითად, საქართველოში საერთაშორისო ბიზნესის შესწავლის აუცილებლობის მიზეზებს შეიძლება დაემატოს ზოგიერთი სხვა მიზეზი, რომელიც განპირობებულია იმ განსხვავებული ფაქტორებით, რაც აქ მოქმედებს. კერძოდ, გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის გარემოება, რომ საქართველოს

დამოუკიდებლად საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის საშუალება სულ ახლახან, სოციალისტური სისტემის დაშლის შემდეგ მიეცა და პირველად უხდება საერთაშორისო ბიზნესთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს საქართველოში სტუდენტების მიერ ამ დისციპლინის შესწავლის აუცილებლობას.

1.3. საერთაშორისო ბიზნესის ფორმები

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მეწარმეთა (საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელთა) შორის ეკონომიკური ურთიერთობების ჩასახვა და განვითარება, ისტორიული თვალსაზრისით, ექსპორტ-იმპორტის ფორმით დაიწყო. შემდგომში კი მსოფლიოში ფართოდ გავრცელდა საერთაშორისო ბიზნესის სხვა ფორმებიც.

ექსპორტ-იმპორტი გულისხმობს ქვეყნებს შორის საქონლისა და მომსახურების გაცვლათა ერთობლიობას, რომელიც ძირითადად ურთიერთსარგებლიანობისა და შრომის საერთაშორისო დანაწილების პრინციპს ეფუძნება. მსოფლიოში მიმდინარე მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესი და ქვეყნების ეკონომიკაში მომხდარი სტრუქტურული ცვლილებები, რაც აღრმავებს წარმოების სპეციალიზაციას, იწვევს საერთაშორისო ვაჭრობის (ექსპორტ-იმპორტის) გააქტიურებას. ექსპორტ-იმპორტი, რომლიც განისაზღვრება ქვეყნებს შორის სასაქონლო და მომსახურების ნაკადების მოძრაობით, უფრო მაღალი ტემპით იზრდება, ვიდრე მათი წარმოება. ეს კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს წარმოების განვითარებას.

საგარეო ვაჭრობაში საქართველო იყენებს არ ღიცხვის ,,ზოგად მეთოდს", რაც ნიშნავს, რომ საქონლის ექსპორტ-იმპორტის აღრიცხვის კრიტერიუმს მისი ქვეყნის საბაჟო საზღვრის გადაკვეთა წარმოადგენს. ექსპორტი აღრიცხულია **FOB**, ანუ ესპორტიორი ქვეყნის ფრანკოსაზღვრის ფასებში. იმპორტი აღრიცხულია **CIF**, ანუ იმპორტიორი ქვეყნის ფრანკო-საზ-

ღვრის ფასებში, რაც ნიშნავს, რომ საქონლის ფასში ჩართულია იმპორტიორი ქვეყნის საზღვრამდე მისი ტრანსპორტირებისა და დაზღვევის ხარჯები.

ყველა საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაცია იყოფა ორ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება საქონლით (მატერიალური პროდუქტებით) ვაჭრობა, როგორიცაა ნედლეული, მასალები, ავტომობილები, ტანსაცმელი, კომპიუტერები და სხვ. ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობის ოფიციალურ დოკუმენტში ვაჭრობის ასეთი ტიპი აღინიშნება ტერმინით ,,საქონლის ექსპორტ-იმპორტი“ (მაგალითად აშშ-ში აღინიშნება ასე — **,,Merchandise exports and imports“**). ზოგიერთ ქვეყანაში კი (დიდი ბრიტანეთი) ამ მიზნით იყენებენ ტერმინს ,,ხილული ვაჭრობა“ (**,,visible trade**“) საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციათა მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება მომსახურებით ვაჭრობა (არამატერიალური პროდუქტებით ვაჭრობა), ანუ მომსახურების ყველა სახე, რომელიც მიეკუთვნება მომსახურების სფეროს, როგორიცაა საფინანსო-საკრედიტო (საბანკო) მომსახურება, სატრანსპორტო მომსახურება, სააუდიტორო მომსახურება და მრავალი სხვ. ვაჭრობის ამ ტიპს ზოგიერთ ქვეყანაში ეწოდება ,,მომსახურების ექსპორტ-იმპორტი“, ხოლო ზოგიერთში – ,,არახილული (უხილავი) ვაჭრობა“.

საერთაშორისო ბიზნესის ამ ფორმას, კერძოდ ექსპორტს, ძალიან ბევრ შემთხვევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მსხვილი კომპანიების ფინანსურ წარმატებაში, რადგან მთელი რიგი კომპანიების პროდუქციისა და მომსახურების გაყიდვების ძირითადი ნაწილი საზღვარგარეთის დამკვეთებზე (მყიდველებზე) მოდის. მაგალითად, კომპანია ბოინგში თვითმფრინავების კომერციული გაყიდვების 53% უცხოელ დამკვეთებზე მოდის, რაც საშუალებას იძლევა შეიქმნას ათი ათასობით სამუშაო ადგილი თვით კომპანიაში და უფრო მეტი – სათადარიგო ნაწილებისა და დეტალების მიმწოდებელ ფირმებში. ასევე, საკმაოდ ხშირად საზღვარგარეთული გაყიდვები უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს მცირე კომპანიებშიც. ექსპორტს ასევე დიდი მნიშვნელობა გააჩნია მთელი რიგი ქვეყნების ეკონომიკურ ცხოვრებაში – მაგალითად, მთლიან შიდა პროდუქტში

(მშპ-ში) ექსპორტის ხვედრითი წილი 2008 წელს შეადგენდა: ნიდერლანდებში 65,1%, კანადაში 43,3%, ინდონეზიაში 38,5, გერმანიაში 35,0%, საფრანგეთში 28,2%, მექსიკაში 27,6%, დიდ ბრიტანეთში 13,4%, ბრაზილიაში 13,4%, ინდოეთში 11,2%, იაპონიაში 10,4%, აშშ-ში 10,3%. საქართველოს აღნიშნული მაჩვენებელი 2007 წელს უდრიდა 12,8%-ს[2].

უცხოური ინვესტიციები წარმოადგენს საერთაშორისო ბიზნესის მეორე ფორმას, რომელსაც გააჩნია ისეთივე დიდი მნიშვნელობა, როგორც ექსპორტ-იმპორტს. უცხოური ინვესტიციის განხორციელება ნიშნავს ერთი ქვეყნის რეზიდენტის მიერ მეორე ქვეყნის რეზიდენტისთვის კაპიტალის გადაცემას გამოსაყენებლად. ერთ-ერთი მიდგომით ასეთი ინვესტიციები ორ ჯგუფად იყოფა: **პირდაპირი უცხოური** და **პორტფელური** ინვესტიციები. **პირდაპირი უცხოური ინვესტიციაა** არის დაბანდებული კაპიტალი, რომელიც გამოიყენება სხვა ქვეყნებში საკუთრების ობიექტების, აქტივების და მთლიანად კომპანიების შესასყიდად და რეალური კონტროლის განსახორციელებლად. **პორტფელური ინვესტიციაა** გამოიყენება უცხოური ფინანსური აქტივების (აქციები, ობლიგაციები, დეპოზიტური სერტიფიკატები) შესაძენად, რომლის მიზანს არ წარმოადგენს კონტროლის განხორციელება.

საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების (საერთაშორისო ბიზნესის) სხვა ფორმებიდან აღსანიშნავია ლიცენზირება, ფრენშაიზინგი და მმართველობითი კონტრაქტები. **ლიცენზირება** საერთაშორისო ბიზნესში გვთავაზობს ხელშეკრულების (კონტრაქტის) დადებას, რომლის თანახმადაც ერთ ქვეყანაში არსებული კომპანია გასცემს ლიცენზიას სხვა ქვეყნაში არსებულ კომპანიაზე თავისი არამატერიალური აქტივის (პატენტის, სავაჭრო მარკის, საფირმო სახელწოდების, საავტორო უფლების, წარმოების საიდუმლოების) გამოყენებაზე, გარკვეული თანხის გადახდის სანაცვლოდ

[2] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, изд. сангл., под ред, А. Г. Медведева, СПБ.: Питер, 2006. стр.51

ფრენშაიზინგი არის ლიცენზირების განსაკუთრებული ფორმა, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ერთ ქვეყანაში არსებული კომპანია (ფრენშაიზერი) სხვა ქვეყანაში არსებულ კომპანიას (ფრენშაიზი) გადასცემს ნებართვას თავისი წარმოების ტექნოლოგიის, აგრეთვე ბრენდის, სავაჭრო მარკის და ლოგოტიპის გამოყენებაზე, რისთვისაც ახდევინებს შესაბამის თანხას.

მართველობითი კონტრაქტი – ესაა შეთანხმება, რომლის თანახმად ერთი ქვეყნის კომპანია აძლევს სხვა ქვეყანაში არსებულ ფირმას თანხმობას თავისი კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეთა მართვაზე ან სხვა სახის მმართველობით მომსახურებაზე განსაზღვრული თანხის გადახდის სანაცვლოდ, რომლის სიდიდეც მიეთითება კონტრაქტში. მმართველობითმა კონტრაქტმა ფართო გავრცელება ჰპოვა იმ შედარებით უფრო მსხვილ კომპანიებში, რომლებიც ფუნქციონირებენ სასტუმროების ბიზნესში.

კომპანიას, რომელიც ახორციელებს ზემოთ ჩამოთვლილ საქმიან ოპერაციებს, შეიძლება ეწოდოს საერთაშორისო კომპანია.

საერთაშორისო კომპანია – ესაა ნებისმიერი ის ორგანიზაცია, რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს საზღვარგარეთის ქვეყნების რეზიდენტებთან, კერძოდ ფირმებთან ან სახელმწიფო ორგანიზაციებთან დადებული კომერციული გარიგებების საფუძველზე. ესაა ასეთი ტიპის კომპანიის უფრო ფორმალური განსაზღვრება.

ტერმინი ,,მრავალეროვნული კორპორაცია“, შემოკლებით **მეკ** (**Multinational Corporation, MNS**) გამოიყენება იმ კომპანიის აღსანიშნავად, რომელიც აქტიურადაა ჩაბმული საერთაშორისო ბიზნესში. მისი უფრო ზუსტად განსაზღვრა შეიძლება მოხდეს შემდეგნაირად: მრავალეროვნულია კორპორაციაა, რომელიც ახორციელებს პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს, აგრეთვე ფლობს საზღვარგარეთის ქვეყნებში განლაგებულ კომპანიებს და აკონტროლებს მათში ღირებულების შექმნის პროცესს. საზღვარგარეთული აქტივების ფლობასა და მათზე კონტროლის განხორციელებასთან ერთად, მრავალეროვნული კორპორაციე-

ბი, როგორც წესი, ყიდულობენ რესურსებს და აწარმოებენ პროდუქციას და მომსახურებას მრავალ ქვეყანაში, ხოლო შემდეგ ამ საქონელსა და მომსახურებას ყიდიან მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. მრავალეროვნული კორპორაციები საქმიანობას კოორდინაციას უწევენ სათაო ოფისების მეშვეობით. მსოფლიოს უმსხვილეს მრავალეროვნულ კორპორაციებს მიეკუთვნებიან **Wal-Mart** (აშშ), **General Motors** (აშშ), **Exxon Mobil** (აშშ), **Royal Dutch/Shell Group** (ნიდერლანდები, დიდი ბრიტანეთი), **BP** (დიდი ბრიტანეთი), **Ford-Motors** (აშშ), **Daimler Chrsler** (გერმანია), **Toyota Motors** (იაპონია) და სხვ.

1.4. საერთაშორისო ბიზნესი გლობალიზაციის პირობებში

მე-20 საუკუნის ბოლო ათწლეულებში და ოცდამეერთე საუკუნეში საერთაშორისო ბიზნესის ზრდამ ისეთი მასშტაბი მიიღო, რომ მრავალი მეცნიერ-ეკონომისტის (ესპერტის) აზრით ეჭვს აღარ იწვევს გლობალიზაციის ერის დადგომა. ერთერთი მიდგომით **გლობალიზაცია** – ესაა განუწყვეტლივ მიმდინარე, ბაზრების, სუვერენული სახელმწიფოებისა და ტექნოლოგიების ინვესტიციების მყარი პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ცალკეულ პირებს, კორპორაციულ და სუვერენულ სახელმწიფოებს უფრო სწრაფად, ვიდრე ოდესმე ყოფილა, მინიმალური დანახარჯებით დაამყარონ ღრმა კონტაქტები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით განთავსებულ პარტნიორებთან.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ მთელ რიგ ფაქტორებს, რომლებმაც გავლენა იქონია მსოფლიო ეკონომიკისა და მსოფლიოს ქვეყნების ინტეგრაციის გაძლიერებაზე. ამ ფაქტორებიდან უმთავრესია სოციალისტური სისტემის დაშლა 80–იანი წლების ბოლოს, რის შედეგად აღმოიფხვრა მსოფლიოს კომუნისტურ და კაპიტალისტურ ბანაკად დაყოფის პრაქტიკა. ამის შემდგომ პერიოდში მნიშვნელოვნად გააქტიურდა საერთაშორისო ბიზნესი (სამეწარმეო საქმიანობა) ღია ბაზ-

რებზე, შემცირდა სახელმწიფოების ჩარევა ეკონომიკაში და დაჩქარდა პრივატიზაციის პროცესი. შემდეგ ფაქტორს წარმოადგენს ტექნოლოგიის სრულყოფის სფეროში მიღწეული პროგრესი, რომელმაც ხელი შეუწყო ინტეგრაციის გაღმავებას. მსოფლიო ეკონომიკაზე მოწინავე ტექნოლოგიის გავლენის კარგ მაგალითს ინტერნეტის მსოფლიო ქსელის შექმნა წარმოადგენს. გარდა ამისა, ეკონომიკის გლობალიზაციაში დიდი როლი ითამაშა ისეთმა ტექნოლოგიურმა სიახლეებმა, როგორიცაა ფიჭური ტელეფონი, პერსონალური კომპიუტერები, თანამგზავრული კავშირები და ა.შ. ყველაფერმა ამან დააჩქარა კაპიტალის მსოფლიო ბაზრის ფორმირების პროცესი, ელექტრონული კომერციის განვითარება, მომარაგების ჯაჭვის შექმნა, აგრეთვე საერთაშორისო ვაჭრობისა და საერთაშორისო ინვესტიციების მოცულობის უპრეცედენტო ზრდა.

ექსპერტთა ერთი ჯგუფის აზრით, გლობალიზაცია მიგვიყვანს საზღვრების გარეშე მსოფლიოს შექმნამდე, რომელშიც სუვერენული სახელმწიფოები სულ უფრო და უფრო დაკარგავენ თავიანთ გავლენას. სპეციალისტთა მეორე ჯგუფი გამოთქვამს ეჭვს ამ შეხედულების მიმართ. მათი აზრით, ისეთი მოვლენა, როგორიცაა გლობალიზაციის პროცესი და სუვერენული სახელმწიფოების არსებობა, დარჩება თანამედროვე ცხოვრების ძირითად, ამასთან ბევრ შემთხვევაში ანტაგონისტურ ფაქტორებად.

მომავალ ათწლეულებში ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანა, რომელიც იდგება პოლიტიკური ლიდერებისა და მსხვილი ბიზნესმენების წინაშე, მდგომარეობს იმაში, რომ გაგებული და შესაძლებლობის ფარგლებში შეთანხმებულ იქნეს გლობალური ეკონომიკის ურთიერთსაწინააღმდეგო, ბევრ შემთხვევაში შეუთავსებელი მოთხოვნები და მსოფლიო ქვეყნების ის ინტერესები, რომლებიც ამ ეკონომიკის საფუძველს შეადგენს.

მსოფლიო მასშტაბით, მრავალი ექსპერტის აზრით, გლობალიზაციას გააჩნია დადებითი მხარეები, მაგრამ ამავე დროს იგი არაა დაზღვეული ნაკლოვანებებისაგან. სახელდობრ, საყოველთაოდაა ცნობილი ის ფაქტი, რომ განვითარებული ქვეყნების კომპანიებს თავიანთი წარმოება პირველ რიგში გა-

დააქვთ განვითარებადი ქვეყნების ტერიტორიაზე. სადაც შრომითი კანონმდებლობა და გარემოს დაცვის შესახებ არსებული ნორმები, დანახარჯების მოთხოვნის თვალსაზრისით, იმდენად მსუბუქია (არამკაცრია), რომ თითქმის არ არსებობს დაცვის (შესრულების) აუცილებლობა. ამიტომ ეს კომპანიები თავის ვალდებულებად არ მიიჩნევენ მათ შესრულებას.

უკანასკნელ პერიოდში საერთაშორისო ბიზნესის ზრდა ყველასათვის თვალსაჩინო და შთამბეჭდავი გახდა. მაგრამ აუცილებლად ისმის კითხვა, თუ რამ განაპირობა ასეთი განვითარების შესაძლებლობა და რატომ არის მომავალში საერთაშორისო ბიზნესის კიდევ უფრო მეტად განვითარების მაღალი ალბათობა? ექსპერტთა აზრით, არსებობს ამ მოვლენის ორი ძირითადი მიზეზი: 1) კომპანიის სტრატეგიული მიზნები (მოთხოვნები), რომლებიც წარმოადგენენ გლობალიზაციის პროცესის გაღრმავების მოტივატორებს და 2) საერთაშორისო ბიზნესის გარემოში მომხდარი ცვლილებები, რომლებიც ხელს უწყობს გლობალიზაციის პროცესის გაძლიერებას.

აღნიშნული ძირითადი მიზეზებიდან გამომდინარე, არსებობს მთელი რიგი საბაზრო მიზეზები, რომლებიც აიძულებენ კომპანიებს გახდნენ უფრო გლობალურები როგორც განვითარების საერთო კურსის, ისე ყოველდღიური პრაქტიკული სქმიანობის კუთხით. ასეთ სტრატეგიულ მიზეზებს (უპირატესობებს, იმპერატივებს) მიეკუთვნება: კომპნიის საკვანძო უპირატესობების (კომპეტენციების) გამოყენება, რესურსების შეძენა უფრო დაბალი ფასით, კომპანიის ახალ ბაზრებზე შეღწევა, თავის დარგში უფრო ეფექტიანი კონკურენციის გაწევა.

კომპანიის საკვანძო უპირატესობების (კომპენტენციების) გამოყენება. გლობალიზაციის ერთდერთ უმნიშვნელოვანეს საფუძველს საკვანძო კომპეტენციების (უპირატესობათა) უფრო ფართოდ გამოყენების შესაძლებლობა წარმოადგენს, რომელთა განვითარებაც შეძლო კომპანიამ შიდა ბაზარზე. **საკვანძო კომპეტენცია** განსაზღვრავს იმ განსხვავებულად გამორჩეულ ძლიერ მხარეს ან უპირატესობას, რომელსაც პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა გააჩნია კომპანიის წარმატებული საქმიანობისთვის. ახალ ბაზარზე საკვანძო კომპენ-

ტენციების გამოყენებით კომპანიას შეუძლია გაზარდოს თავისი შემოსავალი და მოგება. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ საზღვარგარეთული კომპანიები, რადგან საქართველოში ასეთი კომპანიების მოძებნა მეტად გაძნელებულია. სახელდობრ, კომპანიაში ,,ნოკია“ შეიმუშავეს ფიჭური ტელეფონების წარმოების უახლესი ტექნოლოგია, რომელიც ხალისით იქნა მიღებული მომხმარებლის მიერ ფინეთის შიგა ბაზარზე. კომპანიის ხელმძღვანელობა მალე მიხვდა, რომ შემოსავლების და მოგების კიდევ უფრო გადიდების შესაძლებლობა ეძლეოდა თუ ტელეფონების წარმოებასა და გაყიდვას გააფართოებდა სხვა ქვეყნებშიც, რაც წარმატებით იქნა განხორციელებული. ასეთი მაგალითები შეიძლება მრავლად იქნეს დასახელებული.

რესურსების შეძენა უფრო დაბალი ფასით. საერთაშორისო მასშტაბით ბიზნესის განხორციელების კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი საფუძველია დაბალ ფასებად საწარმოო რესურსების (მასალების, სამუშაო ძლის, კაპიტალის, ტექნოლოგიის) შეძენის აუცილებლობა. მთელ რიგ შემთხვევებში კომპანიები განიცდიან საზღვარგარეთის ქვეყნებში რესურსების შეძენის მწვავე მოთხოვნას, რადგანაც ადგილობრივ ბაზარზე შესაბამისი რესურსები ან საერთოდ არ არის, ან არასაკმარისია მოთხოვნის სრულყოფილად დასაკმაყოფილებლად ან კიდევ ძვირია სხვა ქვეყნის ბაზრებთან შედარებით. ამის მაგალითები ძალიან ბევრია. მაგალითად, იაპონიის კომპანიები ხის მასალებსა და ხის ნაწარმს ყიდულობენ კანადაში; მსოფლიოს ყველა ქვეყნის კომპანიები ნავთობს ყიდულობენ ახალო აღმოსავლეთისა და აფრიკის ქვეყნებში და ა.შ.

გასაღების ახალი ბაზრების ძიება. ბიზნესის გაფართოების მიზნით გასაღების ახალი ბაზრების ძიების აუცილებლობა წარმოადგენს ერთდერთ მნიშვნელოვან მიზეზს კომპანიის საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად. როდესაც შიგა ბაზარი, სადაც კომპანია ყიდის თავის პროდუქციას, მთლიანად გაჯერებულია, ამ ბაზარზე სულ უფრო ძნელი ხდება მაღალი შემოსავლის მიღება და მოგების ზრდა. ამიტომ საჭიროა შესაბამისი გზების ძიება მოცემული პროდუქციის გაყიდვების გასა-

ფართოვებლად საზღვარგარეთის ახალ, ფორმირებად ბაზარზე გასვლისათვის.

დარგში კონკურენციის უფრო ეფექტურად წარმართვა. კომპანიის საზღვარგარეთის გასაღების ბაზარზე გასვლის ერთ-ერთ მიზეზს წარმოადგენს სურვილი იმისა, რომ აამაღლოს კონკურენტუნარიანობა და კონკურენტული ბრძოლის ეფექტიანობა იმ დარგში, რომელშიც იგი მოღვაწეობს.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, თანამედროვე კომპანიებმა თავიანთი ბიზნესის წარმატებით წარმართვისათვის აუცილებელია გაითვალისწინონ ბიზნესგარემოში მომხდარი ის ცვლილებები, რომლებიც აღმოცენდა მეორე მსოფლიო ომის, განსაკუთრებით კი სოციალისტური სისტემის დაშლის, შემდგომ პერიოდში. ასევე გასათვალისწინებელია ის მუდმივად მიმდინარე ცვლლებები, რომლებიც ხდება ბიზნესის გარე გარემოს ძირითადი ფაქტორების მიხედვით. საერთაშორისო ბიზნესში ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა პოლიტიკური გარემოს ცვლილება, ტექნოლოგიური გარემოს ცვლილება და ა.შ. ანუ ამ შემთხვევაში იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ ქვეყნების საზღვრებს მიღმა არსებულ მაკროგარემოში და საერთაშორისო მნიშვნელობა გააჩნიათ. ფაქტობრივად, ისინი საერთაშორისო ბიზნესგარემოს ფაქტორებს წარმოადგენენ.

პოლიტიკური გარემოს ცვლილება. მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში ვაჭრობის გაფართოების მიზნით კომპანიების საზღვრვარგარეთის ახალ ბაზრებზე გასვლას ხელს უშლიდა სხვადასხვა ქვეყნების მთავრობების მიერ შემოღებული ბარიერები. პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ ბევრმა ქვეყანამ (აშშ, საფრანგეთი, დიდ ბრიტანეთი, გერმანია და ა.შ.) შემოიღო ტარიფები და კვოტები იმპორტულ საქონელზე. იმავდროულად ხელსაყრელი პირობები შეუქმნეს ეროვნულ კომპანიებს საქონლის წარმოებაზე სამთავრობო კონტრაქტების შეთავაზებით. ამის შედეგად 30-იან წლებში საერთაშორისო ვაჭრობისა და საერთაშორისო ინვესტიციების მოცულობა არსებითად შემცირდა. მაგრამ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში ეს პრაქტიკა მთლიანად გადაისინჯა და ვაჭრობით დაკავებულ

ძირითად ქვეყნებს შორის მოხდა მოლაპარაკება საბაჟო ტარიფებისა და კვოტების შემცირების, აგრეთვე ამ ქვეყნების ტერიტორიაზე პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებზე დაწესებული შეზღუდვების გაუქმების თაობაზე. მრავალი ამ შეთანხმებიდან მიღწეულ იქნა ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმების დადების პროცესში, აგრეთვე ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ძალისხმევის შედეგად.

ტექნოლოგიური გარემოს ცვლილება. მსოფლიოს ქვეყნების მთავრობების მიერ ტექნიკური და ტექნოლოგიური პოლიტიკის სფეროში განხორციელებულმა პოზიტიურმა ცვლილებებმა ხელი შეუწყო საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას. განაკუთრებით კავშირგაბმულობის (კომუნიკაციის) სისტემების, სატრანსპორტო საშუალებების და ინფორმაციის დამუშავების საშუალებების სფეროში დანერგილმა სიახლეებმა საერთაშორისო ბიზნესი უფრო ადვილად განსახორციელებელი და მომგებიანი გახადა.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის საერთაშორისო ბიზნესი?
2. რით განსხვავდება საერთაშორისო ბიზნესი ქვეყნის შიგნით განხორციელებული ბიზნესისგან?
3. რა მნიშვნელობა აქვს სტუდენტების მიერ „საერთაშორისო ბიზნესის“ შესწავლას?
4. საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელების რა ძირითადი ფორმები არსებობს ამჟამად მსოფლიოში?
5. რით განსხვავდება საქონლის ექსპორტ-იმპორტი მომსახურების ექსპორტისა და იმპორტისგან?
6. როგორია პორტფელური ინვესტიციები?
7. დაასახელეთ საერთაშორისო ბიზნესის გაფართოების ძირითადი მიზეზები.
8. რა გავლენას ახდენს ინტერნეტი საერთაშორისო ბიზნესზე?

9. რა ძირითადი განსხვავებები შეიძლება არსებობდეს ეროვნულ და საერთაშორისო კომპანიებს შორის?

ლიტერატურა:

1. შენგელია თ., გლობალური ბიზნესი, თბ., 2010;
2. გიგიაშვილი ო., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 1998;
3. ჯოლია გ., საგარეო-ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., 2005;
4. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, 4-е изд., Пер. сангл., под ред. А.Г. Медведева, СПБ.: Питер, 2006.

თავი II

საერთაშორისო ბაზრები და ბიზნესსაქმიანობის ძირითადი ცენტრები

შესასწავლი საკითხები:

1. **ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები;**
2. **დასავლეთ ევროპის ქვეყნების ბაზრები;**
3. **აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნების ბაზრები;**
4. **აზიის ქვეყნების ბაზრები;**
5. **აფრიკის და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნების ბაზრები;**
6. **სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები.**

მოკლე მიმოხილვა

თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ბიზნესსა და ეკონომიკაში ლიდერი პოზიციები უკავია აშშ-ს, ევროკავშირს, ჩინეთსა და იაპონიას. ევროკავშირი წარმოადგენს მსოფლიოში საქონლისა და მომსახურების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ექსპორტიორსა და იმპორტიორს. ექსპორტის მოცულობით ევროკავშირს უკავია I ადგილი მსოფლიოში (მხოლოდ ცალკე აღებული გერმანია მსოფლიოს №1 ექსპორტიორი იყო 2003-2008 წლებში, ხოლო 2009 წელს №2 ექსპორტიორია. 2009 წელს ჩინეთზე მოდიოდა საქონლის მსოფლიო ექსპორტის 9,6%, გერმანიაზე – 9%, აშშ-ზე – 8,5%, იაპონიაზე 4,7% და საფრანგეთზე 3,8%. ასევე, აშშ-ზე მოდიოდა საქონლის მსოფლიო იმპორტის 12,7%, ჩინეთზე – 8%, გერმანიაზე – 7,4%, საფრანგეთზე – 4,4% და იაპონიაზე – 4,4%[3].

[3] Eurostat. Statistische Bücher. Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2008. Europäische Gemeinschaften, 2008.

თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოში ეკონომიკური და ბიზნესსაქმიანობა ძირითადად თავმოყრილია ქვეყნების ჯგუფში, რომელსაც ეწოდება ,,სამეული“ (ამ ქვეყნებში შედიან ევროკავშირის ქვეყნები, აშშ და იაპონია) ან ,,ოთხეული“ (,,სამეულის“ ქვეყნები პლუს ჩინეთი. ,,ოთხეულის“ ქვეყნები აწარმოებენ მსოფლიოს მშპ-ის მნიშვნელოვან ნაწილს. არაერთი ცნობილი ექსპერტი დარწმუნებულია იმაში, რომ თუ მსხვილი ტნკ-ები და ტნბ-ები მიზნად ისახავენ გაუსწრონ ძირითად კონკურენტებს თავიანთ დარგში, მაშინ ისინი უნდა იყვნენ კონკურენტუნარიანები ,,ოთხეულის“ ქვეყნების ბაზარზე. მრავალმა ტნკ-მ აღიარა გლობალური მასშტაბით კონკურენტუნარიანი ბრძოლის წარმოების მნიშვნელობა საკუთარი პროდუქციის მომხმარებელთა სეგმენტის გაფართოების მიზნით. გლობალური სტრატეგიული აზროვნება ტიპურია ისეთ დარგებში, როგორიცაა ავიაგადაზიდვები, საბაჟო საქმე, ფასიან ქაღალდებით ვაჭრობა, საავტომობილო მრეწველობა, გამოთვლითი ტექნიკის წარმოება- რეალიზაცია და სხვ.

ცხრილი 2.1. ევროკავშირის, აშშ-ისა და იაპონიის მშპ (1999-2007 მლრდ ევრო, 2009 წ მლრდ აშშ დოლარი)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009
ევროკავშირი 27	8,558	9,173	9,549	9,911	10,077	10,577	11,035	11,641	12,304	16,447
აშშ	8,696	10,629	11,309	11,072	9,690	9,395	9,985	10,496	10,075	14,256
იაპონია	4,102	5,057	4,580	4,162	3,744	3,707	3,666	3,485	3,197	5,068

ეს არ ნიშნავს, რომ საერთაშორისო ბიზნესის სფეროს მენეჯერებს შეეძლოთ ,,ოთხეულის“ ქვეყნების ფარგლებს გარეთ არსებული ბაზრების იგნორირება. გავლილი ორი ათწლეულის განმავლობაში ამ ბაზრებიდან მრავალი იზრდება გაცილებით უფრო სწრაფი ტემპით, ვიდრე ,,ოთხეულის” ქვეყნების ბაზრები. საერთაშორისო კომპანიების მენეჯერები უნდა ფლობდნენ ბიზნესის საწარმოებლად შესაძლებლობათა ყოველმხრივ და ღრმა გაგებას ექვსივე კონტინენტზე. სწორედ ამიტომ მოცემულ თავში: ,,საერთაშორისო ბაზრები და ბიზნესსაქმიანობის

ძირითადი ცენტრები“ წარმოდგენილია მსოფლიოს ცალკეული ბაზრის მოკლე მიმოხილვა.

განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების საგარეო სავაჭრო-ეკონომიკურ კავშირებში ერთ-ერთ გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ტნკ-ები. 2009 წელს მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კომპანიათა შორის აშშ-ზე მოდის 140 კომპანია, იაპონიაზე – 68, საფრანგეთზე – 40, გერმანიაზე – 39, ჩინეთზე – 37, დიდი ბრიტანეთზე – 26, შვეიცარიაზე – 15, ნიდერლანდებზე – 12, ესპანეთზე – 11, იტალიაზე – 10, შვედეთზე – 6, ბელგიაზე – 5 და ა.შ[4].

2.1. ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები

ჩრდილოეთ ამერიკას მიეკუთვნება ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა: აშშ, კანადა, მექსიკა, აგრეთვე, ცენტრალური ამერიკა და კარიბის აუზის ქვეყნები. ეს ქვეყნები აწარმოებენ მსოფლიო მშპ-ის მნიშვნელოვან ნაწილს.

აშშ

აშშ-ს მესამე ადგილი უკავია მსოფლიოში მოსახლეობის რაოდენობის (ჩინეთისა და ინდოეთის შემდეგ) და მეოთხე ადგილი – ტერიტორიის (რუსეთის, კანადის და ჩინეთის შემდეგ) მიხედვით; აშშ-ს აქვს მსოფლიოში ყველაზე დიდი ეკონომიკა. 2009 წელს აშშ-ის მშპ-მა 14,2 ტრლნ აშშ დოლარი შეადგინა. აშშ-ს გააჩნია ერთ სულ მოსახლეზე ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნებს შორის შემოსავლის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი. ტერიტორიისა და ეკონომიკურ-პოლიტიკური სტაბილურობის წყალობით, აშშ-ს, რომლის წილად მოდის მსოფლიო საქონლისა და მომსახურების ვაჭრობის მნიშვნელოვანი ნაწილი. აშშ მნიშვნელოვანი ბაზარია განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვისაც. ასევე, აშშ დოლარი წარმოადგენს მსოფლიოს №1 სარეზერვო და საანგარიშსწორებო საშუალებას.

[4] http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/countries/US.html

2008 წელს აშშ-ის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 1300 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა – 2165 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა.

ცნობილია, რომ ტნკ-ები დიდ ზეგავლენას ახდენენ საერთაშორისო სავაჭრო და საინვესტიციო საქმიანობაზე. 2008 წელს მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციას შორის ყველაზე მეტი 153 სწორედ აშშ-ის იყო. ასევე, არაერთი უმსხვილესი კორპორაციიის შტაბ-ბინა აშშ-ის ტერიტორიაზეა. ამჟამად მსოფლიოში ყველაზე უმხვილესი კორპორაციაა **Wal–Mart Stores**, რომლის გაყიდვებმა 379 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო მოგებამ 12,7 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა.

კანადა

კანადას უკავია მეორე ადგილი მსოფლიოში ტერიტორიის ფართობის მიხედვით, ხოლო ქვეყნის მოსახლეობა შეადგენს მხოლოდ 34 მლნ ადამიანს.

კანადა მსოფლიოს ერთ-ერთი უმსხვილესი ექსპორტიორი და იმპორტიორი ქვეყანაა. 2008 წელს კანადის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 455 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა – 408 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. კანადის მშპ-მა 2008 წელს 1,5 ტრლნ აშშ დოლარი შეადგინა.

ექსპორტის ყველაზე მნიშვნელოვანი სასაქონლო ჯგუფებია: ხე-ტყის რესურსები, ნავთობი, სასრგებლო წიაღისეული, ხორბალი და სხვ. აშშ კანადის საქონლის გასაღების ძირითადი ბაზარია; აშშ-ის წილად მოდის კანადის ექსპორტის წლიური მოცულობის სამ მეოთხედზე მეტი. კანადის ექსპორტის 79% და იმპორტის 55% აშშ-ზე მოდის.

ბოლო წლებში კანადა იზიდავს საერთაშორისო ინვესტორებს აშშ-ის უდიდეს ბაზართან თავისი სიახლოვის გამო, აგრეთვე, პოლიტიკური და საკანონმდებლო სისტემის სტაბილურობის წყალობით. კანადის მაღალგანვითარებულ ინფრასტუქტურას, აგრეთვე, მისი განათლების სისტემას შეაქვს თავიანთი წვლილი ქვეყნის ეკონომიკის რენტაბელობის უზრუნველყოფაში. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციას შორის 14 მოდის კანადაზე.

მექსიკა

მექსიკა, რომელიც ამჟამად არის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ესპანურენოვანი ქვეყანაა, გამოაცხადა თავისი დამოუკიდებლობა XX საუკუნის დასაწყისში. მექსიკა საპრეზიდენტო სახელმწიფოა, მაგრამ მექსიკაში მთავრობის მეთაურის პრეზიდენტის არჩევა ხდება ექვს წელიწადში ერთხელ. XX საუკუნის ნახევრის განმავლობაში მექსიკის მთავრობამ დანერგა ეკონომიკური ნაციონალიზმის პროგრამა, რომელიც შესაბამისად მექსიკაში არ იქნა წახალისებული უცხოური ინვესტიციები და შემოღებულ იქნა საგარეო ვაჭრობაზე მაღალი სატარიფო შეზღუდვები, რომლებსაც მიზნად ჰქონდათ ადგილობრივი კომპანიების დაცვა. მაგრამ უკანასკნელი ორი ათწლეულის განმავლობაში მექსიკის მთავრობამ უარი თქვა ასეთ ეკონომიკურ პოლიტიკაზე და გაიხსნა ქვეყნის ბაზრები უცხოური საქონლისა და ინვესტიციისათვის.

ათასობით უცხოურ კომპანიას მექსიკაში გახსნილი აქვს ფილიალები და შესაბამისად ხელს უწყობენ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას.

2008 წელს მექსიკის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 291 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა – 309 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 2,8 და იმპორტის 3%)[5]. მექსიკის მშპ-მა 2008 წელს 1,1 ტრლნ აშშ დოლარი შეადგინა. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციას შორის მექსიკაზე მოდის მხოლოდ.

ცენტრალური ამერიკისა და კარიბის აუზის ქვეყნები

აშშ-ის, კანადისა და მექსიკის გარდა, ჩრდილოეთ ამერიკის კონტინენტზე განთავსებულია კიდევ ორი ათეული ქვეყანა, რომლებიც იყოფიან ორ კატეგორიად გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით: ცენტრალური ამერიკა და კარიბის აუზის კუნძულოვანი სახელმწიფოები. ამ ქვეყნების მოსახლეობის საერ-

[5] Eurostat. Statistische Bücher. Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2008. Europäische Gemeinschaften, 2008.

თო რაოდენობა 75 მლნ-ს შეადგენს, რაც თითქმის ორჯერ აღემატება კანადის მოსახლების რაოდენობას. ამ ქვეყნების საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებში მნიშვნელოვანი პოზიციები უკავია აშშ-ს, კანადასა და მექსიკას.

2.2. დასავლეთ ევროპის ქვეყნების ბაზრები

დასავლეთ ევროპის ქვეყნები მიეკუთვნებიან მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული, ბენდიერი და გაბრწყინებული ქვეყნების რიცხვს. ეს ქვეყნები იპყრობენ ბიზნესმენთა ყურადღებას, რომლებიც ცდილობენ საკუთარი პროდუქციის გაყიდვას ამ ბაზრების მსყიდველუნარიან მოსახლეობაზე. დასავლეთ ევროპის ქვეყნები შეიძლება დავყოთ ორ ჯგუფად: ქვეყნები, რომლებიც არიან ევროკავშირის წევრები და რეგიონის სხვა ქვეყნები.

ცნობილია, რომ ევროკავშირმა დაარსებიდან დღემდე ექვსი წარმატებული გაფართოება განიცადა და მისი წევრი სახელმწიფოების რაოდენობა 6-დან (ბელგია, საფრანგეთი, გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკა, იტალია, ლუქსემბურგი და ნიდერლანდები), 27 მდე გაიზარდა[6]:

პირველი გაფართოება (1973 წ.). ექვს დამფუძნებელ ქვეყანას შორის ინტეგრაციული პროცესების წარმატებამ მოტივაცია მისცა დანიას, ირლანდიასა და გაერთიანებულ სამეფოს, რომ შეეტანათ განაცხადი ევროპულ თანამეგობრობაში გაწევრიანების შესახებ. 1973 წლის 1 იანვარს განხორციელდა პირველი გაფართოება და თანამეგობრობის წევრი ქვეყნების რიცხვი ექვსიდან ცხრამდე გაზარდა. **მეორე გაფართოება (1981 წ.).** 1981 წლის 1 იანვარს ევროპულ თანამეგობრობას შეუერთდა საბერძნეთი და წევრთა რაოდენობა ათამდე გაიზარდა. **მესამე**

---

[6] Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Europa Handbuch. 2. Aufl. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 2002.
Die EU in der Welt. Die Außenpolitik der Europäischen Union. Europäische Kommission, Luxemburg, 2007.

გაფართოება (1986 წ.). 1986 წლის 1 იანვარს თანამეგობრობაში გაერთიანდა კიდევ ორი ქვეყანა – ესპანეთი და პორტუგალია. შესაბამისად წევრთა რაოდენობა 12-მდე გაიზარდა. **მეოთხე გაფართოება (1995 წ.).** 1995 წლის 1 იანვარს ევროკავშირს შეუერთდა კიდევ სამი ქვეყანა – ავსტრია, ფინეთი და შვედეთი. წევრთა რაოდენობა 15 გახდა.

მეხუთე გაფართოება (2004 წ.). მეხუთე გაფართოება ყველაზე მასშტაბური იყო. ევროკავშირს შეუერთდა 10 ახალი წევრი ქვეყანა: ესტონეთი, ლატვია, ლიტვა, პოლონეთი, ჩეხეთი, სლოვაკეთი, უნგრეთი, სლოვენია, კვიპროსი და მალტა. 2004 წლის 1 მაისიდან ევროკავშირი უკვე 25 წევრ ქვეყანას ითვლის. **მეექვსე გაფართოება (2007 წ.).** 2007 წლის 1 იანვრიდან ევროკავშირს ბულგარეთი და რუმინეთი შეუერთდნენ და გაერთიანების წევრი ქვეყნების რაოდენობა 27-მდე გაიზარდა.

თანამედროვე ეტაპზე რეგიონულ ინტეგრაციულ დაჯგუფებათა შორის ყველაზე მეტად განვითარებული ევროპული ინტეგრაციაა. მისი მამოძრავებელი ძალა უპირველეს ყოვლისა სავაჭრო-ეკონომიკური ინტეგრაციაა, რომელიც ითვალისწინებს ეკონომიკური განვითარების დაჩქარებას, მოსახლეობის ცხოვრების დონის გაუმჯობესებას და საერთაშორისო თანამეგობრობაში კავშირის პოზიციის გაძლიერებას.

ევროკავშირის განვითარების ერთ-ერთი პოზიტიური მომენტი ისაა, რომ მისი წევრების ეკონომიკამ ინტეგრირების მაღალ ხარისხს მიაღწია. მნიშვნელოვნად გაიზარდა ქვეყანათშორისი ვაჭრობის წილი ამ ქვეყნების საგარეო ვაჭრობაში. ეს მაჩვენებელი ასევე სწრაფად იზრდება ახალ წევრ ქვეყნებში. არანაკლებ მნიშვნელოვანია: საქონლისა და მომსახურების საერთო ბაზარი, კაპიტალისა და სამუშაო ძალის თავისუფალი გადაადგილება, წევრი ქვეყნების შეთანხმებული ეკონომიკური პოლიტიკა, ერთობლივი ვალუტა, სავალუტო პოლიტიკა და სხვ.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნები, რომლებიც ევროკავშირის შემადგენლობაში არ არიან: ისლანდია, შვეიცარია, ანდორა, მონაკო და ლიხშენშტეინი.

2.3. აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნების ბაზრები

მსოფლიოს არცერთ რეგიონს არ განუცდია ისეთი მნიშვნელოვანი და კარდინალური ცვლილებები ეკონომიკაში, როგორც აღმოსავლეთ და ცენტრალურ ევროპის ქვეყნებს, რომლებიც ამჟამად გადიან კომუნიზმიდან საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის მტკივნეულ გზას. 1991 წელს საბჭოთა კავშირის დაშლის შედეგად აღმოსავლეთ ევროპაში გაჩნდა 15 დამოუკიდებელი სახელმწიფო. ცენტრალური ევროპის შემადგენლობაში შედიან ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა ალბანეთი, ავსტრია, აგრეთვე, ბულგარეთი, ჩეხეთი, სლოვაკეთი, უნგრეთი, პოლონეთი და რუმინეთი. გარდა ამისა, ცენტრალურ ევროპაში შედიან შემდეგი სახელმწიფოებიც: ბოსნია და ჰერცოგოვინა, ხორვატია, მაკედონია, სლოვენია, აგრეთვე, სერბია.

აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული ჯგუფის ქვეყნების ერთმა ნაწილმა მოახერხა ევროკავშირთან დაახლოება და გაწევრიანება.

ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნები

საბჭოთა სოციალისტური რესპუბლიკების კავშირი (სსრკ) გაჩნდა რუსეთის იმპერიის დაშლის შედეგად, რომელიც მოჰყვა მის მარცხს პირველ მსოფლიო ომში. ისტორიული წყაროებიდან ცნობილია, რომ 1917 წელს კომუნისტურმა პარტიამ მოიპოვა კონტროლი რუსეთის მთავრობაზე და მუშებისა და გლეხების სახელით დააფუძნა საბჭოთა კავშირი. კომუნისტებმა აკრძალეს საბაზრო სისტემა, გააუქმეს კერძო საკუთრება, აგრეთვე, განახორციელეს ქვეყნის ვრცელი, მდიდარი მიწების კოლექტივიზაცია. ყველა ამ მოქმედებამ საშუალება მისცა მათ შეემცირებინათ მეფის მმართველობის დროს არსებული შემოსავლების უდიდესი უთანასწორობა. ამ მიმართულებით კომუნისტების წარმატებების მიუხედავად, ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონე მნიშვნელოვნად უფრო დაბალი იყო დასავლეთის დემოკრატიულ სახელმწიფოებში ცხოვრების დონესთან შედარებით.

1991 წელს საბჭოთა კავშირის დაშლას მოჰყვა 15 რესპუბლიკის მიერ დამოუკიდებლობის გამოცხადება. 1992 წელს 12 დამოუკიდებელი სახელმწიფო (ბალტიისპირეთის ქვეყნების – ესტონეთის, ლატვიისა და ლიტვის გარდა) დააარსა დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა (დსთ). აღნიშნულ ქვეყნებში რუსეთს უკავია პირველი ადგილი მსოფლიოში ტერიტორიის მიხედვით (მსოფლიო ფართობის 11,5%), მეცხრე ადგილი მოსახელობის რაოდენობით (142 მლნ კაცი), მშპ-ის მოცულობით მერვე ადგილი (1,7 ტრლნ აშშ დოლარი). ქვეყანა მდიდარია ბუნებრივი რესურსებით, მათ შორის, ოქროთი, ნავთობით, ბუნებრივი აირით, სასარგებლო წიაღისეულით, ალმასებით და სხვ

საბჭოთა კავშირის დაშლას მოჰყვა ინტეგრაციული პროცესები ყოფილ საბჭოთა რესპუბლიკებში, რასაც თან ახლდა გარკვეული სირთულეები. დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა დაარსდა 1991 წლის 8 დეკემბერს ქ. მინსკში რუსეთს, ბელარუსს და უკრაინას შორის გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე. მათ მიიღეს გადაწყვეტილება საბჭოთა კავშირის ფუნქციონირების შეწყვეტისა და დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის შექმნის შესახებ. 1991 წლის ბოლოს კი ყაზახეთში დაფიქსირდა დსთ-ში მონაწილე სახელმწიფოები: რუსეთი, ბელარუსი, უკრაინა, ყაზახეთი, ყირგიზეთი, მოლდოვა, ტაჯიკეთი, უზბეკეთი, თურქმენეთი, აზერბაიჯანი და სომხეთი. საქართველო დსთ-ს შეუერთდა 1993 წლის 3 დეკემბერს დსთ-ის შესაბამისი გადაწყვეტილების საფუძველზე. დსთ-ის შტაბ-ბინა მდებარეობს ქ. მინსკში. აღსანიშნავია, რომ 2008 წლის 14 აგვისტოს ქართულმა მხარემ მიიღო გადაწყვეტილება დსთ-დან გამოსვლის შესახებ.

ცენტრალური ევროპა

ცენტრალური ევროპის ქვეყნები, რომლებმაც გაიზიარეს ყოფილი საბჭოთა კავშირის პოლიტიკური კურსი, წააწყდნენ სერიოზულ პრობლემებს ცენტრალური ევროპის ქვეყნებში კომუნისტური მთავრობის დამხობის შემდეგ. საბჭოთა კავშირის მიერ შექმნილი საგარეო ვაჭრობის რეგიონული სისტემა

დაიშალა და ყოფილი სსრკ-ის სახელმწიფო – სატელიტებს მოუხდათ გარანტირებულ საექსპერტო ბაზრების დაკარგვასთან შეგუება. ცენტრალური ევროპის ქვეყნები, იძულებულნი იყვნენ მოეხდინათ თავიანთი ეკონომიკის რესტრუქტურიზაცია და გადასულიყვნენ ცენტრალური დაგეგმვის საბაზრო სისტემაზე.

ჩეხეთის რესპუბლიკამ, უნგრეთმა და პოლონეთმა არსებითად განსაზღვრეს ცენტრალური ევროპის სხვა ქვეყნები ეკონომიკის რესტრუქტურიზაციის საკითხებში, თუმცა ყველა ისინი განვითარების სხვადასხვა გზით წავიდნენ. ამ ქვეყნებმა უფრო მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია მოიზიდეს, ვიდრე ეს მათმა მეზობლებმა მოახერხეს. გარდა ამისა, ჩეხეთის რესპუბლიკა, უნგრეთი და პოლონეთი გახდნენ ეთგო-სა, ნატო-ს წევრები. 2004 წელს კი ეს ქვეყნები წარმატებით შეუერთდნენ ევროკავშირს.

ალბანეთში, ბულგარეთსა და რუმინეთში ეკონომიკური რეფორმები მიმდინარეობდა შედარებით ნელი ტემპით. ქვეყნებში, რომლებიც შედიოდნენ ყოფილი იუგოსლავიის შემადგენლობაში, შეიქმნა შედარებით უფრო მძიმე სიტუაცია. მხოლოდ სლოვენიამ შეძლო თავიდან აეცილებინა ქაოსი, რომელიც თან ახლდა იუგოსლავიის დაშლას. 2007 წელს ბულგარეთი და რუმინეთი შეუერთდნენ ევროკავშირს.

2.4. აზიის ქვეყნების ბაზარი

აზია, რომლის ტერიტორიაზე ცხოვრობს მთელი მსოფლიოს მოსახლეობის ნახევარზე მეტი, აწარმოებს მსოფლიო მშპ-ის 25%-ს, მაგრამ მეტად მზარდია აზიის როლი საერთაშორისო ბიზნესში. ამ რეგიონში იწარმოება როგორც მაღალხარისხიანი, ისე დაბალხარისხიანი პროდუქცია. გარდა ამისა, ეს რეგიონი არის კვალიფიციური და არაკვალიფიციური სამუშაო ძალის წყარო. ერთი მხრივ, აზია წარმოადგენს ტნკ-ებიდან უცხოური ინვესტიციების ძირითად მიმღებს. მეორე მხრივ, რეგიონი არის აზიის ფარგლებს გარეთ არსებულ ქვეყნებში კაპიტა-

ლის მთავარი მიმწოდებელი. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ აზიის ქვეყნების მეწარმეები სულ უფრო მკაცრ კონკურენციას უწევდნენ ჩრდილოეთ ამერიკისა და ევროპის ქვეყნების კომპანიებს, რაც აიძულებს ამ ქვეყნების მეწარმეებს გაზარდონ საკუთარი საწარმოების მწარმოებლურობა და გააუმჯობესონ პროდუქციის ხარისხი.

იაპონია

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონია, კუნძულოვანი სახელმწიფო, რომლის მოსახლეობაა 127 მლნ, აღდგა ნანგრევებიდან და გახდა ქვეყანა, რომელსაც ეკონომიკური მაჩვენებლებით მეორე ადგილი უკავია მსოფლიოში (2008 წელს იაპონიის მშპ-მა შეადგინა 4,9 ტრლნ აშშ დოლარი), აგრეთვე, იაპონია ,,ოთხეულის“ ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი წევრია. უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში იაპონიის სწრაფი განვითარება ნაწილობრივ აისახება მჭიდრო ურთიერთობით ეკონომიკის სამრეწველო სექტორს, საგარეო ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტროს შორის (ეკონომიკის, ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტრო). სამინისტრო იყენებდა მთელ თავის ოფიციალურ ძალაუფლებას, აგრეთვე, არაოფიციალურ ბერკეტებს, რათა მოეხდინა ქვეყნის საუკეთესო კომპანიების საწარმოო და საინვესტიციო სტრატეგიის სწორი მიმართულებით ორიენტირება. მაგალითად, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ სამინისტრომ რეკომენდაცია მისცა იაპონიის კომპანიებს, დაებანდებინათ სახსრები მრეწველობის ისეთ საბაზო დარგებში, როგორებიცაა: ავტომშენებლობა, ფოლადის მრეწველობა და გემთმშენებლობა. მას შემდეგ, რაც სხვა ქვეყნის კომპანიებმა, აგრეთვე, დაიწყეს აქტიურად მოქმედება ამ დარგებში, იაპონიის ტნკ-ებმა აქცენტი გადაიტანეს ავტომობილების, საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკისა და საწარმოო მოწყობილობების წარმოებაზე.

XXI საუკუნის დასაწყისიდან იაპონიის ეკონომიკური ზრდის ტემპი მნიშვნელოვნად შემცირდა. 1990 წლიდან დაწყებული მშპ-ის ზრდის საშუალო – წლიურმა ტემპმა შეადგინა 1,3% (აშშ-ში ეს მაჩვენებელი უდრის 3,5%-ს, კანადაში - 3%-ს).

მრავალი ექსპერტი შეშფოთებულია იმით, რომ იაპონიის როგორც ეკონომიკურ, ისე პოლიტიკურ სისტემას არ შეუძლია საკმაოდ სწრაფად ელექტრონული კომერციის სწრაფ განვითარებასთან დაკავშირებით მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებებითან შეგუება. გარდა ამისა, ექსპერტთა ნაწილი აკრიტიკებს იაპონიის მოქმედ სავაჭრო პოლიტიკას არასამართლიანი მეთოდების გამოყენებისთვის, საგარეო ბაზრის საექსპორტო საქონლების გაყიდვის მიზნით, იყენებს რა ამავე დროს მრავალრიცხოვან არასატარიფო ბარიერებს იმისათვის, რომ შეზღუდოს შიგა ბაზარზე საქონელთა იმპორტი.

ავსტრალია და ახალი ზელანდია

ავსტრალია და ახალი ზელანდია – ეს ეკონომიკური თვალსაზრისით ტრადიციულად ორი ძლიერი სახელმწიფოა. კულტურული მემკვიდრეობის ერთობის მიუხედავად, ამ ორ ქვეყანას შორის, არის მრავალი არსებითი განსხვავება. ავსტრალიის მოსახლეობა შეადგენს 21 მლნ კაცს, რომლის ძირითადი ნაწილი ცხოვრობს 2,97 მლნ კვადრატული მილის ფართობის ტერიტორიაზე. რადგან კონტინენტის უმეტესი ნაწილის კლიმატი მშრალია, ავსტრალიის თითქმის მთელი მოსახლეობა კონცენტრირებულია უფრო ნოტიო სანაპირო რაიონებში. ავსტრალია მდიდარია ბუნებრივი რესურსებით, მაგრამ ამავე დროს განიცდის სამუშაო ძალის ნაკლებობას. შედეგად, პრაქტიკულად საქონლის ექსპორტის მთელი მოცულობა, რომელიც 2007 წელს 100 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა 124 მლრდ ევრო. ექსპორტში ძირითადად წარმოდგენილია: ბუნებრივი რესურსები (ოქრო, რკინის მადანი, ქვანახშირი), აგრეთვე, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია (შალი, ხორცი და ხორბალი) და სხვ. აქვე შევნიშნავთ, რომ ავსტრალია ტერიტორიის სიდიდით მსოფლიოში მეექვსე ადგილზეა, მასზე მოდის მსოფლიო ფართობის 5,2%.

ახალი ზელანდიის ოთხმილიონიანი მოსახლეობა ცხოვრობს ორ კუნძულზე – უფრო მჭიდროდ დასახლებულ ჩრდილოეთ კუნძულზე და უფრო თვალწარმტაც სამხრეთ კუნძულზე, რომლის კლიმატი არც ისეთი ზომიერია, როგორც ჩრდი-

ლოეთ კუნძულის კლიმატი. ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის შეწყვეტის, აგრეთვე, 1980-იან წლებში სახალხო მეურნეობის პრივატიზაციის პროცესის განხორციელების შედეგად ახალმა ზელანდიამ მოიპოვა მსოფლიოში საბაზრო ეკონომიკაზე ორიენტირებული პოლიტიკის მაქსიმალურად გამოყენებისაკენ გლობალური შემობრუნების ერთ-ერთი ლიდერის რეპუტაცია. საქონლით ვაჭრობას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნისთვის. ექსპორტის მოცულობამ შეადგინა მშპ-ის 28%. ახალი ზელანდიის ექსპორტის ნახევარზე მეტი მოდის საძოვრების გამოყენების ბაზაზე წარმოებულ პროდუქციაზე. ქვეყნის ექსპორტში ძირითად წარმოდგენილია: რძის პროდუქტი, ხორცი და მატყლი. ქვეყნებზე, როგორებიცაა ავსტრალია, იაპონია და აშშ, ახალი ზელანდიის საგარეო-სავაჭრო ოპერაციათა დაახლოებით ნახევარი მოდის.

„ოთხი ვეფხვი“. წყნარი ოკეანის აზია — მსოფლიოს ერთ-ერთი რეგიონია, სადაც მრეწველობა ვითარდება სწრაფი ტემპით. 1945 წლის შემდეგ სამხრეთ კორეამ, ტაივანმა, სინგაპურმა და ჰონგ კონგმა ისეთ დიდ წარმატებებს მიაღწიეს, რომ ისინი მსოფლიოში ერთად გახდნენ ცნობილი კრებსითი სახელწოდებით „ოთხი ვეფხვი“. ამ ქვეყნებს, ახალ ინდუსტრიულ ქვეყნებსაც უწოდებენ.

სამხრეთ კორეა. კორეის რესპუბლიკა, როგორც უფრო მეტად ცნობილია სახელწოდებით „სამხრეთ კორეა“, გაჩნდა „ცივი ომის“ შედეგად, რომელმაც კორეის ნახევარკუნძული გაყო ორ ნაწილად – კომუნისტურ ჩრდილოეთ კორეად და კაპიტალისტურ სამხრეთ კორეად. 1953 წელს კორეის ომის დასრულების შემდეგ, სამხრეთ კორეა გახდა მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად განვითარებული ქვეყანა.

2007 წელს სამხრეთ კორეის საქონლის ექსპორტმა 262 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა 253 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 3,7 და იმპორტის 3,4%). ქვეყნის მშპ-მა 2008 წელს 950 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციას შორის 15 მოდის სამხრეთ კორეაზე.

სამხრეთ კორეის ეკონომიკურ განვითარებას ხელი შეუწყო მჭიდრო თანამშრომლობამ ქვეყნის მთავრობასა და კორეის

ეკონომიკაში გაბატონებული მდგომარეობის მქონე დაახლოებით ოცდაათ კერძო საოჯახო სეგმენტს შორის.

მრავალი მიმართულებით კორეის მთავრობას ჰქონდა მცდელობა მიყოლოდა იაპონური კომპანიების მიერ გაკვალულ გზას, კერძოდ, გამოეყენებინა ისეთი მეთოდები, როგორებიცაა ექსპორტის ხელშეწყობა, ეკონომიკის სახელმწიფო მართვა და ქვეყნის ინდუსტრიალიზაცია მსხვილი ეკონომიკური გაერთიანებების ბაზაზე. სამწუხაროდ, კორეის ეკონომიკური ზრდა შეაჩერა სავალუტო კრიზმა, რომელსაც ადგილი ჰქონდა აზიის ქვეყნებში 1997-1998 წლებში. ამ კრიზისის შედეგად ქვეყანა წააწყდა სერიოზულ ფინანსურ სირთულეებს.

ზოგიერთმა კორეულმა კომპანიამ გააკეთა შესაბამისი დაკვეთები და კრიზისიდან გამოვიდა კიდევ უფრო მტკიცე და მოქნილი ეკონომიკური თვალსაზრისით. ასე მაგალითად, კომაპანია **Samsung**-მა, შეზღუდა კორპორაციული ინტერესების სფერო. კომპანიის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ მიიღო გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომ კომპანიის მთელი რესურსის მიმართვა მოეხდინათ ელექტრომოწყობილობების წარმოებაზე. ამჟამად კომპანია **Samsung** ლიდერობს მეხსიერების მიკროსქემების, მონიტორების, **DVD**-პლეერების, მობილური ტელეფონების და სხვადასხვა ბაზარზე. მიუხედავად ამისა, კრიზისიდან გამოსვლის პროცესი იყო საკმაოდ მტკივნეული, რადგან კომპანია **Samsung**-ის ხელმძღვანელობას მოუხდა თავისი მუშაკების თითქმის ნახევრის განთავისუფლება, აგრეთვე, გაეყიდა ის ქვედანაყოფები, რომლებიც დაკავებულები იყვნენ კომპანიისთვის მეორეხარისხოვანი მნიშვნელობის მქონე საქმიანობის მიმართულებებით. სხვა კომპანიებიც, ისეთები, როგორებიც არიან **Hyundai** და **Daewoo**, ახლაც აწარმოებენ ბრძოლას თავიანთი ყოფილი დიდების აღსადგენად. მათ იმპერიების ზოგიერთი ქვედანაყოფი მიყიდეს უცხოელ მფლობელებს, სხვები თავიანთ ბედს ელოდებიან სასამართლოებში გაკოტრების შესახებ საქმეების განხილვისას.

ტაივანი. ტაივანი, რომელიც ხშირად მოხსენიებულია, როგორც ჩინეთის რესპუბლიკა, პატარა სახელმწიფოა, რომლის მოსახლეობა შეადგენს 22 მლნ კაცს. ეკონომიკის ძირითა-

დი კომპონენტის სახით კერძო საოჯახო კომპანიების გამოყენებამ აგრეთვე, საექსპორტო ვაჭრობაზე ორიენტაციამ საშუალება მისცა ტაივანს გამხდარიყო ერთ-ერთი ქვეყანა, რომელიც უკანასკნელი სამი ათასწლეულის განმავლობაში უკავია ლიდერის პოზიცია მსოფლიოში ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიხედვით: დროის ამ მონაკვეთის განმავლობაში ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის საშუალო წლიურმა მაჩვენებელმა შეადგინა 8%-ზე მეტი. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციას შორის 5 მოდის ტაივანზე

ტაივანის ეკონომიკური განვითარების ტემპი იმდენად დიდი იყო, რომ ამ ქვეყანას უკვე არ შეეძლო ეწარმოებინა კონკურენტული ბრძოლა, როგორც დაბალანაზღაურებადი სამუაო ძალის გამოყენებისას ბაზაზე მოქმედი სამრეწველო ცენრს. სწორედ ამიტომ ტაივანური კომპანიები ბოლო დროს თავიანთ ძალისხმევას მიმართავდნენ ეკონომიკის უფრო მომგებიან დარგებზე, რომლებიც იძლევიან საშუალებას არსებითად იქნეს გაზრდილი დაბანდებული რესურსების ღირებულება (მაგალითად, ავტომობილების გამოშვებასა და ელექტრომოწყობილობების წარმოებაზე). მიუხედავად ამისა, ეს კომპანიები უწინდელივით საჭიროებდნენ დაბალანსებურად მუშაობას. ჩინეთსა და ტაივანს შორის ურთიერთობების პრობლემების მიუხედავად, ტაივანის კომპანიები სულ უფრო მეტ სახსრებს აბანდებდნენ ჩინეთის ტერიტორიაზე არსებულ ქარხნებში, რათა ჰქონდეთ ასე აუცილებელი დაბალანსებულად სამუშაო ძალთან წვდომა.

სინგაპური. ბრიტანეთის ყოფილი კოლონია სინგაპურის რესპუბლიკა პატარა კუნძულოვანი სახელმწიფოა. იმისათვის, რომ დაეძლია ქრონიკული უმუშევრობა, რომელმაც მოიცვა ქვეყანა 1965 წელს დამოუკიდებლობის მოპოვების შედეგად, სინგაპურის მთავრობა თავიდანვე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდა მრეწველობის შრომატევადი დარგების განვითარებას. მსგავსი ეკონომიკური პოლიტიკა აღმოჩნდა იმდნად წარმატებული, რომ მალე სინგაპური გადავიდა ეკონომიკის უფრო მომგებიან დარგებზე, ისეთებზე, როგორიცაა ნავთობის გადამუშავება და მადნის ქიმიური გამდიდრება, აგრეთ-

ვე, მარალტექნოლოგიურ დარგებზე, ისეთებზე, როგორიცაა ბიოტექნოლოგიური და კომპიუტერების წარმოება. 4,5 მლნ-იანი სინგაპური ამჟამად განიცდის სამუშაო ძალის ნაკლებობას.

სინგაპური მნიშვნელოვან წარმატებებს აღწევს რეექსპორტის მიმართულებით. სინგაპურის კომპანიები მოხერხებულად სარგებლობდნენ შესანიშნავი საპორტო ნაგებობებისა და მოწყობილობების უპირატესობებით და იყენებდნენ მათ უცხოური საქონლის შემოსატანად შემდგომში ამ საქონლის სხვა ქვეყნებში (კერძოდ, მეზობელ მალაიზიაში) გატანით. გარდა იმისა, რომ სინგაპური არის ნავთობის გადამუშავების ცენტრი და მნიშვნელოვანი პორტი, ის კვალიფიცურ ფინანსურ მომსახურებასა და კავშირგაბმულობის სისტემათა სფეროს სთავაზობს წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნებს. სინგაპური მალე გახდება მაღალი ტექნოლოგიების რეგიონული ცენტრი.

სინგაპური მსოფლიოს ერთ-ერთი უმსხვილესი ექსპორტიორია. 2007 წელს სინგაპურის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 212 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა – 181 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 3% და იმპორტის 2,4%). სინგაპურის მშპ-მა 2008 წელს 182 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციათა შორის მასზე მოდის მხოლოდ 1.

ჰონგ კონგი. 1860 წელს დიდმა ბრიტანეთმა თავის დაქვემდებარებაში მიიღო ქალაქი კოულუნი ჩინეთის კონტინენტურ ნაწილზე, ხოლო 1898 წ. მას 99 წლით უსასყიდლო იჯარით გადაეცა მატერიკის ნაწილი, რომელიც ცნობილია“ ახალი ტერიტორიების“ სახელწოდებით. იჯარას ვადა გაუვიდა 1997 წლის 1 ივლისს. ამ დღეს ჩინეთმა კვლავ მიიღო პოლიტიკური კონტროლი ჰონგ კონგზე. ჩინეთის მთავრობამ ჰონგ კონგს მიანიჭა განსაკუთრებული ადმინისტრაციული რეგიონის სტატუსი. ასეთი სტატუსი ჰონგ კონგისთვის უზრუნველყოფს ავტონომიურობის საკმარის ხარისხს. ჰონგ კონგს გააჩნია საკუთარი კანონმდებლობა, სარგებლობს ეკონომიკური დამოუკიდებლობით, გააჩნია თავისუფალი პორტის სტატუსი და იყენებს ცალკეულ საგადასახადო სისტემას. ქვეყანა ყველა ამ პრივილეგიით ისარგებლებს 2047 წლამდე..

ღრმა, დაცული ნავსადგურის ირგვლივ მდებარე ჰონკონგი თამაშობს ,,ფანჯრის“ როლს, რომელიც ხსნის გზას ჩინეთის ნაწილზე; სწორედ ამიტომ ის ძალზე მიმზიდველია საერთაშორისო ბიზნესისათვის. ჰონგ კონგის მიერ დაკავებულ მცირე ტერიტორიაზე ცხოვრობს თითქმის 7 მლნ ადამიანი, რაც უზრუნველყოფს მაღალგანვითარებული, მაღალპროდუქტიული სამუშაო ძალის მიწოდებას მრეწველობის ისეთი დარგებისთვის, როგორიცაა საფეიქრო დარგებისა და ელექტრომოწყობილობების წარმოება. გარდა ამისა, ჰონგ კონგი საბანკო და საფინანსო მომსახურებას სთავაზობს აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების უმრავლესობას. ჰონგ კონგის მოსახლეობის საერთო კულტურის მაღალი დონის, აგრეთვე, ქვეყნის ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობის შედეგად იქცა ის ფაქტი, რომ ჰონგ კონგის მეწარმეები მრავალ შემთხვევაში საშუამავლო მომსახურებებს სთავაზობენ ჩინეთთან ბიზნესის წარმოების მსურველ მთელი მსოფლიოს კომპანიებს.

ჰონგ კონგში წარმატებით მოქმედებს ტვირთგადასაცლელი წერტი ჩინეთიდან მომავალი ტრანზიტული ტვირთებისათვის. ჰონგ კონგის პორტი საქონლს იღებს ჩინეთიდან, რომლის შემდეგ ამზადებს მათ გადასატვირთად მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში და პირიქით.

2007 წელს ჰონგ-კონგის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 247 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა – 250 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 3,5% და იმპორტის 3,3%). ჰონგ კონგის მშპ-მა 2008 წელს 215 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა.

ჩინეთი

ჩინეთი 1,346 მლრდ მოსახლეობით (მსოფლიო მოსახლეობის 19,5%) არის ყველაზე უდიდესი ქვეყანა მსოფლიოში. გარდა ამისა, ჩინეთი – ერთ-ერთი უძველესი სახელმწიფოა, რომელმაც გამოიარა რიგი იმპერატორების მმართველობა. სამოქალაქო ომმა შესაძლებელი გახადა იაპონიის შეჭრა ჩინეთში 1931 წელს. მეორე მსოფლიო მსოფლიო ომის დასასრულს იაპონლების განდევნის შემდეგ სამოქალაქო ომი განახლდა, სა-

ბოლოო ანგარიშით 1949 წელს მაო ძედუნის კომუნისტურმა ძალებმა დაამარცხეს ნაციონალისტური არმია.

მაოს გარდაცვალების შემდეგ, 1976 წელს ჩინეთის მთავრობის მიერ მიღებულ იქნა ქვეყნის განვითარების პროგრამა შეზღუდული თავისუფალი ბაზრის პრონციპით. სოფლის მეურნეობაში ნაწილობრივ იქნა აღდგენილი კერძო საკუთრება, ხოლო მეწარმეებს მიეცათ უფლება, გაეხსნათ მცირე კომპანიები, ისეთები, როგორებიცაა რესტორნები ან მსუბუქი მრეწველობის საწარმოები. უცხოურ კომპანიებს ნება დაერთო გაეხსნათ ერთობლივი საწარმოები ჩინურ ფირმებთან. ყველა ამ რეფორმის შედეგად მკვეთრად გაიზარდა ჩინეთის ეკონომიკაში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა, რამაც მიიყვანა ქვეყნა სწრაფ ეკონომიკურ განვითარებამდე, აგრეთვე, პოლიტიკური თავისუფლების მიღებაზე ჩინელი ხალხის იმედების აღორძინებამდე.

ჩინეთი მიდის თავისი განვითარების უნიკალური გზით. ჩინეთი ატარებს თავისუფალ ბაზარზე ორიენტირებულ პოლიტიკას. სახელმწიფო საწარმოები, რომელბიც ცნობილნი არიან თავიანთი დაბალი მწარმოებლურობითა და იაფფასიანი ნაყალბევებით, იბრძვიან გადარჩენისათვის. 1998 წლიდან დაწყებული, ამ საწარმოებიდან განთავისუფლებულ იქნა 28,5 მლნ მუშაკი, რამაც გამოიწვია მთელ ქვეყანაში სოციალური მღელვარება და პოლიტიკური არასტაბილურობა. მეორე მხრივ, ჩინეთის ეკონომიკის აქტიურად მოქმედმა კერძო სექტორმა მიიპყრო მთელი მსოფლიოდან მრავალი კომპანიის ყურადღება. ქვეყანაში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა მკვეთრად გაიზარდა 1992 წლის შემდეგ. განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს განვითარებული ქვეყნების ტნკ-ების მიერ ჩინეთის ეკონომიკაში ჩადებული მზარდი ინვესტიციები. ეს ინვესტორები ჩინეთს აღიქვამდნენ, როგორც შრომისმოყვარე, დაბალანაზღაურებადი სამუშაო ძალის – საქონლის წყაროს, რომელიც სულ უფრო იშვიათი ხდება მათ ქვეყნებში. უკანასკნელი დროის განმავლობაში ჩინეთის ქალაქებმა განიცადეს მძაფრი ეკონომიკური განვითარება, რაც არ შეიძლება ითქვას ქვეყნის სასოფლო რაიონებზე, სადაც ცხოვრობს დაახ-

ლოებით 900 მლნ კაცი. ჩინეთის სოფლისა და ქალაქის მოსახლეობის ცხოვრების დონეს შორის გაზრდილი წყვეტილობის აღმოფხვრა, წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას, რომლის გადაჭრა მოუწევთ ჩინეთის ლიდერებს.

ჩინეთი მსოფლიოს პირველი უმსხვილესი ექსპორტიორი ქვეყანაა 2009 წლიდან და წარმოადგენს მეტად მზარდ სავაჭრო-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ძალას. ჩინეთი ერთადერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა განვითარებული ქვეყნების გლობალურ სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობებში. აღნიშნული ქვეყნების ღია ეკონომიკა და ლიბერალური სავაჭრო პოლიტიკა დიდად უწყობს ხელს ჩინეთის ექსპორტის ზრდას და, შესაბამისად, მის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში ჩინეთის მიღება, მართლაც, მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯია მსოფლიო ვაჭრობის განვითარებისა და სრულყოფის მიმართულებით.

2009 წელს ჩინეთის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 1431 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა – 1133 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. ჩინეთის მშპ-მა 2008 წელს 4,4 ტრლნ აშშ დოლარი, ხოლო 2009 წელს 4,9 ტრლნ აშშ დოლარი შეადგინა ანუ მიუხედავად მსოფლიო ფინანსური კრიზისისა, მისი მშპ წინა წელთან შედარებით გაიზარდა 8,7%-ით. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციათა შორის 30 მოდის ჩინეთზე.

ინდოეთი

ინდოეთის მოსახლეობის რაოდენობით (1,189 მლრდ კაცი) მეორე ადგილი უკავია მსოფლიოში. ინდოეთი ბრიტანეთის იმპერიაში შედიოდა 1947 წლამდე. 1971 წელს ინდოეთის ახლადწარმოქმნილმა სახელმწიფომ გადმოიღო ბრიტანეთის სახელმწიფო სისტემის მრავალი ნიშანი, მათ შორის, მართვის საპარლამენტო სისტემა, დამოუკიდელი სასამართლო ორგანოების ძლიერი სისტემა და სხვ. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ქვეყანაში ბატონობდა სახელმწიფო საკუთრება, ეკონომიკის ძირითადი დარგების საწარმოებზე, მათ შორის ენერგეტიკული მრეწველობის კომპანიებზე, სატრანსპორტო კომპანიებსა და მრეწველობის საწარმოებზე. სახელმწიფო საკუთრება გახდა

ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე მიმართული ინდოეთის მთავრობის მოქმედებათა საკვანძო ელემენტი.

ინდოეთის ბიუროკრატიული აპარატი შეიძლება აღმოჩნდეს მეტად შემაფერხებელი ამ ქვეყანაში ბიზნესის წარმატებით საწარმოებლად. 1991 წლამდე, ინდოეთის მთავრობა არ ახდენდა უცხოურ ინვესტიციების წახალისებას, იძლეოდა რა მხოლოდ ინდოეთის საწარმოების აქციებით ფლობის უფლებას. აგრეთვე, თავს ახვევდა რა სხვა დამამძიმებელ მოთხოვნებს, მაგალითად, 1970-იანი წლებიდან ქვეყნის ბაზარზე პროდუქციის გაყიდვისთვის პირობის სახით კომპანიას კოკა-კოლას თხოვდნენ გამაგრილებელი სასმელის ფორმულის საიდუმლოს გაცემას. კომპანიამ უარი თქვა ამ პირობაზე და ამჯობინა ამ ბაზრის დატოვება. შემდგომში, 1991 წელს ეკომონიკური რეფორმების შემდეგ, რომლებიც წამოიწყო ინდოეთის პრემიერ მინისტრმა, გახსნეს ადგილობრივი ბაზარი უცხოური კომპანიებისათვის, შესაბამისად კოკა-კოლამ კვლავ შეაღწია ინდოეთის ბაზარზე. ამ რეფორმების გატარების შედეგად, შემცირებულ იქნა სავაჭრო შეზღუდვები, გაიხსნა ინდოეთი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მზარდი ნაკადისთვის, აგრეთვე განხორციელებული იქნა ქვეყნის ფინანსური სექტორის რეფორმა.

რეფორმების შედეგად ინდოეთში შევიდა დიდი რაოდენობით პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, ძირითადად "ოთხეულის" ქვეყნების ტნკ-დან. ქვეყნის მშპ-ის ზრდის საშუალო წლიურმა მაჩვენებელმა შეადგინა 6% პერიოდისთვის, რომელმაც განვლო რეფორმების დაწყებიდან. სახელმწიფო პოლიტიკის არასაკმარისი გამჭვირვალობა დიდ გაუგებრობებში აყენებს უცხოურ ინვესტორებს.

2008 წელს ინდოეთის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 182 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო იმპორტმა – 316 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა. ინდოეთის მშპ-მა 2008 წელს 1,2 ტრლნ აშშ დოლარი შეადგინა. მსოფლიოს 500 უმსხვილეს კორპორაციათა შორის 7 მოდის ინდოეთზე.

ავღანეთი და ცენტრალური აზიის რესპუბლიკები

ავღანეთსა და ცენტრალური აზიის 5 რესპუბლიკას: ყაზახეთს, უზბეკეთს, ტაჯიკეთს, თუქმენეთსა და ყირგიზეთს

მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს. ამ ქვეყნებში ჭარბობს მთები და უდაბნოები, შესაბამისად ისინი ძალზე განიცდიან სახნავი მიწების ნაკლებობას. შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე ძალიან დაბალია. საწვავის ვრცელი მარაგები შეიძლება ვიპოვოთ ცენტრალური აზიის მთელ ტერიტორიაზე, განსაკუთრებით ყაზახეთსა და თურქმენეთში. ყველა ამ ქვეყნისათვის დამახასიათებელია რუსეთის მნიშვნელოვანი როლი საგარეო ურთიერთობებში

სამხრეთ–აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები

აზიის ტერიტორიაზე განლაგებულია დიდი რაოდენობით სხვა ქვეყნები, რომლებიც იმყოფებიან ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე. განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებენ ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა ტაილანდი, მალაიზია და ინდონეზია — ქვეყნები, რომლებსაც ჰყავდათ დაბალანაზღაურებადი სამუშაო ძალა და რომლებიც იქცნენ მნიშვნელოვანი მოცულობის პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიმღებად. იაპონიაში სამუშაო ძალაზე დანახარჯების ზრდამ აიძულა მრავალი იაპონური ტნკ-ები ამ სამი ქვეყნის ტერიტორიაზე აეგოთ ქარხნები, რომლებშიც დაბალი დანახარჯებით იწარმოება დეტალები და კვანძები, რომელთა მიწოდება ხდება მშობლიურ საწარმოებში იაპონიაში. აშშ-სა და ევროპის ქვეყნების ტნკ-ები, აგრეთვე, იყენებენ ამ ქვეყნებს საწარმოო ბაზრის სახით. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების გამოყენებით გამოშვებული პროდუქციის ექსპორტის შედეგად სწრაფად გაიზარდა ტაილანდის, მალაიზიისა და ინდონეზიის ეკონომიკა. 1980-1995 წლებში ამ ქვეყნების მშპ-ის ზრდის საშუალო წლიურმა მაჩვენებელმა შეადგინა 7%. ამასთან1997-1998 წლების სავალუტო კრიზისმა დიდი ზარალი მიაყენა ამ ქვეყნებს, ყველაზე მძიმე დარტყმა მიადგა ინდონეზიას.

2007 წელს ტაილანდის საქონლის ექსპორტმა 109 მლრდ ევრო, მალაიზიის – 125 მლრდ ევრო, ინდონეზიის კი – 81 მლრდ ევრო შეადგინა, ხოლო ტაილანდის იმპორტმა 99 მლრდ ევრო, მალაიზიის – 101 მლრდ ევრო, ინდონეზიის – 53 მლრდ ევრო შეადგინა. ტაილანდის მშპ-მა 274 მლრდ აშშ დოლარი, მა-

ლაიზიის – 222 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო ინდონეზიის – 511 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა.

2.5. აფრიკის და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნების ბაზრები

აფრიკას უკავია დედამიწის საერთო ფართობის დაახლოებით 22%; ეს კონტინენტი მდიდარია ბუნებრივი რესურსებით. ეგვიპტე მდებარეობს აფრიკის კონტინენტის ჩრდილო–აღმოსავლეთ ნაწილში, რეგიონის საზღვარზე, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით ,,ახლო აღმოსავლეთი".

აფრიკა

აფრიკის კონტინენტზე 54 ქვეყანაა, რომელთა მოსახლეობის ერთობლივი რაოდენობა 815 მლნ-ს აღემატება. XIX საუკუნის ბოლოს აფრიკის დიდი ნაწილი კოლონიზებულ იქნა ევროპის უძლიერესი ზესახელმწიფოების მიერ (ისეთების, როგორებიცაა ბელგია, საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, პორტუგალია, ესპანეთი და დიდი ბრიტანეთი), რომლებსაც სჭირდებოდათ სტრატეგიული სამხედრო მიზნების მიღწევა ან შიდაპოლიტიკური მოთხოვნების დაკმაყოფილება. კოლონიალიზმის ტალღამ საპირისპირო მოძრაობა 1950–იანი წლების შუა პერიოდში დაიწყო, როდესაც ევროპის ზესახელმწიფოებმა ერთიმეორის მიყოლებით დაკარგეს კონტროლი თავიანთ კოლონიებზე. კოლონიალიზმის კვალი აფრიკაში დღემდე რჩება, რაც უშუალოდ აისახება საერთაშორისო ბიზნესის შესაძლებლობებზე. მაგალითად, ისეთი ქვეყნები, როგორებიცაა ჩადი, ნიგერია და კოტ–დ'ივუარი (სპილოს ძვლის ნაპირი), ინარჩუნებენ მჭიდრო ეკონომიკურ და კულტურულ კავშირებს საფრანგეთთან. ეს ქვეყნები თავიანთ ეროვნულ ვალუტას უკავშირებდნენ საფრანგეთის ვალუტას, დღეს კი - ევროს. აგრეთვე, ემხრობიან მართვისა და განათლების სისტემების, სამართლებრივი სისტემის ორგანიზაციის ფრანგულ პრინციპებს. ამ კავშირების წყალობით, ფრანგულ სამრეწველო კომპანიებს, საფინან-

სო დაწესებულებებსა და სერვისულ კომპანიებს ლიდერის პოზიციები უკავიათ ამ ქვეყნებთან საერთაშორისო ვაჭრობაში. ანალოგიური სიტუაცია ჩამოყალიბდა კენიაში, ზიმბაბვესა და სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკებში: ამ ქვეყნების სახელმწიფო დაწესებულებათა მუშაობა მოდელირებულია ბრიტანული ნიმუშის მიხედვით, რაც ბრიტანულ კომპანიებს ანიჭებს გარკვეულ უპირატესობებს მათ ბაზრებზე.

აფრიკის ქვეყნების ეკონომიკა მეტწილად ეყრდნობა ბუნებრივი რესურსების გამოყენებას. ნავთობის მოპოვება იძლევა მშპ-ის ნახევარს ისეთ ქვეყანაში, როგორიცაა ანგოლა, გაბონი, და ნიგერია, ალჟირის მშპ-ის ნახევარს. სოფლის მეურნეობას, აგრეთვე, დიდი მნიშვნელობა აქვს აფრიკის მრავალი ქვეყნის ეკონომიკისათვის. ამ ქვეყნებიდან ზოგიერთში სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია წარმოადგენს ექსპორტის ძირითად ნაწილს. მაგალითად, ისეთი პროდუქტების წილზე, როგორებიცაა ყავა, კაკაო და პალმის ზეთი, მოდის კოტ-დ'ივუარის ექსპორტის ძირითადი ნაწილი. აფრიკის ქვეყნების უმრავლესობის მაცხოვრებლები უპირატესად დასაქმებულნი არიან სოფლის მეურნეობაში. ასეთი ქვეყნების რიცხვს მიეკუთვნება გამბია, მოზამბიკი, სიერა-ლეონე, ტანზანია და ზამბია.

მრავალი ექსპერტი დარწმუნებულია იმაში, რომ XXI ათასწლეულში სწორედ სამხრეთ აფრიკა დაიკავებს კონტინენტზე გაბატონებულ მდგომარეობას ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით, აგრეთვე, იმაში, რომ სწორედ ეს ქვეყანა გახდება მთელი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებელი ძალა. სამხრეთ აფრიკას გააჩნია ნაყოფიერი მიწები და ოქროს, ალმასის, ქრომისა და პლატინის მდიდარი საბადოები. არაერთი ტნკ სამხრეთ აფრიკას იყენებდა ბიზნესის საწარმოებლად აფრიკის კონტინენტზე 1970-იან წლებამდე, როდესაც გაერომ შემოიღო სავაჭრო სანქციები ამ ქვეყნის წინააღმდეგ. ამ სანქციების შემოღების აუცილებლობა გაჩნდა აპარტეიდის პოლიტიკის (შავკანიანებად, თეთრკანიანებად და აზიელებად ქვეყნის ხალხის გაყოფის) გამო, რომელსაც ატარებდა ქვეყნის მთავრობა. საერთაშორისო თანამეგობრობის მხრიდან ასეთი საგარეო ზეწოლის შედეგად 1994 წელს სამხრეთ აფრიკის

მთავრობა იძულებული გახდა ქვეყნის ყველა მოქალაქისთვის მიენიჭებინა თანაბარი საარჩევნო უფლება. 1994 წლის მაისში, სამხრეთ აფრიკის ისტორიაში პირველი არჩევნების დროს, რომლებშიც მონაწილეობა მიიღო ყველა მოქალაქემ, მათი რასობრივი კუთვნილების მიუხედავად, ქვეყნის პრეზიდენტად არჩეულ იქნა ნობელის ლაურეატი ნელსონ მანდელა.

2008 წელს სამხრეთ აფრიკის საქონლის (უპირატესად, სასარგებლო წიაღისეულის) ექსპორტის მოცულობა მშპ-თან (277 მლრდ აშშ დოლარი) შეადგინა 26%.

სამხრეთ აფრიკის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 2007 წელს 46 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა – 68 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 0,6 და იმპორტის 0,9%).

ახლო აღმოსავლეთი

ახლო აღმოსავლეთი მოიცავს ტერიტორიას სამხრეთ–დასავლეთ აზიასა და ჩრდილო–აღმოსავლეთ აფრიკას შორის. ამ რეგიონს უწოდებენ ცივილიზაციის ერთ-ერთ აკვანს, რადგან სწორედ მის ტერიტორიას უკავშირდება პირველად მსოფლიოში გლეხური მეურნეობები, ქალაქები, მთავრობები, კანონთა კრებული და დამწერლობა. გარდა ამისა, ეს რეგიონი იყო მსოფლიოს რიგი ძირითად რელიგიების, მათ შორის, ქრისტიანობის, იუდაიზმის და ისლამის აღმოცენების ადგილი. ახლო აღმოსავლეთის ისტორია – ეს კონფლიქტებისა და პოლიტიკური არასტაბილურობის ისტორიაა. XX საუკუნის II ნახევრის განმავლობაში ამ რეგიონმა გადაიტანა ომები ისრაელ–არაბეთის, ირანსა და ერაყს შორის და ორი ომი სპარსეთის ყურეში. ამ ომებმა მეტისმეტად სარისკოდ აქცია ბიზნესის წარმოება ახლო აღმოსავლეთში.

ბოლო წლებში საუდის არაბეთს პირველი ადგილი უკავია ახლო აღმოსავლეთში მშპ-ის ოდენობით, რომლემაც 2008 წელს შეადგინა 482 მლრდ აშშ დოლარი. შედარებისათვის ისრაელის მშპ-მა 202 მლრდ აშშ დოლარი შეადგინა, მაგრამ ერთ სულ მოსახლეზე შემოსავალი გაცილებით მაღალია, ვიდრე საუდის არაბეთში.

ახლო აღმოსავლეთში განლაგებულია ნავთობით მდიდარი ქვეყნები, მაგალითად, საუდის არაბეთში ნავთობის წარმოებას მოაქვს მშპ-ის 40% და ექსპორტიდან შემოსავლების საერთო მოცულობის 90%. ნავთობით მდიდარ ახლო აღმოსავლეთის ზოგიერთ ქვეყანას აქვს საკუთარი ეკონომიკის დივერსიფიცირების მცდელობა რათა უზრუნველყოს ,,ცხოვრება ნავთობის შემდეგ". ქუვეითში ნავთობის გაყიდვიდან მიღებული შემოსავალი გამოიყენება ინვესტიციათა შთამბეჭდავი პორტფელის ფორმირებისათვის. დუბაი, არაბთა გაერთიანებული საემიროებიდან ერთ-ერთი, უცხოელ ინვესტორებს სთავაზობს თავისუფალი ვაჭრობის ზონის ყველა უპირატესობას, აგრეთვე, შესანიშნავ ინფრასტრუქტურასა და არაბეთის რეგიონებში საქონლის წარმოებისა თუ ექსპორტისათვის.

შედარებისათვის საუდის არაბეთის საქონლის ექსპორტის მოცულობამ 2007 წელს 138 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა – 66 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 1,9 და იმპორტის 0,9%).

2.6. სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების ბაზრები

სამხრეთ ამერიკის 13 ქვეყანას აქვს საერთო პოლიტიკური ისტორია, გააჩნიათ მრავალი საერთო ეკონომიკური და სოციალური პრობლემა. 1494 წელს კოლონიებზე პრივილეგიები განაწილდა პორტუგალიას, რომელმაც მიიღო ბრაზილია და ესპანეთს შორის, რომელმაც მიიღო კონტინენტის მთელი დანარჩენი ნაწილი. ესპანელმა და პორტუგალიელმა კოლონიზატორებმა დაიპყრეს ადგილობრივი მოსახლეობა, მიითვისეს მათი ოქროსა და ვერცხლის საბადოები და სხვ. სიმდიდრე. ხოლო მათი მინდვრები აქციეს შაქრის, ჭარხლის, თამბაქოსა და კაკაოს პლანტაციებად. XVIII საუკუნის ბოლოსთვის ევროპის ამ ორი ზესახელმწიფოს ზეგავლენა სამხრეთ ამერიკის კოლონიებზე შესუსტდა. ბოლოს კოლონიებმა ერთიმეორის მიყოლებით მოიპოვეს დამოუკიდებლობა. 1825 წელს ესპანეთის დროშა ფრიალებდა მხოლოდ კუბაზე. მაგრამ თვით დამოუკიდებ-

ლობის მიღების ფაქტი არ ნიშნავდა კონტინენტზე არსებული ყველა პრობლემის გადაჭრას. სამხრეთ ამერიკის მრავალ ქვეყანაში დიდი უთანასწორობა იყო შემოსავლების განაწილებაში, მოსახლეობის ფართო მასა სიღარიბეში ცხოვრობდა. კონტინენტზე ასეთმა მდგომარეობამ შედეგად მოიტანა პოლიტიკური არასტაბილურობა და აქედან გამომდინარე, რეფორმების ჩატარების გარდაუვალი აუცილებლობა.

მთელი ომისშემდგომი პერიოდის განმავლობაში სამხრეთ ამერიკის უმრავლესი ქვეყნის მთავრობა ემხრობოდა იმპორტის ჩანაცვლების პოლიტიკას, როგორც ეკონომიკური განვითარების ძირითად გზას. ასეთი მიდგომა გულისხმობს ადგილობრივი მრეწველობის განვითარების სტიმულირებას, საქონლის იმპორტის შეზღუდვას სხვადასხვა სახით — სატარიფო და არასატარიფო ბარიერებით. მეთოდით, რომელიც თავისი არსით იმპორტის ჩანაცვლების საწინააღმდეგოა – ექსპორტის ხელშეწყობა, ქვეყანა აღწევს ეკონომიკურ ზრდას. ეკონომიკური განვითარებისადმი ასეთი მიდგომა წარმატებით იქნა აპრობირებული ტაივანში, ჰონგ კონგსა და სინგაპურში.

ამავე დროს სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების ეკონომიკის დარგების უმრავლესობისათვის შიგა ბაზარი ძალზე პატარაა იმისათვის, რომ მასზე შეიძლებოდეს ეკონომიის მიღება მასშტაბიდან სერიული წარმოების გამოყენების საშუალებით. გარდა ამისა, ადგილობრივი ბაზრების შეზღუდულობა არ იძლევა სამამულო მწარმოებლებს შორის კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების საშუალებას, რასაც მივყავართ შიგა ბაზარზე წარმოებულ საქონელზე ფასების მატებამდე, სხვა ბაზრებზე ამავე საქონლზე ფასებთან შედარებით. იმპორტის შეზღუდვის პოლიტიკას სარგებელი მოაქვს იმ სამამულო კომპანიებისთვის, რომლებიც აწარმოებენ კონკურენტულ ბრძოლას უცხოურ კომპანიებთან, მაგრამ იგივე პოლიტიკა ამცირებს ქვეყნის საექსპორტო კომპანიების შესაძლებლობებს მსოფლიო ბაზრებზე კონკურენციის კუთხით, რადგან ამ კომპანიებს უხდებათ საკუთარი პროდუქციის საწარმოებლად მათ უცხოელ კონკურენტებთან შედარებით უფრო ძვირადღირებული საწყისი რესურსების გამოყენება. ასეთ შემთხვევაში მთავრობას უხდება

ასეთი კომპანიების საქმიანობის სუბსიდირება, ხოლო მრავალ შემთხვევაში – მათი ნაციონალიზაცია, რათა შეინარჩუნოს სამუშაო ადგილები. დიდი დანახარჯები, რომელთა გაწევა ხდება ასეთი მიდგომისას, დაეკისრება გადასახადის გადამხდელებსა და მომხმარებლებს საქონელზე გაზრდილი ფასების სახით. მაგრამ დროთა განმავლობაში მთავრობა მაინც აწყდება ბიუჯეტის დეფიციტის პრობლემის გადაჭრის აუცილებლობას. შედეგად ხდება ინფლაცია და საშუალო კლასის დანაზოგების გაუფასურება.

1980-იანი წლების ბოლოს სამხრეთ ამერიკის მრავალმა ქვეყანამ მოახდინა ეკონომიკური ზრდის სტიმულირება კერძო მეწარმეობისა და თავისუფალი ვაჭრობის მხარდაჭერით, ამასთანავე, გატარებულმა რეფორმებმა გაზარდა კონტინენტის მიმზიდველობა აშშ-ის, ევროპისა და აზიის ტნკ-ებისათვის ეკონომიკურმა და პოლიტიკურმა კრიზისებმა ახალი ათასწლეულის დასაწყისში მოიცვა სამხრეთ ამერიკის მრავალი ქვეყანა.

სამხრეთ ამერიკის ფიზიკური გეოგრაფია დიდ ზეგავლენას ახდენს ამ კონტინენტზე საერთაშორისო ბიზნესის საქმიანი ოპერაციების წარმოებაზე. ანდები ართულებს საქონლის ტრანსპორტირებას სამხრეთ ამერიკის წყნარი ოკეანის სანაპირო ზოლის ქვეყნებსა და კონტინენტის სიღრმეში მდებარე მეზობელ ქვეყნებს შორის.

სამხრეთ ამერიკის მთავარმა ქვეყანამ, მათ შორის, არგენტინამ, ბრაზილიამ და ჩილემ მიიღეს იმპორტის ჩანაცვლების მსგავსი პოლიტიკა, რომელიც კარგად იყო მოფიქრებული, მაგრამ, საბოლოო ანგარიშით, აღმოჩნდა უკიდურესად დესტრუქციული. უნდა აღინიშნოს, რომ 1980–იანი წლების ბოლოს ამ ქვეყნების მთავრობებმა დაიწყეს პოლიტიკის მკვეთრად შეცვალა. გატარებული რეფორმების ჩარჩოებში დადებულ იქნა თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმებები მეზობელ ქვეყნებთან, პრივატიზებულ იქნა მრეწველობის სხვადასხვა დარგები. გარდა ამისა, ამ ქვეყნების კომპანიებმა დაიწყეს მონაწილეობა კონკურენტულ ბრძოლაში საერთაშორისო ბაზრებზე. მაგალითად, ჩილე ამჟამად შეიძლება მივაკუთვნოთ ქვეყნების რიცხვს, რომელთა ეკონომიკა მაქსიმალურად ორი-

ენტირებულია თავისუფალ ბაზარზე. სამწუხაროდ, ასეთი პოლიტიკის გატარების შედეგად მომხდარი 1990-იანი წლების ეკონომიკური ბუმის მიუხედავად, ახალი ათასწლეულის დასაწყისში სამხრეთ ამერიკის ზოგიერთი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა ძლიერ შეირყა. ქვეყნების რიცხვში, რომლებიც 2000 წლის შემდეგ წააწყდნენ სერიოზულ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პრობლემებს, შედიან არგენტინა, ბრაზილია, კოლუმბია და ვენესუელა.

ბრაზილია ტერიტორიის სიდიდით მსოფლიოს მეხუთე, არგენტინა – მერვე, კოლუმბია – 26-ე, ხოლო ვენესუელა – 33 ქვეყანაა. ასევე მოსახლეობის რაოდენობით ბრაზილია მსოფლიოს მეხუთე ქვეყანაა.

2008 წელს ბრაზილიის მშპ-მა 1,6 ტრლნ აშშ დოლარი, არგენტინის – 326 მლრდ აშშ დოლარი, კოლუმბიის – 241 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო ვენესუელის — 319 ტრლნ აშშ დოლარი. უმსხვილესი ექსპორტიორია ბრაზილია, რომლის ექსპორტმა 2007 წელს 114 მლრდ ევრო, ხოლო იმპორტმა – 95 მლრდ ევრო შეადგინა (მსოფლიო ექსპორტის 1,6% და იმპორტის 1,3%).

საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ საერთაშორისო ბიზნესში ჩრდილოეთ ამერიკის, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი ბაზრის და საქმიანი ცენტრის როლი;
2. დაახასიათეთ საერთაშორისო ბიზნესში დასავლეთ ევროპის, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი ბაზრის და საქმიანი აქტივობის ცენტრის როლი და მნიშვნელობა;
3. რა როლი აქვს ევროს საერთაშორისო ბიზნესსა და ანგარიშსწორებაში?
4. გააანალიზეთ აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის პოსტკომუნისტური ქვეყნების წინაშე არსებული სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები;

5. დაახასიათეთ საერთაშორისო ბიზნესში აზიის, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი მზარდი ბაზრის და საქმიანი ცენტრის როლი;
6. გააანალიზეთ აფრიკის ქვეყნების წინაშე არსებული რთული პრობლემები;
7. გააანალიზეთ ახლო აღმოსავლეთისა და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების წინაშე არსებული პრობლემები.
8. თქვენი აზრით, რა არის უკეთესი : განვითარებადი ქვეყნებისთვის ფინანსური და ჰუმანიტარული დახმარების გაწევა, თუ მათთან ვაჭრობის გაფართოება?
9. რომელმა მხარემ უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული საერთაშორისო თანამეგობრობის დახმარება: დახმარების გამღებმა თუ მიმღებმა ქვეყანამ?
10. რომელი ქვეყნები შედიან ,,სამეულის“ შემადგენლობაში? რომელი ქვეყნები შედიან ,,ოთხეულის“ შემადგენლობაში, რატომ აქვთ მათ ასეთი დიდი როლი საერთაშორისო ბიზნესში?
11. დაახასიათეთ აშშ-ის როლი საერთაშორისო ბიზნესში?
12. დაახასიათეთ ევროკავშირის როლი საერთაშორისო ბიზნესში?
13. აღწერეთ ბუნებრივი რესურსებისა და სოფლის მეურნეობის როლი აფრიკის ქვეყნების ეკონომიკაში;
14. რა ღონისძიებები უნდა გაატარონ აფრიკის ქვეყნებმა, რათა მოიზიდონ უფრო მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია?
15. გააანალიზეთ საქართველო და საერთაშორისო ბიზნესსაქმიანობის ძირითადი ცენტრები, მათი პრობლემები და პერსპექტივები.

ლიტერატურა:

1. შენგელია თ., გლობალური ბიზნესი, თბ., 2010;
2. Die EU in der Welt. Die Außenpolitik der Europäischen Union. Europäische Kommission, Luxemburg, 2007;

3. Europa von A bis Z : Taschenbuch der europäischen Integration / Bpb, Bundeszentrale für Politische Bildung.Werner Weidenfeld/Wolfgang Wessels (Hrsg.). Bonn : Bpb. 2009;
4. Eurostat. Statistische Bücher. Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2007. Europäische Gemeinschaften, 2007;
5. Eurostat. Statistische Bücher. Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2008. Europäische Gemeinschaften, 2008.;
6. Гриффин Р., Пастей М., Международный Бизнес, М. 2006;
7. Деннелс Дж. Д. Радеба Л. Х. Международный бизнес. М., 1994;
8. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения. Под ред. проф. Л. Н. Красавиной. М., Финансы и статистика, 2003;
9. Мировая экономика и международный бизнес. Учебник. Поляков В.В., Щенин Р.К. М. „КноРус'', 2008;
10. Черенков В.И. Международный бизнес. 3-е изд., Феникс, 2006;
11. Чиненов М.В. Основы международного бизнеса: Организационные основы, инфраструктура, тактика и стратегия. КноРус, 2009.

თავი III

საერთაშორისო ბიზნესის გარემო

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს არსი და სახეები;**
2. **გარე ფაქტორების სტრუქტურა;**
3. **საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო;**
4. **საერთაშორისო ბიზნესის პოლიტიკური გარემო;**
5. **საერთაშორისო ბიზნესის ეკონომიკური გარემო;**
6. **საერთაშორისო ბიზნესის ტექნოლოგიური გარემო;**
7. **საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული, ეთიკური და სოციალური გარემო;**
8. **საერთაშორისო ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო.**

3.1. საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს არსი და სახეები

ბიზნესის გარემო ზოგადად განისაზღვრება სხვადასხვა ფაქტორებით, რომლებიც მოქმედებენ ბიზნესის ყოველდღიური ფუნქციონირების პროცესში. ამერიკელი მეცნიერის ჯერალდ ბელის აზრით: ,,ორგანიზაციის გარემო მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა მომხმარებლები, კონკურენტები, სამთავრობო დაწესებულებები, მიმწოდებლები, საფინანსო ორგანიზაციები და შრომითი რესურსების წყაროები“.[7] საერთაშორისო ბიზნესისათვის გარემოს შესწავლას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან არსებული ბიზნესგარემოს მდგომარეობის დადგენა, მისი გაანალიზება და სრულყოფის გზების განსაზღვრა უშუალო გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარე-

[7] Майкл Мескон, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. М. Изд. Дело. 1997, с. 179

ბასა და საერთაშორისო ბაზარზე მის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე.

განასხვავებენ პირდაპირ და ირიბ (არაპირდაპირ) გარემოს. პირდაპირი ზემოქმედების გარემო მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ოპერაციებზე, ესენია მიმწოდებლები, მომხმარებლები, კონკურენტები, შრომითი რესურსები, კანონები და სახელმწიფო რეგულირებელი დაწესებულებები.

ირიბი გავლენის გარემოს ფაქტორები ორგანიზაციის ოპერაციებზე პირდაპირ და სწრაფ (მყისიერ) ზემოქმედებას არ ახდენენ, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მათი ზეგავლენა მაინც ვლინდება. ასეთი ფაქტორებია: ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესი, სოციოკულტურული, ეკოლოგიური და პოლიტიკური ცვლილებები, ჯგუფური ინტერესების გავლენა და ბიზნესისთვის (ორგანიზაციისთვის) მნიშვნელოვანი სხვა ქვეყნებში მიმდინარე მოვლენები.

საბაზრო გარემოს მრავალდონიანი სტრუქტურა გააჩნია. ცნობილია, რომ ბიზნესის სუბიექტების საქმიანობა ხორციელდება სამეწარმეო ობიექტის შიგნით (ეს ბიზნესის შიგა გარემოა) და, ასევე, ლოკალურ, საერთოეროვნულ და საერთაშორისო (მსოფლიო) ბაზრებზე.

ლოკალური ბაზარი ქვეყნის ცალკეულ რეგიონში ბიზნესის სუბიექტების ურთიერთქმედების გარემოა. იგი განპირობებულია ამ რეგიონების ეკონომიკური განვითარების თავისებურებებით, ბიზნესის წარმართვაზე მოქმედი ადგილობრივი პირობებით, მოცემული რეგიონის ბიზნესის სუბიექტების მოთხოვნით და ბიზნესის სუბიექტების ურთიერთობების რეგულირების განსაკუთრებული ნორმებითა და წესებით.

საერთოეროვნული ბაზარი არის ბიზნესის ყველა სუბიექტის ურთიერთქმედების გარემო, რომლებიც განახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას სახელმწიფოს ტერიტორიაზე ამ სახელმწიფოს ეკონომიკური განვითარების დონისა და მასში მიღებული ბიზნესის განხორციელების პირობების შესაბამისად.

საერთაშორისო ბაზარი ბიზნესის იმ სუბიექტთა ურთიერთქმედების გარემოა, რომელთა საქმიანობა ცალკეული სახელმწიფოების ეროვნულ საზღვრებს სცილდება და ვითარდება ეკონომიკის გლობალიზაციის, ეკონომიკური ინტეგრაციისა და ბიზნესის ფორმირების პირობების მსოფლიო ტენდენციების გავლენით.

საერთაშორისო ბაზრის ელემენტებია სხვადასხვა ქვეყნების საერთოეროვნული ბაზრები, რომლებიც შედგება ლოკალური ბაზრებისაგან. ამიტომ ბიზნესის ყველა სუბიექტის საქმიანობა ერთდროულად საბაზრო გარემოს სხვადასხვა დონეზე ვლინდება. მაგალითად, რომელიმე გამომცემლობის საქმიანობა, რომელიც თავის წიგნებს ყიდის მთელ მსოფლიოში, არ შემოიფარგლება მხოლოდ ლოკალური ბაზრით, სადაც იგი იძენს პოლიგრაფიულ მასალას. იგი მოქმედებს საერთოეროვნულ და საერთაშორისო ბაზრების სივრცეში, რომლის დროს გამომცემლობის მენეჯერები იძულებული ხდებიან გაითვალისწინონ ყველა ის პირობა და ფაქტორი, რომელიც მოქმედებს ლოკალურ, საერთოეროვნულ და საერთაშორისო ბაზრებზე.

ყოველივე ეს იძლევა დასკვნების გაკეთების საშუალებას, რომ საბაზრო გარემოს გააჩნია სტრუქტურული დონეები, რომლებიც შესაბამის გავლენას ახდენენ ბიზნესის სუბიექტების საქმიანობაზე.

არსებობს ბიზნესგარემოს ოთხი დონე, ეს არის მიკრო-დონე (ბიზნესის შიგა გარემო), მეზოდონე (საბაზრო ლოკალური გარემო), მაკროდონე (საერთოეროვნული საბაზრო გარემო) და მეგადონე (საერთაშორისო საბაზრო გარემო).

მიკროგარემო მოიცავს ბიზნესის სუბიექტის შიგა ურთიერთობებს, რომლებიც მას ესაჭიროება სრულყოფილი ფუნქციონირებისთვის. ბიზნესის მიკროგარემოს მიეკუთვნება ფირმის ფუნქციური და სხვა სახის ქვედანაყოფები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მისი მუშაობის პირობებს. მიკროგარემო, ასევე, მოიცავს: საფინანსო სტრუქტურებს (ბანკები, ინვესტორები), მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, რომლის მეშვეობით ხდება ფირმების რეკლამირება და სხვ.

მეზოგარემო მოიცავს ბიზნესის სუბიექტის ფუნქციონირების ფაქტორებისა და პირობების ერთობლიობას ლოკალურ დონეზე, მათ შორის რეგიონის ეკონომიკური განვითარების დონეს და მართვის ტერიტორიულ ორგანოებს. ეს ტერიტორიული წარმონაქმნი სხვადასხვა ლოკალური აქტების (დადგენილებების, წესების, შეზღუდვების, აღკვეთების) დაწესების და ასევე ბიზნესის სუბიექტების განვითარების ლოკალური პროგრამების მიღების საშუალებას იძლევა. მეზოგარემოს დონეზე ფირმის საქმიანობაზე გავლენას ახდენენ არაეკონომიკური ფაქტორებიც, ესენია სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ტექნოლოგიური, გეოგრაფიული და სხვ.

მაკროგარემო ბიზნესის სუბიექტებზე დიდ გავლენას ახდენს. იგი მოიცავს ეკონომიკის მდგომარეობას, ბიზნესის ინფრასტრუქტურის განვითარების დონეს, კერძოდ, ბაზრის იმ ინსტიტუტების განვითარებას, რომლებიც მოქმედებენ სახელმწიფოში. მაკროგარემო, ასევე, გულისხმობს რეგიონთაშორის ურთიერთქმედებებს სახელმწიფოს დონეზე და სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკას. გარდა ამისა, მაკროდონეზე ბიზნესის სუბიექტების საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ბიზნესის არაეკონომიკური გარემო, ანუ კულტურის მდგომარეობა საზოგადოებაში, ქვეყნის ფიზიკური ან გეოგრაფიული მდგომარეობა და პოლიტიკური ფაქტორები.

მაკროგარემოს უმთავრესი კომპონენტაა ეკონომიკური მდგომარეობა სახელმწიფოში. ეკონომიკური მდგომარეობა ხასიათდება სტაბილურობისა და სახელმწიფოსა და ნაციონალური ეკონომიკის მდგრადობის დონით, ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების ტემპების ზრდით, დასაქმების და ინფლაციის პარამეტრებით და ფასების ინდექსებით.

ეკონომიკური მდგომარეობის დახასიათებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეროვნული ეკონომიკის სტრუქტურის დადგენას ეკონომიკის სახელმწიფო და არასახელმწიფო სექტორების შეფარდების ჭრილში. აშშ-ში ამასთან ერთად ფედერალური ეკონომიკის და რეგიონული ეკონომიკის თანაფარდობის განსაზღვრა ხდება. მნიშვნელოვანია, ასევე, მოცემული

მაჩვენებლებისა და პროპორციების ცვალებადობის ტენდენციების გათვალისწინება.

ბიზნესის მაკროგარემოს მეორე არსებითი კომპონენტია სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკა. იგი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების სახელმწიფო პრიორიტეტების და ნაციონალური ეკონომიკის რეგულირებისა და მართვის წესების ერთობლიობას წარმოადგენს, რომელიც ხორციელდება სხვადასხვა სახელმწიფო პროგრამების მეშვეობით. ასეთებია, მაგალითად, პრივატიზაცია, მცირე ბიზნესის მხარდაჭერა, ამა თუ იმ დარგის სახელმწიფო მხარდაჭერა, კრიმინალური ბიზნესით მიღებული შემოსავლების ლეგალიზაციის აკრძალვა. მთლიანობაში კი სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკის მიზანია ნაციონალური ეკონომიკის სტაბილიზაცია და მისი განვითარება.

ეროვნული ეკონომიკის სტაბილიზაციის აუცილებლობა დაკავშირებულია ეკონომიკური საქმიანობის მასშტაბების არამუდმივობასთან. ქვეყნის ეკონომიკა მუდმივად განიცდის მრავალრიცხოვანი ფაქტორების გავლენას: ჩნდება ახალი ტექნოლოგიები, ინვესტიციების სტრუქტურაში ხდება ძვრები, იცვლება მომხმარებლების გემოვნება, რაც შესაბამისად ეკონომიკის არასტაბილურობას იწვევს. ამ პირობებში სახელმწიფო უნდა უზრუნველყოფდეს განვითარების სტაბილიზაციას, რომელიც აუცილებელია სამეწარმეო ფირმებისთვის, დაქირავებული მუშაკებისა და მომხმარებლებისთვის. ამიტომ სახელმწიფო, საჭიროების შემთხვევაში, ცვლის გადასახადების სიდიდეს და გავლენას ახდენს ფულად-საკრედიტო პოლიტიკაზე.

ბიზნესის მაკროგარემო და მეზოგარემო გავლენას ახდენენ ფირმის საქმიანობაზე, მყიდველთა მიერ დახარჯული ფულადი სახსრების მოცულობაზე, ასევე, ფირმის საქონლის ასორტიმენტის განსაზღვრაზე, მისი პროდუქციის ფასის დადგენაზე და, შესაბამისად, შემოსავლებისა და ინვესტიციების მოცულობაზე.

საერთაშორისო ბიზნესზე მეტად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს **საერთაშორისო (მეგა) გარემო**. მეგაგარემო მოიცავს საქონლისა და მომსახურების მსოფლიო ბაზარზე მოქმედ პირდაპირი ზეგავლენის ფაქტორებსა და პირობებს და ასევე,

მსოფლიოში არსებულ ირიბი ზემოქმედების საერთო ტენდენციებს. მათ მიეკუთვნება:

- საერთაშორისო ხელშეკრულებები და შეთანხმებები, მთავრობათაშორისი დოკუმენტები, რომლებიც მიმართულია საერთაშორისო ბაზრების სუბიექტების ურთიერთობების რეგულირებაზე, მსოფლიო ბაზრის ინსტიტუტების საქმიანობის რეგულირებაზე (**WB** – მსოფლიო ბანკი, **IMF** – საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, **WTO** – საერთაშორისო სავაჭრო ორგანიზაცია, **GATT** – ვაჭრობისა და ტარიფების შესახებ გენერალური შეთანხმება და სხვ.);
- საერთაშორისო ბიზნესის ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე (მაგალითად, ეროვნული ვალუტის კონვერტირების პირობები, საერთაშორისო ფინანსური ინვესტირების პირობები, საერთაშორისო მეწარმეობის პირობები და სხვ.);
- ბიზნესის მეგადონეზე ფუნქციონირებენ ასევე საერთაშორისო ინვესტორები. ასეთებია უცხოელი ან სამამულო ინვესტორები, რომლებიც ახორციელებენ პირდაპირ ან პორტფელურ ფინანსურ ინვესტიციებს სხვადასხვა სახის ლეგალურ ბიზნესში.

ამგვარად, საბაზრო გარემოს სხვადასხვა დონეები არსებითად ახდენენ გავლენას ბიზნესის სუბიექტების ფუნქციონირებაზე.

3.2. გარე ფაქტორების სტრუქტურა

საერთაშორისო დონეზე მოქმედი ორგანიზაციების გარემო დიდი სირთულით გამოირჩევა, რაც განპირობებულია ფაქტორების უნიკალური ერთობლიობით, რომელიც ახასიათებს ცალკეულ ქვეყანას.

საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს შესწავლისა და გაანალიზების დროს იყენებენ ბიზნესგარემოს დაჯგუფებას ფუნ-

ქციური ასპექტების ნიშნით, რომლის მიხედვით განასხვავებენ ბიზნესის გარემოს შემდეგ სახეებს:

1. საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო;
2. ბიზნესის პოლიტიკური გარემო;
3. ეკონომიკური გარემო;
4. ტექნოლოგიური გარემო;
5. კულტურული, ეთიკური და სოციალური გარემო;
6. ბუნებრივი გარემო.

უნდა ითქვას, რომ ფაქტორებისა და პირობების მრავალფეროვნების მიუხედავად, საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორებიდან უმთავრესად აღნიშნულ ფაქტორებს ექცევა ყურადღება.

სხვადასხვა ქვეყნის **სამართლებრივი სისტემები**, კანონები, სახელმწიფო-მარეგულირებელი დებულებები და აქტები არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ამიტომ ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობა ხორციელდება საერთაშორისო გარემოში, იძულებულნი ხდებიან გაითვალისწინონ მრავალი ლოკალური ნორმატივი, რომელიც შეეხება დაბეგვრის, ფასწარმოქმნის, ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებს, ანგარიშგებლობას სახელმწიფო ორგანოების წინაშე და სხვ.

საერთაშორისო ბაზარი ბიზნესში მონაწილე სახელმწიფოების შიგა და გარე პოლიტიკის ზემოქმედების ქვეშ იმყოფება. **პოლიტიკური მდგომარეობა** და სოციალური დაძაბულობა ურთიერთობებში ართულებს შესყიდვის, წარმოების, მიწოდების, დისტრიბუციის და გასაღების პროცესებს ან საერთოდ შეუძლებელს ხდის მათ. ხშირ შემთხვევაში ეკონომიკური სანქციები გამოიყენება ამა თუ იმ სახელმწიფოებზე პოლიტიკური ზეწოლის ბერკეტის სახით. პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა ნაწილობრივ უზრუნველყოფს ეკონომიკურ და ფინანსურ სტაბილურობას.

ფირმებმა, რომლებიც მუშაობენ საერთაშორისო სივრცეში, უნდა გააანალიზონ **ეკონომიკური პირობები** და დაკვირვება მოახდინონ იმ ქვეყნების ეკონომიკაზე, სადაც მათი ბიზნესი ფუნქციონირებს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია საერ-

თაშორისო ეკონომიკური ტენდენციების დადგენა, ვინაიდან ეს არსებით გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობაზე.

ტექნოლოგიური გარემო ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ტექნოლოგიური სიახლეები გავლენას ახდენენ წარმოების ეფექტიანობაზე, ახალი სახეობის პროდუქციის შექმნაზე, მის რეალიზაციაზე. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სრულყოფითა და გამოყენებით შესაძლებელი ხდება ახალი სახის მომსახურებისა თუ პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, მისი შენახვა და გავრცელება. ცნობილია, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი და დაკავშირებული არიან ახალი ტექნოლოგიების შემქმნელ მეცნიერებატევად ორგანიზაციებთან, სწრაფად რეაგირებენ ყოველ სიახლეზე და კონკურენტუნარიანნი არიან.

საერთაშორისო ბიზნესის სპეციალისტებისთვის მნიშვნელოვანია ქვეყნის **კულტურული, ეთიკური და სოციალური გარემოს** შეფასება, ვინაიდან სწორედ კულტურა განსაზღვრავს მნიშვნელოვანწილად ადამიანების ქცევას საყოფაცხოვრებო და სამსახურებრივ დონეზე, მათ დამოკიდებულებას სხვადასხვა მოვლენებისა და, კერძოდ, ბიზნესისადმი. კულტურა არის საზოგადოებაში მიღებული ფასეულობების, რწმენისა და ადათ-წესების სისტემა. ქვეყნის სოციოკულტურული სისტემა მოიცავს დემოგრაფიული სიტუაციის ცვალებადობას, განათლების, ჯანდაცვისა და სოციალური უზრუნველყოფის დონეს, საქმიან (შრომით) მობილობას, ცხოვრების წესებს. ნებისმიერ ქვეყანაში არსებობს კონკრეტული კანონები და ბიზნესისადმი განწყობა, რომლის შესაბამისად შეიძლება დადგენა, თუ რა ტიპის საქმიანობა უნდა განვითარდეს აქ.

მკვლევარების მიერ დადგენილია, რომ სწორედ სხვა კულტურულ გარემოში ბიზნესის წარმართვას, ხშირ შემთხვევაში წარუმატებლობა მოაქვს. ამიტომ საჭიროა კულტურული განსხვავებების დროული იდენტიფიკაცია და, შესაბამისად, პიროვნებათშორის კონტაქტებში ქცევისა და საქმიანი ურთიერთობების სტილისა და მეთოდების შეცვლა.

ნებისმიერი ბიზნესსისტემა **ბუნებრივ გარემოსთან** კავშირში მოქმედებს, რომლის შემადგენელი ნაწილი უნდა იყოს ეკოლოგიური ასპექტები. ეს კი სხვადასხვა ფაქტორების ერთობლიობაა, როგორიცაა: ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობა, ბიზნესის უსაფრთხო ფუნქციონირებისთვის ეკოლოგიური ბარიერების შექმნა, საწარმოს პროდუქციის მიმართ ეკოლოგიურ მოთხოვნები, პროდუქციის წარმოებისას ან მომსახურების გაწევისას გარემოზე საწარმოს ზემოქმედების ფორმები.

აღნიშნულ სისტემაზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ სახელმწიფო ორგანოები, რომელთაც გარემოს დაცვის სფეროში ევალებათ ზედამხედველობა და კონტროლი. საერთაშორისო ბიზნესში მომუშავე მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ პარტნიორი ქვეყანას ეკოლოგიური კანონზომიერებების ამსახველი სამართლის ნორმები და შეისწავლონ შესაბამისი ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტები, რათა თავიდან აიცილონ საჯარიმო სანქციებით გამოწვეული ზარალი და სხვ.

საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედ ფაქტორების შესწავლას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რაც განპირობებულია იმით, რომ უცხო გარემოში მუშაობა ითხოვს ადაპტაციასა და ბიზნესის წარმართვის მეთოდების შეცვლას.

3.3. საერთაშორისო ბიზნესის სამართლებრივი გარემო

საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვაზე მნიშვნელოვანწილად საკუთარი და მიმღები ქვეყნების კანონები ახდენს გავლენას. ეს კანონები განაპირობებენ კომპანიის მიერ ბაზრის არჩევას, პროდუქციაზე ფასების დაწესებას, საჭირო რესურსების ღირებულებას (სამუშაო ძალა, ნედლეული, მასალები და ტექნოლოგიები).

სხვადასხვა ქვეყნის სამართლებრივი სისტემები განსხვავდება ერთმანეთისგან ისტორიული, კულტურული, პოლიტიკური და რელიგიური ნიშნით, რაც საერთაშორისო კომპანიების წინაშე ბევრად უფრო რთულ ამოცანებს აყენებს. მათ უნდა

დაიცვან არა მხოლოდ საკუთარი ქვეყნის, არამედ იმ ქვეყნების კანონებიც, სადაც მათი ბიზნესი ფუნქციონირებს.

განასხვავებენ სამართლებრივი სისტემის სამ ტიპს: ზოგად (**Common Law**), სამოქალაქ (**Civil Law system**) და რელიგიურ (**Religious Law**) სამართლის სისტემას.

ზოგადი სამართალი აშშ-ის, დიდი ბრიტანეთისა და მისი ყოფილი კოლონიების, ასევე, კანადის, ავსტრალიის, ახალი ზელანდიის, მალაიზიის სამართლებრივი სისტემის საფუძველია. ზოგადი სამართალი ემყარება ცალკეულ სასამართლო საქმეზე ქვეყნის მთელი ისტორიის მანძილზე დაგროვილი გადაწყვეტილებების მიღების ერთობლივ გამოცდილებას. ამით იქმნება პრეცედენტები, რომლებსაც სხვა მოსამართლეები იყენებენ ანალოგიური საქმეების განხილვის პროცესში. კანონებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესის წარმართვაზე, ყოველ ქვეყანაში აქვს თავისი სპეციფიკა, რაც პოტენციურ პრობლემებს უქმნის ცუდად ინფორმირებულ მეწარმეს. მაგალითად, სამრეწველო საწარმოსთვის, რომელიც დაუშვებს წუნდებული პროდუქციის გამოშვებას, ამერიკაში ბრალის დადება სასამართლოს დროს უფრო ადვილია, ვიდრე ინგლისში. ეს აიხსნება პრეცედენტული სამართლის ე.წ. ევოლუციური განსხვავებებით ამ ორ ქვეყანაში.

პრეცედენტულ სამართალში ევოლუციური განსხვავების გარდა ზოგადი სამართლის ქვეყნებში არსებობს, ასევე, თავისი სპეციფიკა სამართლის სტატუსის სახით (**Statutory Law**), ანუ სამართალი, გამოხატული საკანონმდებლო აქტებში. მაგალითად, მრავალი კომერციული გარიგება, რომელიც იდება კომპანიებსა და ინგლისის მთავრობას შორის, დაცულია საზოგადოების დაჟინებული ყურადღებისაგან კანონით საიდუმლოების დაცვის შესახებ (**Official Secrets Act**).

აშშ-ში პირიქით, კანონის ინფორმაციაზე თავისუფალი შეღწევის (**Freedom of Information Act**) თანახმად საყოველთაოდ დაშვებულია კომპანიებსა და აშშ-ის ფედერალურ ხელისუფლებას შორის დადებული ხელშეკრულებების შესახებ ინფორმაციის გაცნობა.

სამოქალაქო სამართლის ანუ კოდიფიცირებული სამართლის სისტემა (**Civil Law System**) ემყარება მოქმედებათა კოდიფიკაციას და ითვალისწინებს დეტალურად დამუშავებული კანონების კომპლექსს, რომელიც შედის კოდექსში. ამ კანონების საფუძველზე, სადაც იმ მოქმედებათა დეტალური ჩამონათვალია, რომელიც ნებადართულია ან არ არის ნებადართული, ხორციელდება ბიზნესი. ზემოაღნიშნულ ორ სისტემას შორის ძირითადი განსხვავება არის ის, რომ ზოგადი სამართლის სისტემის პირობებში დეტალურად მუშავდება კონტრაქტები, სხვადასხვა შესაძლებელი სიტუაციების გათვალისწინებით, ხოლო სამოქალაქო სამართლის სისტემა გამორიცხავს ასეთ დეტალიზაციას, ვინაიდან ყველა სადავო საკითხის პასუხი ჩამოყალიბებულია სამოქალაქო კოდექსში. სამოქალაქო, ანუ კოდიფიცირებულ სამართალს ეყრდნობა 70-ზე მეტი ქვეყანა (გერმანია, საფრანგეთი, იაპონია, საქართველო და სხვ.).

რელიგიური სამართალი (Religious Law) დაფუძნებულია ოფიციალურად დადგენილი რწმენის წესებისა და რელიგიური წეს-ჩვეულებების სისტემაზე, ამა თუ იმ რელიგიური სწავლების (მოძღვრების) შესაბამისად. სახელმწიფო მართვის ფორმა, რომლის დროსაც მოქალაქეთა სამოქალაქო და კრიმინალური ქცევა რეგულირდება რელიგიური სამართლით, ეწოდება თეოკრატია (**Theocracy**). ირანში, მაგალითად, ისლამური რელიგიისმსახურების ჯგუფი მოქალაქეთა მოქმედებების კანონიერებას და არაკანონიერებას განსაზღვრავს ,,ყურანის“ თავისებური განმარტებების საფუძველზე. რელიგიურმა სამართალმა შეიძლება საგანგებო პრობლემები შექმნას კომპანიების საქმიანობაში. მაგალითად, მუსლიმანური საღმრთო წიგნის, ყურანის შესაბამისად, სესხზე პროცენტის აღება ღარიბთა არასამართლიან ექსპლუატაციად ითვლება. ამიტომ მუსლიმანურ ქვეყნებში ფუნქციონირებადი კომპანიები და ფინანსური ორგანიზაციები იძულებულნი არიან შეიმუშაონ ფინანსური ხელშეკრულებების ალტერნატიული ვარიანტები, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ დააგროვონ და დააბანდონ კაპიტალი. მუსლიმანური კომერციული ფირმები, უმეტეს შემთხვევაში, სისტემურ დაკრედიტებასთან შედარებით უპი-

რატესობას ანიჭებენ შეთანხმებას გრძელვადიან არენდაზე, რომელსაც ხანგრძლივი აქტივის მისაღებად იყენებენ.

ანალოგიურად ბანკის მეანაბრეები ირანში ღებულობენ ბანკის მოგებიდან წილს და არა საპროცენტო განაკვეთს. საბანკო საქმის ასეთ ორგანიზებას ხშირად ,,ისლამურ საბანკო საქმეს“ უწოდებენ.

რელიგიურ სამართალზე დამყარებულ სამართლებრივ სისტემებს სხვა თავისებურებებიც გააჩნია. კერძოდ, სათანადო სასამართლო პროცედურებისა და აპელაციის შეტანის პროცედურების არარსებობა და სხვა. ყოველივე ეს დამოკიდებულია ამა თუ იმ ქვეყნის რელიგიურ ტრადიციებზე.

საერთაშორისო ბიზნესში დიდ როლს თამაშობს **საერთაშორისო სამართალი**, რომელიც არეგულირებს სახელმწიფოთა ურთიერთობებს საქონლის, წარმოების ფაქტორებისა და კაპიტალის მოძრაობის საკითხებში. ზოგიერთი კანონი მიღებულია საერთაშორისო საქმიანი აქტივობის რეგულირების მიზნით. ამ კანონების მიხედვით ერთ ქვეყანას შეუძლია მეორე ქვეყანა დაითანხმოს მისთვის არახელსაყრელ პოლიტიკაში ცვლილებების შეტანაზე ვაჭრობაში სანქციებისა და შეზღუდვების გამოყენებით. სანქციები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ფორმის, როგორიცაა: მაღალტექნოლოგიურ საქონელზე ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა, შეღავათიანი სატარიფო ხელშეკრულების გაუქმება, რომელიმე ქვეყნის საქონლის ბოიკოტირება, ემბარგო, სატარიფო ბარიერები, კვოტა, ახალ კრედიტებზე უარის თქმა და და ა.შ.

სხვადასხვა ქვეყანას შეუძლია ექსტერიტორიალურობის პრინციპის გამოყენება, რომლის დროს საქმიანი ოპერაციების რეგულირება ხდება ქვეყნის საზღვრებს გარეთ. მაგალითად, სხვა ქვეყნებში მოქმედი კომპანიები, რომლებიც ცდილობდნენ ამერიკულ ბაზარზე კონკურენციის შემცირებაზე ემუშავათ, გახდნენ აშშ-ის სასამართლოს ობიექტები, როგორც ანტიმონოპოლური კანონის დამრღვევები, ვინაიდან ისინი ,,ხელს უშლიდნენ ამერიკის კომპანიებს ეწარმოებინათ პროდუქცია მსოფლიო ბაზრებისთვის“. [8]

[8] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб. Питер. 2006, გვ.126.

იმისათვის, რომ წარმატებით ფუნქციონირებდეს ბიზნესი მიმღებ ქვეყანაში, მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ კომპანიის ურთიერთქმედების სწორი წესი ბიზნესის ადგილობრივ გარემოსთან და შეინარჩუნონ ამ ქვეყნების მთავრობებთან მისაღები ურთიერთობები.

3.4. საერთაშორისო ბიზნესის პოლიტიკური გარემო

პოლიტიკური მდგომარეობის შეფასება ქვეყანაში, სადაც კომპანია აპირებს ბიზნესის წარმართვას, საჭიროა ჩატარდეს კაპიტალის დაბანდებაზე გადაწყვეტილების მიღებამდე. პოლიტიკური სტაბილურობის ფაქტორს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან, სხვადასხვა მიზეზების გამო, იგი მოქმედებს კომპანიის თუ ცალკეული ინვესტორის საქმიან აქტივობაზე. ასე, მაგალითად, პოლიტიკურმა ცვლილებებმა მიმღებ ქვეყანაში უცხოური ინვესტორისა თუ პროდუქციის ექსპორტიორისათვის შესაძლებელია გამოიწვიოს უცხოელების საკუთრებაზე უფლებების შეზღუდვა (უცხოური საკუთრების ნაციონალიზაციაც კი). ასევე, შეიძლება იმპორტზე სპეციალური ბაჟი დაწესდეს. საგადასახდელო ბალანსის ან საგარეო ვალის გადახდის პრობლემები ართულებენ მოგების სახით მიღებული დოლარების გატანას ქვეყნიდან.

პოლიტიკა შეიძლება შეიცვალოს ინვესტორებისათვის სასარგებლოდ მაშინ, როდესაც ჩნდება მოთხოვნა უცხოურ კაპიტალზე. უცხოური ვალუტის მიღება ზოგჯერ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შიგა პოლიტიკური ჯგუფების მოთხოვნების გათვალისწინება. ამ შემთხვევაში ბაზრის ზეწოლა პოლიტიკურ ინტერესებზე ძლიერია.

მრავალი კომპანია წარმატებით ახერხებს პოლიტიკური კლიმატის შეფასებას საკუთარ ქვეყანაში, მაგრამ პოლიტიკური სიტუაციის შეფასება სხვა ქვეყანაში მათ უჭირთ. ამის მრავალი მიზეზი არსებობს. ესენია კანონები და ნორმატიული აქტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მიმღებ ქვეყანაში მყოფი კომპანიის საქმიანობის სტაბილურობაზე: კანონები მინიმა-

ლურ ანაზღაურებაზე, რომლის მიხედვით განისაზღვრება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე; თავისუფალი ზონების კანონები, რომლებიც განაპირობებენ კომპანიის მიერ საკუთრების გამოყენების წესებს; გარემოს დაცვის დებულებები და აქტები გავლენას ახდენენ წარმოების ტექნოლოგიის არჩევასა და ნარჩენების ლიკვიდაციისათვის საჭირო დანახარჯების განსაზღვრაზე. გარდა ამისა, არასასიკეთო ცვლილებებმა საგადასახადო კოდექსში შესაძლებელია მინიმუმამდე დაიყვანოს კომპანიის მოგება. სამოქალაქო ომები, ტერორისტული აქტები ან უცხოელი ბიზნესმენების გატაცება და, ასევე, კომპანიის საკუთრების ექსპროპრიაცია — ყოველივე ეს ძნელად პროგნოზირებადია და საქმიანი ოპერაციებისათვის დიდ საფრთხეს წარმოადგენს.

იმისათვის, რომ ამა თუ იმ ქვეყანაში სწორად განისაზღვროს პოლიტიკური გარემო, გამოიყენება პოლიტიკური რისკების შეფასება (**Political Risk Assessment**) – პოლიტიკური რისკების სისტემატური ანალიზის პროცედურა.

პოლიტიკური რისკები – ესაა ნებისმიერი ცვლილება პოლიტიკურ პირობებში, რომელმაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის საქმიანი ოპერაციების მომგებიანობაზე. ყველა პოლიტიკური რისკი შეიძლება მიეკუთვნოს ერთ-ერთს შემდეგი სამი კატეგორიიდან, ესენია:

1. საკუთრების დაკარგვის რისკი, როდესაც კომპანიამ შეიძლება დაკარგოს თავისი საკუთრება კონფისკაციის ან ექსპროპრიაციის შედეგად;
2. ოპერაციული რისკი, როდესაც კომპანიის მიმდინარე საქმიანობას ან მის მუშაკებს საფრთხე ემუქრება მიმღები ქვეყნის კანონებში, გარემოს დაცვის ნორმებსა და საგადახადო კოდექსში ცვლილებების გამო, ასევე ტერორიზმის, შეიარაღებული აჯანყებების და სხვ. მიზეზების გამო;
3. ტრანსფერტული რისკი, როდესაც მთავრობა ზღუდავს კომპანიის შესაძლებლობებს გადარიცხოს ფულადი სახსრები ქვეყანაში და მის ფარგლებს გარეთ.

პოლიტიკური რისკები შეიძლება აისახოს როგორც ქვეყანაში მოქმედი ყველა კომპანიის საქმიანობაზე, ასევე ზოგი-

ერთი მათგანის ოპერაციებზე. აქედან გამომდინარე, განასხვავებენ მაკროპოლიტიკურ რისკს **(Macropolitical Risk)**, რომელიც მოიცავს ქვეყანაში მოქმედ ყველა კომპანიას. ამ სახის რისკის მაგალითებია 90–ნი წლების სამოქალაქო ომები სიერალეონეში, ზაირში, ბოსნიაში, ავღანეთისა და ერაყის ბოლო წლების მოვლენები.

მიკროპოლიტიკური რისკი (**Micropolitical Risk**), შეეხება მარტო რომელიმე ერთ კომპანიას ან რომელიმე დარგის კომპანიებს. 70-ნი წლების ნავთობის მრეწველობის ნაციონალიზაცია საუდის არაბეთში მიკროპოლიტიკური რისკის მაგალითია, რომელიც განპირობებული იყო მთავრობის ქმედებებით. არასამთავრობო მიკროპოლიტიკური რისკები, ასევე, სერიოზულ გავლენას ახდენენ კომპანიის საქმიანობაზე. მაგალითად, კომპანიების **Disneyland Paris** და **McDonald's** –ის საქმიანობამ საფრანგეთში ფერმერების არა ერთი საპროტესტო აქცია გამოიწვია. არის შემთხვევები, როდესაც პროტესტი გადადის ძალადობის აქციაში, რაც საბოლოოდ უცხოური კომპანიის დახურვით მთავრდება. ასე მაგალითად, 2003 წელს კომპანიებმა **TotalFina Elf SA, Royal Dutch/Shell** და **Chevron Texaco** ნიგერის დელტაში დროებით შეწყვიტეს საქმიანობა მთავრობასა და ადგილობრივ ეთნიკურ თემებს შორის საომარი მოქმედებების გამო.[9]

ნებისმიერი კომპანია, რომელიც მიზნად ისახავს ახალ ბაზარზე შესვლას, უნდა ფლობდეს ძირითად ინფორმაციას შესაბამის ქვეყანაზე. იმისათვის, რომ გაკონტროლდეს კომპანიის პოლიტიკური რისკები, საჭიროა ქვეყნის პოლიტიკური და ეკონომიკური სტრუქტურის დადგენა. კომპანიის მენეჯერებმა უნდა გაარკვიონ, როგორია ქვეყნის პოლიტიკური წყობა: ძალაუფლება ერთი კაცის, თუ ერთი რომელიმე პარტიის ხელშია? ქვეყანაში დომინირებს საბაზრო ურთიერთობები, თუ სახელმწიფო რეგულირების პრინციპი? მთავრობა თვლის, რომ უცხოური კომპანიები ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთი საშუალებაა, თუ პირიქით, ხელს შეუშლის განვითა-

[9] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес., СПб. Питер. 2006, с. 146

რებას? კომპანიის შემკვეთები საზღვარგარეთ კერძო თუ სახელმწიფო ბიზნესის წარმომადგენლები არიან? ასევე, რომელ სტრუქტურაში შედიან კონკურენტები? თუ ეს სახელმწიფო სტრუქტურაა, შეუძლია უცხოურ კომპანიას მასთან თანაბარ პირობებში კონკურირება? რამდენად მყარია არსებული მთავრობის მდგომარეობა და მისი გადადგომა გამოიწვევს თუ არა რადიკალურ ცვლილებებს ეკონომიკურ პოლიტიკაში?

არსებობს მრავალი კონსალტინგური ფირმა, რომელიც სპეციალიზდება პოლიტიკური რისკების შეფასებაში. ეს ფირმები ეხმარებიან საერთაშორისო კომპანიებს იმ რისკის ხარისხის დადგენაში, რომელიც თან სდევს ამა თუ იმ ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვას. ასევე, არის სპეციალური ბიულეტენები და ჟურნალები, სადაც იბეჭდება სხვადასხვა ქვეყნებში ჩატარებული პოლიტიკური რისკების შეფასების ყოველწლიური შედეგები.

3.5. საერთაშორისო ბიზნესის ეკონომიკური გარემო

მრავალეროვნული კორპორაციები გავლენას ახდენენ იმ ქვეყნის ეკონომიკაზე, სადაც ფუნქციონირებს მათი ბიზნესი. ამ კორპორაციებს შეუძლიათ ინვესტიციების დაბანდება ახალ ქარხნებსა და ფაბრიკებში და ამით შექმნან ახალი სამუშაო ადგილები მიმღებ ქვეყანაში. ამ სახის ინვესტიციები სამუშაოთი უზრუნველყოფს ადგილობრივ მოიჯარეებს, მშენებლებსა და მომწოდებლებს.

ზოგიერთი ქვეყნის ხელისუფლება ხელს უშლის უცხოური ფირმების ინვესტიციების მოზიდვას. ნაკლებად განვითარებული ქვეყნები ინვესტიციებს განიხილავენ როგორც ექსპლუატატორულ ქმედებას, ვინაიდან მოგება ამ ინვესტიციებიდან მცირე რაოდენობით რჩება მიმღებ ქვეყანას, მაგრამ მაღალი დონის საგარეო ვალის მქონე ქვეყნებმა შეცვალეს თავიანთი პოლიტიკა და ინტენსიურად იზიდავენ უცხოურ ინვესტიციებს.

მრავალეროვნული კორპორაციების დადებითი მხარე არის ისიც, რომ ისინი იხდიან გადასახადებს, რაც აძლიერებს ადგილობრივ ეკონომიკას და ხელს უწყობს საგანმანათლებლო

დაწესებულებების მუშაობის, სატრანსპორტო და სხვა მუნიციპალური სამსახურების სრულყოფას. მაგალითად, როდესაც კომპანია **Toyota**-ამ თავისი საქმიანობა დაიწყო ქალაქ ჯორჯტაუნში (კენტუკის შტატი), მის მიერ უძრავ ქონებაზე გადასახადის სახით გადარიცხული 1,5 მლნ. დოლარის ოდენობით თანხამ ქალაქის ბიუჯეტის 1/4 შეადგინა[10].

ტექნოლოგიების გადაცემას, ასევე, შეუძლია დადებითი გავლენა მოახდინოს ადგილობრივ ეკონომიკაზე, ასე მაგალითად, პეკინის მუნიციპალური ხელისუფლებისათვის **American Motors**-თან ერთობლივი საწარმოს შექმნის ყველაზე მნიშვნელოვანი უპირატესობა იყო ახალი ამერიკული ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა. ასევე, **General Electric**-მა გაზარდა ელექტრონათურების უმსხვილესი უნგრული საწარმოს მწარმოებლურობა, როდესაც გადასცა თავისი ტექნოლოგიები.

მრავალეროვნულ კომპანიებს შეუძლიათ ქვეყნებს შესთავაზონ კაპიტალი, ტექნოლოგიები და მმართველობითი გამოცდილება. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ქვეყანაში შეიქმნას სასურველი კლიმატი უცხოური ინვესტიციებისა და ინოვაციებისათვის. იმის მიხედვით, თუ რა ინვესტირების სქემებს და სამეურნეო საქმიანობის სფეროს აირჩევენ მიმღები ქვეყნები, იზრდება ეროვნული ეკონომიკის განვითარების ტემპები მიღებული შემოსავლების ხარჯზე.

მრავალეროვნულმა კორპორაციებმა შესაძლოა უარყოფითი გავლენაც მოახდინონ იმ ქვეყნების ეკონომიკაზე, სადაც ისინი ახორციელებენ სამეწარმეო საქმიანობას. ამ კორპორაციების წარმატებულმა კონკურენციამ ადგილობრივ კომპანიებთან შეიძლება გამოიწვიოს მოგების დაკარგვა და სამუშაო ადგილების შემცირება. მაგალითად, სუპერმარკეტების **Carrefour**-ის დამკვიდრებამ ჩინეთის ბაზარზე სირთულეები შეუქმნა ადგილობრივ საოჯახო ბიზნესს, რომელიც კლიენტების მომსახურებას ღია კაფეებში ეწეოდა. გარდა ამისა, ადგილობრივი ეკონომიკა მრავალეროვნული კორპორაციების ეკონომიკური აყვავების გავლენის ქვეშ ექცევა, ვინაიდან მათი

[10] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб. Питер. 2006 , с.136.

ფინანსური წარმატება სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობის საქმეში.

რიგ შემთხვევაში მრავალეროვნული კორპორაციები მიდიან თავიანთი საქმიანობის სფეროების შემცირებაზე, რაც შესაბამისად იწვევს მუშებისა და მოსამსახურეების განთავისუფლებას, ზოგჯერ კი კორპორაცია საერთოდ წყვეტს საქმიანობას ამ ქვეყანაში. მოვლენების ასეთი განვითარების შედეგები ადგილობრივი ეკონომიკისათვის დამანგრეველიც შეიძლება აღმოჩნდეს. საკმარისია კორპორაცია **BMW**-ს პრეცედენტის გახსენება, როდესაც მან კომპანია **Rover** – ის წილობრივ მონაწილეობაზე უარი თქვა და თავისი აქციების გარკვეული ნაწილი მიყიდა **Ford Motor Company**–ს, ხოლო დანარჩენი აქციები შეიძინა მცირე ბრიტანულმა კომპანიამ, რომელიც ახორციელებდა სხვა ფირმების აქციების პაკეტების შესყიდვას. მრავალმა ბრიტანელმა პოლიტიკოსმა მაშინათვე გამოხატა წუხილი იმის გამო, რომ კორპორაცია **BMW**-ს ასეთი გადაწყვეტილება დამანგრეველ ძალად აისახება ოქსფორდშირის ეკონომიკაზე, რეგიონის, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში პირდაპირ დამოკიდებულებაში იყო კომპანია **Rover**– ის საქმიანობაზე და სამუშაო ადგილებზე, რომლებსაც უზრუნველყოფდნენ ამ კომპანიის საწარმოები.[11]

აღსანიშნავია, რომ მრავალეროვნული კორპორა-ციები სარგებლობენ დიდი პოლიტიკური გავლენით, როგორც საერთაშორისო, ასევე მიმღები ქვეყნის დონეზე.

თავისი მასშტაბურობის გამო ისინი ხშირ შემთხვევაში სარგებლობენ დიდი ძალაუფლებით იმ ქვეყნებში, სადაც ახორციელებენ მეწარმეობას. სამწუხაროდ ყოველთვის არის ადგილობრივი მთავრობის მიერ ამ ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების საშუალება, მაგრამ მრავალეროვნულ კორპორაციებს მაინც შეუძლიათ დაუპირისპირდნენ მას. ისინი ემუქრებიან წარმოების გადატანით სხვა რეგიონებში, როგორც ეს მოხდა ესპანეთში, როდესაც ქვეყანამ მიიღო ახალი კანონები სამუშაო ძალის ფასის ამაღლებაზე. ამის საპასუხოდ კორპორაციებმა

[11] Гриффин Р. Пастей М. Международный бизнес. СПб.Питер. 200 , გვ.136

Colgate-Palmolive, S.C.Johnson & Son, Kubota და **Volkswagen**-მა დახურეს ესპანეთის ტერიტორიაზე განლაგებული საწარმოების გარკვეული ნაწილი და შეამცირეს ხელფასის ფონდი. ამის შედეგად ქვეყანაში დაიწყო უმუშევრობის მკვეთრი ზრდა, რომელმაც მიაღწია 24,5%.[12]

3.6. საერთაშორისო ბიზნესის ტექნოლოგიური გარემო

ტექნოლოგიური გარემო ბიზნესის უცხო ქვეყანაში წარმატებით წარმართვის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ქვეყნის ბუნებრივი რესურსები, ისევე როგორც ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში და კაპიტალი მატერიალური აქტივების სახით, დიდ გავლენას ახდენენ ქვეყნის მიმზიდველობაზე საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების განხორციე-ლებისათვის.

ქვეყნის ტექნოლოგიური გარემოს საფუძველია მისი რესურსები ნაყოფიერი სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების, მდიდარი ბუნებრივი რესურსების (ნავთობი, ოქრო, ალმასი და სხვ), ჭარბი სამუშაო ძალის სახით.

რესურსების არსებობა ან უკმარისობა გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რომელი პროდუქცია იწარმოება ამა თუ იმ ქვეყანაში. ავსტრალია, არგენტინა და ტაილანდი, რომლებსაც ნაყოფიერი სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები გააჩნიათ, სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ექსპორტიორები არიან.

იაფი სამუშაო ძალის მქონე ქვეყნების — ჩინეთისა და ინდონეზიის კომპანიები აწარმოებენ და მსოფლიო ბაზარს აწვდიან შრომატევად პროდუქციას. ისლანდია და ახალი ზელანდია, პირიქით, სამუშაო ძალის დეფიციტის გამო ასეთი პროდუქციის იპორტიორები არიან, რადგან მათ არ შეუძლიათ შრომატევადი პროდუქციის წარმოება მოგებით.

ტექნოლოგიური გარემოს სრულყოფის და ფორმირების ერთ-ერთი ხერხია ინვესტიციები. პროდუქციის წარმოებისა და

[12] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб. Питер. 2006 , с.136

განაწილების პროცესის გაადვილებისათვის მრავალი ქვეყანა, მათ შორის კანადა, გერმანია და იაპონია დიდ თანხებს აბანდებენ თავის ინფრასტრუქტურაში (ავტომაგისტრალები, კავშირგაბმულობისა და წყალმომარაგების სისტემები და სხვ.). ასევე მრავალმა ქვეყანამ დიდი ინვესტიციები განახორციელა ადამიანურ კაპიტალში, რამაც ხელი შეუწყო ამ ქვეყნების მოქალაქეების ცოდნის სრულყოფას და სამუშაო ძალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას.

ტექნოლოგიური გარემოს ცვლილების კიდევ ერთი ხერხია ტექნოლოგიების გადაცემა **(technology transfer)** ერთი ქვეყნიდან სხვა ქვეყანაში. ზოგიერთი ქვეყანა ტექნოლოგიების გადაცემის მომხრეა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სტიმულირების ხარჯზე. ასე, მაგალითად, უნგრეთსა და პოლონეთში შემოღებული იყო საგადასახადო და სხვა შეღავათები, რამაც დააინტერესა კომპანიები **General Electric** და **General Motors** აეშენებინათ საწარმოები ამ ქვეყნების ტერიტორიაზე.[13]

სხვა ქვეყნებმა ტექნოლოგიური გარემოს სრულყოფას მიაღწიეს საკუთარ რესურსებზე და სამომხმარებლო ბაზრებზე შეღწევის სანაცვლოდ ტექნოლოგიების შემოტანის პირობით. მაგალითად, საუდის არაბეთმა ნავთობმომპოვებელ კომპანიებთან ხელი მოაწერა კონტრაქტს ნედლი ნავთობის მოპოვებაზე პირობით, რომ ეს კომპანიები შეასწავლიდნენ მათ სპეციალისტებს ნავთობის მოპოვების თანამედროვე მეთოდებს.

ქვეყნის ტექნოლოგიური გარემოს განმსაზღვრელ ფაქტორს მიეკუთვნება ინტელექტუალურ საკუთრებაზე უფლებების დაცვის დონე, რომელსაც უზრუნველყოფენ ამ ქვეყნის კანონები. ინტელექტუალური საკუთრება, რომელსაც მიეკუთვნება პატენტები, საავტორო უფლებები, სავაჭრო მარკები და სხვ., შეადგენენ უმრავლესი მრავალეროვნული კორპორაციების აქტივების მნიშვნელოვან ნაწილს. ქვეყნებს, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ ინტელექტუალური საკუთრების დაცვას, მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებუ-

---

Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб. Питер. 2006, с.140

ლი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ნაკლები შესაძლებლობები აქვთ.

მრავალ ქვეყანაში მიღებულია ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის კანონები. გარდა ამისა, ასეთი უფლებების დაცვა უზრუნველყოფილია სხვადასხვა საერთაშორისო ხელშეკრულებებით. ინტელექტუალური საკუთრების არადამაკმაყოფილებელი დაცვა საერთაშორისო კომპანიებს შეიძლება მეტად ძვირი დაუჯდეთ. კომერციული პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებლების ასოციაციის (**Business Software Alliance**) მონაცემებით, პროგრამული პროდუქციის არაკანონიერად გავრცელება 2002 წელს ასოციაციის წევრებს 13 მილიარდი დოლარი დაუჯდათ.

სხვადასხვა ქვეყნებში საპატენტო პრაქტიკის განსხვავებამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტური სიტუაციები. მაგალითად, იაპონიის კომპანიებში მიღებულია გაფორმდეს პატენტების დიდი რაოდენობა, რომელთაგან თითოეული წარმოადგენს მხოლოდ უკვე არსებული პატენტის უმნიშვნელო მოდიფიკაციას. აშშ-ის კანონმდებლობა, პირიქით, მოითხოვს პატენტუნარიანი გამოგონებები იყოს პრინციპულად ახალი და სასარგებლო. აქედან გამომდინარე, აშშ-ის კომპანიები არეგისტრირებენ ბევრად ნაკლებ პატენტებს იაპონიის ფირმებთან შედარებით. ასეთმა სიტუაციამ გამოიწვია სავაჭრო დავები აშშ-სა და იაპონიას შორის იაპონიის კომპანიების მიერ გენერირებული ე.წ. ,,ზვავური პატენტების“ თაობაზე. ამ სახის დაპატენტება კონკურენტულ ფირმებში ართულებს ტექნოლოგიის სრულყოფას კომპანიის ინტელექტუალური საკუთრების უფლების დარღვევის გარეშე (რადგან იაპონია უმნიშვნელო მოდიფიკაციასაც აპატენტებს). ცხადია, რომ ,,ზვავური დაპატენტება“ მნიშვნელოვან ზარალს აყენებს ტექნოლოგიური სრულყოფის საქმეს.

პრობლემები საერთაშორისო ბიზნესში შესაძლებელია გამოწვეული იყოს სავაჭრო ნიშნებისა და ბრენდების რეგისტრაციით. როგორც წესი, ბევრი ქვეყანა იყენებს პირველი განმცხადებლის პრინციპს, რომელიც ხშირად ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციას. კომპანიამ შეიძლება აირჩიოს თავისი ქვეყნის შიგა

ბაზარზე ცნობილი სახელწოდება, ან სავაჭრო მარკის დასახელება, მაგრამ პროდუქციის სხვა ქვეყანაში ექსპორტირების დროს შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ რომელიმე მეწარმემ უკვე გააფორმა საკუთრების უფლება ამ ქვეყანაში ასეთ მარკაზე ან დასახელებაზე.

მაგალითად, ამერიკულმა კომპანიამ **C. Penney**, რომელმაც ანალოგიური პრობლემების ასაცილებლად თავისი სავაჭრო მარკის რეგისტრაცია მოახდინა ბაზრების უმრავლესობაზე, თავის სახელწოდებაზე უფლება დაკარგა სინგაპურში მცირე მეწარმის გამო, რომელმაც თავის ორ მაღაზიას დაარქვა სახელი **„C. Penney Collections“.** სინგაპურის რესპუბლიკის სასამართლომ **C. Penney** სავაჭრო მარკა სცნო კანონიერად, მაგრამ თავის მშობლიურ ქვეყანაში და არა სინგაპურში, ვინაიდან ეს უფლება არ იყო გაფორმებული სათანადოდ. ამ მიზეზით ამერიკულმა ფირმამ სინგაპურში თავისი სახელი დაკარგა.[14]

საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც პატენტების გაფორმების, განაცხადების განხილვის გაჭიანურების გამო კომპანიებს ყოველგვარი გადახდების გარეშე შეუძლიათ გამოიყენონ სხვა კომპანიების მიერ შექმნილი ტექნოლოგიები და მიიღონ მოგება. ამიტომ ინტელექტუალურ საკუთრებას ესაჭიროება სრულყოფილი დაცვის მექანიზმის გამოყენება.

3.7. საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული, ეთიკური და სოციალური გარემო

საერთაშორისო ბიზნესი არ შემოიფარგლება მარტო ეროვნული ჩარჩოებით, იგი სცილდება მას და ამიტომაც კულტურული განმასხვავებლების მნიშვნელობა ორგანიზა-ციებისათვის მეტად იზრდება და უფრო დიდ გავლენას ახდენს საქმიანი აქტივობის ეფექტიანობაზე. ნებისმიერი ბიზნესი დაკავშირებულია ადამიანებს შორის კონტაქტებთან, რაც საერთა-

[14] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес., СПб.Питер. 2006, с.144

შორისო ბაზარზე წარმატების მოპოვებისათვის მოითხოვს სხვადასხვა ერების კულტურის, ურთიერთობების ნორმების, სოციალური გამოცდილების ცოდნას. საერთაშორისო ბიზნესში კულტურული გარემოს ფაქტორები ქმნიან ყველაზე მეტ სირთულეებს. აქედან ჩნდება კროსკულტურული პრობლემები, ანუ წინააღმდეგობები, რომელიც განპირობებულია იმ ახალ სოციალურ და კულტურულ პირობებში მუშაობით, სადაც ადამიანების ცალკეულ ჯგუფებს შორის აზროვნების სტერეოტიპებში განსხვავება არსებობს. სწორედ ამიტომ, ეროვნული კულტურების კორექტული შეფასება და განსხვავებების ადეკვატური დადგენა სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება.

საერთაშორისო პრაქტიკაში ცნობილია, რომ საქონლის, მომსახურების გაყიდვისას სხვადასხვა ტერიტორიაზე აუცილებლად გასათვალისწინებელია სხვადასხვა კულტურის მქონე მომხმარებლები, რისთვისაც საჭიროა კროსკულტურული პრობლემების გაგება, იმ კულტურის მახასიათებლების ცოდნა, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესის კულტურულ გარემოს ქმნიან. აქ დიდი როლი ენიჭებათ მენეჯერებს, ვინაიდან ეს პროცესები მათგან მოითხოვს კროსკულტურულ ლიდერობას, რომელიც ეფუძნება განსხვავებულ კულტურათა წარმომადგენლების თანამშრომლობას საერთო ღირებულებათა განსაზღვრის მეშვეობით.

მრავალეროვნული კორპორაციები დიდ გავლენას ახდენენ იმ ქვეყნების კულტურაზე, სადაც მათი ბიზნესი ფუნქციონირებს. ამ კორპორაციების საქმიანობა იწვევს ადგილობრივი მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას და ადგილობრივ ბაზარზე ახალი პროდუქციისა და მომსახურების გამოტანას, რომლებიც ადრე მიუწვდომელი იყო მოსახლეობისთვის. ამასთან დაკავშირებით ქვეყნებში, სადაც ხორციელდება ამ კომპანიების ბიზნესი, ხდება მოსახლეობის ქცევის ახალი ნორმების დამკვიდრება. ასეთი ცვლილებებია ადგილობრივ საწარმოებში უფრო საიმედო დანადგარებისა და ინსტრუმენტების გამოყენება, ხარისხიანი ფარმაცევტიკული პრეპარატების და ისეთი საკვები პროდუქტების შემოტანა, რომლებიც პასუხობენ სანიტარულ-ჰიგიენურ მოთხოვნებს. რა თქმა უნდა აქაც არის გა-

მონაკლისები, როგორც ეს მოხდა კომპანია **Nestle**-ს პროდუქციასთან დაკავშირებით, როდესაც ხელმძღვანელობამ მიიღო უამრავი კრიტიკული გამოხმაურება მისი პროდუქციის – ბავშვთა კვების შესახებ მოსახლეობის მოთხოვნით პროდუქციის შემოტანაზე აკრძალვით.[15]

საქმიანი სამყაროს ინტერნაციონალიზაციის შესაბამისად იზრდება ინტერესი მენეჯერებისა და კომპანიების ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობისადმი.

ეთიკა ინდივიდის პირადი დამოკიდებულებაა მისი საკუთარი გადაწყვეტილებების, მოქმედებებისა და ქცევის კორექტულობისადმი. მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკა განისაზღვრება ცალკეული ინდივიდების რწმენის კონტექსტში, ეთიკური ქცევა უმრავლეს შემთხვევაში აღიქმება როგორც ქცევა, რომელიც შეესაბამება მიღებულ სოციალურ ნორმებს. როგორც წესი, ნებისმიერ საზოგადოებაში არის ფორმალური კანონები, რომლებიც ასახავენ საზოგადოების წევრების ეთიკურ სტანდარტებს ან ქცევის სოციალურ ნორმებს. განსხვავებები კულტურაში ხშირ შემთხვევაში ქმნიან დამატებით ეთიკურ სირთულებს. ის, რაც მიღებულია ერთ კულტურულ გარემოში, შეიძლება მიუღებელი და ამორალურიც კი აღმოჩნდეს სხვა კულტურაში.

ამასთან ერთად, ადამიანის რელიგიურ მრწამსს ენიჭება დიდი მნიშვნელობა, ვინაიდან იგი განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის ეთიკურ ასპექტებს. ზოგიერთი რელიგია უფრო ხისტ წესებსა და ნორმებს ადგენს, ზოგი უფრო მოქნილს. და მიუხედავად ამისა, ხშირ შემთხვევაში რელიგიური რწმენა ფორმალურ კანონზე უფრო მძლავრი ფაქტორია საქმიანი ქცევის ფორმირებაში.

ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ეთიკური ასპექტი საერთაშორისო ბიზნესში არის კომპანიის დამოკიდებულება პერსონალისადმი. სხვადასხვა ქვეყნების კომპანიებში ეთიკური ქცევის ასპექტში ყველაზე დიდი სხვაობა, თავს იჩენს ისეთ სფეროებში, როგორიცაა მუშაკების სამსახურში მიღება და განთავი-

[15] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб. Питер. 2006, с.16

სუფლება, შრომის ანაზღაურებისა და სათანადო სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა, დამოკიდებულება მუშაკის პირადი ცხოვრების კონფიდენციალურობისადმი და პატივისცემის გამოხატვა პერსონალის მიმართ.

მრავალი ეთიკური პრობლემა დაკავშირებულია იმასთან, თუ რა დამოკიდებულება აქვთ მუშებსა და მომსახურე პერსონალს თავისი კომპანიისადმი, რაც გულისხმობს ინტერესების კონფლიქტებს და მუშაკების პატიოსნებას.

ბიზნესის წარმართვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ეთიკური ასპექტია კომპანიისა და მისი მუშაკების ურთიერთობები ეკონომიკური საქმიანობის სხვა სუბიექტებთან. კომპანიის ინტერესების მთავარი სუბიექტებია: შემკვეთები, კონკურენტები, აქციონერები, მიმწოდებლები, დილერები და პროფკავშირები.

მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკა ადამიანის ინდივიდუალურობის განუყოფელი ნაწილია, კომპანიები ცდილობენ შეიმუშავონ ქცევის ეთიკის საერთო ნორმები და დაუქვემდებარონ პერსონალის ქცევები ამ ნორმებს. ეს მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, რადგან ცნობილია, კონფლიქტური სიტუაცია შემოაქვს არაეთიკურ ქმედებებს (unethical behavior) კოლექტივში და რა დამანგრეველი ძალაა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ხანგრძლივი კონფლიქტები.

ბიზნესის წარმართვის ეთიკის საკითხები ხორციელდება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის კონტექსტში. სოციალური პასუხისმგებლობა ეს არის ვალდებულებების ერთობლიობა, რომლებსაც ორგანიზაცია იღებს თავის თავზე საზოგადოების ინტერესების დაცვისა და მისი შემდგომი განვითარების მიზნით.

კომპანიებს გააჩნიათ სოციალური პასუხისმგებლობა მათი საქმიანობის შედეგებით დაინტერესებულთა წინაშე, ასევე, გარემოს დაცვისა და საზოგადოებრივ კეთილდღეობასთან მიმართებაში. ზოგიერთი კომპანია პასუხისმგებლობას იღებს სამივე ჩამოთვლილი მიმართულების მიხედვით და მაქსიმალურად ცდილობს წარმატებით შეასრულოს თავისი მოვალეობები. ამ დროს სხვა კომპანიები ირჩევენ ამ მიმართულებებიდან ერთს ან

ორს. არსებობს კომპანიები, რომლებიც სოციალურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე არც ერთი სახით არ იღებენ.

კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვა მოიცავს მისი საქმიანობის ისეთი მხარეების რეგულირებას, როგორიცაა სამართლებრივი და ეთიკური ნორმების შესატყვისობა, სოციალური პასუხისმგებლობის არაფორმალური ასპექტები და კომპანიის ძალისხმევის შეფასება, რომელიც მიმართულია ამ კომპანიის საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობის ზრდისკენ. თანამედროვე ეტაპზე არის მცდელობა, რომ განხორციელდეს კომპანიების საქმიანობის ეთიკური და სოციალური ასპექტების რეგულირება საკანონმდებლო ბერკეტების გამოყენებით. ამის მაგალითებია ისეთი კანონები, როგორიცაა ,,კანონი საგარეო-ეკონომიკურ საქმიანობაში კორუფციასთან ბრძოლის შესახებ", ,,კანონი უცხოელ მოქალაქეების მიმართ კანონდარღვევების შესახებ", ,,მექრთამეობასთან ბრძოლის კონვენცია", ასევე შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის საქმიანობა.

Foreign Corrupt Practices Act, FCPA — ,,კანონი საგარეო-ეკონომიკურ საქმიანობაში კორუფციასთან ბრძოლის შესახებ", რომელიც უკრძალავს ამერიკულ კომპანიებს ქრთამის მიცემას საზღვარგარეთის სახელმწიფო მოხელეებისთვის ამ ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვისათვის, მიღებულ იქნა აშშ-ის კონგრესის მიერ 1977 წელს.

Alien Tort Claims Act — ,,კანონი უცხოელ მოქალაქეების მიმართ კანონდარღვევე-ბის შესახებ" უკრძალავს აშშ-ის მრავალეროვნულ კორპორაციებს მოგების მიღების მიზნით უცხოელი მოქალაქეების უფლებების დარღვევას.

Anti-Bribery Convention of the Organization for Economic Cooperation and Development — ,,მექრთამეობასთან ბრძოლის კონვენცია" მიღებულ იქნა კანადაში 2000 წ. და შემდეგ რატიფიცირებულ იქნა კიდევ 33 ქვეყანაში. ეს კონვენცია კრძალავს მექრთამეობას საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების განხორციელების დროს, რომლის დამრღვევი ისჯება კანონით.

International Labor Organization, ILO — შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომლის ამოცანაა შრომის პირობების

მონიტორინგი, განვითარებადი ქვეყნების საწარმოებში ფაქტობრივად აკონტროლებს მათ საქმიანობას.

3.8. საერთაშორისო ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო

საერთაშორისო არენაზე ცნებები ,,ბიზნესი“, ,,მეწარმეობა“ და ,,ეკოლოგიურად მისაღები საქმიანობა“ სტატიებში, დოკუმენტებსა და დადგენილებებში პირველად მოიხსენიება 70-ნი წლებიდან გაეროს ჰელსინკის კონფერენციის შემდეგ (1972 წ.). სპეციალურად შექმნილი გარემოსა და განვითარების კომისია (ე.წ. გრუ ბრუტლანდის კომისია) მიზნად ისახავდა გარემოში კაცობრიობის სამომავლო ცხოვრების პრობლემების დეტალურ ანალიზს. გრუ ბრუტლანდის მოხსენებაში ,,ჩვენი საერთო მომავალი“ (1987 წ.)[16] აღინიშნა, რომ მთავრობებმა, საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა, მეწარმეთა წრეებმა უნდა გააერთიანონ ძალები ეკოლოგიური პრობლემების გადაწყვეტად, წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს პრობლემები თვით ბუნებისა და საზოგადოების არსებობას საფრთხეს უქმნიან.

დღეს ეკოლოგია კვლავ უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა, რომლის შესახებ მიღებულია მრავალი დადგენილება, როგორიცაა საერთაშორისო სავაჭრო პალატის ქარტია ,,ბიზნესი და გარემო“, ევროკავშირის დოკუმენტი ,,საერთო პასუხისმგებლობა“. ამ დადგენილებებში ჩამოყალიბებულია პრინციპები, რომლითაც უნდა ხელმძღვანელობდეს მეწარმე ბუნებასთან მიმართებაში, პასუხს აგებდეს საწარმოო გარემოში მიმდინარე ცვლილებების გამო. რიო-დე-ჟანეიროში მიღებულ დოკუმენტში ,,XXI საუკუნის დღის წესრიგი“ ხაზგასმულია, რომ ეკოლოგიური მენეჯმენტი მდგრადი განვითარების საკვანძო დომინანტი და, ამასთან ერთად, სამრეწველო საქმიანობისა და მეწარმეობის უმაღლესი პრიორიტეტი უნდა გახდეს.

---

[16] Гру Брутланд., Наше общее будущее., Доклад МКОСР., Москва., Изд. Прогресс., 1987.

ბუნებრივი გარემო არის ადამიანის არსებობის პირობა და მისი სიცოცხლის გაგრძელების საშუალება. ამასთან, ეს ის სივრცეა, სადაც ადამიანი განალაგებს სამრეწველო, სასოფლო-სამეურნეო, კულტურულ-საგანმანათლებლო, საყოფაცხოვრებო ობიექტებს, რაც უზრუნველყოფს მის სრულფასოვან ცხოვრებას.

ნებისმიერი ბიზნესსისტემა ბუნებრივ გარემოსთან კავშირში მოქმედებს და ამიტომ მისი დაარსებიდანვე უნდა განისაზღვროს გარემოსთან ურთიერთქმედების პრინციპები, სადაც უნდა დომინირებდეს ეკოლოგიური მიდგომა.

დღეს, როდესაც მსოფლიოში აქტიურად ინერგება მდგრადი განვითარების კონცეფცია – **„Sustainable development“**, ყველასათვის ნათელი გახდა როგორი დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბალანსის შენარჩუნებას საწარმოო საქმიანობასა და ჯანსაღ, მდგრად გარემოს შორის. „**Sustainable development“** მიდგომაა, რომელიც ცხოვრების ხარისხის ამაღლებასა და რესურსების გამოყენების ინტენსივობის შემცირებას უწყობს ხელს. მდგრადი განვითარება მოიცავს ასევე ისეთ მაღალპრიორიტეტულ მიზნებს, როგორიცაა ეკონომიკური ზრდა, სიღარიბისა და რესურსული დეფიციტის დაძლევა. ფაქტობრივად „**Sustainable development**“ მოიაზრება ეკონომიკურ მდგრად განვითარებასთან ერთად, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს ეკოლოგიურად უსაფრთხო მდგრადი ეკონომიკის ჩამოყალიბებას.

ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია მწვანე ბიზნესის – **Green Business**-ის განვითარება, რომელიც გულისხმობს პროდუქციის წარმოებით გარემოსადმი მინიმალური ზარალის მიყენებასა და მომუშავეთათვის სუფთა და უსაფრთხო სამუშაო პირობების დაცვას. მწვანე ბიზნესის დამახა-სიათებელი თვისებებია ეკოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება ახალი სახეობის პროდუქციის, საწარმოო პროცესებისა და ახალი ტექნოლოგიების დაპროექტების დროს; გარემოზე ბიზნესის ზემოქმედების შემცირების მიზნით, მისი წარმართვა გარემოს დაცვის მიღებული სტანდარტების მიხედვით.

ბიზნესსისტემის ეკოლოგიური შემადგენელი წარმოადგენს შემდეგი ფაქტორების ერთობლიობას: ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობა, ბიზნესის უსაფრთხო ფუნქციონირებისთვის ეკოლოგიური ბარიერების შექმნა, საწარმოს პროდუქციის მიმართ ეკოლოგიური მოთხოვნები, პროდუქციის წარმოებისას ან მომსახურების გაწევისას გარემოზე საწარმოს ზემოქმედების ფორმები.

სახელმწიფოს ეკოლოგიური ფუნქციები ხორციელდება შესაბამისი ეკონომიკური, ორგანიზაციული და სამართლებრივი მექანიზმების მეშვეობით.

გარემოს დაცვის ეკონომიკური მექანიზმი მიზნად ისახავს:

- გარემოსდაცვითი ღონისძიებების დაგეგმვასა და დაფინანსებას;
- ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის რეგულირებას, გამონაბოლქვებისა და ჩამდინარე წყლების ლიმიტების დადგენას;
- ბუნებრივ რესურსებზე და გარემოს დაბინძურებაზე გადასახადების ნორმატივების განსაზღვრას;
- რესურსდამზოგველი ტექნოლოგიების მქონე და არატრადიციული სახის ენერგიის მომხმარებელი საწარმოებისადმი საგადასახადო, საკრედიტო და სხვ. შეღავათების გაწევას;
- ბუნებრივი გარემოსა და ადამიანის ჯანმრთელობისადმი მიყენებული ზარალის ანაზღაურებას.

ეკოლოგიური ფუნქციის სამართლებრივი მექანიზმის მიზანია ბუნებრივი გარემოს ხარისხის უზრუნველყოფა სამართლებრივი რეგულირების საშუალებებით. მთელი რიგი ასეთი კანონებისა მიზნად ისახავს ბუნებრივი გარემოს შენარჩუნებას, სამეურნეო საქმიანობის გარემოზე და ადამიანის ჯანმრთელობაზე მავნე ზემოქმედების აცილებას, გარემოს გაჯანსაღებასა და მისი ხარისხის ამაღლებას.

საერთაშორისო დონეზე დამწყებმა და აქტიურად მოქმედმა ბიზნესმენმა უნდა იცოდეს, რა დანაკარგებთან არის დაკავშირებული მისი საქმიანობა. ეკონომიკურ ასპექტში მეურ-

ნეობრივი საქმიანობის შედეგები ეს პირდაპირი და ირიბი დანაკარგების ჯამია, რომელიც დაკავშირებულია წარმოების ეფექტიანობის კლებასა და რესურსების არარაციონალურ გამოყენებასთან. აქ საქმე გვაქვს ეროვნული სიმდიდრის დანაკარგებსა და ხარჯების ზრდასთან, რომელიც გამოწვეულია ნარჩენების მოცულობის გადიდებასთან. რაც შეეხება ნარჩენებს, უნდა ითქვას, რომ იგი უარყოფით გავლენას ახდენს არა მარტო ეკონომიკაზე, არამედ გარემოს მდგომარეობასა და ადამიანის ჯანმრთელობაზე. აქ იგულისხმება არა მარტო ნედლეულის, მასალებისა და ენერგიის ნარჩენები, არამედ ხმაური, ვიბრაცია, მტვერი, ენერგეტიკული გამოსხივება და სხვ.

მსოფლიოში ცნობილია რომელი სახის ბიზნესი რა ეკოლოგიურ პრობლემებთან არის დაკავშირებული. **აგრობიზნესი**, რომელიც მასობრივად იყენებს მინერალურ სასუქებსა და შხამქიმიკატებს, დიდ ზიანს აყენებს გარემოს. მინერალური სასუქების მხოლოდ 40-50% იხარჯება დანიშნულებისამებრ, დანარჩენი ნიადაგიდან ირეცხება ატმოსფერული და გრუნტის წყლებით, ხვდება მდინარეებში, ტბებში, ზღვებსა და ოკეანეებში.

მყარი საყოფაცხოვრებო ნარჩენების წარმოქმნის წყაროა **სარესტორნო, ტურისტული, საკურორტო და სასტუმროს ბიზნესი**. ნარჩენების ლპობა-მინერალიზაცია რამდენიმე წელი გრძელდება. მათი ნარეცხი ნაკადები ქიმიურად და ბაქტერიოლოგიურად აბინძურებენ მდინარეებსა და გრუნტის წყლებს.

მრეწველობის დარგის კომპანიები მუდმივად აყენებენ ზიანს გარემოს ჩამდინარე წყლების, გამონაბოლქვის სახით. მათი საქმიანობის შედეგად იზრდება ქიმიური დამაბინძურებლების შემადგენლობა ნიადაგსა და კვების პროდუქტებში. განსაკუთრებით საშიშია ქიმიური და ბირთვული საწარმოების ნარჩენები.

ეროვნული სიმდიდრის დანაკარგებს, რომელიც გამოწვეულია ავარიებით, კატასტროფებითა და ბუნებრივი რესურსების უყაირათო გამოყენებით, მივყავართ ძირითადი ფონდების, სავარგულების, მიწისა და ტყის რესურსების მწყობრიდან გამოსვლამდე.

ამ პრობლემების გადაწყვეტში დიდი როლი ენიჭება ეკონომიკის ეკოლოგიზაციას, ანუ კონკრეტული ტექნოლოგიურ-ეკონომიკური ღონისძიებების გატარებას, რომელიც მოიცავს რესურსების დაზოგვას, ენერგიის პრინციპულად ახალი წყაროების ძიებას, მცირენარჩენიან წარმოებას, ნარჩენების გადამუშავებას და სხვ. ამისათვის კი ეკოლოგიური დანიშნულების ტექნიკაზე არ უნდა დაწესდეს მაღალი გადასახადები და როგორც საზღვარგარეთის გამოცდილება ცხადყოფს, ეკოლოგიურად ორიენტირებული საქმიანობისთვის საჭიროა ხელსაყრელი საგადასახადო კლიმატის შექმნა, რათა არ შეიქმნას დამატებითი ბარიერი გარემოსდაცვითი ინვესტიციებისთვის.

გამომცემლობა Washington Profile http://posecur.ru/202.htm აშშ-ის ბიზნესსტრუქტურების საქმიანობის შესახებ აღნიშნავს, რომ აქ უკვე გადავიდნენ ბიზნესის წარმართვის ახალ მოდელებზე, როდესაც იყენებენ ,,მწვანე“ პოლიტიკას, ანუ კომპანიები ცდილობენ მიაღწიონ ფულადი სახსრების ეკონომიას და ამასთან ერთად, შეინარჩუნონ პლანეტა. ასე მაგალითად, გადასვლა ელექტრონულ დოკუმენტბრუნვაზე კომპანიას ქაღალდის ყიდვაზე გაწეული ხარჯების ეკონომიის საშუალებას აძლევს და, ამასთან ერთად, ქაღალდის წარმოებისთვის საჭირო ხე-ტყის რესურსის დაზოგვა ხდება. ასევე, ინფორმაციული ტექნოლოგიების მასშტაბური გამოყენებით (ინტერნეტ-კონფერენციები, სკაიპი) საქმიან პარტნერებთან და კლიენტებთან სამივლინებო ხარჯების და ბენზინის ეკონომია მიიღწევა. ამავდროულად, ეს გარემოს ნაკლები დაბინძურების საშუალებაცაა. უნდა აღინიშნოს, რომ უცხოელ ბიზნესმენებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული, რომ ბიზნესის განვითარება ეკოლოგიური ნორმების დაცვით ხელს უწყობს კომპანიის დადებითი იმიჯის ფორმირებას მსოფლიო ბაზარზე და საზოგადოებაში.

მსოფლიო ბანკის მიერ გამოქვეყნებული გამოკვლევების მიხედვით ამერიკული კორპორაციების 82% და ევროპის - 76% ოფიციალურად აცხადებს, რომ გარემოს დაცვა მათი საქმიანობის ერთ-ერთი პრიორიტეტია და ისინი აქვეყნებენ წლიური

ანგარიშებს, სადაც მოტანილია შესაბამისი დამადასტურებელი მასალები.[17]

ამასთან ერთად, გააქტიურდა ე.წ. ,,მწვანე ინვესტორების“ საქმიანობა, რომლებიც რეალურად ეხმარებიან საწარმოებს ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში და მათი ინვესტიციები მიმართულია ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიების დანერგვაზე. კონსალტინგური ფირმის ,,ნიუ ენერჯი ფაენსის“ ინფორმაციის თანახმად, 2007 წლის განმავლობაში აშშ-ში ,,მწვანე ინვესტორების“ მიერ ამ მიმართულებით დაბანდდა 17 მლრდ დოლარი. საუბარია იმ კომპანიებზე, რომლებიც დაკავში-რებულია ენერგიის ალტერნატიული წყაროების წარმოებასთან, როგორიცაა მზის, ქარის, გეოთერმული ენერგია, ბიოსაწავი და სხვ.

გარემოსდაცვით ღონისძიებაზე დახარჯული ყოველი ფინანსური ერთეული იწვევს გარემოს მდგომარეობის გაუმჯობესებას და ეს შესაბამისად საზოგადოებაში უკვე არა მარტო პოზიტიური სოციალური მდგომარეობის მაჩვენებელია, არამედ ბიზნესის განვითარების აქტივია.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის ბიზნესის გარემო და რა ელემენტებს მოიცავს იგი?
2. რას გულისხმობს საბაზრო გარემოს მრავალ-დონიანობა?
3. ჩამოთვალეთ ბიზნესგარემოს ოთხი დონე და მოკლედ დაახასიათეთ ისინი.
4. როგორია გარე ფაქტორების სტრუქტურა?
5. რა მნიშვნელობა ენიჭება სამართლებრივ გარემოს ბიზნესში?
6. რატომ არის საჭირო რელიგიური სამართლის ცოდნა საერთაშორისო ბიზნესში?
7. რატომ უჭირთ კომპანიებს პოლიტიკური სიტუაციისა და პოლიტიკური რისკების შეფასება სხვა ქვეყანაში?

[17] თოლორდავა ჟ. ბიზნესი და ეკოლოგიური რისკები. ჟურნ. ეკონომიკა და ბიზნესი. №3 2010

8. რა მნიშვნელობა ენიჭება საერთაშორისო ბიზნესის ეკონომიკურ გარემოს?
9. რა არის ქვეყნის ტექნოლოგიური გარემოს საფუძველი?
10. რა არის ბუნებრივი გარემო და რატომ ენიჭება ბიზნესში დიდი მნიშვნელობა ეკოლოგიურ მიდგომას?
11. რა გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესი იმ ქვეყნების კულტურაზე, სადაც იგი ფუნქციონირებს?
12. რას მოიცავს კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვა?

ლიტერატურა:

1. თოლორდავა ჟ., ბიზნესი და ეკოლოგიური რისკები, ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი" ,3., 2010;
2. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო, საქართველოს ეკონომიკისა და სამართლის უნივერსიტეტის საუნივერსიტეტთაშორისო კონფერენციის მასალები, 2010;
3. თოლორდავა ჟ., ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო, ჟ.,,ეკონომიკა და ბიზნესი" 2009;
4. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. СПб, Питер. 2006;
5. Брутланд Гру, Наше общее будущее, Доклад МКОСР. Москва, Изд. Прогресс. 1987;
6. Мескон Майкл, Франклин Хедоури, Основы менеджмента. М., Изд. Дело, 1997;
7. http:// market-pages.ru/business/78/html. Структурные уровни экономической среды бизнеса;
8. http:// vuzlib.net/beta3/html/15688/5721/ Факторы международной среды;
9. Толордава Ж., Эколого-экономические проблемы и устойчивое развитие, ჟ. „სოციალური ეკონომიკა" №2 2004;
10. http:// www.imcl. ru/ecology/080907. Бизнес, инвесторы и окружающая среда.

თავი IV

საერთაშორისო ვაჭრობა: თეორია და პრაქტიკა

შესასწავლი საკითხები:

1. **მერკანტილიზმის თეორია და პოლიტიკა;**
2. **აბსოლუტური უპირატესობის (ა.სმითის) თეორია;**
3. **ფარდობითი უპირატესობის (დ. რიკარდოს) თეორია;**
4. **წარმოების ფაქტორების თანაფარდობის ჰეკშერ-ოლინის თეორია და მისი ტესტირება;**
5. **საერთაშორისო ვაჭრობის ალტერნატიული თეორიები;**
6. **ლინდერის მოთხოვნასთან თანაფარდობის ჰოპოტეზა;**
7. **საერთაშორისო პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი;**
8. **მაიკლ პორტერის საერთაშორისო კონკურენციის თეორია;**
9. **საერთაშორისო სავჭრო პოლიტიკის ინსტრუმენტები.**

4.1. მერკანტილიზმის თეორია და პოლიტიკა

1990 წლებიდან ინტენაციონალიზაციის ტალღის გაძლიერება განაპირობა ქვეყნების დიდი ნაწილის მიერ გატარებულმა პოლიტიკამ, რომელიც ღია ეკონომიკის ფორმირებისკენ იყო მიმართული. ინტერნაციონალიზაციის პროცესების გაძლიერება აისახა ტრანსნაციონალიზაციის, ინტეგრაციის და გლობალიზაციის ტენდენციების გაღრმავებაში, რაც საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებისთვის ხელშემწყობ გარემოს აყალიბებს. საერთაშორისო ბიზნესის აქტივიზაციის და მსოფლიო ბაზართან სრულფასოვანი ინტეგრაციისთვის უმნიშვნელოვანესია საერთაშორისო ვაჭრობის, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების და ეკონომიკური განვითარების შესახებ ეკონომიკური კონცეფციების და მსოფლიო გამოცდილების შესწავლა, რომლის საფუძველზე მომავალში ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის ხელშემწყობი სწორი სახელისუფლებო პოლიტიკის გატარება გახდება შესაძლებელი.

სულ მცირე, სამი ასეული წელია, რაც მეცნიერები იკვლევენ პრობლემას, თუ რატომ ვაჭრობენ სახელმწიფოები (ერები) ერთმანეთთან. პასუხი წარმოდგენილ კითხვაზე დღესაც აქტუალურია, არა მარტო საკითხის მეცნიერული შესაწავლის, არამედ საერთაშორისო სავაჭრო გარიგებების პრაქტიკული რეალიზაციის, ვაჭრობის მიმართულებების, სტრუქტურის და მოცულობის განსაზღვრისთვის.

საგარეო ვაჭრობის საკითხის შესწავლა XVI-XVII სს.-ში მერკანტილიზმის ეპოქაში დაიწყო.

მერკანტილიზმის თეორიისა და პოლიტიკის არსი განისაზღვრებოდა შემდეგი პრინციპებით: (1) ერების სიმდიდრე დამოკიდებულია საგანძურის დაგროვებაზე, რაც ჩვეულებრივ ოქროს სახით არის წარმოდგენილი; (2) სიმდიდრის ზრდის მიზნით მთავრობამ უნდა გაატაროს პოლიტიკა, რომლითაც ხელს შეუწყობს ექსპორტს და შეზღუდავს იმპორტს.

ევროპაში ფეოდალიზმის განვითარებასთან ერთად სახელმწიფოებში ძლერდებოდა სიმდიდრის მოპოვების სურვილი, რამაც ბიძგი მისცა დიდ გეოგრაფიულ აღმოჩენებს. ნაოსნობის განვითარებამ შესაძლებელი გახადა ახალი კონტინენტების აღმოჩენა. დასავლეთ ნახევარსფეროში მოიძიეს ოქრო, რის საფუძველზეც გაფართოვდა ფულის სახით ოქროს გამოყენების შესაძლებლობები. ძლიერი სახელმწიფოები კოლონიებს იპყრობდნენ და იბრძოდნენ გავლენის სფეროების გადანაწილებისთვის. გაიზარდა ქალაქების რიცხვი. აღორძინების ეპოქაში განათლების საერთო დონე ამაღლდა.

ამ ისტორიულ ფონზე საჭირო გახდა ახალი ეკონომიკური კონცეფცია, რომელიც ახალი მეურნეობრივი სისტემის შესაბამისი იქნებოდა და ეროვნული ეკონომიკის განვითარებისთვის უცხოური ექსპანსიის აუცილებლობას დაამტკიცებდა.

ასეთი თეორია გახდა მერკანტილიზმი (თ. მანი, უ. პეტი). მერკანტილიზმის მიმდევართა აზრით, შეზღუდული სიმდიდრე არსებობს, ანუ ერთი ქვეყნის სიმდიდრის ზრდა შესაძლებელია სხვა ქვეყნის გაღარიბების ხარჯზე. რამდენადაც გამდიდრება შესაძლებელია სიმდიდრის გადანაწილების გზით, ამიტომ

ძლიერი ეკონომიკის შესაქმნელად საჭიროა ძლიერი სახელმწიფო მანქანა.

მერკანტილისტების აზრით, ეკონომიკური სისტემა შედგება სამი სექტორისგან: საწარმოო, სასოფლო-სამეურნეო და უცხოური კოლონიებისგან. ისინი ვაჭრებს განიხილავდნენ ეკონომიკური სისტემის წარმატებული ფუნქციონირების აუცილებელ ჯგუფად, ხოლო შრომა მიჩნეული იყო წარმოების ძირითად ფაქტორად. მდიდარი ქვეყანა ოქრო-ვერცხლის სიმრავლესთან ასოცირდებოდა. მერკანტილისტთა აზრით, სახელმწიფომ ეროვნული პოზიციების შესანარჩუნებლად უნდა შეასრულოს შემდეგი მითითებები:

-შეინარჩუნოს დადებითი სავაჭრო ბალანსი — გაიტანოს მეტი საქონელი, ვიდრე შემოიტანოს, რადგან ეს უკანასკნელი უზრუნველყოფს ოქროს გადინებას, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს საშინაო წარმოებას და დასაქმებას;

-უნდა მოახდინოს საგარეო ვაჭრობის რეგულირება, რათა გაზარდოს ექსპორტი და შეამციროს იმპორტი დადებითი სავაჭრო სალდოს შენარჩუნების მიზნით. გამოიყენოს ტარიფი, კვოტა და სავაჭრო პოლიტიკის სხვა ინსტრუმენტები;

-აკრძალოს, ან მკაცრად შეზღუდოს ნედლეულის გატანა, ხოლო ნედლეულის იმპორტი მოახდინოს უბაჟოდ. ეს ოქროს მარაგის აკუმულირებას შეუწყობს ხელს და შენარჩუნებული იქნება დაბალი ფასები მზა პროდუქციაზე;

- აკრძალოს თავისი კოლონიის ყოველგვარი ვაჭრობა სხვა ქვეყნებთან, აუკრძალოს მას მზა ნაწარმის წარმოება, რათა იგი გადაიქცეს მეტროპოლისთვის ნედლეულის მიმწოდებლად.

მერკანტილისტური თვალსაზრისით, ეკონომიკური სისტემა ფუნქციონირებს არასრული დასაქმების პირობებში, შესაბამისად, უცხოეთიდან ოქროს მოდინებით შესაძლებელია წარმოების ზრდა. და პირიქით, სრული დასაქმების პირობებში, უცხოეთიდან ოქროს მოდინება გამოიწვევს ინფლაციის ზრდას.

მერკანტილიზმის პრაქტიკაში გამოყენებამ ძვირფასი ლითონების გაცვლაზე სახელმწიფო კონტროლი დაამკვიდრა. სახელმწიფო კრძალავდა ოქრო-ვერცხლის გატანას კერძო პი-

რების მიერ. დამნაშავეებს მკაცრად სჯიდნენ. მთავრობა საგარეო ვაჭრობის ნებას რთავდა განსაზღვრულ კომპანიებს განსაზღვრული მარშრუტით, მთავრობა ახდენდა ექსპორტის სუბსიდირებას, ნედლეულის იმპორტი არ იბეგრებოდა და ა. შ.

მერკანტილისტებმა პირველებმა მიაქციეს ყურადღება საგარეო ვაჭრობის როლს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაში, შექმნეს მისი განვითარების ერთ-ერთი მოდელი: პირველად შემოიტანეს ეკონომიკაში აღრიცხვის ფორმა, რასაც დღეს საგადასახდელო ბალანსი ეწოდება.

მერკანტილისტების შეხედულებების შეზღუდულობა ჩანს იმ თვალსაზრისში, რომ ერთი ქვეყნის გამდიდრება ხდება მეორის გაღარიბების ხარჯზე. მათ ვერ გათვალეს, რომ გამდიდრება შესაძლებელია ქვეყნის განვითარების გზითაც. თუმცა, ფიზიოკრატებისგან განსხვავებით, რომელთაც იგნორირება გაუკეთეს საგარეო ვაჭრობას, მერკანტილისტთა იდეებმა ბიძგი მისცა კლასიკური სკოლის შეხედულებების ჩამოყალიბებას საერთაშორისო ეკონომიკაში.

მერკანტილისტთა შეხედულებები პირველად გააკრიტიკა ინგლისელმა ეკონომისტმა დევიდ იუმმა (1711-1776 წწ.), რომელმაც შექმნა ურთიერთზემოქმედების მოდელი: ფასი – სანელებელი – ნაკადი. მან ეჭვქვეშ დააყენა მერკანტილისტთა აზრი, რომ ქვეყნებს შეუძლიათ უსასრულოდ დააგროვონ ოქრო და ეს გავლენას არ მოახდენს მათ საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობაზე. სავაჭრო ბალანსის დადებითი სალდოს შენარჩუნება გაზრდის ქვეყნის შიგნით ფულის მიწოდებას და გამოიწვევს ხელფასის და ფასების ზრდას. ფასების ზრდის შედეგად ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაც დაეცემა. და პირიქით, ქვეყნიდან ოქროს გადინება დასცემს ფასების დონეს და აამაღლებს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას. ამრიგად, შიგა ფაქტორები სავაჭრო ბალანსის დადებითი სალდოს შენარჩუნებას ეწინააღმდეგება. მისი აზრით, სწორედ, ქვეყნებს შორის ოქროს მოძრაობა არის ეროვნული ეკონომიკების ფარული მოწესრიგების მექანიზმი, ხოლო თუ ექსპორტის სიდიდე მიმართული იქნება იმპორტის მოცულობასთან შესაბამისობისკენ, სავაჭრო სალდო ნულის ტოლი გახდება.

XVIII ს-ის დასასრულს მერკანტილისტური შეხედულებები შეცვალა ფრიტრედერულმა, რომელიც ამტკიცებდა, რომ ცალკეული ერის ინტერესებში შედის ვაჭრობის ყოველგვარი თავისუფლება – უბრალოდ ხალხმა უნდა ივაჭროს ისე, როგორც მათ სურთ. ძირითად საკითხად რჩებოდა იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც წამყვან როლს ასრულებენ სავაჭრო სტრუქტურის ფორმირებისას.

მართალია, მერკანტილისტების ეპოქა მეთვრამეტე საუკუნის დასაწყისისთვის დასრულდა, მაგრამ მათი მრავალი არგუმენტით დღესაც სარგებლობენ ნეომერკანტილისტები და პოლიტიკოსები, რომელთაც სურთ შემზღუდავი სავაჭრო პოლიტიკის გატარება. მაგალითად, ამერიკული კომპანიების მენჯერები აპროტესტებენ იაპონიის სავაჭრო პოლიტიკას, რომლის პროტექციონისტული ხასიათი იაპონური კულტურის გავლენას განიცდის. აშშ დოლარს და იაპონურ იენს შორის საცვლელი კურსით მანიპულირება აღნიშნული ქვეყნების სავაჭრო პოლიტიკის უმიშვნელოვანესი ბერკეტია კონკურენციულ ბრძოლაში.

4.2. აბსოლუტური უპირატესობის (ა. სმითის) თეორია

აბსოლუტური უპირატესობის თეორია ხსნის ერების აბსოლუტურ უპირატესობას, როდესაც მას შეუძლია საქონელი და მომსახურება აწარმოოს იმაზე ნაკლები დანახარჯებით, რასაც ხარჯავს სხვა ქვეყანა იმავე საქონლისა და მომსახურების წარმოებაზე.

ადამ სმითმა ნაშრომში „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ გაილაშქრა საგარეო ვაჭრობაში პროტექციონიზმის წინააღმდეგ. მან ერები ოჯახურ მეურნეობებს შეადარა და აღნიშნა, რომ საოჯახო მეურნეობები საკუთარი აუცილებელი საჭიროებების ნაწილს აწარმოებენ, სხვა პროდუქციას კი ნამეტის გაყიდვის ხარჯზე ყიდულობენ. იგივე პრინციპი შეიძლება მივუსადაგოთ ერებსაც.

ა. სმითი წერდა, რომ ყველა ჭკვიანი ცდილობს იყიდოს სხვისგან ის, რისი წარმოებაც მას ძვირი უჯდება. მაგ: თერძი თავისთვის არ იკერავს ჩექმებს, არამედ ყიდულობს ხარაზისაგან; ასევეა სამეფოშიც. სახელმწიფოს შეუძლია იყიდოს ესა თუ ის საქონელი, რომელიც მას ძვირი უჯდება, სხვა ქვეყნისგან იაფად, იმ საქონლის სანაცვლოდ, რომლის წარმოებაშიც მას აბსოლუტური უპირატესობა გააჩნია.

წამყვანი ქვეყნების მანქანურ წარმოებაზე გადასვლის პერიოდში ა. სმითმა დასვა რაციონალური საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხი. მან გააკრიტიკა მერკანტილიზმი და დაუშვა, რომ სახელმწიფოსთვის შესაძლებელია მომგებიანი იყოს საქონლის **არა მარტო გაყიდვა საგარეო ბაზარზე, არამედ შეძენაც;** ამასთან, ეცადა განესაზღვრა, რომელი საქონლის ექსპორტირება და რომლის იმპორტირება არის მომგებიანი. მისმა მიდგომამ ეკონომიკურ ლიტერატურაში აბსოლუტური უპირატესობის მოდელის სახელი მიიღო. მან ზოგიერთი სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობის დამახასიათებელი საერთო პრინციპი გამოაცალკევა და განავრცო საგარეო ვაჭრობაზე.

ა. სმითის იდეა შეიძლება გამოვხატოთ უბრალო მოდელით, თუმცა, რადგან ნებისმიერი მოდელი აბსტრაქტულია, მასაც აქვს ზოგიერთი პირობა:

1. მსოფლიოში მხოლოდ ორი ქვეყანაა;

2. ქვეყნებში მხოლოდ ორი საქონელი იწარმოება;

3. ქვეყნებს შორის საქონლით ვაჭრობა ხორციელდება შეუზღუდავად;

4. საერთაშორისო ვაჭრობა დაბალანსებულია (იმპორტი = ექსპორტს);

5. ქვეყნებს შორის წარმოების ფაქტორები არ გადაადგილდება;

6. მხოლოდ შრომა ახდენს გავლენას მწარმოებლურობასა და საქონლის ფასზე;

7. შრომასა და პროდუქციის გამოშვებას შორის შესაბამისობა (მასშტაბის ეფექტი) მუდმივია;

8. წარმოების ფაქტორები დარგებს შორის აბსოლუტურად მობილურია;

9. ორივე ქვეყნის დარგებში ადგილი აქვს სრულყოფილ კონკურენციას.

აბსოლუტური უპირატესობის მოდელის შესასწავლად განვიხილოთ საქართველოს და უკრაინის მაგალითი:

ცხრილი 1. აბსოლუტური უპირატესობის პრინციპი

	საქართველო (შრომითი დანახარჯები)	უკრაინა (შრომითი დანახარჯები)
S საქონელი	3 სთ.	12 სთ.
T საქონელი	6 სთ.	4 სთ.

ცხრილში №1 მოცემულია დროითი მონაცემები, რომელიც საჭიროა კონკრეტული საქონლის ერთეულის საწარმოებლად ცალკეულ ქვეყანაში. ჩანს, რომ **S** საქონელის ერთეულის წარმოებაზე საქართველოში ნაკლები დრო იხარჯება, ვიდრე უკრაინაში, რაც ნიშნავს საქართველოს აბსოლუტურ უპირატესობას უკრაინასთან მიმართებაში, **S** საქონლის წარმოებაში. თავის მხრივ, უკრაინა ფლობს აბსოლუტურ უპირატესობას **T** საქონლის წარმოებაში. თუ საქართველო შეამცირებს **T** საქონლის წარმოებას, გაზრდის **S** საქონლის წარმოებას, უკრაინა კი, პირიქით. ამგვარად, გვაქვს შრომის საერთაშორისო დანაწილება და საერთაშორისო ვაჭრობა აბსოლუტური უპირატესობის პრინციპის საფუძველზე.

იმ შემთვევაში, თუ საქართველო **T** საქონლის წარმოებას შეამცირებს, 1 ერთეულით დაზოგავს 6 საათს და ამ დროს მოახმარს ორი ცალი **S** საქონლის წარმოებას. უკრაინაში კი 1 ცალი **S** საქონლის წარმოების ეკონომიით თავისუფლდება 12 საათი, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას დამატებით 3 ერთეული **T** საქონლის საწარმოებლად. ამ შემთხვევაში, მთლიანად **S** საქონლის მსოფლიო წარმოება 1 ერთეულით გაიზრდება, **T** საქონლის კი – 2-ით.

ამრიგად, მსოფლიო წარმოება იზრდება არა დამატებითი რესურსების მოხმარების, არამედ შრომის საერთაშორისო დანაწილების საფუძველზე (იხ. ცხრილი 2).

ცხრილი 2. მოგება შრომის საერთაშორისო დანაწილებიდან აბსოლუტური უპირატესობის საფუძველზე

	საქართველო	უკრაინა	მთელი მსოფლიო
S საქონელი	+2 ც	−1 ც	+1 ც
T საქონელი	−1 ც	+ 3 ც	+ 2 ც

აბსოლუტური უპირატესობის თეორიის საფუძველია ბუნებრივი უპირატესობის არსებობა, მაგრამ არსებობს შეძენილი უპირატესობებიც.

აბსოლუტური უპირატესობის მოდელი: საერთაშორისო ვაჭრობა მომგებიანია იმ შემთხვევაში, თუ ორი ქვეყანა ვაჭრობს ისეთი საქონლით, რომელსაც აწარმოებენ მცირე დანახარჯებით პარტნიორ ქვეყანასთან შედარებით.

თუ დავუშვებთ, რომ შრომა წარმოების ერთადერთი ფაქტორია და ქვეყანაში სრული დასაქმებაა, აბსოლუტური უპირატესობა ნიშნავს, რომ პირველ ქვეყანას ნაკლები დრო სჭირდება მოცემული საქონლის ერთეულის საწარმოებლად სხვა ქვეყანასთან შედარებით.

აღნიშნულის მიუხედავად, ა. სმითის დასკვნები ხშირ შემთხვევაში არასრულყოფილი იყო. მან ვერ უკუაგდო მტკიცება იმის შესახებ, რომ იმპორტის შეზღუდვა ქმნის ახალ სამუშაო ადგილებს. ამასთან, ის იმედოვნებდა, რომ ცალკეული ერი ფლობს აბსოლუტურ უპირატესობას თავისი სავაჭრო პარტნიორების მიმართ, რომ მიაწოდოს იმდენივე საქონელი, რამდენიც შეისყიდება საზღვარგარეთ, მხოლოდ იმ პირობით, თუ ვაჭრობა იქნება თავისუფალი შეზღუდვებისა და რეგლამენტაციებისაგან. თუმცა ბევრი კითხვა უპასუხოდ დარჩა.

4.3. ფარდობითი უპირატესობის (დ. რიკარდოს) თეორია

ა. სმითს არ განუხილავს სიტუაცია, როდესაც რომელიმე ქვეყანა ფლობს აბსოლუტურ უპირატესობას ყველა საქონლის

წარმოებაში. ამგვარი გამოკვლევა გააკეთა დ. რიკარდომ ნაშრომში „პოლიტიკური ეკონომიისა და დაბეგვრის საფუძვლები“ (1819). მან ჩამოაყალიბა ურთიერთსარგებლიანი ვაჭრობის და საერთაშორისო სპეციალიზაციის საერთო პრინციპი, რომელშიც სმითის მოდელი განიხილა კერძო შემთხვევის სახით. (იხ. ცხრილი 3)

ცხრილი 3. ერთი ქვეყნის აბსოლუტური უპირატესობები ყველა საქონლის წარმოებისას (ფარდობითი უპირატესობის შემთხვევა)

	საქართველო(შრომითი დანახარჯები)	უკრაინა (შრომითი დანახარჯები)
S საქონელი	4 სთ.	5სთ.
T საქონელი	2 სთ.	5 სთ.

ეს შემთხვევა განიხილება ფარდობითი უპირატესობის მოდელის სახით, სადაც საქართველო ორივე საქონლის წარმოებაში ფლობს აბსოლუტურ უპირატესობას.

XIX ს-ის დასაწყისში დ. რიკარდო ცდილობდა გამოეკვლია ვაჭრობის წარმოშობის მიზეზები და ამის საფუძველზე აეხსნა თავისი თანამემამულეებისათვის თავისუფალი ვაჭრობის უპირატესობანი. კვლევა-ძიებამ მოგვცა კლასიკური დასკვნა: ორივე ქვეყანას შეუძლია მიიღოს მოგება ერთმანეთთან ვაჭრობით, თუ თითოეული დასპეციალდება იმ საქონლისა და მომსახურების წარმოებასა და ვაჭრობაზე, რაშიც ფლობს ფარდობით უპირატესობას.

დ. რიკარდომ გვიჩვენა, რომ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ქვეყანა არ ფლობს აბსოლუტურ უპირატესობას, ვაჭრობა მაინც ხელსაყრელია ორივე მხარისათვის. ვაჭრობის არ არსებობისას, თუ ქვეყნებში ფასებს შორის არსებობს უმცირესი სხვაობა მაინც, ეს ნიშნავს, რომ ცალკეული ქვეყანა ფლობს ფარდობით უპირატესობას, ე.ი. მას ყოველთვის აქვს ის საქონელი, რომლის წარმოებაც მისთვის მომგებიანია წარმოების ხარჯების არსებული შესაბამისობისას, ვიდრე სხვა საქონლის წარმოება. სწორედ ეს საქონელი უნდა გაიტანონ ექსპორტით სხვა საქონელზე გასაცვლელად.

დ. რიკარდომ ჩამოაყალიბა **ფარდობითი უპირატესობის კანონი: თითოეული ქვეყანა ფლობს ფარდობით უპირატესობას ამა თუ იმ საქონლის წარმოებაში და აქედან იღებს მოგებას, ვაჭრობს რა ამ საქონლით და ყიდულობს სხვას. გაცვლიდან მიღებული მოგება არ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა აბსოლუტურ უპირატესობას ფლობს ქვეყანა, არამედ უბრალო ფაქტზე: ვაჭრობის არარსებობის პირობებში ხარჯების შესაბამისობაზე (ფარდობით უპირატესობაზე).**

ამგვარად, საგარეო ვაჭრობის წყარო შეიძლება იყოს მხოლოდ განსხვავება საქონელთა წარმოების ხარჯებს შორის. ყურადღება არ ექცევა დანახარჯების აბსოლუტურ ზომებს. აქ საქმე ეხება არა ორი ქვეყნის დანახარჯების ერთეულებს შორის ფარდობას, არამედ საქმე გვაქვს ერთ ქვეყანაში წარმოებული საქონლის მეორე საქონელში გამოხატულებასთან წარმოების ხარჯების მიხედვით, ანუ ალტერნატიულ ღირებულებასთან.

იბადება კითხვა: რომელი ქვეყანა იგებს და რომელი აგებს საგარეო ვაჭრობიდან? ვაჭრობა კონკურენციულ ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების ურთიერთქმედების შედეგია. მოთხოვნა და მიწოდება ბაზარზე ან ჩვეული ფორმით გამოდის, ან საწარმოო შესაძლებლობებისა და მომხმარებელთა არჩევანის (უპირატესობის) ურთიერთზემოქმედების სახით.

მთლიანად რა შეიძლება იყოს წარმოებული და გამოყენებული, ამაზე მეტყველებს **საწარმოო შესაძლებლობების მრუდები,** რომელთა საშუალებით შეგვიძლია გამოვსახოთ ცალკეული ქვეყნისათვის სხვადასხვა საქონელის გამოშვების მოცულობათა კომბინაციები, რომლებიც მიიღწევა თავისი რესურსების „სრული და მეტად ეფექტიანი“ მოხმარებისას.

აბსოლუტური და ფარდობითი უპირატესობის მარტივი კონცეფციები საერთაშორისო ვაჭრობის საფუძველს წარმოადგენენ, მაგრამ არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ისინი მხოლოდ შრომის დანახარჯის ერთეულზე ხსნიან ერებს შორის ვაჭრობის მიზეზებს. ყურადღების კონცენტრაცია შრომით დანახარჯებზე განპირობებული იყო იმით, რომ ამ პერიოდში შრომითი

დანახარჯები საწარმოო დანახარჯების გაანგარიშებისას უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად ითვლებოდა. XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში საერთაშორისო ვაჭრობაში სტრუქტურული ძვრები განხორციელდა. ბუნებრივი რესურსების, როგორც შრომის საერთაშორისო დანაწილების ფაქტორის როლი არსებითად შემცირდა. შეიცვალა შრომის მწარმოებლურობაც და ვაჭრობა განვითარების თანაბარი დონის ქვეყნებს შორის (აშშ და დასავლეთ ევროპა) გააქტიურდა.

4.4. წარმოების ფაქტორების თანაფარდობის ჰეკშერ-ოლინის თეორია და მისი ტესტირება (ლეონტიევის პარადოქსი)

შვედმა მეცნიერმა ელი ჰეკშერმა (ცნობილი სპეციალისტი ეკონომიკის ისტორიაში) მოგვცა თანამედროვე შეხედულებები საერთაშორისო ვაჭრობის მიმართულებებისა და სტრუქტურის შესახებ. მან ფაქტორტევადობის თეორიის ამოსავალი პრინციპები ჩამოაყალიბა მოკლე სტატიაში (1919 წ.), რომელიც 30-იან წლებში ბერტილ ოლინმა (სტოკჰოლმის უნივერსიტეტის პროფესორი და ნობელის პრემიის ლაურიატი) განავითარა. ჰეკშერ-ოლინის თეორია ხსნის ფასებს შორის საერთაშორისო განსხვავების მიზეზებს, რომელიც სავაჭრო ურთიერთობების დამყარებამდე არსებობს. პრინციპში ფასებს შორის სხვაობა ბევრი მიზეზით აიხსნება: შეიძლება განსხვავებულია მოთხოვნის სტრუქტურა (მაუდზე მოთხოვნა – ცივი კლიმატით), ან განსხვავებაა ტექნოლოგიაში (მაგ: გამოიმუშავეს მაუდის წარმოების ეფექტიანი მეთოდი).

ჰეკშერი და ოლინი მოთხოვნასა და ტექნოლოგიებში სხვაობას არ თვლიდნენ საერთაშორისო ფასების განსხვავების მიზეზად. მათი აზრით, საერთაშორისო ფასებს შორის განსხვავების წყაროა წარმოების ფაქტორებით უზრუნველყოფა.

ჰეკშერ-ოლინის თეორიის მიხედვით, საქონელი, რომელიც თავის საწარმოებლად მოითხოვს მნიშვნელოვან ხარჯებს (წარმოების ჭარბ ფაქტორებს) და მცირე ხარჯებს (დე-

ფიციტურ ფაქტორებს), იცვლება იმ საქონელზე, რომელიც წარმოებულია ფაქტორთა უკუპროპორციული გამოყენებით. ე.ი. ფარულად ექსპორტირდება ჭარბი, ხოლო იმპორტირდება დეფიციტური წარმოების ფაქტორები. წარმოების ფაქტორთა სიჭარბე ნიშნავს, რომ თანაფარდობა მის რაოდენობასა და სხვა ფაქტორებს შორის მაღალია დანარჩენ ქვეყნებთან შედარებით. მაგალითად, მიწის ფაქტორი ინტენსიურად გამოიყენება მარცვლეულის წარმოებაში, შრომის ფაქტორი კი – ქსოვილის წარმოებაში; მაშინ კანადა, რომელიც ჭარბად არის უზრუნველყოფილი მიწით, როგორც ფაქტორით, გაიტანს მარცვლეულს და შემოიტანს ინდოეთის წარმოებულ ქსოვილს, რადგან ინდოეთი, კანადასთან შედარებით, შრომით უფრო ჭარბად უზრუნველყოფილი ქვეყანაა. ჰეკშერ-ოლინის თეორიის თანახმად, ამგვარი გაცვლა ქსოვილის შრომატევადი და მარცვლეულის მიწატევადი ხასიათიდან გამომდინარეობს.

ჰეკშერ-ოლინის თეორიის ერთ-ერთი დამსახურება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი გვაძლევს საგარეო ვაჭრობის ზემოქმედებთ საზოგადოებაში შემოსავლების გადანაწილების რეალურ სურათს, სადაც ინდივიდები წარმოების სხვადასხვა ფაქტორების მფლობელების სახით არიან წარმოდგენილი (მაგ; ფერმერი, მიწათმფლობელი, არაკვალიფიციური მუშა და ა.შ.). ჰეკშერ-ოლინის თეორია ფაქტებზე დაყრდნობით ამტკიცებს, რომ საერთაშორისო ვაჭრობა საზოგადოებას ჰყოფს ჯგუფებად: ვინც იგებს და აგებს, რამდენადაც შედარებითი ფასების ცვლილება იწვევს წარმოების ფაქტორთა კონცენტრაციას ცალკეულ ინდივიდთა ხელში სხვების ხარჯზე.

შესაბამისად, რაც მეტი ფაქტორია სპეციალიზებული (თავმოყრილი) საექსპორტო წარმოებაში, მით მეტია მოგება საგარეო ვაჭრობიდან და პირიქით, რაც მეტი ფაქტორია კონცენტრირებული იმპორტთან კონკურენტულ სფეროში, მით მეტია დანაკარგი საგარეო ვაჭრობის შედეგად.

ჰეკშერ-ოლინის ნეოკლასიკური კონცეფციის თანახმად, მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად, ვაჭრობა უმეტესწილად უნდა განხორციელდეს ისეთ ქვეყნებს შორის, რომელთაც ეკონომიკის სტრუქტურა მაქსიმალურად განსხვავებული აქვთ.

თუმცა, XX საუკუნის 40-50 წლებში მსოფლიო ბაზარზე განვითარებულმა ტენდენციებმა ცხადჰყო ჰეკშერ-ოლინის თეორიის შეუსაბამობა რეალობასთან. ჰეკშერ-ოლინის თეორიის სამართლიანობის შემოწმება მრავალმა მკვლევარმა სცადა, რომელთა შორის აღსანიშნავია ვასილ ლეონტიევის კვლევა, რომელიც ლეონტიევის პარადოქსის სახელით არის ცნობილი (1953).

ომისშემდგომ პერიოდში აშშ, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, უფრო მეტად იყო კაპიტალით უზრუნველყოფილი და ხელფასიც რამდენადმე დიდი იყო. ჰეკშერ-ოლინის თეორიიდან გამომდინარე, აშშ ითვლებოდა კაპიტალის ექსპორტიორ და შრომეტევადი საქონლის იმპორტიორ ქვეყნად, თუმცა ლეონტიევის კვლევის შედეგები პარადოქსული აღმოჩნდა: აშშ-ის ექსპორტის შრომატევადობის დონე მაღალი იყო აშშ-ის იმპორტის შრომატევადობის დონესთან შედარებით. ვასილ ლეონტიევმა 50-იან წლებში შეამოწმა ჰეკშერ-ოლინის თეორიის სამართლიანობა და ფაქტი, რომ აშშ ჰეკშერ-ონილის თეორიის მიხედვით ეკონომიკაში ითვლებოდა კაპიტალის ექსპორტიორად. გამოკვლევის შედეგი პარადოქსული აღმოჩნდა: ჰეკშერ-ოლინის თეორია რეალობას სცილდება, რადგანაც არსებობს ფაქტორთა სიმრავლე, რომელთა უარყოფაც არ შეიძლება. აშშ-ში კი კაპიტალი წარმოების ფაქტორთა შორის არც ისე ჭარბად აღმოჩნდა: ამერიკა იყო ისეთი საქონელის ექსპორტიორი, რომლის წარმოებაში მიწა და მაღალკვალიფიციური კადრები გამოიყენებოდა, ხოლო იმპორტირდებოდა კაპიტალტევადი პროდუქცია.

კაპიტალტევადი საქონლის იმპორტი შეიძლება აიხსნას შემდეგნაირად: აშშ-ს შემოჰქონდა ნედლეული, რომლის წარმოებაც მაღალი კაპიტალტევადობით ხასიათდება. მნიშვნელოვანია კვალიფიციური სამუშაო ძალის საკითხიც: საკადრო პოტენციალი, უპირველესად, იქმნება განათლებაში განხორციელებული ინვესტიციების ხარჯზე. მაღალი კვალიფიკაციისა და მუშათა პროფესიული მომზადებისთვის ხანგრძლივი პერიოდია საჭირო და ეს დრო ძვირად ფასობს. ეს ნიშნავს, რომ ნეოკლასიკურ კონცეფციაში აუცილებელია წარმოების ფაქტორთა

რიცხვის ზრდა. ამასთან, ჰეკშერ-ოლინის თეორია სატრანსპორტო დანახარჯებს იგნორირებას უწევდა, თუმცა არსებობს პროდუქცია, რომელზე გაწეული სატრანსპორტო დანახარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე მის წარმოებაზე გაწეული ხარჯები. ასევე, უმნიშვნელოვანესია მომხამარებელთა გემოვნებაში არსებული განსხვავებები. მაგალითად, აშშ-ში წარმატებულად იყიდება ფრანგული წარმოების სუნამოები, ტანსაცმელი და ღვინო, მაშინ როდესაც აშშ აწარმოებს იგივე საქონელს, თანაც საკმაოდ იაფად.

ვ. ლეონტიევის იდეის განვითარებაზე სხვა ქვეყნებიც მუშაობდნენ: 1959 წელს იაპონიაში ექსპორტ-იმპორტის ანალიზმა აჩვენა, რომ ქვეყანას გააქვს კაპიტალტევადი და შემოაქვს შრომატევადი პროდუქცია. ეს ეწინააღმდეგება ჰეკშერ-ოლინის თეორიას, თუმცა აშშ-იაპონიის ორმხრივი ვაჭრობა შეესაბამებოდა ჰეკშერ-ოლინის თეორიის შედეგებს.

პარადოქსული შედეგები მიიღო ინდოელმა მეცნიერმა რ. ბხარადვაჟემ, რომელმაც ინდოეთის საგარეო ვაჭრობა გამოიკვლია.

ბევრი მკვლევარი ამ პრობლემის ახსნისას ცდილობდა კონკრეტული ქვეყნის საგარეო სავაჭრო კავშირების კვლევისას ესარგებლა ე.წ. ,,შესწორებული“ ნეოკლასიკური კონცეფციით. შესწორების ძირითადი დატვირთვა მოდიოდა ფაქტორთა რიცხვის ზრდაზე. უპირველეს ყოვლისა, კვლევაში ჩართეს დამატებითი ფაქტორები: ,,ტექნოლოგია“, ,,კვალიფიციური სამუშაო ძალა“, ,,ხარისხი“ და ა.შ.

4.5. საერთაშორისო ვაჭრობის ალტერნატიული თეორიები

საგარეო ვაჭრობის პრობლემათა ანალიზის ახალი მიდგომით ბევრი თანამედროვე თეორია დაუპირისპირდა ფარდობითი უპირატესობის დოქტრინას, რადგან ანალიზის ობიექტად შეარჩიეს არა ცალკეული ქვეყანა, არამედ საერთაშორისო ფირმა.

კვლევის ამგვარი მიდგომა მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული ამერიკელი მკვლევარების **ს. რობოკისა და კ. სიმონდსის** ნაშრომებში. მათი აზრით, ,,ვაჭრობის ტრადიციული თეორიის მიერ წარმოების ინტერნაციონალიზაციის პროცესის არსში ჩაწვდომის უუნარობა შეიძლება აიხსნა საკითხის არასწორი დასმით. ვაჭრობის თეორიამ დასვა კითხვა: რატომ ვაჭრობენ ერები? ეს არ არის კონკრეტული კითხვა. ბიზნესმენებს სულ უფრო მეტი საქონელი შეაქვთ და გააქვთ ქვეყნებში, ამასთან საქონელი არ სცილდება ერთი ფირმის ფარგლებს. კითხვა უნდა დაისვას ასე: რატომ მოძრაობს საქონელი და მომსახურება ერებს შორის? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას ნათელი ხდება, რომ ერთეული, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას – ეს არის კომერციული დაწესებულება და არა ერი“ **(Robok S.H., Simmonds K. International Business. How Big is it?", 1973, #4 P.91).**

ამგვარი მიდგომის ობიექტური საფუძველი არის ეკონომიკური მეცნიერების მიერ ზოგადად აღიარებული ფაქტი, რომ საგარეო სავაჭრო ოპერაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი ფაქტობრივად ფირმათაშორის გაცვლაა. ფირმათაშორის ვაჭრობის თავისებურება, რითაც იგი განსხვავდება ტრადიციული საგარეო ვაჭრობისგან, გამოხატულია თანამედროვე საგარეო გაცვლის თვისობრივ ხასიათსა და თავისებურებაში. ფირმათაშორისი ვაჭრობა ეყრდნობა დამხმარე ნაწილებისა და ნახევარფაბრიკატების გაცვლას. როგორც საგარეო ვაჭრობის განვითარების ტენდენციის ანალიზი გვიჩვენებს, სწორედ ამგვარი შიგადარგობრივი გაცვლა გამოირჩევა სწრაფი ტემპებით.

საერთაშორისო მონოპოლიები დაინტერესებულნი არიან უპირველესად ისეთ ქვეყნებს მიაწოდონ საქონელი, რომლებიც საკუთარი მახასიათებლებით მონოპოლიის წარმოშობის ქვეყნის პარამეტრებს ემთხვევა. საგარეო სავაჭრო სტატისტიკა მოწმობს, რომ საგარეო ვაჭრობა ფართოვდება განვითარებულ ქვეყნებს შორის (**მსგავსი ქვეყნების თეორია**).

საერთაშორისო მონოპოლიების ამგვარი მოქმედება, პირდაპირი ინვესტიციების მიზნიდან გამომდინარე, ხშირად ეწინააღმდეგება ფარდობითი უპირატესობის დოქტრინას.

მაგ.: კაპიტალის გატანის მიზანია მაღალი საპროცენტო განაკვეთის მიღება, განვითარებად ქვეყნებში კი ცოტა კაპიტალია, პროცენტი კი მაღალი. ეს დასკვნა გამომდინარეობს ფარდობითი უპირატესობის კანონიდან, სინამდვილეში კი, თანამედროვე პერიოდში კაპიტალის გატანის მიზანი მიწოდების ალტერნატიული წყაროს ძიებაა.

ანალოგიურად, ნედლეულის მიწოდების წყაროს არჩევისას, ფირმის მმართველი განყოფილება უპირატესობას ანიჭებს უფრო ძვირ მიმწოდებლებს, მაგრამ იმ ფირმას, რომელიც მთლიანად მის დაქვემდებარებაშია. ყველა შემთხვევაში, კონტროლის ხარისხი ყველაზე მნიშვნელოვანია საქონლის ან წარმოების ფაქტორების ფასებთან შედარებით.

მაგალითად, ქვეყნების სტაბილურობა ერთ-ერთი ინდიკატორია, რომელიც გამოიყენება გერმანიაში ინვესტიციების განხორციელების შეფასებისას. მისი მნიშვნელობა ძალიან მაღალია ხელფასის დონესთან და კრედიტის პროცენტთან, ანუ სამუშაო ძალის და კაპიტალის ფასებთან შედარებით.

4.6. ლინდერის მოთხოვნასთან თავსებადობის ჰიპოთეზა[18]

შემოსავლის ცვლილებისას საგარეო ვაჭრობისა და მოთხოვნის ცვლილების შესახებ არსებობს ჰიპოთეზა, რომელიც ეკუთვნის შვედ ეკონომისტსა და პოლიტიკოსს ს. ბ. ლინდერს. ეს არის მოთხოვნასთან თავსებადობის ჰიპოთეზა, რომელიც ხსნის მიზეზობრივ კავშირებს შემოსავლის – უპირატესობის (არჩევანის) – ტექნოლოგიის და საგარეო ვაჭრობის ჯაჭვში. მოსახლეობის ერთ სულზე შემოსავლის ზრდა ამაღლებს მოცემული ქვეყნის მოთხოვნის სტრუქტურაში ხანგრძლივი მოხმარების საგნების წილს (ენგელის კანონის მიხედვით); მოთხოვნის კონცენტრაცია ხანგრძლივი მოხმარების საგნებზე მწარმოებლებს ტექნოლოგიის სრულყოფის სურვილს აღუძრავს.

[18] თეორიის ქართულენოვანი სახელწოდება ავტორისეულია. ე.ლ.

მწარმოებლურობის ზრდა, რომელიც განპირობებულია მოთხოვნის ზრდით, ამცირებს ამ ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის ფასს და ზრდის ექსპორტს. ამრიგად, მოსალოდნელია, რომ ქვეყანა ექსპორტის სახით გაიტანს იმ საქონელს, რომლის ხვედრითი წილი საშინაო მოხმარებაში მაღალია.

ს. ლინდერმა განიხილა ტექნოლოგიურად ახალი საქონლის თავისებურებები, რომელითაც მეოცე საუკუნის 40-50 წლებში ამერიკული ფირმები გავიდნენ ევროპის ბაზარზე. მდიდარი ამერიკელი უფრო თავშეკავებული აღმოჩნდა ახალი ძვირადღირებული ამერიკული წარმოების საქონლის მოხმარებაში. ევროპელთა ცხოვრების დონის ამაღლების პარალელურად კი ახალმა ამერიკულმა საქონელმა მონახა თავისი გზა ევროპისკენ.

ს. ლინდერი აკეთებს დასკვნას, რომ ტექნოლოგიურად რთული ნაკეთობა ფირმების მიერ იქმნება როგორც უკვე არსებულ მოთხოვნაზე პასუხი, რეაქცია, უპირველესად საშინაო ბაზრისთვის, შემდგომ ფირმა აფართოებს წარმოებას და გადის საგარეო ბაზარზე. ეს ნიშნავს, რომ მოხმარების სტრუქტურა იმპორტიორ ქვეყანაში მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს კომპანიის მმართველი ოფისის ქვეყნის მოთხოვნის სტრუქტურასთან.

მაგალითად, თუ ამერიკელი აწარმოებს ჩაქუჩს, რომლის ღირებულებაც 100 აშშ დოლარია, მას შეიძენენ იაპონიაში, ან გერმანიაში. არ შეიძენენ განვითარებად ქვეყნებში, რადგან აქ ურჩევნიათ ჩაქუჩი შეიძინონ 10 აშშ დოლარად.

ს. ლინდერის მოთხოვნასთან თავსებადობის თეორია ხსნის საგარეო ვაჭრობის განვითარების ტენდენციებს განვითარებულ ქვეყნებს შორის, სადაც საქონლის საწარმოო და სამომხმარებლო მოთხოვნები ანალოგიურია.

ლინდერის ჰიპოთეზას საბოლოო შემოწმება არ გაუვლია. მისი თვალსაზრისი ექსპორტისა და შედარებით მაღალი ფასის საქონლის შესახებ, სამართლიანია საავტომობილო ბაზრისათვის, რამდენადაც ცალკეულ ქვეყანას უფრო მეტი გააქვს იმ მარკის მანქანები, რომელთა ფასიც შეესაბამება მათი საკუთარი შემოსავლის დონეს. თუმცა ს. ლინდერის თეორია მხოლოდ ტექნოლოგიურად რთული საქონლის საგარეო ბა-

ზარზე მიწოდების ასპექტებს ხსნის. მისი დამატებითი დამუშავების შემდეგ შეიქმნა ,,საერთაშორისო პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორია“.

მეცნიერებატევადი, მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარებამ და პროდუქციის საერთაშორისო გაცვლამ გამოიწვია ნეოტექნოლოგიური მიმართულების ჩამოყალიბება.

ეროვნული პროდუქტის განაწილებაში იზრდება მათი წილი, ვინც გამოიმუშავებს უფრო რთულ სიახლეს და ფლობს საკმარისად მაღალ კვალიფიკაციას წარმოებაში გამოსაყენებლად. მტპ საგარეო ვაჭრობის გაფართოების წამყვანი ფაქტორი ხდება და ეჭქვეშ აყენებს წარმოების ფაქტორებთან დაკავშირებული თეორიის გამარტივებულ ვარიანტს. მტპ არის ცოდნის პოტენციალის ზრდა, წარმატების ფაქტორთა ზრდა, რომელთა ანაზღაურება დაკავშირებულია პატენტების, ლიცენზიების გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალთან. წარმატების ფაქტორების მსგავსად, ახალი ტექნოლოგიის მიერ ეროვნული საზღვრების გადალახვის დროს დიდი წინააღმდეგობა წარმოიშობა. ახალი ინფორმაციის იმპორტი ძვირი ჯდება. ხშირად მის გაცემას კრძალავს სახელმწიფო. მტპ-ის ანალიზის ჩართვა კვლევის პროცესში იმის საშუალებას იძლევა, რომ გამოვავლინოთ ზოგადად საგარეო ვაჭრობის სტრუქტურის ცვლილების კანონზომიერებანი.

4.7. პროდუქტის საერთაშორისო სასიცოცხლო ციკლი

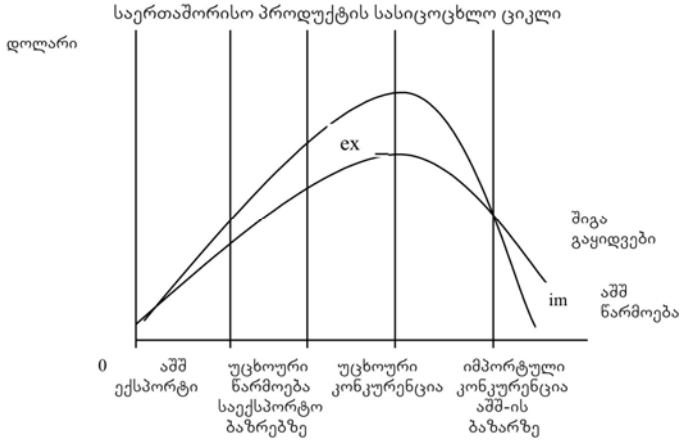
რაიმონდ ვერნონმა (1960) ჩამოაყალიბა **პროდუქტის საერთაშორისო სასიცოცხლო ციკლის** ჰიპოთეზა, რომლიც ხსნის ინოვაციის როლს ვაჭრობაში და პროდუქტის სრულ სასიცოცხლო ციკლს ინტერნაციონალიზაციის საფეხურიდან სტანდარტიზაციამდე. (იხ. ნახაზი. 1)

ნახაზიდან ჩანს, რომ საერთაშორისო პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი მოიცავს 4 ეტაპს: 1. განვითარებული ქვეყნიდან ახალი პროდუქტის ექსპორტირება; 2. ახალი პროდუქტის

უცხოური წარმოების დაწყება; 3. უცხოური კონკურენციის დაწყება ახალი პროდუქტის საექსპორტო ბაზრებზე; 4. იმპორტული კონკურენცია შიგა ბაზრებზე.

საწყის ეტაპზე ახალი პროდუქტის წარმოებისთვის საჭიროა მოწინავე მოწყობილობა და კვალიფიციური სამუშაო ძალა, ამიტომაც მომგებიანია ეს საქონელი საექსპორტოდ იმ ქვეყანაში იქნას წარმოებული, სადაც პირველად გაჩნდა მოხმარებაში. ჩვეულებრივ ეს მაღალი შემოსავლების მქონე ქვეყნებია, რადგანაც ეს საქონელი ეკონომიკური თვალსაზრისით, ძვირადღირებული პროდუქციაა. მეორე ეტაპზე ახალი პროდუქტის მწარმოებელი მოწინავე ქვეყნებიდან საქონელი ექსპორტირდება მსგავსი შემოსავლებისა და მოთხოვნის ქვეყნებში. გარკვეული დროის შმდეგ, მესამე ეტაპზე საექსპორტო ბაზრებზე კონკურენცია ძლიერდება. ამ ეტაპზე პროდუქტი უკვე ჩვეულებრივი და სტანდარტული ხდება, ამიტომაც აღარაა საჭირო მისი მაღალი ტექნოლოგიით წარმოება. ბოლო ეტაპზე სტანდარტული საქონლის წარმოება გადადის სხვა ქვეყნებშიც.

ნახაზი 1. პროდუქტის საერთაშორისო სიცოცხლის ციკლი[19]



[19] Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, СП. Питер. 2006, с. 57

უცხოეთში წარმოების გადატანის პარალელურად ადგილობრივი მწარმოებლები იწყებენ ამ პროდუქციის წარმოებას. იზრდება კონკურენცია უცხოურ ბაზარზე. თავის მხრივ, კონკურენტი ცდილობს შეაღწიოს მოცემული ქვეყნის ბაზარზე და განახორციელოს იმპორტი. ამ ეტაპზე ადგილობრივი წარმოება ეცემა და პროდუქტზე მოთხოვნის ნაწილს უზრუნველყოფს იმპორტი.

4.8. მაიკლ პორტერის საერთაშორისო კონკურენციის თეორია

1991 წელს ამერიკელმა ეკონომისტმა მაიკლ პორტერმა გამოაქვეყნა გამოკვლევა ,,ქვეყნების კონკურენტული უპირატესობა" (The Competitive Adventage of Nations), რომელშიც მოცემულია საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხების კვლევის სრულიად ახალი მიდგომა. ამ მიდგომის ერთ-ერთი წინაპირობა მდგომარეობს შემდეგში: საერთაშორისო ბაზარზე ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ ფირმები და არა ქვეყნები. აუცილებელია გავიგოთ, როგორ ქმნის და ინარჩუნებს ფირმა კონკურენტულ უპირატესობებს, იმ თვალსაზრისით, რომ გამოვააშკარავოთ ქვეყნის როლი ამ საკითხში. საგარეო ბაზარზე წარმატება ძირითადად დამოკიდებულია სწორად შერჩეულ კონკურენციულ სტრატეგიაზე.

კონკურენტულ უპირატესობათა სტრატეგია. მ. პორტერის მიხედვით კონკურენციაში მონაწილე ერთეულად გვევლინება დარგი, ანუ კონკურენტების ჯგუფი, რომლებიც საქონელს ან მომსახურებას აწარმოებენ, მათ კონკურენტული უპირატესობის მსგავსი წყაროები გააჩნიათ და უშუალოდ მეტოქეობენ ერთმანეთთან.

ფირმის კონკურენტულ უპირატესობათა სტრატეგიის განსაზღვრაზე ორი მთავარი ფაქტორი მოქმედებს:

- **დარგის სტრუქტურა, რომელშიც მოქმედებს ფირმა**;
- **პოზიცია, რომელსაც ფლობს ფირმა დარგში**.

საერთაშორისო კონკურენციის თავისებურებები. კონკურენციის სტრატეგიის შესახებ ზემოთ მოცემული დებულებები სამართლიანია როგორც საგარეო, ისე საშინაო ბაზრისთვის. ამასთან, საერთაშორისო კონკურენციას აქვს ზოგიერთი თავისებურება. მ. პორტერმა გამოაცალკევა ორი დარგი კონკურენციის თავისებურებებიდან გამომდინარე:

- **მრავალეროვნული დარგები.** საერთაშორისო მასშტაბით ასეთი დარგი წარმოდგება ეროვნული დარგების ერთობლიობის სახით, რომელშიც კომპანია ვერ ატარებს ერთიან კონკურენციულ სტრატეგიას. ასეთი დარგის მაგალითია შემნახველი ბანკები.

-**გლობალური დარგები**, რომელთაც კონკურენციის ერთიანი სივრცე აქვთ მსოფლიო ბაზრის მასშტაბით. ასეთ დარგებში კონკურენტული უპირატესობების მოპოვებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. სწორედ ასეთ დარგებში აუცილებელია ამუშავდეს არა უბრალოდ კონკურენტული სტრატეგია, არამედ გლობალური სტრატეგია, ანუ შეიმუშაონ და დანერგონ ერთიანი მიდგომა სხვადასხვა ქვეყნებში პროდუქციის გაყიდვისას. თვით მრავალეროვნული კომპანიის (მეკ) ფუნქციონირების ფაქტი არ ნიშნავს გლობალური სტრატეგიის არსებობას, რამდენადაც მეკ-ის ფილიალები უპირატესად ეროვნულ დარგებში ავტონომიურად ფუნქციონირებენ.

გლობალური სტრატეგიის არსებობის პირობებში მ. პორტერი გამოაცალკევებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის და ამ უპირატესობიდან სარგებლობის ორ საშუალებას:

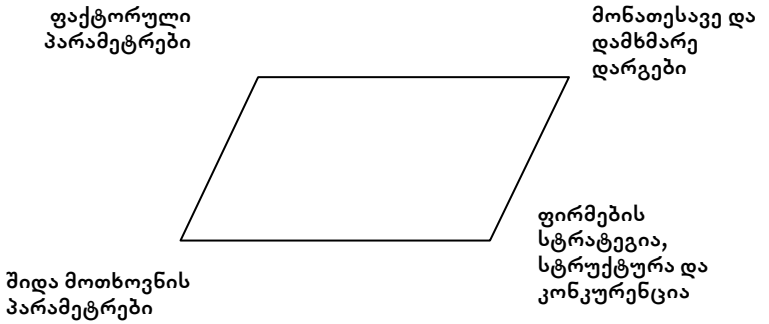
1. **საქმიანობის კონფიგურაცია, ანუ სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობის განსხვავებული სახეების განთავსება**. საქმიანობის სხვადასხვა სახეების თავმოყრისას წარმოება ხორციელდება ერთ ქვეყანაში, ხოლო საგარეო ბაზარზე გასვლა ხორციელდება საქონლის ექსპორტის მეშვეობით. საქმიანობის გაშლისას წარმოება ხორციელდება სხვადასხვა ქვეყანაში, საგარეო ბაზარზე გასვლა კი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების საშუალებით. საქმიანობის სახეების განთავსებისას ქვეყნის შერჩევა ხდება შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე:

ფაქტორების მინიმალური ღირებულება; მეცნიერულ-ტექნიკური და საკვლევ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების გატარებისთვის აუცილებელი პირობების არსებობა; სპეციალიზებული სიახლეების ხელმისაწვდომობის შესაძლებლობა; კლიენტებთან ურთიერთობის განვითარების ხარისხი და ა.შ.

2. ფილიალების საქმიანობის კოორდინაცია, რომელიც მოიცავს: ინფორმაციის გაცვლას; პასუხისმგებლობების განაწილებას; პირობების შეთანხმებას.

კოორდინაცია შეიძლება თვითონ იყოს კონკურენტული უპირატესობა, რამდენადაც განაპირობებს ცოდნის და გამოცდილების დაგროვებას, სხვადასხვა ადგილებში. მისი მეშვეობით ფირმას უჩნდება შესაძლებლობა უფრო სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ბაზარზე სიტუაციის შეცვლასთან დაკავშირებით.

ნახაზი 2. მაიკლ პორტერის კონკურენტულ უპირატესობათა რომბი



კონკურენტული უპირატესობის დეტერმინანტები: კონკურენციის ქვეშ იგულისხმება არა წონასწორობა, არმედ მუდმივი ცვლილებები. თითოეული დარგი მუდმივ სრულყოფას განიცდის და განახლების პროცესშია. მნიშვნელოვან როლს ამ პროცესის სტიმულირებაში ასრულებს ბაზირების ქვეყანა. ბაზირების ქვეყანაში მიმდინარეობს სტრატეგიის შემუშავება, ხდება პროდუქციის და ტექნოლოგიის განახლება და არის სამუშაო ძალა შესაბამისი უნარ-ჩვევებით.

მ. პორტერმა გამოაცალკევა **ქვეყნისთვის ოთხი მახასიათებელი,** რომლებიც აყალიბებენ გარემოს, რომელშიც ადგილობრივი ფირმები ეწევიან კონკურენციას და რომლებიც ახდენენ გავლენას მათ საერთაშორისო წარმატებაზე.

ეს მახასიათებლებია: **ფაქტორული პარამეტრები; შიდა მოთხოვნის პარამეტრები; მონათესავე და დამხმარე დარგები; ფირმების სტრატეგია, სტრუქტურა და კონკურენცია.** ამ მაჩვენებლებთან ერთად მეტად მნიშვნელოვანია შემთხვევითობის და მთავრობის როლი.

თითოეული ეს დატერმინანტი ცალ-ცალკე და ერთობლივად აყალიბებენ გარემოს, რომელშიც მოცემული ქვეყნის ფირმები ჩამოყალიბდებიან და ფუნქციონირებენ. ისინი ერთმანეთზეც მოქმედებენ. დეტერმინანტების სისტემა იწვევს კონკურენტუნარიანი ეროვნული დარგების არათანაბარ განაწილებას ეკონომიკაში, ხოლო ერთმანეთთან დაჯგუფებული დარგების – კლასტერების დამოკიდებულების ზრდას.

4. 9. საერთაშორისო სავაჭრო პოლიტიკის მიზნები და ძირითადი მიმართულებები

ქვეყნები მსოფლიოს სხვადასხვა სასაქონლო ბაზარზე განსხვავებულ პოზიციებს იკავებენ. საკუთარი ინტერესების დაცვისთვის საერთაშორისო ვაჭრობის თითოეული მონაწილე მოცემულ სფეროში განსაზღვრულ პოლიტიკას ატარებს, რომელიც აისახება ქვეყნის საგარეო სავაჭრო პოლიტიკაში.

საგარეო სავაჭრო პოლიტიკა არის სახელმწიფოს სხვა ქვეყნებთან სავაჭრო ურთიერთობებზე მიზანმიმართული ზემოქმედება. საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის მთავარი **მიზნებია**:

- მოცემული ქვეყნის შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში ჩართვის ხარისხის და გზების ცვლილება;
- ექსპორტისა და იმპორტის მოცულობის ცვლილება;
- საგარეო ვაჭრობის სტრუქტურის ცვლილება;
- ქვეყნის აუცილებელი რესურსებით (ნედლეული, ენერგია და ა.შ.) უზრუნველყოფა.

საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის ზოგიერთი მიზანი გრძელვადიანია, ზოგი კი მოკლე ვადაში მიიღწევა.

საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის ორი ძირითადი **მიმართულება** არსებობს:

1. **თავისუფალი სავაჭრო პოლიტიკა;**
2. **პროტექციონიზმი**.

თავისუფალი სავაჭრო პოლიტიკის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სახელმწიფო უშუალოდ არ ერევა საგარეო სავაჭრო პოლიტიკაში, იტოვებს რა ბაზარის მიღმა მარეგულირებლის ფუნქციას. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ სახელმწიფო საერთოდ არ მუშაობს ამ მიმართულებით. იგი სხვა ქვეყნებთან ხელშეკრულებების გაფორმებას ახორციელებს, ხოლო ეკონომიკურ სუბიექტებს მაქსიმალურ თავისუფლებას აძლევს.

თავისუფალი ვაჭრობა იწვევს დადებით პოლიტიკურ შედეგებს, რადგანაც ქვეყნები სულ უფრო მეტად ხდებიან ურთიერთდამოკიდებულნი და, შესაბამისად, მცირდება ერთმანეთთან მტრული მოქმედების საფრთხე.

რეალობაში არც ერთი ქვეყნის თავისუფალი სავაჭრო პოლიტიკა სრულად ლიბერალური არ არის.

პროტექციონიზმი არის საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის მიმართულება, რომელიც იცავს სამამულო წარმოებას უცხოური კონკურენციისგან. პროტექციონიზმი გამორიცხავს საბაზრო ძალების თავისუფალ მოქმედებას, რადგან მიიჩნევა, რომ ქვეყნებს აქვთ სხვადასხვა ეკონომიკური პოტენციალი და კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზარზე. ამიტომ ნაკლებად განვითარებული ქვეყნებისთვის არ არის მომგებიანი საბაზრო ძალების თავისუფალი მოქმედება. ძლიერი ქვეყნების მხრიდან შეუზღუდავმა კონკურენციამ შეიძლება გამოიწვიოს ნაკლებადგანვითარებული ქვეყნების ეკონომიკური უძრაობა და ქვეყნის არაეფექტიანი ეკონომიკური სტრუქტურის ფორმირება.

პროტექციონიზმი ხელს უწყობს წარმოების გარკვეული დარგების განვითარებას. აგრარულ ქვეყნებში პროტექციონიზმი ნაწილობრივ აუცილებელი პირობაა ინდუსტრიალიზაციისთვის. ამასთან, პროტექციონიზმი ამცირებს უმუშევრობას. თუმცა ამ პოლიტიკის ხანგრძლივი გამოყენება ეკონომი-

კურ უძრაობას იწვევს უცხოური კონკურენციის მოხსნის გამო, რის შედეგად სუსტდება სამამულო მწარმოებელთა დაინტერესება წარმოების ტექნიკური დონის და ეფექტიანობის ამაღლების მიმართ. მაგალითად, ჩინეთის მეათე 5 - წლიანი გეგმით, ნახევარგამტარების წარმოებაში 2010 წლისთვის უნდა გამოშვებულიყო 24 მილიარდი აშშ დოლარის ღირებულების პროდუქცია. აშშ-მა ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში დაადანაშაულა ჩინეთის მთავრობა არაკეთილსინდისიერ პროტექციონიზმში, რადგან ჩინეთის მთავრობა ახორციელებდა ნახევარგამტარების წარმოებიდან 17 %-იანი დღგ-ის 82 %-ის რეინვესტირებას ამავე წარმოებაში. ამით აიძულებდა უცხოელ იმპორტიორებს შეექმნათ ერთობლივი საწარმოები ჩინეთში და მოეხდინათ საკუთარი ტექნოლოგიების ტრანსფერი. თუმცა, ვმო-ში ჩინეთის გაწევრიანების შემდეგ ეს პოლიტიკა შეიცვალა.

პროტექციონისტული პოლიტიკის ერთ-ერთი არგუმენტია შრომის შიდა ბაზარზე სამუშაო ადგილების დაცვა იაფი უცხოური სამუშაო ძალის კონკურენციისგან.

მუშების მწარმოებლურობა განვითარებულ ქვეყნებში უფრო მაღალია, რადგან ერთ მუშაკზე უფრო მეტი კაპიტალი და წამყვანი ტექნოლოგია მოდის. ამიტომ განვითარებადი ქვეყნების არგუმენტი დაბალი ხელფასის შესახებ, ხშირ შემთხვევაში არ მოქმედებს.

უკიდურესი ფორმით პროტექციონიზმი **ავტარკიის** ფორმას იღებს, როდესაც ქვეყანა არ ზღუდავს მხოლოდ იმ საქონლის იმპორტს, რომლის წარმოება მოცემულ ქვეყანაში შეუძლებელია. ექსპორტი კი დაშვებულია მხოლოდ იმ ზომით, რომ უზრუნველყოს იმპორტი.

ავტარკიული პოლიტიკის მიზანია ის, რომ სამამულო წარმოებამ შეცვალოს იმპორტი, მაგრამ სახელმწიფოს ყოველი მცდელობა, რომ შეცვალოს ცალკეული ქვეყნის იმპორტული პროდუქცია სამამულო ნაწარმით, არ წარმოადგენს ავტარკიულ პოლიტიკას. მაგ.: როდესაც ნაკლებადგანვითარებული ქვეყნები ცდილობენ საკუთარი მრეწველობის განვითარებას საწყის ეტაპზე და შემოაქვთ შეზღუდვები, ეს არ ნიშნავს ავტარკიას. ავტარკიის პოლიტიკაც წმინდა სახით არ არსებობს.

ყოველთვის გვხვდება პროტექციონიზმი გარკვეული დოზით ქვეყნის საგარეო სავაჭრო პოლიტიკაში. ზოგჯერ შესაძლებელია ქვეყანა მონაცვლეობით ატარებდეს თავისუფალი ვაჭრობის და პროტექციონიზმის პოლიტიკას. პროტექციონიზმის პოლიტიკის გატარებისას სახელმწიფო აქტიურად იყენებს საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის სხვადასხვა ინსტრუმენტებს და კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით არჩევს მათ ნაკრებს, კომბინაციას. საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის ინსტრუმენტებს შორის არის ტარიფები და არასატარიფო ბარიერები, ორმხრივი და მრავალმხრივი შეთანხმებები. თანამედროვე საერთაშორისო ვაჭრობის წესები კრძალავენ იმპორტის შეზღუდვას და სამთავრობო სუბსიდიებს, რომლებიც მიმართულია ადგილობრივი წარმოების დასახმარებლად კონკურენციული უპირატესობის და ბაზარზე წილის მოპოვების მიზნით.

ამრიგად, საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის გატარებისას იყენებენ სხვადასხვა ხერხებს, რომელთა მეშვეობით სახელმწიფო განსაზღვრავს საქონლისა და მომსახურების, ექსპორტ-იმპორტის ზომას, სტრუქტურასა და ფორმას. მათ შორისაა:

1. საქონლის შემოტანა-გატანის საბაჟო გადასახადი;

2. სამთავრობო აკრძალვები და შეზღუდვები ექსპორტ-იმპორტზე, საერთოდ ან საქონლის ცალკეული ჯგუფების მიხედვით;

3. ვალუტის შემოტანა-გატანის წესების შემოღება;

4. რკინიგზის ტარიფების დიფერენციაცია და სავაჭრო ნავსადგურების შესახებ საკანონმდებლო აქტების მიღება;

5. სანიტარიული და ფიტოსანიტარიული ზომების დაწესება;

6. ადმინისტრაციული ფორმალობები საქონლის, მომსახურების და წარმოების ფაქტორთა მიერ საბაჟო საზღვრის გადაკვეთისას;

7. **სამთავრობო სუბსიდიები და სხვა პრეფერენციები ექსპორტიორების ან იმპორტიორებისთვის. (პრეფერენცია შეღავათი). საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების სამთავრობო გარანტიები; სავაჭრო ხელშეკრულებები სახელმწიფოებს შორის, სავაჭრო ომების გამოცხადება** და ა.შ.

საგარეო ვაჭრობის პოლიტიკის ელემენტს შეადგენს **საბაჟო გადასახადი**, რომელსაც აწესებს სახელმწიფო საქონელის საბაჟო საზღვარზე შემოტანის დროს. იგი შეიძლება ფიქსირებული ტარიფით დაწესდეს, ან პროცენტული შეფარდებით საქონელის ღირებულებასთან (რაც უფრო გავრცელებული ფორმაა).

საბაჟო ტარიფები კლასიფიცირდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

1. **საქონლის მოძრაობის მიმართულების მიხედვით არსებობს საიმპორტო, საექსპორტო და სატრანზიტო ბაჟები**, რომლებიც გამოიყენება ეროვნული მწარმოებლების, შიდა ფასების დონის დასაცავად. შედარებით იშვიათად გამოიყენება საექსპორტო ბაჟები, რომლებიც ზღუდავენ სამამულო საქონლის გასვლას უცხოურ ბაზრებზე. ჩვეულებრივ, ეს იმ დროს ხდება, როდესაც ქვეყნის შიგნით ამა თუ იმ საქონლის დეფიციტია და, ასევე, დიდი მნიშვნელობა აქვს ფისკალური თვალსაზრისით. ძალიან იშვიათად გამოიყენება სატრანზიტო ბაჟები.

2. **ბაჟის დაწესების მეთოდის** მიხედვით არსებობს **ადვალორული**, **სპეციფიკური** და **კომბინირებული** ბაჟები. მსოფლიო სავაჭრო პრაქტიკაში უფრო გავრცელებულია ადვალორული ბაჟი, რომელიც დგინდება საქონლის ფასის პროცენტებით.

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს საიმპორტო საქონლის ღირებულების შეფასების მეთოდს. ბევრ ქვეყანაში მისი გამოყენება რეგულირდება საბაჟო მიზნებისთვის საქონლის შეფასების შეთანხმებით, რომელიც განსაზღვრულია გენერალური შეთანხმებით ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ. ადვალური საბაჟო განაკვეთის საშუალო დონე არ არის მაღალი (დაახლოებით 6%-ია). წესისამებრ, საიმპორტო ბაჟი იზრდება საქონლის დამუშავების დონის შესაბამისად.

სპეციფიკური ბაჟი დგინდება აბსოლუტური სიდიდის ერთეულის მიხედვით.

ბაჟის დაწესების მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელია მიღწეულ იქნას სხვადასხვა რეზულტატი.

მაგალითად: ვთქვათ, საქონლის ერთეულის ფასი შეადგენს 100 დოლარს. ამ შემთხვევაში ადვალორული ბაჟის დაწესებისას საქონლის ფასის 20 %-ის მოცულობით ან ერთეულზე 20 დოლარის ტოლი სპეციფიკური ბაჟი ერთმანეთის ტოლია. თუ საქონლის ფასი შემცირდა 50 დოლარამდე ერთეულზე, ბაჟის დაწესების მეთოდიდან გამომდინარე ხორციელდება შემდეგი ცვლილებები:

ა. ადვალორული ბაჟის საპროცენტო შესაბამისობა და საქონლის ფასი არ იცვლება, მაგრამ მცირდება ბაჟის აბსოლუტური სიდიდე 10 დოლარამდე;

ბ. სპეციფიკური ბაჟის აბსოლუტური სიდიდე არ შეიცვლება, მაგრამ გაიზრდება შესაბამისობა ბაჟის განაკვეთსა და საქონლის ფასს შორის.

გასაგებია, რომ სპეციფიკური ბაჟის დაწესება კონიუნქტურის გაუარესების პირობებში, უფრო მეტად მომგებიანია სახელმწიფოსათვის და არ არის მომგებიანი იმპორტიორებისათვის.

კომბინირებული (შერეული) ბაჟი დგინდება ორი მეთოდით, რომელიც ზემოთ იყო აღწერილი. მაგალითად, აშშ-ში ბაჟი უცხოური წარმოების იმპორტირებულ დანებზე არის 1 ცალზე 5 ცენტი პლიუს 8,4 % მისი ღირებულებიდან.

3. სატარიფო განაკვეთები. ცალკეული სახელმწიფო ავტონომიურად აწესებს საბაჟო განაკვეთების მაქსიმალურ დონეს, რომლებიც საბაჟო ტარიფის პირველ რიგს აყალიბებენ და ეს ხორციელდება საკანონმდებლო აქტების და ადმინისტრაციული აღმასრულებელების მიერ სხვა ქვეყნებთან შეთანხმების გარეშე. მეორე რიგს აყალიბებენ ე.წ. კონვენციური(სახელშეკრულებო) ტარიფები. მესამე რიგშია პრეფერენციული საბაჟო ტარიფები, რომელთა სიდიდე II რიგის ტარიფის განაკვეთებზე მცირეა.

4. მიზნობრივი ბაჟი. ამ მაჩვენებლით არსებობს პრეფერენციული და დისკრიმინაციული ტარიფები. პრეფერენციული ტარიფი მინიმალური ტარიფის განაკვეთზე ნაკლებია. მათი მიზანია ვაჭრობისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. დისკრიმინაციული ტარიფი პირველი რიგის სატარიფო განაკვეთებზე

მაღლა დგას. საკომპენსაციო ბაჟი სხვა ქვეყნებში ექსპორტის სუბსიდირებაზე არსებულ რეაქციას წარმოადგენს და მისის მიზანია ვაჭრობის პირობების გამოთანაბრება.

5. ეკონომიკური მიზნებიდან და შედეგებიდან გამომდინარე არსებობს **ფისკალური, პროტექციონისტული და ექსპანსიური** ბაჟები.

ფისკალური ბაჟი გამიზნულია შემოსავლების მაქსიმალური ნაკადების უზრუნველსაყოფად, რომელიც სახელმწიფო ხაზინაში შედის. ფისკალური ბაჟი არ შეიძლება უსაზღვროდ იზრდებოდეს, რადგან სახელმწიფო შემოსავალი ამ შემთხვევაში განისაზღვრება როგორც ტარიფი მოცემული საქონლის მოცულობაზე. შესაბამისად, ყოველთვის ითვლიან ბაჟის ოპტიმალურ განაკვეთს. პროტექციონისტული ტარიფის მიზანი სამამულო წარმოების დაცვაა. მაღალ საიმპორტო ბაჟს შიგა ბაზარზე მონოპოლიური ფასის დაწესებისას შეიძლება ჰქონდეს ექსპანსიური ხასიათი, რადგან იგი განაპირობებენ დემპინგს და კაპიტალის ექსპორტს.

სამამულო მწარმოებლები, რომლებიც ახორციელებენ იმპორტის კონკურენტულ პროდუქციას, ტარიფის შემოღებიდან მოგებას იღებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი შემოღებით რეალურად შეიზღუდება იმპორტი. რაც ძვირი დაუჯდება მომხმარებელს იმპორტული საქონელი, მით მეტ ყურადღებას მიაქცევენ სამამულო ნაწარმს, ე.ი. მოგებას იღებენ სამამულო მწარმოებლები, რომელთა მოგება მათი საქონლის გაყიდვების ზრდით და ტარიფის შემოღებით გაზრდილი ფასებით დიდდება.

საიმპორტო ბაჟის შემოღება, ერთი მხრივ, ემსახურება შიგა მოხმარების შემცირებას, ხოლო მეორე მხრივ, იცავს სამამულო წარმოებას. დაცვის დონე სხვადასხვაა საქონლის სახეების მიხედვით. ამასთან, ის ყოველთვის მკაფიოდ არ ჩანს, რადგან საქონელი ზოგჯერ ისეთი ნედლეულით და ნახევარფაბრიკატებით იწარმოება, რომლებზეც დაწესებულია ბაჟი. ამასთან დაკავშირებით, უნდა განვიხილოთ დაცვის ფაქტიური დონის არსი.

ვთქვათ, კოსტიუმის ფასი შიგა ბაზარზე არის 150 ლარი, რომლიდან 100 ლარი ქსოვილის ფასია, 50 დამატებული ღირებულება. თუ მთავრობა აწესებს საიმპორტო საბაჟო ტარიფს კოსტიუმებზე 20 %-იანი განაკვეთით, ერთი კოსტიუმის ფასი იზრდება 30 ლარით (150X20/100) და ხდება 180 ლარი. დამატებული ღირებულება შიგა მწარმოებლებისთვის იზრდება 50 - დან 80 დოლარამდე. შედეგად გაიზრდება შემოსავალი და მოხდება კოსტიუმის სამამულო მწარმოებლების სტიმულირება. დამატებული ღირებულება უცხოელი მწარმოებლებისთვის არ გაიზრდება და შენარჩუნდება იმავე დონეზე.

დაცვის ფაქტობრივი დონე განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$R = \frac{D' - D}{D} \times 100\% \qquad \textbf{(6.1)}$$

სადაც, D არის შიგა დამატებული ღირებულება თავისუფალი ვაჭრობის პირობებში;

D' - შიგა დამატებული ღირებულება საიმპორტო ბაჟის შემოღების შემდეგ.

ჩვენს მაგალითში დაცვის ფაქტობრივი დონე

$$R \quad \frac{80 \quad 50}{50} \quad 100\% \quad = 60\%.$$

თუ დავუშვებთ, რომ მთავრობას შემოაქვს მეორე ბაჟი ქსოვილზე, რომლის სიდიდე 10%-ია, ამ შემთხვევაში შიგა დამატებული ღირებულება კოსტიუმების მწარმოებელებისთვის, რომლებიც იმპორტულ ქსოვილს მოიხმარენ, გახდება 70 ლარი ((180 – 110), ანუ საქონლის ფასს მინუს მატერიალური დანახარჯები, დაცვის ფაქტობრივი დონე გახდება

$$\frac{70 \quad 50}{50} \quad 100\% \quad = 40\%$$

შესაბამისად, ერთი დარგის სატარიფო დაცვის დონე გავლენას ახდენს საბაჟო ტარიფებსა და სხვა დარგის საქონელზეც.

ამრიგად, ნათელია, რომ რაც მაღალია ტარიფის დონე, მით საიმედოდ იცავს სამამულო წარმოებას იმპორტულისაგან.

ტარიფის შემოღება არ ნიშნავს მხოლოდ მოცემული საქონლის დაცვას ქვეყნის ტერიტორიაზე. იგი იცავს ამ საქონელის წარმოებაში დასაქმებულთა შემოსავლებს და, ასევე, ნედლეულის მიმწოდებელ დარგებსაც. ნედლეულზე ტარიფის შემოღება გავლენას ახდენს მისგან წარმოებული საქონლის ფასზე (მაგ.: ფოლადისა და რეზინის წარმოებაზე ტარიფის დაწესება გავლენას ახდენს ველოსიპედის წარმოებასა და ფასზე).

ტარიფის გავლენა იმპორტიორ ქვეყანაზე მხოლოდ მწარმოებელთა და მომხმარებელთა კეთილდღეობის დონის ცვლილებით არ ამოიწურება. სანამ ტარიფი იმპორტს ზღუდავს ნაწილობრივ, ანუ არ აქვს აკრძალვითი ხასიათი, მას მოაქვს შემოსავალი სახელმწიფოსათვის. ამ შემოსავლის ზომა ტარიფის განაკვეთისა და დაბეგრილი იმპორტის მოცულობის ნამრავლის ტოლია.

მთლიანად ქვეყნისთვის ეს შემოსავალი მოგებაა. მიღებული თანხა გამოიყენება მრავალი მიზნით: სოციალური პროგრამების განსახორციელებლად, საშემოსავლო გადასახადის შესამცირებლად და ა.შ.

4.10. საერთაშორისო სავაჭრო პოლიტიკის ინსტრუმენტები

როგორც წესი, სახელმწიფოები თავისუფალი და პროტექციონისტული სავაჭრო პოლიტიკის სხვადასხვა ელემენტების კომბინაციას იყენებენ.

სავაჭრო პოლიტიკის გატარებისას შეიძლება ისარგებლონ ე.წ. **დემპინგით**, რომლის მიზანია იაფფასიანი პროდუქციის მეშვეობით კონკურენტის გაკოტრება. ამის წყაროდ ხშირად სახელმწიფოს მიერ გაცემული საექსპორტო პრემიები გვევლინება.

არსებობს დემპინგის ახალი ტიპები: სოციალური დემპინგი (არასამართლიანი კონკურენცია, განპირობებული განვითარებადი ქვეყნების ფირმების მხრიდან, რომელთაც იაფი სამუშაო ძალა ჰყავთ და ცუდი სამუშაო პირობები აქვთ. აქ მუშავ-

დება სოციალური მხარდაჭერის სისტემები); ეკოლოგიური დემპინგი (არასამართლიანი კონკურენცია, განპირობებული დაბალი ეკოლოგიური სტანდარტებით); ფინანსური მომსახურების დემპინგი (არასამართლიანი კონკურენცია, განპირობებული ბანკის დაბალი მოთხოვნებით ბანკის აქტივების პროცენტთან დაკავშირებით); კულტურული დემპინგი (კულტურათაშორისი განსხვავებების საფუძველზე).

არსებობს **პრეფერენციული საბაჟო გადასახადი** – შეღავათები ამა თუ იმ საქონელის შემოტანაზე, რომელიც ხშირად გამოიყენება მეომარი ქვეყნების მიმართ.

იმპორტის **კონტინგენტირება** ეწოდება სახელმწიფოს მიერ გარკვეული ვადით ზოგიერთი საქონლის შემოტანაზე შეზღუდვების დაწესებას.

ლიცენზირება წარმოადგენს სახელმწიფოს მიერ გაცემულ ნებართვას ამა თუ იმ აკრძალული საქონლის ექსპორტ-იმპორტისათვის.

სახელმწიფო გარანტიები **საექსპორტო კრედიტების** წარდგენისას გულისხმობს, რომ სახელმწიფოს იღებს პასუხისმგებლობას იმ შემთხვევაში, თუ ექსპორტიორები ვერ გადაიხდიან იმპორტირებული საქონელის ღირებულებას.

XIX ს.-დან დაწყებული საერთაშორისო ვაჭრობაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ხელშეკრულებები. პირველი მსგავსი ხელშეკრულება დაიდო 1860 წელს ინგლისსა და საფრანგეთს შორის. სავაჭრო ხელშეკრულებებში 3 ძირითადი პრინციპი უნდა იყოს დაცული. ესენია:

1. ფორმალური თანასწორუფლებიანობის პრინციპი, 2. საკომპენსაციო პრინციპი და 3. ეროვნული რეჟიმის პრინციპი.

საგარეო ვაჭრობის არასატარიფო შეზღუდვის დაახლოებით 50 მეთოდი არსებობს. თანამედროვე სახელმწიფოები მრავალ მათგანს იყენებენ. (მაგ.: აშშ-ის სანიტარიული სტანდარტები ძროხის ხორცზე; კოლუმბია იყენებდა ე.წ. „შერწყმულ მოთხოვნას“, რითაც ფოლადის იმპორტიორს აიძულებდა შემოტანილი პროდუქციის 1 ტონაზე შეესყიდათ კოლუმბიის წარმოების ფოლადის განსაზღვრული რაოდენობა უფრო

ძვირად). **არასატარიფო ბარიერებია**: საგარეო ვაჭრობაზე სახელმწიფო მონოპოლია, ქვეყნის მოთხოვნილების უზრუნველყოფა მხოლოდ სამამულო წარმოების საქონელით, რთული სავალუტო კონტროლი და ა.შ. ამგვარი ბარიერებიდან ზოგიერთის მიზანია იმპორტის საერთო შეზღუდვა, ზოგი მიმართულია განსაზღვრული ქვეყნების სავაჭრო დისკრიმინაციისკენ, ზოგიც ზღუდავს ან სუბსიდიას უწევს ექსპორტს, ან გამოიყენება ეკონომიკური მდგომარეობის გათანაბრების მიზნით. თანამედროვე პროტექციონისტული პოლიტიკა ხორციელდება საგარეო ვაჭრობის კონტროლისა და რეგულირების რთული სისტემებით. ეს ზომები ეწინააღმდეგება იმპორტული პროდუქციის საბაჟო საზღვრის გადმოლახვას. პროტექციონისტული პოლიტიკის გატარება შეიძლება მიზნად ისახავდეს ახალგაზრდა დარგების დაცვას, ახალბედა ეროვნული ეკონომიკების დაცვას უცხოური კონკურენციისაგან და ა.შ. თანამედროვე პროტექციონისტული საშუალებები მრავალფეროვანია, თუმცა შეიძლება მათი დაჯგუფება პრაქტიკული ზემოქმედების მექანიზმის მსგავსების მიხედვით.

აღსანიშნავია ისიც, რომ სატარიფო და არასატარიფო ბარიერების შემოღება რეგულირდება სავაჭრო შეთანხმებებისა და საერთაშორისო ხელშეკრულებების საფუძველზე. იმპორტის შეზღუდვა იწყება საბაჟო საზღვრიდან და გრძელდება საბოლოო მომხმარებლამდე. ისინი ზღუდავენ მის კონკურენტუნარიანობას იმპორტირების ცალკეულ ეტაპზე (შემოტანა-გადახდა-გაყიდვა ქვეყნის შიგნით-მოხმარება).

იმპორტის რაოდენობრივი შეზღუდვა საგარეო ვაჭრობის სახელმწიფო რეგულირების პირდაპირი ადმინისტრაციული ფორმაა და მისი მიზანია ქვეყნის ეროვნული ინტერესების დაცვა. იგი იძლევა დეფიციტური ვალუტის ეკონომიის, მისი საწარმოო მიზნებით გამოყენების საშუალებას.

საიმპორტო კვოტა. არასატარიფო ბარიერების სახეებიდან ყველაზე გავრცელებულია კვოტა, ანუ უცხოური პროდუქციის მოცულობის რაოდენობრივი შეზღუდვა. ქვეყანა გასცემს ლიცენზიების შეზღუდულ რაოდენობას, რომლის საფუძველზე ნებას რთავს და კრძალავს არალიცენზირებული იმ-

პორტის მოძრაობას. თუ ლიცენზირებული იმპორტის მოცულობა საშინაო ბაზრის მოთხოვნაზე ნაკლებია, მაშინ კვოტა ზრდის საშინაო ფასს მსოფლიო ფასთან შედარებით, რომლის მიხედვით ლიცენზიის მფლობელები ყიდულობენ საქონელს საზღვარგარეთ. ამ კუთხით საიმპორტო კვოტა ტარიფის ანალოგიურია. კვოტა საქონლის ექსპორტ-იმპორტის მოცულობის ფიზიკურ შემცირებას ნიშნავს დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში. ნულოვანი კვოტის შემთხვევას ემბარგო ეწოდება, ანუ იმპორტის ან ექსპორტის აკრძალვა. კვოტა შეიძლება დადგინდეს იმ ზომით, რომ აღემატებოდეს იმპორტის და ექსპორტის მოცულობას. ამ შემთხვევაში, მას არ აქვს შემზღუდველი ხასიათი, არამედ ამა თუ იმ საქონლის მოძრაობის კონტროლს ახორციელებს.

სატარიფო შეზღუდვასთან შედარებით სახელმწიფო კვოტას უპირატესობას მაშინ ანიჭებს, როცა იმპორტული კონკურენცია მკაცრი ხდება (ამ დროს კვოტის არსებობა იძლევა იმპორტის მოცულობის უცვლელობის გარანტიას).

კვოტას იმიტომაც აქვთ უპირატესობა, რომ იგი მთავრობას აძლევს მოქნილი ეკონომიკური პოლიტიკის გატარების შესაძლებლობას, მაშინ როცა ტარიფის განაკვეთის ამაღლება რეგლემენტირდება საერთაშორისო სავაჭრო ხელშეკრულებით. თუ იმპორტთან კონკურენტული დარგები მაღალი დონის დაცვას საჭიროებენ და მთავრობას დამოუკიდებლად არ შეუძლია აამაღლოს ტარიფები, აქ რეგულირებას ახორციელებენ კვოტებით. თითოეულ ქვეყანაში არსებობს სპეციალური ორგანოები, რომელნიც ანაწილებენ საიმპორტო ლიცენზიებს და რომელნიც ეკონომიკური პოლიტიკის გატარების მიზნით გამოიყენება.

თანამედროვე პროტექციონიზმის სისტემაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს **საფინანსო და სავალუტო ღონისძიებებს**. საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის სახელმწიფო სუბსიდირება და დაფინანსება ამაღლებს ეროვნული პროდუქციის კონკურენტუანობას საგარეო ბაზარზე და, ამასთან, იცავს სამამულო მწარმოებლებს შიდა ბაზარზეც უცხოუ-

რი კონკურენციისაგან. ანალოგიური მიზნით გამოიყენება საკრედიტო და საგადასახადო სისტემები.

საბაჟო ტარიფის ტოლფასოვანი სამამულო წარმოების **სუბსიდირება** ემსახურება აღნიშნულ მიზანს, თუმცა მისი ეკონომიკური მოქმედება არსებითად განსხვავებულია: ბაჟი ამაღლებს საქონლის ფასს ეროვნული წარმოების ფასამდე და, ამგვარად, იმპორტულ საქონელს ნაკლებკონკურენტუნარიანს ხდის. სუბსიდია კი ეროვნული წარმოების პროდუქციას ხდის კონკურენტუნარიანს.

სუბსიდირება შესაძლებელია პირდაპირი ფორმით, ან ფარულად – გადასახადებისაგან განთავისუფლებით, შეღავათიანი კრედიტებით, მინიმალური შესასყიდი ფასების რეჟიმის განხორციელებით და ა.შ.

სუბსიდირებისა და საფინანსო შეღავათების საკითხი განიხილება მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის მიერ. სუბსიდიის ზომა ქვეყანამ უნდა ამცნოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციას და თუ იგი ზიანს აყენებს ქვეყნის ინტერესებს, იგი უნდა შეიზღუდოს.

პროტექციონისტულ ღონისძიებებს შორის აღსანიშნავია **საიმპორტო დეპოზიტი**, როდესაც იმპორტიორს პროდუქციის შეტანამდე მოცემული ქვეყნის ბანკში შეაქვს თანხა და მას ეძლევა იმპორტის განხორციელების ნებართვა. ამიტომ იმპორტიორი აძვირებს თავის საქონელს, რათა აინაზღაუროს თავისი გაზრდილი ფულადი დანახარჯები.

საიმპორტო დეპოზიტი ორმაგი ქმედებების პროტექციონისტული ბარიერია, რადგანაც მისი საშუალებით იზღუდება ერთობლივი გადახდისუნარიანი მოთხოვნა ქვეყნის შიგა ბაზარზე. გადახდისუნარიანი მოთხოვნის შემცირება გამოწვეულია იმით, რომ დეპოზიტები ბანკში იყინება ექვსი თვის მანძილზე.

არასატარიფო ბარიერებს მიეკუთვნება **სახელმწიფო შესყიდვების** პრიორიტეტული განთავსების სისტემა. სახელმწიფო ფინანსური და ადმინისტრაციული ბერკეტების დახმარებით ზემოქმედებს ეკონომიკის სტრუქტურაზე, სახალხო მეურნეობის დარგების განვითარებაზე, საქონლის ექსპორტსა

და იმპორტზე. ამ შემთხვევაში სახელმწიფო გვევლინება როგორც ადგილობრივი, ისე იმპორტული საქონლის მსხვილი მყიდველის სახით.

ექსპორტ-იმპორტზე სერიოზული ზემოქმედების მოხდენა შესაძლებელია **სავალუტო რეგულირების მეთოდებით**. სავალუტო რეგულირების მეთოდებია: სავალუტო შეზღუდვა, ვალუტის კურსის ცვლილება და ე.წ. მრავალფეროვანი სავალუტო კურსების სისტემის გამოყენება: სახელმწიფო ორგანოები აწესებენ საკუთარ ეროვნულ ვალუტაზე რამდენიმე ოფიციალურ კურსს, რომლებიც დიფერენცირებულია ვაჭრობის გეოგრაფიული მიმართულებებისა და იმპორტის სტრუქტურის მიხედვით.

არასატარიფო ბარიერებს შორის მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს **საგადასახადო შეღავათებს**, რომლებიც ფართოდ გამოიყენება საექსპორტო პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. თავის მხრივ, საშინაო გადასახადების ამოღების დიფერენცირებული მეთოდები საგადასახადო სისტემას აქცევენ შენიღბულ ბარიერად, რომელიც დამატებით აძლიერებს საბაჟო სისტემას.

დაბეგვრის მაღალი დონე მეტყველებს იმაზე, რომ შესაძლებელია მთავრობის ხელში დიდი თანხის თავმოყრა საგადასახადო შემოსავლებიდან, რომელიც შემდგომ აქტიურად გამოიყენება ეკონომიკის ყველა სექტორში, მათ შორის, საგარეო ვაჭრობაში.

გადასახადები თავისი ეკონომიკური და სავაჭრო პოლიტიკური ეფექტით საბაჟო გადასახადების ანალოგიურია, რადგან ის აძვირებს და აფერხებს იმპორტს, თუმცა საშინაო გადასახადების გამოყენება ნაკლებად არის დამოკიდებული სავაჭრო შეთანხმებებსა და ხელშეკრულებებზე. ამასთან, თუ ბაჟით იბეგრება მხოლოდ იმპორტი, გადასახადით იბეგრება სამამულო და უცხოური ნაწარმიც; ბაჟის ამოღება ხდება იმპორტის ღირებულებიდან, ხოლო საშინაო გადასახადები ეყრდნობა საბითუმო ფასს. ამგვარად, **საგადასახადო დისკრიმინაცია გამოწვეულია გადასახადების გამოთვლის სხვადასხვა ბაზის არსებობის გამო.**

სასაზღვრო გადასახადები მოიცავს მხოლოდ **ირიბ გადასახადებს** (აქციზებს, დღგ-ს) მაშინ, როდესაც პირდაპირი გადასახადები არ არის ჩართული სასაზღვრო-საგადასახადო მოსაკრებელში.

იმპორტულ საქონელს საზღვარზე გადასახადების და მოსაკრებლების მთელი ,,ოჯახი" ხვდება, მათ შორის გადასახადი საქონლის საბაჟო გასინჯვაზე, სტატისტიკური, საფრახტო და ა.შ.

გადასახადების მრავალფეროვან ფორმებს შორის დიდ როლს თამაშობს ე.წ. **სააქციზო მოსაკრებელი**, რომლითაც იბეგრება საქონელი გაყიდვის დროს. აქციზი პროტექციონიზმის ძლიერი საშუალებაა, რადგანაც ამაღლებს იმპორტის ფასს, ნაკლებკონკურენტიანს ხდის მას და ამცირებს იმპორტის შემოტანას.

არასატარიფო ბარიერების ერთ-ერთი ტიპია **ტექნიკური ბარიერი**, რომლის ფუნქციაა იმპორტის მოძრაობის გზაზე დაბრკოლების შექმნა, იმ მიზეზით, რომ უცხოური საქონელი არ შეესაბამება ეროვნულ მოთხოვნებს, სტანდარტებს, ტექნიკურ და სხვა პირობებს, რომელნიც საქონლის დანიშნულების ქვეყანაში მოქმედებენ. ხშირად ეს ბარიერები საერთოდ უკეტავენ გზას უცხოურ საქონელს მოცემული ქვეყნის შიდა ბაზარზე, ან მოითხოვენ მის დამუშავებას, ანუ აძნელებენ მის მოხმარებას იმპორტიორ ქვეყანაში ,.

უცხოური საქონლის მოძრაობის გზაზე დიდ დაბრკოლებას ქმნის განსხვავება ფირმის, ეროვნულ და საერთაშორისო **სტანდარტებს** შორის, ეროვნული სტანდარტების არსებობა ხელს უშლის საექსპორტო პროდუქციის გატანას, რითაც იკარგება საგარეო ბაზრების დიდი ნაწილი; ამ მიზეზით რომელიმე გამოშვების მოდიფიკაცია მოცემული ბაზრისათვის საბაზისო მოდელის მიხედვით ხდება; ბოლო პერიოდში ეროვნული სტანდარტიზაციის სავაჭრო-პოლიტიკური მნიშვნელობა იკლებს.

საქონლის კონკურენტუნარიანობა ნიშნავს, რომ იგი უნდა შეესაბამებოდეს დანიშნულების ქვეყნის ბაზარზე დადგენილ წესებსა და მოთხოვნებს **ხარისხიანობის** მიხედვით, კერ-

ძოდ, ტექნიკური უსაფრთხოების წესებს, ჰიგიენურ-სანიტარიულ ნორმებს და ა.შ.

მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში იქმნება ორგანიზაციები, რომელნიც პასუხს აგებენ პროდუქციის ხარისხის ატესტაციაზე, თუმცა ამგვარი ორგანიზაციები პრინციპში ქმნიან კოლექტიურ არასატარიფო ბარიერს საერთაშორისო ვაჭრობაში. მიუხედავად ამისა, პროდუქციის სერტიფიკაცია უფრო დიდ მიზანს — სამომხმარებლო ბაზარზე უკონტროლოდ გამოტანილი უხარისხო და მავნე პროდუქციისაგან მოსახლეობის დაცვას — ემსახურება.

უკანასკნელ პერიოდში მზარდ ყურადღებას იქცევს **გარემოს დაცვის ზომების** ფართოდ დანერგვა, თუმცა ისიც არასატარიფო შეზღუდვათა რიცხვში შედის. წყლისა და ჰაერის დაბინძურებამ დღეს ისეთ ზომებს მიაღწია, რომ იგი საფრთხეს უქმნის ჩვენს ჯანმრთელობას და მომავალში, შესაძლებელია, კვლავწარმოებითი პროცესის შემაფერხებელი მიზეზი გახდეს. გარემოს დაცვის მიზნით ბევრი ქვეყნის საწარმოებში დამონტაჟებულია გამწმენდი მოწყობილობები, რაც იწვევს წარმოების ხარჯებისა და ფასების ზრდას. ამიტომაც საჭირო ხდება პირდაპირი და ფარული პროტექციონისტული ბარიერების შექმნა. ამ მიზნით იზრდება საქონლის ხარისხობრივ მოთხოვნასთან დაკავშირებით არასატარიფო დამცავი ზომების გამოყენება (მაგალითად, ავტომობილების გამონაბოლქვში მომწამლავი აირების შესახებ), რაც ამცირებს იმპორტს.

ბევრ სახელმწიფოში მოქმედებს **სპეციფიკური ნორმები**, რომლებიც წესდება სანიტარიულ-ვეტერინარიული და ჯანდაცვის ორგანოების მიერ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის იმპორტზე, სასურსათო საქონლის, მედიკამენტების, პარფიუმერიული და კოსმეტიკური ნაწარმის, შხამ-ქიმიკატებისა და სხვა საქონლის შემოტანაზე. ოფიციალურად ეს ნორმები სავაჭრო პოლიტიკასთან არ არიან დაკავშირებულნი. თუმცა იმ შემთხვევაში, თუ ეს ნორმები შერჩევით ხასიათს ატარებენ, მაშინ ისინი სავაჭრო-პოლიტიკურ მიზანს ემსახურებიან.

სანიტარიულ-ჰიგიენური ნორმები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია. ზოგიერთ შემთხვევაში სანიტარიული სამსა-

ხური ექსპორტიორისაგან მოითხოვს საქონლის წარმოებისა და შემადგენლობის ზუსტ აღწერას, ხოლო სადაც არ აღიარებენ სერტიფიკატს, იქ საკუთრივ ახდენენ ხანგრძლივ და ძვირადღირებულ ინსპექციას. ეს პროცესი კი აძნელებს და ახანგრძლივებს იმპორტული საქონლის შეღწევას მოცემული ქვეყნის შიგა ბაზარზე.

ერთი შეხედვით შეფუთვა და მარკირება სავაჭრო პოლიტიკასთან შორს მდგარი ოპერაციებია; შეფუთვა იცავს საქონელს ტექნიკური დაზიანებისაგან და აძლევს დამატებით სამომხმარებლო ხარისხს. მარკირება კი მომხმარებელს აწვდის მინიმალურ ინფორმაციას საქონლის, მისი შენახვისა და გამოყენების შესახებ.

არსებობს საქონელთა ფართო წრე, რომელთათვის შეფუთვას აქვს სხვადასხვა ფუნქცია; იგი ხშირად ფორმას აძლევს საქონელს, განსაზღვრავს ფერს, წონას; სპეციფიკური შეფუთვა სარეკლამო ფუნქციებს ასრულებს და ხშირად კანონით არის დაცული, როგორც მწარმოებელი ფირმის საკუთრება.

იმ შემთხვევაში, თუ სახელმწიფოში არის მოთხოვნა საქონელთა შეფუთვისა და მარკირების შესახებ, აქ ვლინდება მათი სავაჭრო პოლიტიკური ფუნქცია. ექსპორტიორთა მოთხოვნების შესრულება ართულებს საქონელთა წარმოების ტექნოლოგიას, ზრდის საწარმოო დანახარჯებს და, საბოლოო ანგარიშით, ფასსაც. ამრიგად, შეფუთვა და მარკირება კონკურენციულ ბრძოლაში ეროვნული წარმოების დაცვის ერთ-ერთი ღონისძიებაა.

თანამედროვე საერთაშორისო ვაჭრობა ვერ იარსებებს საქმის წარმოების გარეშე. ასობით დოკუმენტი, რომელიც საერთაშორისო ვაჭრობის წარმართვისათვის არის საჭირო, შევსებისათვის მნიშვნელოვან დროს მოითხოვს და დაკავშირებულია განსაზღვრულ ფულად ხარჯებთან. ამიტომაც, ეს ,,ქაღალდის ბარიერი“ ბევრ ქვეყანაში პროტექციონისტული მიზნით გამოიყენა, თუმცა კორუფციის მნიშვნელოვანი წყაროცაა.

ამრიგად, სატარიფო ბარიერების გვერდით საერთაშორისო ვაჭრობაში მნიშვნელოვანი ფუნქცია აკისრია არასატარიფო ბარიერებს. თუმცა, საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომ-

ლებიც ხელს უწყობენ საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას, მუშაობენ მაქსიმალურად ხელსაყრელი რეჟიმის შექმნაზე. საუბარია ანტიდემპინგური ბაჟების გამოყენებაზე, სატარიფო და არასატარიფო ბარიერების მოხსნაზე, მომსახურებით ვაჭრობის ლიბერალიზაციაზე, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის ღონისძიებათა გატარებაზე, ქვეყნების საგადასახდელო ბალანსების წონასწორობის დაცვასა და სავალუტო კურსების რეგულირებაზე, კაპიტალის ექსპორტის ხელშეწყობაზე და ა.შ.

ამრიგად, არასატარიფო ბარიერები სამ ჯგუფად შეიძლება დავყოთ:

1. **ღონისძიებები მიმართული ეროვნული წარმოების განსაზღვრული დარგის პირდაპირი დაცვისაკენ**: კვოტები (კონტინგენტირება), ლიცენზიები, საკომპენსაციო მოსაკრებელები, საიმპორტო დეპოზიტები, ანტიდემპინგური და საკომპენსაციო ბაჟები და ა.შ.

2. **ადმინისტრაციული ხასიათის ღონისძიებები, რომლის მიზანიც არ არის უშუალოდ იმპორტის მოცულობის შეზღუდვა**, თუმცა იწვევს ამ შედეგს: საბაჟო ფორმალობები, ტექნიკური და სანიტარიული სტანდარტები და ფორმები, შეფუთვასთან და მარკირებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები და ა.შ.

3. **სხვა ღონისძიებები, რომლებიც უშუალოდ არ არის მიმართული საგარეო ვაჭრობის მოცულობის შემცირებისკენ**, მაგრამ საბოლოო ანგარიშით ამ შედეგს გვაძლევენ(სავალუტო კურსის მექანიზმი, საგადასახადო მექანიზმი).

საკონტროლო კითხვები:

1. ახსენით საერთაშორისო ვაჭრობის თეორიული საფუძვლები;
2. განიხილეთ ვაჭრობის შეზღუდვის მომხრე არგუმენტები;
3. ახსენით იმპორტის შეზღუდვის სატარიფო და არასატარიფო ზომები;

4. ახსენით მერკანტილიზმის არსი.
5. რატომ ეწოდა ლეონტიევის კვლევის შედეგებს პარადოქსული?
6. რომელი ფაქტორები ზრდიან ექსპორტირებადი საქონლისა და მომსახურების ღირებულებას?
7. რატომ გვაქვს სავაჭრო ბარიერების ორი ჯგუფი: სატარიფო და არასატარიფო?

ლიტერატურა:

1. პიტერ ჰ., ლინდერტი, საერთაშორისო ეკონომიკა, თბ., 2001;
2. კრუგმანი პ., ობსტფელდი მ., საერთაშორისო ეკონომიკა: თეორია და პოლიტიკა, თბ., 2000;
3. ყორღანაშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესი, თბ., თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 1998;
4. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები, ავტორთა კოლექტივი, თბ., 2008;
5. ვეშაპიძე შ., ლეკაშვილი ე., გრიშიკაშვილი ა., ასლამაზიშვილი ნ., მსოფლიო ეკონომიკა, თბ., 2008;
6. World Trade Report 2008, II-B, Globalization and Trade;
7. Paul R. Krugman , Maurice Obstfeld. International Economics: Theory & Policy, Publisher: Pearson, Addison Wesley; 8th edition, 2009;
8. International Business, Competing in the Global Marketplace, Charles W.L.Hill, 6-the ed, 2007;
9. International Business, The Chelenge of Global competition, Ball, McCulloch,Geringer, Minor, McNett,11-th ed. 2008;
10. Р.Грифин, М.Пастей, Международний бизнес, 4-е изд. ПИТЕР, 2006.

თავი V

უცხოური ინვესტიციები

შესასწავლი საკითხები:

1. **კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობის ფორმები;**
2. **ტრანსეროვნული კომპანიების როლი გლობალიზაციის პირობებში და მისი განვითარების ეტაპები;**
3. **პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების თეორიები;**
4. **პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტიანობა;**
5. **პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისა და საერთაშორისო ვაჭრობის ურთიერთკავშირი.**

5.1. კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობის ფორმები

კაპიტალის, როგორც წარმოების ფაქტორის საერთაშორისო მოძრაობამ, განსხვავებული ფორმები შეიძინა.

წარმოშობის წყაროების მიხედვით კაპიტალი იყოფა ოფიციალურ და კერძო კაპიტალად:

ოფიციალური კაპიტალი სახელმწიფო ბიუჯეტის სახსრები, რომელიც გადაადგილდება საზღვარგარეთ ან მოედინება საზღვარგარეთიდან, მთავრობის ან მთავრობათაშორისი გადაწყვეტილების მიხედვით. კაპიტალის მოძრაობის ამ კატეგორიაში შედის სესხები, გრანტები, დახმარებები, რომელიც ხორციელდება მთავრობათაშორისი შეთანხმების საფუძველზე. ოფიციალური კაპიტალის წყარო არის სახელმწიფო ბიუჯეტი ანუ გადასახადის გადამხდელთა ფული, ამიტომ მსგავსი კაპიტალი საზღვარგარეთ გადაადგილდება მთავრობისა და წარმომადგენლობითი ორგანოების ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების შედეგად;

კერძო კაპიტალი ფირმების, ბანკების და სხვა არასახელმწიფო ორგანიზაციების სახსრებია, რომელიც არ არის და-

კავშირებული სახელმწიფო ბიუჯეტთან. მიუხედავად მათი შედარებითი ავტონომიურობისა, მთავრობას აქვს გარკვეული უფლება აკონტროლოს მისი მოძრაობა კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ფარგლებში.

დაბანდების ხანგრძლივობის მიხედვით გამოყოფენ გრძელვადიან, საშუალოვადიან და მოკლევადიან კაპიტალს, ხოლო კაპიტალი, გამოყენების მახასიათებლის მიხედვით, იყოფა სამეწარმეო და სასესხო კაპიტალად.

სამეწარმეო კაპიტალის დაბანდება ხდება პირდაპირი და ირიბი გზით, მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით. სამეწარმეო კაპიტალის სახით ხშირად გამოიყენება კერძო კაპიტალი. თუმცა, შესაძლებელია ან სახელმწიფომ, ან სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებულმა საწარმომ განახორციელოს სახსრების დაბანდება საზღვარგარეთ. საწარმოო კაპიტალი, დაბანდებების მიზნების მიხედვით, იყოფა პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებად (პუი) და პორტფელურ ინვესტიციებად. პუი კერძო სამეწარმეო კაპიტალის ძირითადი ფორმაა. იგი უზრუნველყოფს ტნკ-ის, მის საზღვარგარეთული ფილიალების საქმიანობის ეფექტიანი კონტროლის შესაძლებლობას.

XIX საუკუნის დასაწყისში პუი-ს მოძრაობას აბრკოლებდა ხანგრძლივ მოძრაობასა და კომუნიკაციურ საშუალებებთან დაკავშირებული სიძნელეები.

XX საუკუნის ბოლოს, ტრანსპორტისა და საკომუნიკაციო საშუალების განვითარებასთან ერთად, გამარტივდა უცხოელ მოქალაქეთა მფლობელობაში არსებული ბუნებრივი რესურსების, მომპოვებელი საწარმოებისა და აგრეთვე, კომუნალური და მსხვილი საწარმოების მართვა. ყველა ასეთ შემთხვევაში აუცილებელი გახდა მნიშვნელოვანი კაპიტალდაბანდებებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების არსებობა, რომელიც ხშირად მიუწვდომელი იყო ადგილობრივი მწარმოებლებისათვის. ამავე დროს, შედარებით ფართო გავრცელება ჰპოვა სამეურნეო საქმიანობის ორგანიზაციის კორპორაციულმა ფორმამ და დაიწყო საფონდო ბაზრების ჩამოყალიბება, რის შედეგად, რიგ ქვეყანაში ფორმირდება ეკონომიკური და იურიდიული საფუძველი,

რომელიც აუცილებელია კომპანიებში უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისათვის.

ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის კოდექსში პუი-ის შემდეგნაირი განმარტებაა მოცემული: პუი არის ინვესტიციები, საწარმოსთან გრძელვადიანი ეკონომიკური კავშირების დამყარების მიზნით, კერძოდ, ინვესტიციები, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა საწარმოს მართვაზე რეალური გავლენა მოახდინოს:

ა) შესაბამის ქვეყანაში არარეზიდენტის საშუალებით:

1. შექნას ან გააფართოოს მთლიანად მის მფლობელობაში არსებული საწარმო, განყოფილება ან ფილიალი. შეიძინოს უკვე არსებული საწარმოს მთლიანი საკუთრება;

2. მონაწილეობა მიიღოს ახალ ან არსებულ საწარმოში;

3. გასცეს სესხი არანაკლებ ხუთწლიანი ვადით;

ბ) საზღვარგარეთ რეზიდენტის საშუალებით:

1) შექმნას ან გააფართოოს მთლიანად მის მფლობელობაში არსებული საწარმოს საკუთრება;

2) მონაწილეობა მიიღოს ახალ ან უკვე არსებულ საწარმოში;

3) გასცეს სესხი არანაკლებ ხუთწლიანი ვადით;

როგორც აღვნიშნეთ, ტრადიციულად კომპანიაში ინვესტიციები მიეკუთვნება პირდაპირი ან პორტფელური ინვესტიციების ფორმას. ინვესტიციები არის პირდაპირი იმ შემთხვევაში, როდესაც ინვესტორის საკუთრების წილი (საკუთრების წილი საკმარისია იყოს 10%) საკმარისია კომპანიაზე კონტროლის დაწესებისათვის. დაბანდებები, რომელსაც ინვესტორისათვის მოაქვს შემოსავალი, მაგრამ არ იძლევა კომპანიაზე კონტროლის უფლებას, როგორც წესი, არის პორტფელური.

ისტორიულ რეტროსპექტივაში პუი-ის შეფასება პრაქტიკულად შეუძლებელია. ეს, პირველ რიგში, დაკავშირებულია, პუი-ის ეროვნული სტატისტიკის არარსებობასთან, ასევე სხვადასხვა ქვეყანაში მიღებულ მათ განმარტებებსა და კომპოზიციებისადმი არსებულ განსხვავებებთან. პუი-ის შესახებ ისტორიული მონაცემები არსებობს გარკვეული მაგალითების დონეზე. პუი-ის განხორციელების პირველი მაგალითები დაკავშირებულია ინგლისში ვესტინდოეთის კომპანიის საქმიანობასთან XVII საუკუნეში. XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისში ამერიკის კონტინენტსა და ინდოეთში მრეწველო-

ბის ინფრასტრუქტურის განვითარებამ გამოიწვია ევროპის ქვეყნებიდან კაპიტალის გადინება, რომელიც დღევანდელი განსაზღვრების თანახმად, შეიძლება პუი-ად ჩაითვალოს. მიუხედავად იმისა, რომ პუი-ს ძირითადი ნაწილი მეორე მსოფლიო ომამდე ხორციელდებოდა ევროპასა და ამერიკას შორის, არსებობს ისტორიული მასალები იმისა, რომ უკვე მაშინ კაპიტალის ნაკადები მიემართებოდა ჩრდილოეთიდან სამხრეთისაკენ. 1914 წელს ინგლისური პუი-ის 53% მიემართებოდა აზიის, აფრიკის და ლათინური ამერიკის ქვეყნების მომპოვებელ დარგებში, ხოლო 31% – ინფრასტრუქტურაზე.

1918–1938 წლებში, პუი ვითარდებოდა შედარებით ნელა, თუმცა, ამ პერიოდთანაა დაკავშირებული ამერიკული კომპანიების „ფორდის“ და „ჯენერალ მოტორსის“ კორპორაციების პირველი ფილიალების გახსნა ევროპის, ლათინური ამერიკისა და აზიის ქვეყნებში. შემდგომ წლებში, განსაკუთრებით კი 60-იან წლებიდან, დაიწყო პუი-ს სწრაფი ზრდა. 1970-იანი წლებისათვის, როდესაც პირველად გამოჩნდა განმაზოგადებელი სტატისტიკური მონაცემები პუი-ს შესახებ, მათმა მოცულობამ წელიწადში 13 მლრდ დოლარი შეადგინა. აქედან 91% აშშ-ზე, იაპონიაზე, საფრანგეთზე, იტალიაზე, დიდ ბრიტანეთსა და კანადაზე მოდიოდა.

5.2. ტრანსეროვნული კომპანიების როლი გლობალიზაციის პირობებში და მისი განვითარების ეტაპები

პუი-ის ძირითადად ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ) ახორციელებენ, რომელთათვისაც ეროვნული ეკონომიკის საზღვრები პირობითი ხასიათისაა. წარმოების მნიშვნელოვანი ნაწილის უცხოეთში გადატანა, იქ მრავალი ფილიალის შექმნა, რომელიც ინტეგრირებულია საქონლისა და მომსახურების ერთიან ქსელში, ტნკ-ს საშუალებას აძლევს, გამოიყენოს მრავალი ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობა და რესურსი.

ტნკ არის ფირმა, რომელიც აკონტროლებს აქტივებს, ახდენს საქონლის და მომსახურების წარმოებას ერთზე მეტ ქვეყანაში. ეს საქმიანობა მოიცავს საინვესტიციო და საწარმოო რგოლის მთლიან ჯაჭვს, დაწყებული კაპიტალის მობილიზებიდან, ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნით, საწარმოო აქტივების შეძენით, საქონლისა და მომსახურების უშუალო წარმოებით, დამთავრებული ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებით. ტნკ-ები ამ საქმიანობას საზღვარგარეთ ეწევიან პუი-ს არხების მეშვეობით, აგრეთვე იმ მექანიზმებით, რომლებიც არ არის დაკავშირებული კაპიტალთან (მაგალითად, ლიცენზირება, ფრენშაიზინგი, მმართველობითი კონტრაქტები, ტექნიკური და მარკეტინგული მომსახურების გაწევა, საწარმოს ,,გასაღების" ჩაბარება) და თავისი არსით ახლოსაა კლასიკურ კომერციულ ოპერაციებთან.

ტნკ-ებმა თავისი განვითარების პროცესში გაიარეს რამდენიმე ეტაპი და ამიტომ შესაძლებელია გამოვყოთ ტნკ-ების ხუთი თაობა.

ტნკ-ების პირველ თაობა (მათი აღმოცენების პერიოდიდან - XIX დასასრულიდან პირველი მსოფლიო ომის დაწყებამდე 1914-1918 წწ.) ძირითადად დაკავებული იყო ბუნებრივი რესურსების მოპოვებით აზიის, აფრიკის, ლათინური ამერიკის ქვეყნებში, ასევე, მათი გადამუშავებით მეტროპოლიებში. ორგანიზაციული ფორმით ეს ტნკ-ები წარმოადგენდნენ კარტელებსა და სინდიკატებს.

ტნკ-ების მეორე თაობა ვითარდებოდა ორ მსოფლიო ომს შორის პერიოდში (1918-1939 წწ.). ისინი დაკავებული იყვნენ შეირაღებისა და სამხედრო ტექნიკის მომგებიანი წარმოებით ევროპის წამყვანი ქვეყნების, ამერიკის და იაპონიის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამ პერიოდში ტნკ-ები ფორმირდებოდნენ ტრესტების სახით, რომლებიც თავის სტრუქტურაში ითრევდნენ სამამულო საწარმოებს შერწყმისა და შთანთქმის საშუალებით.

ტნკ-ების მესამე თაობის ფორმირება დაიწყო მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში (1945), განსაკუთრებით იმპერიული და კოლონიალური სისტემის ნგრევის შემდეგ (1959-1960 წწ.). მესამე თაობის ტნკ-ები იყვნენ მეცნიერულ

ტექნიკური მიღწევების გენერატორები და გამავრცელებლები მეცნიერებისა და მრეწველობის ახალ დარგებში (ატომური ენერგია, ელექტრონიკა, კოსმოსი და ა.შ.). მათი ორგანიზაციის ძირითადი ფორმები იყო ალიანსებში გაერთიანებული სტრატეგიული კონცერნები და კონგლომერატები, , რომელთა მიზანს წარმოადგენდა პოზიციების განმტკიცება და გასაღების ბაზრების გაფართოება მკაცრ კონკურენტულ ბრძოლაში.

ტნკ-ების მეოთხე თაობა თანდათანობით ფორმირდებოდა 1970-1980 წწ. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებული განვითარებისა და მსოფლიო ბაზრებზე ზრდადი კონკურენციის პირობებში. სწორედ ამ პერიოდში დაჩქარდა შერწყმისა და შთანთქმის პროცესი, რომლებმაც განაპირობეს წარმოებისა და კაპიტალის კონცენტრაცია.

ტნკ-ების მეხუთე თაობა ჩნდება და მიზანმიმართულად იწყებს განვითარებას XXI საუკუნის დასაწყისში რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის დაჩქარებული პროცესის პირობებში, განსაკუთრებით ევროპაში **(EU),** ჩრდილოეთ ამერიკაში **(NAFTA),** სამხრეთ ამერიკასა **(MERCUSOR)** და აზიაში **(ASEAN)**. მსოფლიოში ინტეგრაციული გაერთიანებებისა და რეგიონული ერთიანი ეკონომიკური სივრცეების ფორმირება იძლევა ფართო შესაძლებლობას ტნკ-ების საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვისათვის ყველა კონტინენტზე.

იმისათვის, რომ ავხსნათ, რა მიზნით დაიწყო ტნკ-ების ინტენსიური განვითარება XX საუკუნის მეორე ნახევარში, უნდა აღვნიშნოთ, რომ არსებობს ტნკ-ების ეფექტიანი საქმიანობის გარკვეული მიზეზები იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც მოქმედებენ მხოლოდ ერთ ქვეყანაში. ასეთ უპირატესობებს მიეკუთვნება:

- ბუნებრივი რესურსების, კაპიტალის, მეცნიერულ – ტექნიკური და საცდელ საკონსტრუქტორო სამუშაოების შედეგების წვდომის უპირატესობა;
- ჰორიზონტალური დივერსიფიკაცია სხვადასხვა ნედლეულის დარგებში ან ვერტიკალური დივერსიფიკაცია ტექნოლოგიური პრინციპით ერთი დარგის ფარგლებში, რომელიც როგორც ერთ, ასევე მეორე შემ-

თხვევაში უზრუნველყოფს ტნკ-ების ეკონომიკურ სტაბილურობასა და ფინანსურ მდგრადობას;

- დედა კომპანიის მიერ საწარმოების ოპტიმალური განაწილება სხვადასხვა ქვეყანაში მათი ეროვნული ბაზრების სიდიდის, ეკონომიკური ზრდის ტემპის, ფასების, ეკონომიკური რესურსებისადმი წვდომის და ასევე პოლიტიკური სტაბილურობის გათვალისწინებით.
- ტნკ-ების მთლიანი სისტემის ფარგლებში კაპიტალის სწრაფი აკუმულირების შესაძლებლობა;
- ტნკ-ების ეფექტიანობის გადიდების და კონკურენტუნარიანობის გაძლირების პერსპექტივა, საერთო ყველა მსხვილი სამრეწველო ფირმებისათვის, რომელიც თავისი სტრუქტურების ინტეგრაციას ახორციელებს სრულიად სხვადასხვა საწრმოებში;
- საზღვარგარეთის მომხმარებელთან სიახლოვე და ადგილობრივი ბაზრის განვითარების და მიმღები ქვეყნის ანალოგიური კომპანიების კონკურენტული პოტენციალის პერსპექტივის შესახებ უტყუარი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა;
- სხვადასხვა ქვეყანაში, ტნკ-ების ინტერესებიდან გამომდინარე, სახელმწიფოს საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკის გამოყენება;
- ტნკ-ების პროდუქტისა და ტექნოლოგიების გახანგრძლივების ზრდადი შესაძლებლობა. მათ დაძველებასთან ერთად საზღვარგარეთულ ფილიალებში გადატანა და ტნკ-ების ქვეგანყოფილებების რესურსების ფოკუსირება ახალი ტექნოლოგიებისა და ნაწარმის შემუშავებაზე საბაზისო ქვეყანაში;
- ამა თუ იმ ქვეყანის ბაზარზე პროდუქტების დანერგვის ბარიერების გადალახვის შესაძლებლობება პუიის საშუალებით;
- მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ფინანსური რესურსების ფართო გამოყენების შესაძლებლობა;

- სხვადასხვა ქვეყანაში სასაქონლო, სავალუტო და ფინანსური ბაზრების შესახებ უწყვეტი ინფორმაციის მიღება, რაც საშუალებას აძლევს ოპერატიულად მიმართონ კაპიტალის ნაკადები იმ ქვეყანაში, სადაც მაქსიმალური მოგების მიღების ხელსაყრელი პირობები იქმნება;
- მთლიანი კორპორაციის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც იმყოფება დაჟინებული ყურადღებისა და კონტროლის ქვეშ ტნკ-ბის ხელმძღვანელობის მიერ და მუდმივად ხდება სრულყოფა.

XXI საუკუნის დასაწყისში მსოფლიოში ტნკ-ბის რიცხვი 80 ათასზე მეტს, ხოლო მათი ფილიალების — 850 ათასს ითვლის. დედა კომპანიები ძირითადად განთავსებულია განვითარებულ ქვეყნებში (52,2 ათასი), ხოლო ფილიალების დიდი რაოდენება (485 ათასი) განთავსებულია განვითარებად ქვეყნებში. მსოფლიო მრეწველობის დაახლოებით ნახევარი და საგარეო ვაჭრობის 2/3-ზე მეტი მოდის ტნკ-ებზე. ისინი აკონტროლებენ პატენტების, ლიცენზიების, ახალი ტექნოლოგიების და ნოუ-ჰაუ-ს 80%-ს. ტნკ-ების კონტროლის ქვეშ იმყოფება ცალკეული სასაქონლო ბაზრები: ხორბლის, ყავის, სიმინდის, ხე-ტყის, თამბაქოს, ფოლადის მსოფლიო ბაზრის 90%, სპილენძისა და ბოქსიტების 85%, ჩაისა და ზეითუნის ზეთის 80%, ნედლი ნავთობის, ნატურალური კაუჩუკის და ბანანების 75%.

ტნკ-ები, რომლებიც ახდენენ ეროვნებათაშორისი საწარმოო კომპლექსის ფორმირებას, აქვთ შრომის საერთაშორისო დანაწილების გამოყენების და წარმოების საერთაშორისო კოოპერაციის უპირატესობა. რაც მათ საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთოებების მახასიათებელსა და ტრანსეროვნული ბიზნესის მდგომარეობაზე გავლენის საშუალებას აძლევს.

იმისათვის, რომ მივაკუთვნოთ კომპანია ,,ტრანსეროვნულს“ იყენებენ შემდეგ კრიტერიუმებს:

- ქვეყნების რაოდენობა, რომელშიც მოქმედებს კომპანია (არანაკლებ 6);
- ქვეყნების განსაზღვრული რაოდენობა, რომელშიც განთავსებულია კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეები;

- კაპიტალიზაციის განსაზღრული ზომა, რომელსაც მიაღწია კომპანიამ;
- უცხოური ოპერაციების მინიმალური წილი შემოსავლებში, რომელსაც მიაღწია კომპანიამ (როგორც წესი 25%);
- აქციების საკონტროლო პაკეტის არანაკლებ 25%-ის ფლობა სამ ან მეტ ქვეყანაში.
- კომპანის პერსონალისა და მაღალი დონის ხელმძღვანელობის ინტერნაციონალური შემადგენლობა;

კომპანიის ტრანსნაციონალიზაციის შეფასებისათვის გამოიყენება ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი, რომელიც წარმოადგენს შემდეგი სამი მაჩვენებელის საშუალო მნიშვნელობას: საზღვარგარეთული აქტივების შეფარდება აქტივების საერთო მოცულობასთან; საზღვარგარეთული გაყიდვების შეფარდება გაყიდვების საერთო მოცულობასთან და საზღვარგარეთ დასაქმებულთა რაოდენობის შეფარდება კომპანიაში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობასთან:

ტრანსეროვნულობის ინდექსის გამოთვლა შესაძლებელია შემდეგი ფორმულით:

$$I_T = \frac{\frac{A_1}{A} + \frac{R_i}{R} + \frac{S_i}{S}}{3}$$

სადაც,

I_T - ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი;

A - საერთო აქტივები;

A_1 - საზღვარგარეთული აქტივები;

R - საქონლისა და მომსახურების საზღვარგარეთული გაყიდვების მოცულობა;

R_i - საქონლისა და მომსახურების გაყიდვების საერთო მოცულობა;

S_i - საზღვარგარეთ დასაქმებულთა რაოდენობა;

S - კომპანიაში დასაქმებულთა მთლიანი რაოდენობა.

თანამედროვე პირობებში მსხვილ კორპორაციებს მძლავრი ფინანსური, მმართველობითი და საწარმოო სტრუქტურა გააჩნიათ. ეს მათ ცალკეულ რეგიონებსა და ქვეყნებში მიმდინარე ეკონომიკური კრიზისებისადმი ნაკლებად დამოკიდებულს ხდის. იმის გამო, რომ ტნკ-ები თავიანთ ფილიალებს ქმნიან მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილას, მკვეთრად გაიზარდა ქვეყანათა ურთიერთდამოკიდებულება. ტნკ-ები ხელს უწყობენ სამრეწველო სისტემებს შორის კავშირის დარეგულირებას და ამასთან, გვევლინება „ღრმა" ინტეგრაციის მამოძრავებელ ძალად, რამდენადაც ისინი ვარაუდობენ კავშირების დამყარებას წარმოების დონეზე, რომელიც იწვევს წარმოების ფაქტორების გაერთიანებას, ვაჭრობის საშუალებით „ზედაპირული" ინტეგრაციის გაწონასწორებას, რომელიც ტრადიციული კომერციული ურთიერთობების დარეგულირებას გულისხმობს. ინტეგრაცია თავისთავადაც ღრმავდება პუი-ის არხების მეშვეობით, ვინაიდან ტნკ-ის სულ უფრო მეტი რაოდენობა მიმართავს კომპლექსურ ინტეგრაციულ სტრატეგიას, რომელიც გულისხმობს წარმოების და განაწილების მჭიდრო ინტეგრაციული კავშირების შექმნას. კომპლექსური ინტეგრაციული სტრატეგიის განხორციელებისას ფირმები აქტიურად ავითარებენ ღრმა ტრანსსასაზღვრო სპეციალიზაციას ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ დონეზე, შრომის შიგა საფირმო დანაწილების საშუალებით, რომელიც გადის ეროვნული საზღვრებს ფარგლებს გარეთ და უფრო ხშირად მოქმედებს ფუნქციურ დონეზე.

ტნკ-ის თვალთახედვიდან გამომდინარე, კომპლექსური ინტეგრაციული სტრატეგია უზრუნველყოფს ფირმების შესაძლებლობას, მიიღონ მოგება ეკონომიის ხარჯზე, რომელიც მიიღწევა შუალედური პროდუქციის მოცულობისა და მასშტაბების გაფართოების ან მისი ფუნქციური რგოლების მუშაობის ოპტიმიზაციის მეშვეობით. მსგავსი სტრატეგია საშუალებას აძლევს ფირმებს საწარმოო და ფუნქციური რგოლი განათავსოს იმ ადგილას, სადაც თვითღირებულებისა და შრომის მწარმოებლურობის შეფარდება შედარებით მისაღებია.

თანამედროვე ტნკ-ისათვის სულ უფრო დიდ როლს თამაშობენ ინოვაციები და სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები. ტნკ-ის უცხოურ ბაზარზე წარმატებული შეღწევის ძირითადი ფაქტორი არის მათი კონკურენტული უპირატესობა, რომელთა შორის მთავარია ტექნოლოგიური უპირატესობა, ტექნოლოგიური ლიდერობა, მოწინავე ტექნოლოგიების ფლობა. ყველა დარგის კომპანია იძულებულია გაზარდოს დანახარჯები სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებზე კონკურენტული უპირატესობის მიღების მიზნით. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ თანამედროვე ტნკ-ები ამჯობინებენ სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებს თავი მოუყარონ სათავო კომპანიაში, ხოლო წარმოება გააქვთ საზღვარგარეთ. ამიტომ, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები თავმოყრილია ტნკ-ის ბაზირების ქვეყნის, ხოლო წარმოება ხშირად გატანილია საზღვარგარეთულ სტრუქტურებში. ვინაიდან 85%-ზე მეტი წამყვანი ტნკ დაფუძნებულია აშშ-ში, იაპონიასა და ევროკავშირში, ეს ქვეყნები პრაქტიკულად ყველა ძირითადი სამეცნიერო-კვლევის აკუმულირებას ახდენენ. ამგვარად, მსოფლიო მასშტაბით ტნკ-ის ზემოქმედება მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესზე ძალზე დიდია. ისინი განსაზღვრავენ მისი განვითარების მიმართულებას და შესაბამისად, მსოფლიო ეკონომიკის სტრუქტურულ ძვრებს.

5.3. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების თეორიები

XX საუკუნის მეორე ნახევარში ტნკ-ების სწრაფმა ზრდამ სტიმული მისცა მათი მოდელების შექმნას.

წლების განმავლობაში იყო მრავალი მცდელობა, აეხსნათ რატომ ახორციელებენ ფირმები პუი-ს. ალბათ უნდა დავიწყოთ იქიდან, რომ სრულყოფილი კონკურენციის სამყაროში, მრავალი პუი არ განხორციელდებოდა, რადგან ტნკ-ები ეწევიან ტრანსაქციულ დანახარჯებს, რომელსაც არ განიცდის მისი შიგა კონკურენტი. პუი-ის ძირითადი ნიშანია, საშუალება მისცეს მრავალეროვნულ ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას, ე.ი. გააფარ-

თოოს კონტროლი. კონტროლის გაფართოება და უცხო ბაზრებზე შეღწევა დამოკიდებულია ფირმის განსაკუთრებულ უპირატესობებზე. ამ მხრივ, აღსანიშნავია ჰაიმერის მიდგომა. სტეფან ჰაიმერის წიგნში (1976 წ). ფირმის განსაკუთრებულ უპირატესობათა ფაქტორი განიხილებოდა პუი-ის თეორიისა და დარგობრივ ბაზრებზე არასრულყოფილი კონკურენციის კლასიკური მოდელების შემაერთებელ ინსტრუმენტები. ჰაიმერის მიხედვით უცხოელი ინვესტორი არის მონოპოლია, უფრო ხშირად ოლიგოპოლია ამა თუ იმ ბაზარზე. საზღვარგარეთ ინვესტირება ხორციელდება კონკურენციის ჩახშობისა და ბაზარზე კონტროლის შენარჩუნების მიზნით, რაც გამოიხატება საწარმოზე კონტროლის შენარჩუნების მოთხოვნისა და საკუთრების გაზიარებაზე უარის თქმით. ამგვარად, მოცემული მიდგომის თანახმად, პირდაპირი ინვესტიციები იწვევს ცალკეულ ბაზარზე კონტროლის უზურპაციას. იმ დროისათვის მსგავსი აზრი ძალზე პოპულარული იყო, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებისათვის. ტნკ-ებს აღიქვამდნენ ძლიერ მონოპოლისტურ ინსტიტუტად, რომელსაც შეუძლია უარყოფითად იმოქმედოს სახელმწიფოზე და შეამციროს მიმღები ქვეყნის კეთილდღეობა. 1970-იან წლებში გავრცელებულმა პოლიტიკამ შეზღუდა პუი-ის შემოსვლა და გამოიწვია ტნკ-ების მკაცრი რეგულირება. მსგავსი პოლიტიკა ძირითადად ტარდებოდა განვითარებადი ქვეყნების და აგრეთვე, ცალკეული ინდუსტრიული ქვეყნის მიერ.

ს. ჰაიმერის მიერ შემუშავებული მონოპოლისტური უპირატესობის თეორია შემდგომში ჩ. კინდლებერგერმა განავითარა. თავის ნაშრომებში ის იკვლევდა ტნკ-ების შინაგან ბუნებას და მიზეზებს, რომელიც ფირმებს საშუალებას აძლევდა განეხორციელებინათ პუი. იგი იყო გაიგივებული ,,მასშტაბის ეკონომიასთან“ და განსაკუთრებულ ,,მენეჯერულ უნართან“.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას ფირმა ხშირად აწყდება ისეთ დაბრკოლებებს, როგორიცაა ადგილობრივ ბაზარზე ,,თამაშის წესების“, მომხმარებელთა გემოვნების არცოდნა, რაც იწვევს მაღალ ტრანსაქციულ დანახარჯებს და ქმნის რისკის მაღალ ხარისხს. მსგავს შემთხვევაში ფირმის წარმატებუ-

ლი საქმიანობისათვის კინდლებერგერმა გამოყო შემდეგი ძირითადი ფაქტორები: ადგილობრივ სასაქონლო ბაზარზე არასრულყოფილი კონკურენცია (ორიგინალური პროდუქციის არსებობა); ფაქტორულ ბაზრებზე არასრულყოფილი კონკურენცია (თუ უცხოური ფირმა ფლობს თანამედროვე ტექნოლოგიას, აქვს დიდი სამეწარმეო გამოცდილება, ადვილად მიუწვდება ხელი კრედიტზე); უპირატესობები მასშტაბში (რის ხარჯზე შეიძლება მეტი მოგების მიღება); უცხოური ინვესტიციების ხელსაყრელი სახელმწიფო რეგულირება.

კონკურენტული უპირატესობის თეორია დაფუძნებული ფასეული აქტივების ფლობაზე, მხოლოდ ნაწილობრივ ხსნის საზღვარგარეთ განხორციელებული პუი-ის მიზეზებს. თუმცა ეს თეორია საშუალებას არ იძლევა ავხსნათ კომპანიები რატომ ანიჭებენ უპირატესობას საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლას პუი-ის საშუალებით იმის ნაცვლად, რომ მათ გამოიყენონ თავიანთი კონკურენტული უპირატესობა საერთაშორისო ბაზარზე სხვა მეთოდებით, როგორიცაა, ექსპორტი, ფრენშაიზინგი, უცხოური კომპანიების მიერ ლიცენზიის გაყიდვა მათი ტექნოლოგიების სარგებლობისათვის. მაგალითად, კომპანია **McDonald's** წარმატებულად მოქმედებს საერთაშორისო ბაზრებზე ფრენშაიზინგის საშუალებით, რომელიც **McDonald's** –ის სწრაფი მომსახურების რესტორნების გახსნის ძირითადი საშუალებაა მთელს მსოფლიოში. მაშინ როდესაც კომპანია **Boeing** საზღვარგარეთ მომხმარებელთა მოთხოვნებს აკმაყოფილებს ექსპორტის საშუალებით.

ინტერნალიზაციის თეორია საშუალებას იძლევა მოვძებნოთ ამ კითხვაზე პასუხი ტრანსაქციური დანახარჯების კონცეფციის საფუძველზე. ტრანსაქციული დანახარჯები **(transaction costs**) – არის გარიგებაზე გაწეული დანახარჯები, ანუ ეს დანახარჯები დაკავშირებულია კონტრაქტის დადების მოლაპარაკების წარმოების და კონტრაქტის მოქმედებაში მოყვანასთან. კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რა არის უმჯობესი კომპანიისათვის: შეიძინოს ან ააშენოს საკუთარი საწარმო საზრვარგარეთ თუ უცხოურ ფირმასთან დადოს კონტრაქტი საწარმოს მართვი-

სათვის ფრენშაიზინგული ხელშეკრელების, სალიცენზიო შეთანხმების ან მიწოდების შესახებ ხელშეკრულების საფუძველზე. ინტერნალიზაციის თეორიის თანახმად **(internalization theory)** უპირატესობა უნდა მიენიჭოს პუი-ს, თუ კონტრაქტის დადების მოლაპარაკების წარმოების, კონტრაქტში არსებული პირობების შესრულებაზე კონტროლისა და კონტრაქტის მოქმედებაში მოყვანის ხარჯები მეტია იმ ხარჯებზე რომელსაც მოითხოვს კაპიტალის პირდაპირი დაბანდება საზღვარგარეთულ საწარმოში. მაგალითად, კომპანია **Toyota**-ს ძირითადი კონკურენტული უპირატესობაა გამოშვებული პროდუქტის მაღალი ხარისხი და წარმოების მოწინავე ტექნოლოგიები. ასეთი უპირატესობის მიღწევა უცხოურ საწარმოებში სხვა ფირმებთან კონტრაქტის დადების საშუალებით შესაბამისი სამუშაოების შესრულებაზე შედარებით რთულია. შესაბამისად, კომპანია **Toyota** უპირატესობას ანიჭებს საწრმოო სიმძლავრეების განთავსებას საზღვარგარეთის ქვეყნებში.

და პირიქით, ინტერნალიზაციის თეორიიდან გამომდინარეობს დასკვნა იმის შესახებ, რომ დაბალი ტრანზაქციული დანახარჯებისას კომპანიისათვის მომგებიანია კონტრაქტები დადოს უცხოურ ფირმებთან და განახორციელოს კომერციული საქმინობა საერთაშორისო ბაზრებზე ლიცენზიის გაყიდვის ან ფრენშაიზინგის საშუალებით. მაგალითად, კომპანია **McDonald's**-მა დიდ წარმატებას მიაღწია ფრენშიზის საშუალებით **McDonald's** ბრენდის ქვეშ საზღვარგარეთ ხსნიდა სწრაფი მომსახურების რესტორნებს. კომპანიამ შეძლო ფრენშაიზინგული შეთანხმების დადებით ტრანზაქციული დანახარჯების შემცირება და ის ამჟამადაც აგრძელებს ფრანჩაიზინგის გამოყენებას, როგორც საზღვარგარეთ ბიზნესის წარმოების ძირითად მეთოდს.

ინტერნალიზაციის თეორია გვიჩვენებს კომპანიის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მიზეზებს პუი-ის საშუალებით. თუმცა ეს თეორია არ იძლევა პასუხს კითხვაზე: კომპანია რატომ განათავსებს საწარმოო სიმძლავრეებს საზღვარგარეთ, მიუხედავად იმისა, ეკუთვნის ეს სიმძლავრეები თავად კომპანიას ან მის მენარდეს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კომპანია მიი-

ღებს კონკურენტულ უპირატესობას საზღვარგარეთის ტერიტორიაზე საწარმოს განთავსებით? ამ პრობლემის გადაწყვეტას ეძღვნება **ეკლექტიკური თეორია.** 1981 წელს ჯ. დანინგის მიერ შემუშავებული ეკლექტიკური თეორია მიზნად ისახავდა ყველა ალტერნატიული ვარიანტის გაერთიანებას, რომელიც დაფუძნებული იყო ტნკ-ის სხვადასხვა აპრობირებულ მოდელზე. დანინგის შემოთავაზებული მოდელი შეიცავს ფაქტორთა სამ ჯგუფს, რომლითაც აიხსნება ტნკ-ის საქმიანობა საერთაშორისო არენაზე: 1. უცხოელი ინვესტორების სპეციფიკური კონკურენტული უპირატესობა ადგილობრივი კომპანიების მიმართ, რომლის მეშვეობით ფირმები საზღვარგარეთ განათავსებენ ინვესტიციებს და იღებენ შემოსავალს რენტის სახით (საკუთრების სპეციფიკური უპირატესობა). 2. კლასიკური კომერციული ოპერაციების ჩარჩოებში ამ რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებული მთელი დანახარჯები და სიძნელეები (ინტერნალიზაციის უპირატესობანი). 3. ცალკეული ქვეყნების სპეციფიკური გეოგრაფიული უპირატესობანი. ითვლება, რომ ტნკ-ისათვის შედარებით მიმზიდველი ეკონომიკურ-გეოგრაფიული უპირატესობა არის ქვეყნის შიგა ბაზრის მოქნილობა, სამამულო ეკონომიკის დინამიკური ზრდა, ლიბერალური საერთაშორისო ვაჭრობა (ეკონომიკის გახსნილობა ვაჭრობისათვის, თვითღირებულებისა და შრომის მწარმოებლურობის მიმზიდველი შეხამება, ეფექტიანად მოქმედი ფაქტორული ბაზრების არსებობა.

1994 წელს ჯ. დანინგის მიერ ჰოლანდიელ მეცნიერთან ნარულოისთან ერთად შემოთავაზებული იყო ერის საინვესტიციო განვითარების გზების თეორია. ამ თეორიის თანახმად, განვითარებული ქვეყნები გადიან ხუთ ეტაპს, რომელთა კლასიფიკაციურ ნიშნებს წარმოადგენს მზადყოფნა პუი-ის მიღების და ექსპორტირებისათვის. ანალიზის ბაზას წარმოადგენს ეკლექტიკური თეორია.

თავდაპირველად ქვეყნის საინვესტიციო განვითარება მიმდინარეობს ყოველგვარი უპირატესობის გარეშე, რომლებიც ჩამოთვლილია დანინგის ეკლექტიკურ თეორიაში. ქვეყანაში სახელმწიფო ატარებს იმპორტშემცვლელ პოლიტიკას. გან-

ვითარებულია მხოლოდ დაბალტექნოლოგიური წარმოება, შემდგომ ფაზაში მიმდინარეობს პუი-ის თანდათანობითი მატება, ფართოვდება ადგილობრივი ბაზარი, იზრდება ადგილობრივი ფირმების კონკურენტუნარიანობა. თანდათანობით ტარდება პუი-ის ლიბერალიზაცია. მესამე ფაზისათვის დამახასიათებელია პუი-ის ექსპორტი, მნიშვნელოვნად იზრდება ადგილობრივი ფირმების ინტერნალიზაციის უპირატესობანი. სახელმწიფო პოლიტიკა პუი-ის მიმართ ლიბერალური, ხოლო ეკონომიკა ექსპორტზე ორიენტირებულია. მეოთხე ფაზაში, პუი-ის ექსპორტი უსწრებს იმპორტს, ქვეყანა ხდება ლიდერი ზოგიერთ მაღალტექნოლოგიურ დარგში. მეხუთე ფაზაში პუი-ის ექსპორტი და იმპორტი აგრძელებს ზრდას, მყარდება მსოფლიო ლიდერობა ლიბერალური პუი-ის პოლიტიკის და პუი-ის ექსპორტის სტიმულირებასთან ერთად.

პუი-ების განხორციელება ასევე შესაძლებელია ავხსნათ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორიის საშუალებით, რომელიც 60-იან წლებში დაამუშავა ფრანგმა ეკონომისტმა რ. ვერნონმა. მოცემული თეორია ემყარება საქონლის მიერ ბუნებრივი სასიცოცხლო ციკლის გავლის შესახებ პოსტულატს, რომელიც მოიცავს სამ თანმიმდევრულ ფაზას: 1. ინოვაცია, 2. სიმწიფე, 3. სტანდარტიზაცია. ინოვაციურ ფაზაში კორპორაცია, რომელიც არის მოცემული საქონლის პიონერი, იძენს კონკურენტულ უპირატესობას და ფარავს დანახარჯებს სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე. მეორე და მესამე ფაზაში წარმატებული კონკურენციისათვის კომპანია იძულებულია მიმართოს ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიას. სიმწიფის ფაზაში შიგა ბაზარზე გაყიდვათა შემცირება იწვევს საზღვარგარეთ მოცემული საქონლის ექსპორტის გადიდებას. მაგრამ იმ შემთხვევაში, როცა ექსპორტს საფრთხე ემუქრება, ანუ სტანდარტიზაციის ფაზაში, როდესაც საქონლის წარმოება ტექნოლოგიისა და ხარისხის მიხედვით იძენს საბოლოო სტანდარტულ ფორმებს, კონკურენტული უპირატესობის მიღების მიზნით, უფრო ხელსაყრელია დანახარჯების ეკონომიით კვლავწარმოებითი პროცესის ციკლის სხვადასხვა სტადიის გადატანა იმ ქვეყანაში, სადაც

დაბალია ცვალებადი ხარჯები, საბაჟო ბარიერების გვერდის ავლის, უცხოელ მონოპოლიებთან პოზიციების გაძლიერების შესაძლებლობით.

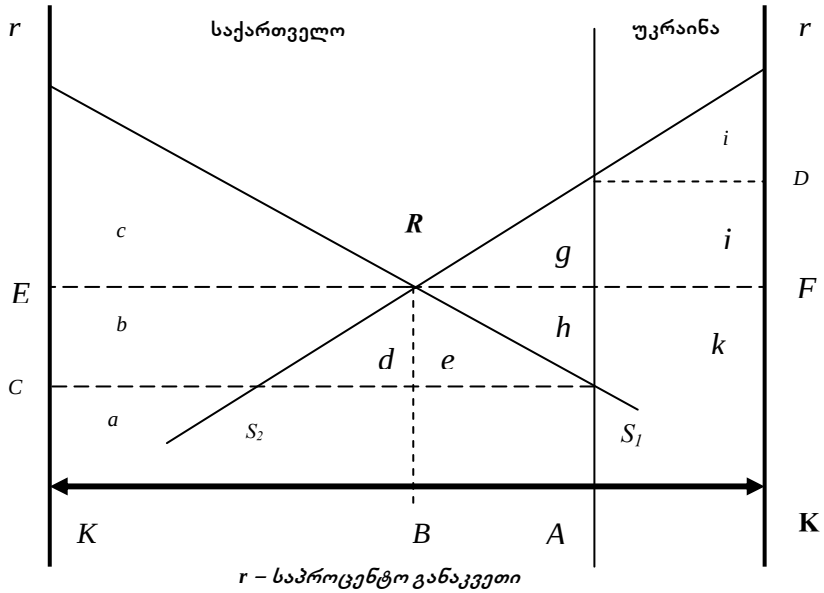
5.4 პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტიანობა

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებს აძლევს საშუალებას შეამსუბუქოს ზოგიერთი სიგა პრობლემა და ეკონომიკურ განვითარებას მისცეს დადებითი იმპულსი, არის ეროვნული ბაზრების გახსნა უცხოური ფირმებისა და ერთობლივი კომპანიებისათვის, რაც ხორციელდება კიდეც საქართველოში. პრაქტიკულად მსოფლიოს ყველა ქვეყანას, თავის ეკონომიკის ჩარჩოებში, აქვს უცხოური სექტორი, რომელიც შედგება უცხოურ ინვესტიციებზე დაფუძნებული საწარმოებისაგან.

მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრაციის პირობებში, საგარეო სფერო და ის უზარმაზარი რესურსები, რომლებიც იმყოფება ფინანსურ ბაზარზე, იძლევა დიდ შესაძლებლობას ეკონომიკური ზრდის დაფინანსებისათვის. კაპიტალის მოდინება მოწმობს მიმღები ქვეყნის ეკონომიკის ნდობის ხარისხის ამაღლებას, რაც მთლიანობაში გავლენას ახდენს საერთო ეკონომიკურ კლიმატზე. ჯერ კიდევ 60-იან წლებში მსოფლიო ეკონომიკურმა მეცნიერებამ დამაჯერებლად დაამტკიცა, რომ ნებისმიერი განვითარებადი ქვეყანა, რომელიც მიზნად ისახავს ეროვნული შემოსავლის სწრაფ გადიდებას, აწყდება სირთულეებს, თუ შეეცდება განახორციელოს კაპიტალდაბანდებების პროგრამა მხოლოდ ეროვნული სახსრების მობილიზების საშუალებით. ასე, რომ უცხოური კაპიტალის მოზიდვა გვევლინება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების არა კონიუნქტურულ-ტაქტიკურ, არამედ სტრატეგიულ ამოცანად.

კაპიტალის საერთაშორისო მოძრაობის ეფექტიანობა შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი მაგალითის საფუძველზე: დავუშვათ, რომ მთელი მსოფლიოს სიმდიდრე წარმოდგენილია

ორი ქვეყნით – საქართველოთი და უკრაინით, რომელთაც შესაბამისად თავის განკარგულებაში აქვთ **AK** და $\mathbf{AK_1}$ მოცულობის კაპიტალი (იხ. ნახაზი 1). მთლიანობაში კაპიტალის ოდენობა, რომელსაც განკარგავს ორივე ქვეყანა, შეადგენს $\mathbf{KK_1}$. დავუშვათ, რომ საქართველოს ჭარბად აქვს კაპიტალი და არ გააჩნია სასურველი შიგა საინვესტიციო შესაძლებლობები, ხოლო უკრაინა განიცდის კაპიტალის უკმარისობას, მაგრამ აქვს საინვესტიციო შესაძლებლობები. საკუთარი შესაძლებლობების ფარგლებში განხორციელებული ინვესტირების დროს, საქართველოს ინვესტორებს აქვთ შემოსავლების დაბალი ნორმა, ვინაიდან შიგა რეალური აქტივების უკუგება თანდათან მცირდება მასზე მოთხოვნის შემცირების გამო (რადგან საინვესტიციო შესაძლებლობები საქართველოში დაბალია). ეს სიტუაცია ნახაზზე გამოსახულია კაპიტალის ზღვრული მწარმოებლურობის $\mathbf{S_1}$ მრუდით. ამასთან, კონკურენციის გამო, საქართველოს ინვესტორები თანახმანი არიან **KC** სიდიდის შემოსავლის ნორმაზე. უკრაინაში საქართველოსაგან განსხვავებით, სახსრების უქონლობისა და მასზე დიდი მოთხოვნის გამო კაპიტალის ზღვრული მწარმოებლურობის $\mathbf{S_2}$ მრუდი აღმავალი სახისაა. ე.ი. პროცენტის ნორმა ძალიან მაღალია და რაიმე კაპიტალდაბანდებათა განხორციელება შეუძლებელია წერტილის მარცხნივ. ხოლო ამ ქვეყანაში დაბანდებული კაპიტალიდან მიღებული შემოსავალი $\mathbf{K_1D}$ სიდიდის ტოლია. საქართველოში შიგა ინვესტიციების განხორციელების შედეგად მიღებული წარმოების მოცულობა შეადგენს **a+b+c+d+e+f** სეგმენტების ჯამს. სადაც **a+f** სეგმენტების ჯამი წარმოადგენს კაპიტალის მფლობელების შემოსავალს, ხოლო დანარჩენი — წარმოების სხვა ფაქტორების (მიწა და შრომა) მფლობელების შემოსავალს. უკრაინის წარმოების მოცულობა შეადგენს **i+j+k** სეგმენტებს, სადაც **j+k** არის კაპიტალის მფლობელების შემოსავალი, ხოლო დანარჩენი წარმოადგენს წარმოების სხვა ფაქტორების შემოსავალს. ის რომ, $\mathbf{KC<K_1D}$ ნიშნავს, რომ კაპიტალდაბანდებიდან მიღებული მოგება საქართველოში ნაკლებია ვიდრე უკრაინაში.



ნახაზი 1. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტინობა

ახლა დავუშვათ, რომ ორივე ქვეყანამ გახსნა საზღვრები და საშუალება მიეცა კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილებას. ვინაიდან მოგება ორივე ქვეყანაში განსხვავებულია კაპიტალის ნაწილი **AB** გაედინება საქართველოდან უკრაინაში. რის შედეგად მოგება ორივე ქვეყანაში დაბალანსდება **BR** დონეზე. ერთი მხრივ, წარმოების მოცულობა, საქართველოში ასევე უცხოეთში დაბანდებული კაპიტალის საშუალებით შეადგენს **a+b+c+d+e+f+h** სეგმენტებს. ამასთან, **a+b+c+d** პროდუქტი იწარმოება ქვეყნის შიგნით არსებული ინვესტიციების ხარჯზე, ხოლო **h+e+f** - უცხოური ინვესტიციების ხარჯზე. კაპიტალის შედარებით პროდუქტიულად გამოყენების შედეგად უკრაინაში მისი ინვესტირებით, ერთობლივი პროდუქტი, წარმოებული იგივე მოცულობის კაპიტალით, აღმოჩნდა მეტი **h** და **g** სეგმენ-

ტით, ხოლო კაპიტალის მფლობელების **r**-თი, ვიდრე თავდაპირველი. კაპიტალის მფლობელების შემოსავალი იზრდება **a+b+c+d+e+f+h**-მდე. მაშინ როდესაც სხვა ფაქტორების მფლობელების შემოსავალი საქართველოში მცირდება **c** სეგმენტამდე.

სხვა მხრივ, საქართველოდან უკრაინაში კაპიტალის გადინებამ გამოიწვია დაბანდებულ კაპიტალზე მომგებიანობის შემცირება $\mathbf{K_1D}$-დან $\mathbf{K_1F}$-მდე. თუმცა, ამავე დროს შიგა და ასევე უცხოური ინვესტიციების დაბანდების შედეგად უკრაინაში საშინაო წარმოების მოცულობა გაიზარდა **i+j+k** –დან **i+j+k+g+h+e+f**-მდე. **h+e+f** სეგმენტები არის უცხოური კაპიტალის საშუალებით შექმნილი პროდუქტი, რომელიც უნდა მივცეთ უცხოელ ინვესტორს მოგების სახით. ამგვარად, საშინაო წარმოების წმინდა ზრდა არის მხოლოდ **g** სეგმენტი. უკრაინაში დაბანდებულ კაპიტალზე მომგებიანობის შემცირების გამო კაპიტალის მფლობელების შემოსავალი შემცირდა **j+k**-დან **k-q**-დე. ხოლო სხვა ფაქტორთა მფლობელების შემოსავალი იზრდება **i**–დან **i+g+j**-მდე. მსოფლიოს თვალთახედვიდან გამომდინარე, ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში კაპიტალის გადაადგილებით მსოფლიო წარმოების მოცულობა გაიზარდა **[a+b+c+d+e+f]+[k+j+i]**-დან **[a+b+c+d]+[e+f+g+h+i+j+k]**-მდე, ანუ **g+h** სეგმენტებით, **h** ეკუთვნის საქართველოს, კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენების გამო, ხოლო **g** ეკუთვნის უკრაინას, რომელიც წარმოიქმნება საქართველოდან შემოდინებული დამატებითი ინვესტირებული კაპიტალის შედეგად.

ამგვარად, კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილებამ გამოიწვია მსოფლიო წარმოების მოცულობის გადიდება წარმოების ფაქტორების შედარებით ეფექტიანი გადანაწილებისა და გამოყენების შედეგად. ამასთან ქვეყანაში, რომელსაც გააქვს კაპიტალი, კაპიტალის მფლობელთა შემოსავალი იზრდება, ხოლო სხვა ფატორების მფლობელთა შემოსავალი მცირდება მაშინ, როდესაც ქვეყანაში, რომელშიც შემოდის კაპიტალი კაპიტალის მფლობელთა შემოსავალი მცირდება, ხოლო სხვა ფაქტორების მფლობელთა შემოსავალი იზრდება.

თუ კაპიტალის თავისუფალი საერთაშორისო მიგრაცია მომგებიანია როგორც მსოფლიოსათვის, ისე იმ ქვეყნებისათვის, რომელთათვისაც ეს თავისუფლება დამატებით შესაძლებლობებს იძლევა, მაშინ როგორი უნდა იყოს მათი მოცულობა და სტრუქტურა?

ქვეყანა-რეცეპიენტის ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფაში უცხოური კაპიტალდაბანდებების როლის შეფასების პრობლემას ხანგრძლივი ისტორია აქვს. ერთ-ერთი ადრეული მიდგომა არის ვ. ლეონტიევის კლასიკური დიფერენციალური მოდელი, რომლის მიხედვითაც საბაზისო წლის ფაქტობრივი მდგომარეობის მიუხედავად, „გარდატეხის წერტილი" ეკონომიკური განვითარების ტემპის მიმართ მანამადე არ მიიღწევა, სანამ მიმღებ ქვეყანაში უცხოური ინვესტიციების საშუალო წლიური ზრდის ტემპი არ იქნება მშპ-ის 5%, ხოლო მომდევნო წლებში, ინტენსიურად უნდა ხდებოდეს მისი მოცულობის გადიდება.

თუმცა, მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნები თვალსაჩინოდ ახდენენ იმ ჭეშმარიტების დემონსტრირებას, რომ გადამწყვეტია არა იმდენად იმპორტირებული კაპიტალის მოცულობა, რამდენადაც მისი სტრუქტურა, პუი-ს განაწილება სექტორებისა და დარგების მიხედვით.

რა ფაქტორებით განისაზღვრება პუი-ის პოზიტიურ ზემოქმედება მიმღები ქვეყნის ეკონომიკაზე? შესაძლებელია თუ არა პუი-ის ზრდით უზრუნველვყოთ დანაზოგებისა და კაპიტალდაბანდებების ფორმირება და საფუძველი შევუქმნათ მომავალ გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას?

საერთაშორისო სტატისტიკაში საკმარისი მონაცემები არის დაგროვლი, რათა დაწვრილებით გავაანალიზოთ უცხოურ კაპიტალზე დაფუძნებული წარმოების როლი და გამოვავლინოთ ამ სფეროში ფორმირებული კანონზომიერებანი და ტენდენციები. თუ უცხოურ სექტორში დასაქმებულთა მოცულობას აღვნიშნავთ — **L** და მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობას — **Q**, შეგვიძლია გამოვთვალოთ მისი შეფარდებითი მწარმოებლურობა, ე.ი. უცხოური სექტორის შრო-

მის მწარმოებლურობის თანაფარდობა მწარმოებლურობასთან საშუალოდ ქვეყნების მიხედვით, ე.ი. $\mathbf{P_f = (Q/L)\ 100\%}$. ანალოგიურად შეგვიძლია გამოვთვალოთ ეროვნული სექტორის შეფარდებითი შრომის მწარმოებლურობა: $\mathbf{P_d = [(1 - Q) / (1 - L)]100\%}$. თუ შევუფარდებთ მიღებულ ციფრებს ერთმანეთს, მივიღებთ შეფარდებითი გარღვევის კოეფიციენტებს უცხოური და ეროვნული სექტორის შრომის მწარმოებლურობაში:

$$\mathbf{P = (Q / L) / [(1 - Q) / (1 - L)]100\%.}$$[20]

გამოთვლების შედეგად, მიღებული მონაცემების საფუძველზე (იხ. ცხრილი 5) შეიძლება მოვახდინოთ შემდეგის ინტერპრეტაცია: შრომის მწარმოებლურობის მიხედვით უცხოური საწარმოები დაახლოებით ორჯერ უფრო ეფექტიანია სამამულოსთან შედარებით. რაც განპირობებულია მათი ტექნოლოგიური ლიდერობით. ისინი, ჩვეულებრივ, ეკუთვნიან მსხვილ, ყველაზე განვითარებულ და შედარებით კონკურენტუნარიან კომპანიებს, რომლებიც დამოუკიდებლად ეწევიან სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს და იყენებენ მის შედეგებს წარმოების ყველა სტადიაზე: გასაღების ბაზრის ორგანიზაციისა და სხვადასხვა ქვეყანაში საწარმოო სიმძლავრეების განთავსებამდე. გასაგებია, რომ თანამედროვე ეკონომიკაში ძირითად მწარმოებლებად გამოდიან გლობალურად მოქმედი ფირმები, რომლებიც ეძებენ მიმწოდებლებს და ბაზარზე შეღწევის შესაძლებლობას. მიმღებმა ქვეყნებმა, რომლებმაც შეძლეს ტნკ-ის მოზიდვა, განიცდიან ახალი ტექნოლოგიების ზემოქმედებას, რომელთა როლი ფასდაუდებელია მათი ინდუსტრიული ბაზის განვითარებაში. ადგილობრივმა კომპანიებმა, რომლებმაც კავშირი დაამყარეს ტნკ-ებთან, ითვისებენ მათ ნოუ-ჰაუს და სწავლობენ საერთაშორისო ბაზრებზე მკაცრი კონკურენციის პირობებში საქმის წარმოებას, რაც საბოლოოდ იწვევს მწარმოებლურობის ზრდას, რომელიც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას და მოსახლეობის ერთ სულზე მაღალ შემოსავალს.

---

[20] Балацктий Е., Павличенко Р., Иностранный сектор в экономике России. Журн. МЭ и МО, 2001. №6. стр. 44.

ტნკ-ის ინოვაციური საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი ხორციელდება შიგა ფირმათაშორის საფუძველზე. ეს განპირობებულია სხვადასხვა მიზეზით: პირველ რიგში, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები დაკავშირებულია მსხვილ აუნაზღაურებელ დანახარჯებთან და, მაშასადამე, მათი უკუგებისათვის საჭიროა მსხვილი ბაზრები. ამგვარად, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები კონცენტრირებულია მსხვილ ფირმებში, ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ბიოტექნოლოგია, ასევე სტრატეგიულ კავშირებსა და მსხვილი ფირმების ალიანსებში. საკუთარი კორპორაციული ტექნოლოგიები იკავებენ თვალსაჩინო ადგილს არამატერიალურ აქტივებს შორის, რომელიც ფირმებს უბიძგებს საზღვარგარეთ განახორციელონ ინვესტიციები კაპიტალში მონაწილეობით ან მათ გარეშე (მაგალითად, ლიცენზირება, ფრენშაიზინგი). ამავე დროს, ტრანსნაციონალურობა აფართოებს ბაზარს, რომელშიც ფირმას შეუძლია გამოიყენოს ტექნოლოგიური აქტივები და შექმნას ძლიერი სტიმული სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების განხორციელებისათვის. იდეა წარმოადგენს „არაკონკურირებად საქონელს“, პრაქტიკულად წარმოების ნულოვანი ზღვრული დანახარჯებით, რომელიც უზრუნველყოფს მონოპოლიურ რენტას და მაშასადამე, სტიმულს მათი გენერირებისათვის, რაც მჭიდროდ დაკავშირებულია ბაზრის სიდიდესთან, რომელშიც უნდა მოხდეს მათი რეალიზაცია. ასეთ პირობებში პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს შეუძლია შეიტანოს მნიშვნელოვანი წვლილი ტექნოლოგიების გადაცემასა და მათ ეფექტიან გამოყენებაში. უფრო კონკრეტულად, პუი-ს, მიმღები ქვეყნის ტექნოლოგიური პროცესი შეუძლია უზრუნველყოს სამი მიმართულებით:

უცხოური და ეროვნული სექტორის ძირითადი ეკონომიკური პარამეტრები[21]

ცხრილი 1

	წელი	უცხოურ სექტორში დასაქმებულთა წილი	უცხოური სექტორის გამოშვების წილი გამოშვების საერთო მოცულობაში	შრომის შეფარდებითი მწარმოებლურობა ეკონომიკის უცხოურ სექტორში	შრომის შეფარდებითი მწარმოებლურობა ეკონომიკის ეროვნულ სექტორში	შრომის მწარმოებლურობის თანაფარდობა ეკონომიკის უცხოურ და ეროვნულ სექტორში
განვითარებული ქვეყნები						
ჰოლანდია	1985	15.2	38.6	253.9	72.4	**3.51**
	1994	19.1	46.5	243.5	66.1	**3.68**
აშშ	1985	7.0	8.2	117.1	98.7	**1.19**
	1996	10.8	15.5	143.5	94.7	**1.52**
საფრანგეთი	1987	16.8	20.1	119.6	96.0	**1.25**
	1992	16.9	17.3	102.4	99.5	**1.03**
დიდი ბრიტანეთი	1985	13.7	18..0	131.4	95.0	**1.38**
	1992	18.2	23.6	129.7	93.4	**1.70**
იაპონია	1995	1..2	2.5	208.3	98.7	**1.21**
განვითარებადი ქვეყნები						
ჰონკონგი	1985	10.2	20.1	197.1	89.0	**2.21**
	1994	16.0	16.0	223.1	76.5	**2.91.**
მალაიაზია	1985	29.8	29.8	114.1	94.0	**1.21**
	1994	43.7	43.7	120.4	84.2	**1.43**
თურქეთი	1986	1.5	1.5	453.3	94.6	**4.79**
	1990	3.2	3.2	262.5	94.6	**2.77**
სინგაპური	**1980**	**.52.0**	**52.0**	**129.6**	**67.9**	**1.99**

1. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, რომელიც მოცემულ ეტაპამდე არ იყო გამოყენებული ეროვნულ ეკონომიკაში და, მაშასადამე, აქვს შესაძლებლობა ახალი საქონლის წარმოებისა და მოხმარებისათვის შექმნას პირობები;

[21] World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and Challenge of Development. N.Y. 1999. pp. 406-409.

2. ტექნოლოგიური კომპონენტები, ახალი ჩვევების ფორმირება ან განვითარება, რომელიც აუცილებელია მოცემული ტექნოლოგიების გამოყენებისათვის;

3. ახალი იდეები, რომელზეც დამოკიდებულია სამამულო ინოვაციური საქმიანობა, ახალი იდეების გამოჩენა აფართოებს და ასტიმულირებს ინოვაციურ საქმიანობას ეროვნულ დონეზე.

ყველა ეს თეზისი საკმაოდ დამაჯერებელია და მათ ჭეშმარიტებაში თითქმის ეჭვი არავის არ ეპარება. თუმცა სახელმწიფო რეგულირების პოლიტიკის შემუშავებისას, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება წარმოებაში მიმდინარე დიფუზიური პროცესების მასშტაბისა და სიჩქარის განსაზღვრას. ტექნოლოგიების გადატანა ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნებიდან და მისი ადაპტაცია შეიძლება განვითარების საწყისი ეტაპის ინტერესებს პასუხობდეს, მაგრამ განვითარების უფრო მაღალ ეტაპზე, სიმძიმის ცენტრმა უნდა გადაინაცვლოს ეროვნულ საკვლევ-საკონსტრუქტორო ბაზაზე, რაც სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის აქტიურ ფაზაზე გადასვლის აუცილებელი წინაპირობაა, მით უმეტეს, რომ აუცილებელი არ არის ინოვაციური პროექტები შეიქმნას საბაზისო ქვეყანაში, როგორც ეს იყო ადრე, როდესაც ისინი იქმნებოდა ძირითად კომპანიებში და შემდგომ გადაეცემოდა საზღვარგარეთულ ფილიალებს. კვლევითი ცენტრები ტნკ-ის მიერ იქმნება მრავალ ქვეყანაში, სადაც ამისათვის აკვალიფიციური კადრები და აუცილებელი წინაპირობაა.

უცხოურ რესურსებთან ერთად, უცხოური კომპანიები აქტიურად იყენებენ მიმღები ქვეყნის შრომით რესურსებს. საქართველოში, სადაც არასრული დასაქმება და მაღალი უმუშევრობის დონე ქრონიკული პრობლემაა, უმუშევრობის დაძლევის მცდელობა ისეთი მექანიზმებით, როგორიცაა სახელმწიფო სექტორში სამუშაო ადგილების შექმნა, იშვიათად აღმოჩნდება შედეგიანი. პუი კი, ქმნის სამუშაო ადგილებს და აქვს შესაძლებლობა კონსტრუქციული წვლილი შეიტანოს საკადრო რესურსების განვითარებაში, ადგილობრივი პერსონალის გადამზადებასა და პროფესიული ცოდნის გადაცემის საშუალებით, რომელიც არ არსებობს, ან არის დეფიციტი მიმღებ განვითარებად ქვეყანაში.

განსაკუთრებულ მნიშვნელოვანია უცხოური სექტორის საგარეო ეკონომიკურ აქტიურობა. უცხოურ ინვესტიციებს თან ახლავს მიმღები ქვეყნიდან, მეზობელი ქვეყნების ბაზარზე ან თავად იმ ქვეყნის ბაზარზე, სადაც მდებარეობს ტნკ-ის მთავარი ოფისი, ექსპორტის ზრდა. ექსპორტი უზრუნველყოფს მტკიცე ვალუტას, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისათვის. მტკიცე ვალუტა აუცილებელია საგარეო ვალების დაფარვისათვის, იმპორტული საქონლის შესყიდვისა და შიგა ინვესტირების დაფინანსებისათვის. რა თქმა უნდა, ექსპორტიდან მიღებული უცხოური ვალუტის გამოყენების სურვილი ამ ქვეყნებს აიძულებს შეამციროს სავაჭრო შეზღუდვები, რაც განაპირობებს მათ ინტეგრაციას მსოფლიო ეკონომიკაში. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის, რომ უცხოური ინვესტიციები ეხმარება ქვეყნებს გააფართოონ თავიანთი ექსპორტის ნომეკლატურა. ახალი საექსპორტო პროდუქციის ხარისხობრივი ზრდა, რომელსაც ეწოდება არატრადიციული ექსპორტის პროდუქცია, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნებისათვის, რომლებიც ტრადიციულად ახდენენ ნედლეულის ექსპორტირებას. საექსპორტო პროდუქციის ნომეკლატურის გაფართოება ზრდის ქვეყნის დაცულობას, სანედლეულო საქონელზე ფასების დაცემის დამანგრეველი ზემოქმედებისაგან. როგორც ცხრილიდან 1 ჩანს, ,,ექსპორტევადი“ უცხოური სექტორი ყველა ქვეყნის ეკონომიკაში განსაკუთრებულად მაღალია. სამუშაო ძალის შედარებით მოკრძალებული მასშტაბით ჩაბმისას. საწარმოები, უცხოური კაპიტალის მონაწილეობით, უზრუნველყოფენ ერთობლივი ეროვნული ექსპორტის მნიშვნელოვან წილს.

5.5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისა და საერთაშორისო ვაჭრობის ურთიერთკავშირი

პუი-ს ტრადიციულად განიხილავენ, როგორც ვაჭრობის შემცვლელს, ან მის ალტერნატივას. შესაბამისად, აქტუალურია საკითხი, პუი-სა და ვაჭრობას შორის ურთიერთკავშირის

შესახებ. ცხადია, რომ პუი და საერთაშორისო ვაჭრობა უდიდეს გავლენას ახდენენ ეკონომიკის მდგომარეობაზე, განვითარებასა და ზრდაზე. უეჭველია, მათი განუწყვეტელი ურთიერთკავშირი, რაც ვლინდება რამდენიმე ასპექტით.

1. საგარეო ვაჭრობის როლს, როგორც ეკონომიკური ზრდის ფაქტორს, ყოველთვის აღიარებდნენ, რაც გამოიხატებოდა ამა თუ იმ საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის გატარებაში. პუი, რომელიც არის საგარეო ბაზრებზე საქონლის და მომსახურების ძირითადი ინსტრუმენტი და საერთაშორისო წარმოების სისტემის ღერძი, ზემოქმედებას ახდენს მსოფლიო ვაჭრობის მასშტაბებზე, სტრუქტურასა და მიმართულებაზე.

2. ეკონომიკური განვითარების პროცესებზე პუი-ის პოზიტიურ როლს სულ უფრო მეტი ქვეყანა აღიარებს, რაც გამოიხატება პუი-ის მიმართ მათ მიერ გატარებული პოლიტიკით, ამასთან, პუი-ის სტრუქტურაზე, მასშტაბებსა და მიმართულებაზე მოქმედებს საგარეო ვაჭრობა და საგარეო სავაჭრო პოლიტიკა;

3. ეკონომიკურ განვითარებაში საგარეო ვაჭრობისა და უცხოური ინვესტიციების როლის მაქსიმიზებისათვის, აუცილებელია უზრუნველვყოთ მათი სინერგია, ე.ი. გამოვიყენოთ ისინი, როგორც ერთი მთლიანი.

ცალკე აღებული საქონლის მიხედვით, პუი-სა და ვაჭრობას შორის ურთიერთკავშირი გამოვლინდება ინტერნაციონალიზაციის მუდმივ და თანმიმდევრულ პროცესში, თუმცა იმპულსი შეიძლება მომდინარეობდეს, როგორც პუი-იდან ვაჭრობისაკენ, ასევე პირიქით. სამრეწველო საწარმოების სფეროში ფირმები ჩვეულებრივ იწყებენ წარმოებასა და რეალიზაციას შიგა ბაზარზე. ინტერნაციონალიზაციისაკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯი კი არის საქონლის ექსპორტი, საზღვარგარეთ გამსაღებელი ფილიალების გახსნა, ლიცენზირება და უცხოელ პარტნიორებთან სახელშეკრულებო ურთიერთობების სხვადასხვა ფორმა. შემდეგ ეტაპზე კი შესაძლებელია პუი-ს საზღვარგარეთ განთავსება. ეს განპირობებულია იმით, რომ ვაჭრობა დაკავშირებულია შედარებით ნაკლებ რისკთან, ვიდრე პუი-ის განთავსება. საზღვარგარეთული ბაზრების კონსოლი-

დაციასთან ერთად, პუი-ს განხორციელება შესაძლებელია სასურველი ვარიანტი იყოს. თავდაპირველად დამხმარე სფეროებში (სავაჭრო მომსახურება, შენახვა, რემონტი, გაყიდვების შემდგომი მომსახურება), შემდეგ კი ხდება პროდუქციის წარმოების სრულმასშტაბიანი გაფართოება. ამგვარად, ტნკ-ის პუი-ს ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია ვითარდება ვაჭრობიდან (ექსპორტ-იმპორტი) პუი-მდე (იხ. ნახ. 2) და იძენს შემდეგ ფორმებს: უცხოური ფილიალების გამოყენება, ინვესტირება ნულიდან, სტრატეგიული ალიანსების დამყარება, შთანთქმა და შერწყმა და ერთობლივი საწარმოების შექმნა. ტრანსნაციონალურობის თანმიმდევრული განვითარების გათვალისწინებით, ჩვეულებრივ ითვლება, რომ პუი ამ სფეროში არის საგარეო ვაჭრობის პირდაპირი შემცვლელი. ამ მოსაზრების სასარგებლოდ, დამატებით არგუმენტს იძლევა ,,პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის თეორია“, რომლის თანახმად პუი ხორციელდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ტრადიციულ სასაქონლო ექსპორტს მწარმოებელი ფირმასათვის არ მოაქვს საკმარისი მოგება, ხოლო ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი შეიძლება იყოს საზღვარგარეთ წარმოების ორგანიზაცია. ეს არის ტნკ-ის ჩამოყალიბების შედარებით ტიპური მაგალითი, როდესაც დომინირებად ფაქტორად გამოდის გასაღების ბაზრის პოვნა. შესაძლებელია სხვა შემთხვევის არსებობაც, როცა ფირმები საზღვარგარეთის ქვეყნებში ეძებენ შედარებით იაფ ეკონომიკურ რესურსებს, კერძოდ სამუშაო ძალას, დანახარჯების შემცირების და ეფექტიანობის გაზრდისათვის. შესაბამისად, მათი ტრანსნაციონალიზაციის საწყისი წერტილი შეიძლება იყოს ინვესტიციების განხორციელება სხვა ქვეყნებში, რაც შემდგომში ახდენს სავაჭრო ნაკადების ფორმირებას.

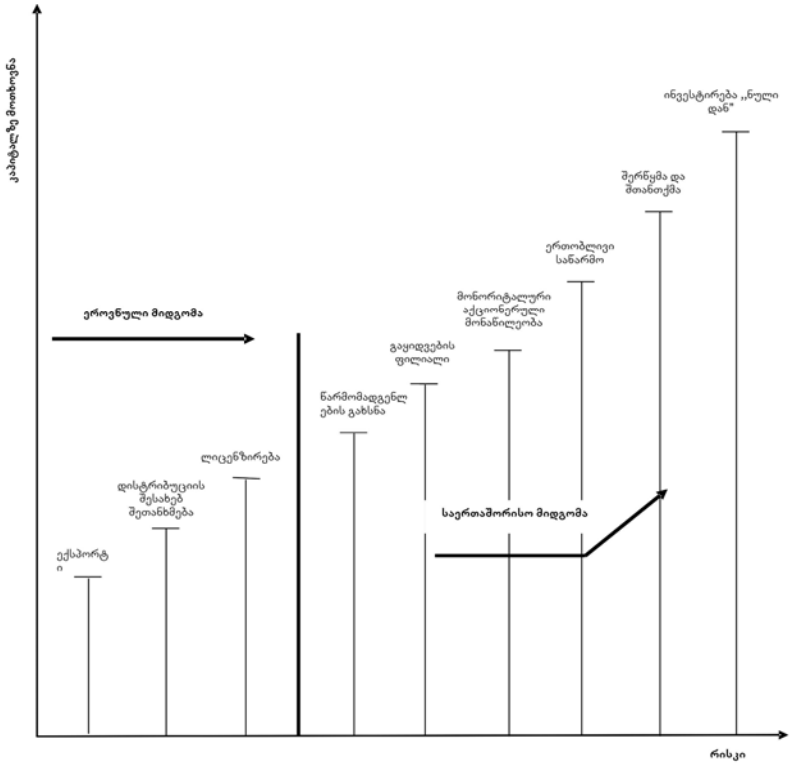
ექსპორტზე ორიენტირებული ინვესტიციების განთავსების შემთხვევაში, როცა სავაჭრო და საინვესტიციო ბარიერები მოხსნილია, ამგვარ კაპიტალდაბანდებათა მნიშვნელობა უფრო და უფრო იზრდება იმ ინვესტიციებთან შედარებით, რაც ემსახურება მიმღები ქვეყნის შიგა ბაზრებს. სწორედ, რომ მსგავსი ქმედებები ზრდის ვაჭრობაზე პუი-ის პოზიტიური ზემოქმედების ალბათობას. ფართო მასშტაბით ინტეგრირებული საერთა-

შორისო წარმოების გაფართოებასთან ერთად, სავაჭრო და საინვესტიციო საქმიანობა უფრო მჭიდროდ იხლართება ერთმანეთში და მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება იმ ფირმების გადაწყვეტილებით, რომლებიც წარმოების განთავსებისას ითვალისწინებენ ეკონომიკურ-გეოგრაფიულ უპირატესობებს.

განვითარებად ქვეყნებში, ტნკ-ის შეღწევის მიზნებიდან გამომდინარე, მთლიანობაში შეიძლება გამოვყოთ პუი-ის სხვადასხვა ტიპი: 1. ბუნებრივ რესურსებზე ორიენტირებული ინვესტიციები; 2. ბაზრის ათვისებაზე ორიენტირებული ინვესტიციები; 3. ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ინვესტიციები; 4. სტრატეგიულ აქტივებზე ორიენტირებული ინვესტიციები.

ნახაზი 2

ტნკ-ის ინტერნაციონალიზაციის სტადიები



საკონტროლო კითხვები:

1. განსაზღვრეთ კაპიტალის საერთშორისო მოძრაობის ფორმები;
2. ახსენით პუი-ისა და პორტფელურ ინვესტიციებს შორის განსხვავება;
3. მოიყვანეთ ტნკ-ის განმარტება;
4. ჩამოაყალიბეთ ტნკ-ების საგარეო ბაზრებზე შეღწევის ფორმები;
5. რა თეორიების საფუძველზე შესაძლებელია ავხსნათ პუი-ის განხორციელება;
6. მოიყვანეთ პუი-ის ეკონომიკური ეფექტიანობის გრაფიკული ილუსტრაცია;
7. ჩამოთვალეთ ფაქტორები, რომელიც ხსნის პუი-ის დადებით გავლენას მიმღები ქვეყნის ეკონომიკაზე;
8. ახსენით პუი-სა და საერთაშორისო ვაჭრობის ურთიერთკავშირი.

ლიტერატურა:

1. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с;
2. Мировая экономика и международный бизнес, учебник: кол. авторов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. — 5-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2008. — 688 с;
3. Alan M. Rugman, Thomas L. Brewer. The Oxford Handbook of International Business;
4. B. Cullen, K. Praveen, Parboteeah. International business: strategy and the multinational company;
5. TNC&Export Competitivness. World Investment Report. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva. 2002;

6. World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and Challenge of Development. N.Y. 1999. pp. 406-409;
7. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva. 2006.

თავი VI

საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა და საერთაშორისო ბიზნესი

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო ორგანიზაციების ტიპოლოგია;**
2. **გართიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო);**
3. **ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია;**
4. **ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია;**
5. **დიდი რვიანი;**
6. **ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნების ორგანიზაცია;**
7. **ინტეგრაციული დაჯგუფებები ევროპაში;**
8. **ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებები ამერიკაში;**
9. **ეკონომიკური ენტეგრაციული გაერთიანებები აზიაში;**
10. **ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებების ჩამოყალიბების პერსპექტივები აფრიკაში.**

6.1. საერთაშორისო ორგანიზაციების ტიპოლოგია

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

უზრუნველყოფაზე, რაც საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების მთავარი პირობაა; მეორე, ისინი ფლობენ ღირებულ ინფორმაციას ბაზრის პირობების, დემოგრაფიის, რესურსების, ქვეყნებს შორის ვაჭრობის შესახებ; მესამე, მათ შეუძლიათ მარეგულირებელი ფუნქციების შესრულება.

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

საერთაშორისო ორგანიზაციები საინტერესოა შემოთავაზებული საკარიერო შესაძლებლობებითაც.

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

საერთაშორისო ორგანიზაცია საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზაციულ ფორმას წარმოადგენს. საერთაშორისო ორგანიზაციების სისტემა 4000-ზე მეტი საერთაშორისო ორგანიზაციისგან შედგება, რომელთგან 300 მთავრობათაშორისი ორგანიზაციაა. საერთაშორისო ორგანიზაციების ფარგლებში საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით იქმნება ერთობლივი ორგანოები, საკოორდინაციო კომიტეტები და სხვა. საერთაშორისო ორგანიზაციაში სხვადასხვა ქვეყნების წარმომდგენლები ერთიანებიან. ამ სისტემის ცენტრში გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო) მოიაზრება.

საერთაშორისო ორგანიზაციების კლასიფიკაცია დამოკიდებულია სხვადასხვა კრიტერიუმზე:

- **იურიდიული შინაარსის მიხედვით** საერთაშორისო ორგანიზაცია არის სახელმწიფოთაშორისი (მთავრობათაშორისი) და არასამთავრობო. საერთაშორისო მთავრობათაშორისი ორგანიზაცია სახელმწიფოთა გაერთიანებაა, რომელიც ჩამოყალიბებულია ხელშეკრულების საფუძველზე ერთიანი მიზნის მისაღწევად. მისი დამა-

ხასიათებელი ნიშნებია: განსაზღვრული მიზნის, დაფუძნების დოკუმენტის და მუდმივი წევრების არსებობა. ისინი მოქმედებენ წევრი-ქვეყნების ინტერესების გათვალისწინებით, მათი სუვერენიტეტის დაცვით და გვევლინებიან საერთაშორისო სამართლის სუბიექტებად.

არასამთავრობო საერთაშორისო ორგანიზაცია იქმნება ფიზიკური ან იურიდიული პირების გაერთიანების საფუძველზე, რომლებიც ერთიანდებიან ასოციაციების, ფედერაციების სახით წევრების კონკრეტული მიზნების მისაღწევად;

- **გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით** არსებობს უნივერსალური და რეგიონული საერთაშორისო ორგანიზაციები;
- **კომპეტენციის მიხედვით** საერთაშორისო ორგანიზაციები არის ზოგადი და სპეციალური. ზოგადი კომპეტენციის ორგანიზაციების საქმიანობა მოიცავს წევრ-ქვეყნებს შორის ურთიერთობების ყველა სფეროს, ხოლო სპეციალური კომპეტენციის ორგანიზაციაში ხორციელება თანამშრომლობა ერთ სფეროში;
- **უფლებების განვრცობის მიხედვით** არსებობს საერთაშორისო და ზეეროვნული ორგანიზაციები. პირველ ჯგუფში ყველა საერთაშორისო ორგანიზაცია მოიაზრება, ხოლო მეორეში ინტეგრაციის განხორციელების შედეგად წარმოშობილი ორგანიზაციები. მათი გადაწყვეტილებები ვრცელდება რეგიონის წევრ იურიდიულ და ფიზიკურ პირებზე;
- **გაწევრიანების პირობების მიხედვით** საერთაშორისო ორგანიზაციები არის ღია და დახურული. ღია საერთაშორისო ორგანიზაციაში გაწევრიანება თავისუფალია, დახურულში კი მიღება წარმოებს პირველი დამფუძნებლების მოწვევის საფუძველზე.

საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩამოყალიბება ემყარება სახელმწიფოთა შეთანხმებულ ნებაყოფლობას, რომელიც ფიქსირდება საერთაშორისო შეთანხმებაში, ან უკვე არსებული საერთაშორისო ორგანიზაციის გადაწყვეტილებაში.

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

- მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციით;
- საინვესტიციო ნაკადების ზრდით და ტნკ-ების საქმიანობის გაძლიერებით;
- საქონლისა და მომსახურების ნაკადების ზრდით;
- ეროვნული კანონმდებლობების შეუთავსებლობით;
- სავალუტო-საფინანსო სტაბილურობის აუცილებლობით;
- დარგთაშორისი ეკონომიკური თანამშრომლობის კოორდინაციით;
- ქვეყნებს შორის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების განსხვავებული დონეების არსებობით.

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

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

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

ტრანსპორტისა და კავშირის, სატელეკომუნიკაციო და საინფორმაციო საშუალებების განვითარებამ განაპირობა სა-

ხელმწიფოთა ურთიერთდამოკიდებულების ზრდა, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება, საგარეო კომერციული ოპერაციების, საერთაშორისო ანგარიშსწორების და ტვირთების საერთაშორისო გადაზიდვის ზრდა. ჩამოთვლილი პროცესების რეგულირება კი, თავის მხრივ, მოითხოვს საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან დამატებით ძალისხმევას.

თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო ეკონომიკური რეგულირების ძირითადი ამოცანებია:

- მსოფლიო ეკონომიკის და სავალუტო-საფინანსო სფეროს სტაბილური განვითარების უზრუნველყოფა;
- ქვეყნებს შორის სხვადასხვა ფორმით ეკონომიკური თანამშრომლობის განვითარება;
- ქვეყნებს და დაჯგუფებებს შორის სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობებში დისკრიმინაციის აღმოფხვრა;
- კერძო მეწარმეობის განვითარებაზე ზემოქმედება;
- მსოფლიო ბაზრის და კონკრეტული ქვეყნის კრიზისიდან თავის დაღწევა;
- სახელმწიფოთა მაკროეკონომიკური პოლიტიკის შეთანხმება და კოორდინაცია, რაც განპირობებულია რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის ობიექტური ტენდენციით.

განვიხილოთ ძირითადი საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციების საქმიანობის მიმართულებები[22]:

6.2. გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო)

გაერო დაფუძნდა 1945 წელს სან-ფრანცისკოს კონფერენციაზე. მისი შტაბ-ბინა ნიუ-იორკში მდებარეობს. გაეროს წესდება მნიშვნელოვანია როგორც კონსტიტუციური დოკუ-

[22] შენიშვნა:საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციების შესახებ იხ. თავი V (საერთაშორისო ბიზნესის ფინანსური გარემო).

მენტი, რომელიც არეგულირებს საერთაშორისო ორგანიზაციის საქმიანობას, ასევე, წარმოადგენს სახელმწიფოთა კოლექტიური უსაფრთხოების ფუნდამენტს სამხედრო, ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ, პოლიტიკურ, ჰუმანიტარულ და სხვა სფეროებში. ამჟამად გაეროს წევრია 191 ქვეყანა.

გაეროს ოფიციალური **მიზნებია**:

- მშვიდობისა და უსაფრთხოების მხარდაჭერა საერთაშორისო დონეზე კოლექტიური ძალების გამოყენებით და კონფლიქტების მშვიდობიანი გადაწყვეტის გზით;
- ქვეყნებს შორის მეგობრული ურთიერთობების განვითარება ერების თანასწორობის და თვითგამორკვევის პრინციპის საფუძველზე;
- საერთაშორისო თანამშრომლობის განხორციელება საერთაშორისო ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და ჰუმანიტარული ხასიათის პრობლემების გადასაწყვეტად ადამიანთა უფლებების და თავისუფლების დაცვის პატივისცემის საფუძველზე.

გაეროს **პრინციპებია**:

- მისი წევრების სუვერენული თანასწორობა;
- წესდების მიხედვით ნაკისრი ვალდებულებების კეთილსინდისიერად შესრულება;
- მშვიდობიანი საშუალებებით საერთაშორისო დავების გადაწყვეტა;
- სახელმწიფოთა მიერ ძალისმიერი მეთოდების გამოყენებისგან თავშეკავება;
- აღნიშნული პრინციპების შესაბამისად ორგანიზაციის წევრებისთვის დახმარების გაწევა.

გაეროს სისტემა შედგება მთავარი, დამხმარე, სპეციალიზებული ორგანიზაციებისაგან, ასევე, გაეროს სისტემაში შემავალი ავტონომიური დაწესებულებებისაგან.

გაეროს მთავარი ორგანოებია: გენერალური ასამბლეა(გა); უშიშროების საბჭო(უს); ეკონომიკური და სოციალური საბჭო(ესს); საერთაშორისო სასამართლო; ოპეკის საბჭო და სამდივნო. დამხმარე ორგანოები წესდების შესაბამისად ფუძნდება. გაეროს სისტემა მოიცავს პროგრამებს, საბ-

ჭოებს და კომისიებს, რომელთაც დაკისრებული ფუნქციები აქვთ.

გაეროს წესდების მიხედვით, ორგანიზაციის საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი სფეროა საერთაშორისო ეკონომიკური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტა მრავალმხრივი თანამშრომლობის ფარგლებში. ამ პრობლემათა რიცხვშია:

-თანამედროვეობის გლობალური ეკონომიკური პრობლემები;

-განვითარების მიზნისთვის მხარდაჭერა;

-განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარებაზე ზემოქმედება;

-გარემოს დაცვის პრობლემები;

-განსაკუთრებულ სიტუაციებში ჰუმანიტარული დახმარების გაწევა.

გლობალურ ეკონომიკურ პრობლემებში შედის მაკროეკონომიკური, მოსახლეობის, სტატისტიკის, მეცნიერებისა და ტექნიკის, სახელმწიფო მართვისა და ფინანსების პრობლემები. მსოფლიო საზოგადოებრიობის მიერ პრიორიტეტულ მიმართულებად დამკვიდრდა მდგრადი განვითარების მიღწევის საკითხი, მათ შორის ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი და სოციალური მიმართულებებით.

გაეროს მიერ ყოველწლიურად 4-5 მლრდ აშშ დოლარი იხარჯება უღარიბესი ქვეყნების დახმარების პროგრამებზე. მიმდინარეობს მუშაობა გარდამავალი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების მხარდასაჭერად.

გენერალური ასამბლეა[23] (General Assembly-GA) გაეროს მთავარი ორგანოა. მასში შედიან გაეროს ყველა წევრი ქვეყნის წარმომადგენლები. გენერალური ასამბლეა ვალდებულია განიხილოს გაეროს წესდების მიხედვით ამ სისტემაში შემავალი ორგანიზაციების უფლება-მოვალეობების საკითხები. მისი გადაწყვეტილებების შესრულება იურიდიულად სავალდებულო არ არის, თუმცა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რადგან გამოხატავს მსოფლიო საზოგადოებრიობის აზრს. **GA** განსაზ-

[23] იხ. http://www.un.org

ღვრავს გაეროს პოლიტიკას, პროგრამას, ამტკიცებს ბიუჯეტს, იწვევს და ატარებს კონფერენციებს, ახორციელებს სხვადასხვა ღონისძიებებს.

გაეროს წესდების მიხედვით, გა ახორციელებს კვლევების ორგანიზებას და რეკომენდაციებს წარადგენს საერთაშორისო თანამშრომლობაზე ზემოქმედების მიზნით.

GA მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საერთაშორისო დოკუმენტების შემუშავებაში. თავდაპირველად მიიღება დეკლარაცია საკითხთან დაკავშირებით, შემდეგ, დეკლარციის საფუძველზე შემუშავდება საერთაშორისო შეთანხმებები და კონვენციები.

GA -ის მიერ დღემდე მიღებულია 10 000 რეზოლუცია საერთაშორისო სამართლის სფეროში.

GA -ის სტუქტურაში ეკონომიკურ საკითხებზე მუშაობს **ეკონომიკური და საფინანსო საკითხების კომიტეტი (Economic and Financial Committee), გაეროს კომისია საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის საკითხებზე (UN Commission on International Trade Low), საერთაშორისო სამართლის კომისია (International Low Commission), საინვესტიციო კომიტეტი (Investment Committee).**

ეკონომიკური და სოციალური საბჭო (Economic and Social Council-ESC) გაეროს ერთ-ერთი მთავარი ორგანოა. **GA** -სთან ერთად იგი პაუხისმგებელია გაეროს ფუნქციების შესრულებაზე, რომელიც საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობის საკითხებსაც მოიცავს. **ESC**-ში გაეროს 54 წევრია, რომელთაც გენერალური ასამბლეა ირჩევს. მათ შორის — 11 აზიის, 6 აღმოსავლეთ ევროპის, 10 ლათინური ამერიკის და კარიბის ზღვის აუზის, 13 დასავლეთ ევროპის ქვეყნებიდან და აშშ-დან. **ESC** არ არის მუდმივმოქმედი ორგანო. იგი სესიას მართავს წელიწადში ორჯერ. **ESC** კოორდინაციას უწევს გაეროს სისტემის ეკონომიკურ და სოციალურ სპეციალიზებულ ორგანიზაციებს და ამავე სისტემის სხვა ინსტიტუტების საქმიანობას. მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს სარეკომენდაციო ხასიათი აქვს.

ESC -ის ფუნქციებია:

- საერთაშორისო ეკონომიკურ და სოციალურ, კულტურის, განათლების და ჯანდაცვის სფეროებში კვლევების ჩატარება და ანგარიშების მომზადება;
- **GA**-ს მიერ შემუშავებული ერთიანი ეკონომიკური და სოციალური სტრატეგიის და პოლიტიკის განხორციელების შეფასება და კონტროლი;
- გაეროს კონფერენციებზე მომზადებული და **GA/ESC**-ს მიერ დამტკიცებული დირექტიული გადაწყვეტილებების ოპერატიული განხორციელება;
- გაეროს სისტემის ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროებში მოქმედი ორგანიზაციების კოორდინაცია;
- გაეროს სისტემის ფარგლებში ოპერატიული საქმიანობის სფეროში მრავალმხრივი პოლიტიკის გატარება.

ESC-ის სისტემაში შექმნილია კომისიები, კომიტეტები და სპეციალური ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ სოციალური განვითარების, მეცნიერებისა და ტექნიკის, მდგრადი განვითარების მხარდაჭერის, სტატისტიკის და ტეკ-ბის საკითხებზე. ასეთი სტრუქტურებია: დაბეგვრის საკითხებზე საერთაშორისო თანამშრომლობის ექსპერტთა სპეციალიზებული ჯგუფი; საშიში ტვირთების ტრანსპორტირების კომიტეტი; ეკონომიკური, სოციალური და კულტურის სამართლის კომიტეტი; ეროვნული რესურსების კომიტეტი; განვითარების მიზნით ახალი და ენერგიის აღდგენადი წყაროებით სარგებლობის კომიტეტი; სახელმწიფო მმართველობის და ფინანსების ექსპერტთა შეხვედრა.

ESC–ის ფარგლებში შექმნილია ტეკ-ების კომისია, რომელიც ხელს უწყობს ტეკ-ებს შორის ეფექტიანი საერთაშორისო ხელშეკრულებების გაფორმებას.

უშიშროების საბჭო გაეროს პოლიტიკის ძირითადი განმსაზღვრელი ორგანოა, რომელიც 15 წევრისგან შედგება. აქედან 10 უცვლელი წევრი აირჩევა ორი წლის ვადით, 5 ცვალებადი წევრიდან თითო აფრიკის, აზიის, აღმოსავლეთ ევროპის და ორი ლათინური ამერიკის ქვეყნებიდანაა. უშიშროების საბჭოს მშვიდობისმყოფელები განთავსებულნი არიან მსოფლიოს მრა-

ვალ კონფლიქტურ რეგიონში (სუდანი, ლიბერია, ჰაიტი, პაკისტანი, კვიპროსი და ა.შ.). უშიშროების საბჭოს დაკისრებული აქვს მთავარი პასუხისმგებლობა საერთაშორისო მშვიდობისა და უსაფრთხოების შენარჩუნებაზე.

სამდივნო ახორციელებს ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობას და მისი პროექტების ადმინისტრირებას. სამდივნოს ხელმძღვანელობს გენერალური მდივანი.

მსოფლიოს 170 ქვეყნის 8 600 ადამიანი დასაქმებულია გაეროს სამდივნოს შტატში. მთლიანად გაეროში და მასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებში 52 000 ადამიანი მუშაობს.

გაერო დიდ საერთაშორისო სამუშაოს ასრულებს მთელ მსოფლიოში ბიზნესგარიგებების ხელშეწყობისთვის. ამის ნათელ მაგალითს წარმოადგენს საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო კავშირი, რომელიც ეხმარება მთავრობებს და კერძო სექტორს გლობალური სატელეკომუნიკაციო ქსელების მომსახურების უზრუნველყოფაში.

6.3. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია[24]

(Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) შეიქმნა 1961 წელს წევრი სახელმწიფოების მიერ მისი დაფუძნების კონვენციის რატიფიკაციის საფუძველზე. მას ხშირად ,,მდიდართა კლუბს“ უწოდებენ. იგი გვევლინება 1948 წელს შექმნილი ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაციის სამართალმემკვიდრედ. მისი წევრია 30 ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყანა. მის მუშაობაში მონაწილეობენ ევროკომისია, ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია, ევრატომი და ქვანახშირისა და ფოლადის ევროპული გაერთიანება.

OECD–ის ოფიციალური მიზნებია:

[24] იხ. http://www.oecd.org

- მდგრად ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებაზე ზემოქმედება. წევრი ქვეყნების სავაჭრო და საერთო-ეკონომიკური პოლიტიკის კოორდინაციის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავება;
- მდგრადი ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპის, ცხოვრების მაღალი დონის, დასაქმების და ფინანსურის სტაბილიზაციის შენარჩუნებაზე ზემოქმედება;
- მრავალმხრივი არადისკრიმინაციული პრინციპის საფუძველზე დამყარებული მსოფლიო ვაჭრობის განვითარებაზე ზემოქმედება;
- განვითარებადი ქვეყნებისათვის დახმარების გაწევის სტიმულირება და კოორდინაცია.

OECD-ის მიერ შემუშავებული იქნა ტეკ-ების მიერ გარიგეგების განხორციელების ქცევის კოდექსი, ტეკ-ების საფინანსო ანგარიშების და ოპერატიული ინფორმაციის პუბლიკაციის წესები.

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

ადმინისტრაციულ და ოპერატიულ სამუშაოს ასრულებს სამდივნო გენერალური მდივნის ხელმძღვანელობით.

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

1990 წელს **OECD-**ის ფარგლებში შეიქმნა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებთან თანამშრომლობის ცენტრი აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებთან თანამშრომლობის კოორდინაციის მიზნით. აღნიშნული ცენტრის მეშვეობით საქართველო აქტიურად თანამშრომლობს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციასთან.

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

OECD-ის ოფიციალური შეთანხმებები აქვს მთელ რიგ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან: შრომის მსოფლიო ორგანიზაციასთან, ვმო-სთან, სსფ-სთან. ორგანიზაციის ფარგლებში შექმნილია რამდენიმე ავტონომიური ორგანიზაცია საერთაშორისო ენერგეტიკული სააგენტო; ატომური ენერგიის სააგენტო; განათლების სფეროში გამოკვლევებისა და სიახლეების დანერგვის ცენტრი; **OECD** -ის განვითარების ცენტრი.

6.4. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია (WTO)/ ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (GATT)[25]

GATT (The General Agreement on Tariffs and Trade), რომელიც 1948 წლის მარტში ამოქმედდა, თავდაპირველად 23 ქვეყანას აერთიანებდა. **GATT** ადგენდა წესებს საერთაშორისო ვაჭრობის სამართლიანად წარმართვისათვის. **GATT** გახდა ერთადერთი მრავალმხრივი დოკუმენტი, რომელიც არეგულირებდა საერთაშორისო ვაჭრობას 1948 წლიდან.

წლების განმავლობაში **GATT**-ის ტექსტი განიცდიდა ცვლილებას მასში ახალი დადგენილებების შეტანით, განსაკუთრებით კი, განვითარებადი ქვეყნების სავაჭრო პრობლემე-

[25] იხ. http://www.wto.org

ბის მოგვარების მიზნით. ამასათან ერთად, მიღებული იქნა მთელი რიგი დამხმარე შეთანხმებები, რომლებიც დეტალურად განმარტავენ **GATT**-ის ძირითად დებულებებს.

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

ცხრილი №1.

GATT-ის ევოლუცია

წელი	რაუნდის დასახელება და ადგილი	განხილული საკითხები	მონაწილე ქვეყნების რაოდენობა
1947	ჟენევა	ტარიფები	23
1949	ანესი	ტარიფები	13
1951	ტორკუეი	ტარიფები	38
1956	ჟენევა	ტარიფები	26
1960-1961	ჟენევა (დილონის რაუნდი)	ტარიფები	26
1964-1967	ჟენევა (კენედის რაუნდი)	ტარიფები და ანტიდემპინგური ზომები	62
1973-1979	ჟენევა (ტოკიოს რაუნდი)	ტარიფები, არასატარიფო ზომები, ,,ჩარჩო“ შეთანხმებები	102
1986-1994	ურუგვაის რაუნდი	ტარიფები, არასატარიფო ზომები, მომსახურება, ინტელექტუალური საკუთრება, დავების გადაწყვეტა, საფეიქრო მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ვმო-ის ჩამოყალიბება და ა.შ.	123

GATT-ის არსებობის პირველი წლები დაეთმო გაწევრიანების შესახებ მოლაპარაკებებსა და სატარიფო განაკვეთის შემცირებას. 1970-იანი წლების შუა პერიოდამდე GATT-ის მო-

ლაპარაკებათა რაუნდები კონცენტრირებული იყო ძირითადად ტარიფების შემცირებაზე.

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

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

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

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

ურუგვაის რაუნდის ძირითადი შედეგებიდან აღსანიშნავია: ვალდებულებები ტარიფების შემდგომ შემცირებაზე, კერძოდ, ურუგვაის რაუნდის შეთანხმებები ითვალისწინებდნენ განვითარებულ ქვეყნებში 6 წლის განმავლობაში (დაწყებული 1995 წლიდან) იმპორტულ სამრეწველო პროდუქციაზე ტარიფების შემცირებას 36%-ით საბაზო პერიოდთან შედარებით, თითოეულ სატარიფო პოზიციაში მინიმუმ 15%-იანი შემცირებით. განვითარებად ქვეყნებს ამ მხრივ ეძლევათ გარკვეული შეღავათები (10 წლიანი პერიოდი, ტარიფის შემცირება საშუალოდ 24%-ით და ა.შ.).

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

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

- ვაჭრობის ეროვნული წესები სულ უფრო მეტად მოდიოდა შესაბამისობაში ვმო-ის ფართო ნორმებთან, პრინციპებსა და ამოცანებთან;
- დროთა განმავლობაში განვითარებული ინსტიტუციური პრაქტიკა მნიშვნელოვნად განმტკიცდა ოფიციალური ადმინისტრაციული სტრუქტურის (ორგანიზაციის) დაარსებით;

- სხვადასხვა ცხრილები, კოდექსები და შეთანხმებები, რომლებიც დაემატა 1947 წლის GATT-ს, ჰარმონიზებული იქნა ვმო-ის ერთიან სისტემაში და მისი განუყოფელი ნაწილი გახდა;
- მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია საქონელზე საიმპორტო ტარიფების შემცირებამ, ხოლო გლობალური სავაჭრო სისტემის მასშტაბები გაფართოვდა მასში ისეთი სფეროების ჩართვით, როგორიცაა მომსახურება, ინვესტიცია, ინტელექტუალური საკუთრება, დავების მოგვარება;
- ეროვნული სავაჭრო წესების გამჭვირვალობა აღიარებულ იქნა როგორც სამართლიანი კონკურენციის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომლის უზრუნველყოფისათვის ძალისხმევას ვმო-ს ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება;
- შეიქმნა დავების მოგვარების სავალდებულო მექანიზმი.

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

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

ვმო-ს სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია იმ შეთანხმებათა შესაბამისად, რომლებიც წარმოადგენენ წევრქვეყნებს შორის მრავალმხრივ ურთიერთობათა სამართლებრივ ბაზას. ამჟამად მიმდინარე ე.წ. ,,დოჰას განვითარების დღის წესრიგის“ მრავალმხრივ მოლაპარაკებათა ჩასატარებლად, მუდმივად არსებული კომიტეტების გვერდით ჩამოყალიბებულია ,,სავაჭრო მოლაპარაკებების კომიტეტი“, რომელიც ხელმძღვანელობს და თავს უყრის სხვადასხვა თემატური კომიტეტისა და ჯგუფის მუშაობას.

გადაწყვეტილების მიღება ვმო-ში მიმდინარეობს ოთხ დონეზე:

- უმაღლეს ხელისუფლებას წარმოადგენს მინისტრთა კონფერენცია;

ყოველდღიურ სამუშაოს მართავს:

- გენერალური საბჭო;
- დავების მოგვარების ორგანო;
- სავაჭრო პოლიტიკის განხილვის ორგანო.

ვაჭრობის ყველა მნიშვნელოვან სფეროს გააჩნია თავისი საბჭო:

- საქონლით ვაჭრობის საბჭო;
- მომსახურებით ვაჭრობის საბჭო;
- ინტელექტუალური საკუთრების ვაჭრობასთან დაკავშირებულ ასპექტებთან არსებული საბჭო (TRIPS).

თითოეულ ამ სამ საბჭოს გააჩნია დამატებითი კომიტეტები.

არსებობს მთელი რიგი თემატური სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც ვალდებულნი არიან წარუდგინონ ანგარიში გენერალურ საბჭოს.

ვმოს-ის მართვა ხორციელდება მონაწილე ქვეყნების მიერ. მათი დელეგატები აქტიურად მონაწილეობენ ვმო-ის სხვადასხვა კომიტეტებისა და საბჭოების სხდომებში, რომელიც ტარდება მთელი წლის განმავლობაში ვმო-ის შტაბბინაში, ჟენევაში.

მინისტრთა კონფერენცია წარმოადგენს ვმო-ის უმაღლეს ორგანოს. მასში მონაწილეობას იღებს ყველა წევრი ქვეყნის დელეგაცია და იმართება ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ. ამ ღონისძიებაზე მიმოიხილება საერთაშორისო ვაჭრობის პრობლემატიკა. წევრებს შესაძლებლობა ეძლევათ განამტკიცონ მხარდაჭერა მრავალმხრივი სავაჭრო სისტემისადმი. ასევე თანხმდება მომავალი დღის წესრიგი. მინისტრთა კონფერენციას შეუძლია გადაწყვიტოს მრავალმხრივი სავაჭრო შეთანხმებების ნებისმიერი საკითხი.

ვმო-ის სამდივნოს ხელმძღვანელობს გენერალური დირექტორი და ოთხი მოადგილე. ვმო-ის სამდივნო შედგება რამდენიმე განყოფილებისგან, რომელთაგან თითოეული პასუხისმგებელია კონკრეტულ სფეროებზე და ეხმარება ვმო-ის შესაბამის ორგანოს. თითოეული განყოფილება და კომიტეტი იმყოფება გენერალური დირექტორის ოთხი მოადგილიდან ერთ-ერთის, ან უშუალოდ გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებაში.

ამჟამად სამდივნოში მუშაობს დაახლოებით 500 თანამშრომელი. სამდივნოს სათავეში დგას გენერალური დირექტორი, რომელიც ინიშნება მინისტრთა კონფერენციის მიერ არჩევნების გზით. ვმო-ის გენერალური დირექტორი ამჟამად არის პასკალ ლამე.

მინისტრთა კონფერენციებს შორის ვმო-ის ყოველდღიურ საქმიანობას ხელმძღვანელობს შემდეგი სამი ორგანო:

- **გენერალური საბჭო;**
- **დავების მოგვარების ორგანო და**
- **სავაჭრო პოლიტიკის მიმოხილვის ორგანო.**

ფაქტობრივად, ყველა ეს ორგანო წარმოადგენს გენერალურ საბჭოს, თუმცა გვხვდებიან სხვადასხვა უფლებამოსილებით.

ისინი რეგულარულად იკრიბებიან ყოველ ორ თვეში ერთხელ. გენერალური საბჭო მოქმედებს მინისტრთა კონფერენციის სახელით ამ კონფერენციის შეკრებებს შორის პერიოდებში, იგი ვალდებულია უშუალოდ მას წარუდგინოს მოხსენება.

სქემა №1 ვმოს სტრუქტურა

ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის პრინციპები მდგომარეობს შემდეგში:

1. ვაჭრობა უნდა განხორციელდეს დისკრიმინაციის გარეშე;
2. ვაჭრობა უნდა იყოს თავისუფალი, სავაჭრო შეზღუდვების გარეშე;
3. ვაჭრობა უნდა იყოს პროგნოზირებადი;

4. ვაჭრობაში უნდა იყოს კონკურენცია;
5. ვაჭრობა უფრო მეტად ხელსაყრელი უნდა იყოს ნაკლებად განვითარებული ქვეყნებისთვის, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს ეკონომიკურ რეფორმებს და განვითარებას.

ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის წინაშე მრავალი პრობლემაა, რომელთა შორის აღსანიშნავია: ქვეყნებს შორის ერთიანი თვალსაზრისის შეჯერების სირთულე, რაც დაკავშირებულია წევრი ქვეყნების განვითარების სხვადასხვა დონესთან და ეროვნულ ინტერესებთან; რეგიონული სავაჭრო შეთანხმებები, როგორებიცაა ევროკავშირი და ჩრდილოამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია; ვმო–ის წესების შეუსრულებლობა, რომლის ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ეკ-ისა და აშშ-ს შორის წარმოებული ბანანის ომი; ინტელექტუალური საკუთრებით ვაჭრობის წესების სირთულე. ვმო-ს შეთანხმებით ქვეყნები იღებენ პატენტებს 20 წლიანი ვადით, ხოლო საავტორო უფლებებს 50-წლიანი პერიოდით ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა მუსიკა, პროგრამული უზრუნველყოფა და ფარმაცევტიული ნაწარმი.

საქართველო 2000 წლის 14 ივნისადან ვმო-ის სრულუფლებიანი 137-ე წევრი ქვეყანა გახდა.

6.5. დიდი რვიანი

„დიდი რვიანი“ (1997 წლამდე „დიდი შვიდეული“ და რუსეთის გაწევრიანების შემდეგ გადაკეთდა „დიდ რვიანად“). ჩამოყალიბდა 1975 წელს გლობალური საფინანსო და სავალუტო საკითხების განხილვის მიზნით დასავლეთ ევროპის სახელმწიფოთა მთავრობის მეთაურთა დონეზე. მასში შედიან დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, იტალია, კანადა, აშშ, კანადა, იაპონია და რუსეთი. მთავრობის მეთაურთა შეხვედრები ტარდება ყოველწლიურად, ხოლო ფინანსთა მინისტრების და ცენტრალური ბანკების ხელმძღვანელების დონეზე მუდმივი ჯგუფები მოქმედებენ.

6.6. ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნების ორგანიზაცია (OPEC)[26]

OPEC საერთაშორისო ორგანიზაციაა, რომელშიც 12 ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყანაა. **OPEC** დაფუძნდა 1960 წელს 14 სექტემბერს ბაღდადში (ერაყი) 5 წევრის მიერ: ირანი, ერაყი, ქუვეითი, საუდის არაბეთი და ვენესუელა. იგი დარეგისტრირებულია 1962 წელს 6 ნოემბერს (**UN Resolution 6363**). ნებისმიერი ქვეყანა, რომელიც არის ნავთობის წმინდა ექსპორტიორი და რომელსაც აქვს წევრი ქვეყნების მსგავსი ინტერესები, შეუძლია გახდეს **OPEC**-ის წევრი.

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

OPEC-ის განვითარება შემდეგნაირად მიმდინარეობდა:

1973 წელს რამდენიმე თვის მანძილზე **OPEC**-ის ქვეყნებმა 4-ჯერ გაზარდეს ფასი ნავთობზე – ბარელზე 2,59-დან 11,65 აშშ დოლარამდე, რის შედეგად ნავთობის ექსპორტიორი ქვეყნები ერთბაშად მოექცნენ მდიდარ სახელმწიფოთა რიგში. 1973 წლის არაბეთ-ისრაელის ომმა დააჩქარა **OPEC**-ის აღმასვლა. 1973-1974 წლებში ,,სანავთობო შოკი“ ნავთობის მსოფლიო ბაზარზე ძალთა თანაფარდობის თანდათანობითი შეცვლის კულიმინაცია იყო ნავთობის ექსპორტიორ სახელმწიფოთა სასარგებლოდ. 1974-1978 წლებში ნავთობის ფასი დაეცა დაახლოებით 1/6-ით, მაგრამ მაინც მაღალი დარჩა, ვიდრე 1973 წლამდე იყო. შემდეგ **OPEC**-ის ფასების ზრდის მეორე ტალღა წამოვიდა. ეს პროცესი ცნობილია როგორც 1979-1980 წლების მეორე ,,სანავთობო შოკი“, როდესაც ირანის რევოლუციის კვალდაკვალ და მომხმარებლებში პანიკის ზრდის ვითარებაში, ფასები ორჯერ გაიზარდა.

[26] იხ. http://www.opec.com/

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

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

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

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

1976 წელს **OPEC**-ის წევრმა ქვეყნებმა შექმნეს **OPEC**-ის საერთაშორისო განვითარების ფონდი. ფონდის მიზანია ხელი შეუწყოს თანამშრომლობის გაღრმავებას **OPEC**-ის წევრ ქვეყნებსა და სხვა განვითარებად ქვეყნებს შორის. ფონდის ერთერთი მთავარი მიზანი ღარიბი ქვეყნების დახმარებაა. **OPEC**-ის ფონდი ბევრ რეგიონში მოქმედებს. მათ შორის აზიის, აფრიკის, ევროპის, ლათინური ამერიკის, კარიბისა და ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში. **OPEC**-ის ფონდმა ბევრი პროექტი დააფინანსა, მათ შორის სასმელი წყლის, ენერგეტიკის, სკოლების მშენებლობის, საავადმყოფოების და გზების მშენებლობის და ა.შ. აღნიშნულ პროექტებზე ფონდმა დაარსებიდან დაახლოებით 7,5 მილიარდი დოლარი გამოყო.

OPEC-ის ერთ-ერთი მიზანია ტრანსპორტირების ტექნოლოგიების გაუმჯობესება, რათა ის ეკოლოგიურად სუფთა,

უსაფრთხო და ეფექტიანი იყოს. **OPEC** დიდ ყურადღებას უთმობს ეკოლოგიური უსაფრთხოების პრობლემებს.

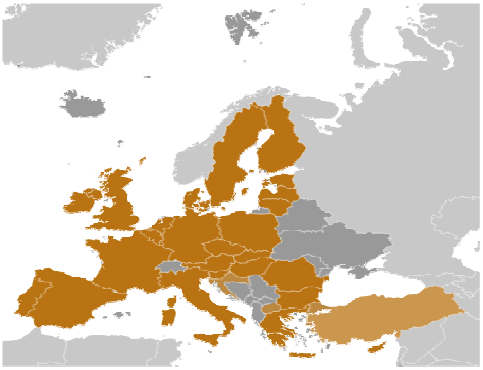
OPEC-ის მიერ ნავთობის მსოფლიო ბაზრის კონტროლი თანამედროვე პერიოდში იზღუდება ყაზახეთის, აზერბაიჯანის და რუსეთის მხრიდან, რომლებიც ნავთობისა და გაზის უდიდეს მარაგებს ფლობენ და რომლებიც ამ სექტორის განვითარების უმნიშვნელოვანეს საერთაშორისო პროექტებს ახორციელებენ.

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

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

6.7. ინტეგრაციული დაჯგუფებები ევროპაში

ევროკავშირი



ევროპის კავშირი (European Union), შემოკლებით ევროკავშირი – ევროპის სახელმწიფოთა მსხვილი პოლიტიკური და ეკონომიკური გაერთიანებაა, რომელსაც 1993 წლამდე ევროპული გაერთიანება ერქვა (European Community). ამჟამად მისი წევრია 27 სახელმწიფო, რომელთა საერთო ფართობია 3,892 ათასი კვ. კმ, მოსახლეობა – 455 მლნ, ერთობლივი ეროვნული

პროდუქტისა და საგარეო ვაჭრობის მასშტაბებით ევროკავშირი წინ უსწრებს აშშ-ს და იაპონიას.

ევროკავშირი მშპ მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტის მიხედვით 14 52 ტრილიონ აშშ დოლარს შეადგენს. სულადობრივი შემოსავალი 7 ათასიდან 78 ათას დოლარამდე მერყეობს. მშპ-ის ზრდამ 2009 წელს 4 % შეადგინა, რაც მსოფლიო საფინანსო კრიზისის შედეგია, რადგან 2007 წლისთვის აღნიშნული მაჩვენებელი 3 % იყო. სექტორების მიხედვით მშპ-ის წარმოებაში ყველაზე მაღალი ხვედრითი წილით წარმოდგენილია მომსახურების სფერო (71,9%). 25,9% მოდის მრეწველობაზე, ხოლო სოფლის მეურნეობაზე — 2,1 %[27].

II მსოფლიო ომის შემდეგ ევროპის სახელმწიფოებმა დაიწყეს გზებისა და საშუალებების ძიება მომავალში მშვიდობიანი თანაარსებობის გარანტიებისათვის. სწორედ ამ მიზნით ჩაეყარა ევროკავშირს საფუძველი 1952 წელს. იგი ექვსი ქვეყნის – ბელგია, გერმანია, იტალია, ლუქსემბურგი, საფრანგეთი, ნიდერლანდები – გაერთიანებით დაიწყო და 1995 წლისათვის უკვე თხუთმეტ წევრ სახელმწიფოს (ავსტრია, ბელგია, დანია, ფინეთი, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, ირლანდია, იტალია, ლუქსემბურგი, ნიდერლანდები, პორტუგალია, ესპანეთი, შვედეთი და გაერთიანებული სამეფო) ითვლიდა. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები ქმნიან რა პარტნიორულ გაერთიანებას, მათი მიზანია ხელი შეუწყონ დემოკრატიის და მშვიდობის განვითარებას, მოქალაქეთა კეთილდღეობას და დოვლათის სამართლიან განაწილებას.

ევროკავშირი სათავეს იღებს რამდენიმე ხელშეკრულებიდან, რომელთა უმთავრესი მიზანია ომისშემდგომ ევროპაში მშვიდობისა და სტაბილურობის დაცვა და ეკონომიკური ინტეგრაციის მეშვეობით წევრი ქვეყნების ერთობლივი განვითარება. პირველი ხელშეკრულება – ევროპის ქვანახშირისა და ფოლადის გაერთიანების შესახებ – დაიდო 1951 წელს, რათა სულ ცოტა ხნის წინ საომარ მდგომარეობაში მყოფი ქვეყნების

[27] სტატისიტიკური მიმოხილვა მომზადდა https://www.cia.gov/ ვებ-მისამართის ინფორმაციაზე დაყრდნობით. (18/03/2010)

ქვანახშირისა და ფოლადის პროდუქცია ერთიან, ზესახელმწიფოებრივ კონტროლს დაქვემდებარებოდა. ამ ხელშეკრულების ძირითადი მიზანი იყო ევროპის მრეწველობის აღორძინება.

ევროპის ქვანახშირისა და ფოლადის გაერთიანების შესახებ ხელშეკრულების წარმატებამ წევრ სახელმწიფოებს უბიძგა, დაედოთ ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანების შესახებ ხელშეკრულება („ევრატომი"), აგრეთვე, ბევრად უფრო მრავალმხრივი ხელშეკრულება ევროპის ეკონომიკური გაერთიანების შესახებ; ეს ხელშეკრულებები 1957 წელს გაფორმდა. ხელშეკრულება ევროპის ეკონომიკური გაერთიანების შესახებ „რომის ხელშეკრულების" სახელით არის ცნობილი. იგი მჭიდრო ეკონომიკური ინტეგრაციის პროგრამას ითვალისწინებდა. ეკონომიკური ინტეგრაცია დაიწყო თავისუფალი სავაჭრო ზონით, რაც შემდგომში საბაჟო კავშირად გადაიზარდა, ხოლო 1993 წლიდან იქცა ერთიან ევროპულ ბაზრად საერთო წესებითა და კანონმდებლობით ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში.

ევროპის კავშირში ინტეგრაციული პროცესების მთავარი მიზნები განსაზღვრულია ძირითადი დოკუმენტებით, როგორებიცაა:

- რომის შეთანხმება(1957);
- ერთიანი ევროპული აქტი(1987);
- მაასტრიხტის შეთანხმება(1992);
- ამსტერდამის შეთანხმება(1997).

ევროკავშირის ძირითადი დოკუმენტი დღეისათვის არის 2003 წლის „მიერთების შეთანხმება", რომელიც ძალაში შევიდა 2004 წლის 1 მაისს. ზემოთაღნიშნული შეთანხმებებით განსაზღვრული ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების სამართლებრივი, პოლიტიკური, ეკონომიკური და სხვა სახის ვალდებულებები ჩამოყალიბდა ერთიან დოკუმენტში, ევროკავშირის კონსტიტუციის პროექტში, რომლის მიღების პროცედურა ამჟამად მიმდინარეობს.

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები შეთანხმდნენ, გარკვეულ სფეროებში გააერთიანონ თავიანთი სუვერენიტეტი

და რესურსები. პოლიტიკას ამ სფეროებში ატარებენ ევროკავშირის ინსტიტუტები.

კავშირის ძირითად პოლიტიკურ ინსტიტუტებს ეკუთვნის: **ევროპის საბჭო**, რომლის მიზანია დასახოს კავშირის პრიორიტეტები და განსაზღვროს სამომავლო პოლიტიკა. საბჭოს სხდომები იმართება წელიწადში ორჯერ;

მინისტრთა საბჭო, გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილებით აღჭურვილი, წევრი ქვეყნების წარმომადგენლებისგან შემდგარი ორგანოა. საბჭოს ფარგლებში მრავალი შეხვედრა იმართება, მაგალითად, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის და სხვა დარგებში. საბჭოს სხდომებში მონაწილეობენ ამ დარგების მინისტრები ყოველი წევრი სახელმწიფოდან და იღებენ გადაწყვეტილებებს მიმდინარე საკითხებზე. მინისტრები კოორდინირებას უწევენ წევრი სახელმწიფოების ეროვნულ პოლიტიკას იმ დარგებში, რომლებზეც მათ პასუხისმგებლობა აკისრიათ;

ევროკომისია მთავარი აღმასრულებელი ორგანოა, რომელსაც საკანონმდებლო ინიციატივის უფლებაც აქვს. ევროკომისიას სათავეში 20 ევროკომისარი უდგას. იგი ვალდებულია ზედამხედველობა გაუწიოს წევრი ქვეყნების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ადეკვატურად შესრულებას. ევროკომისია ევროკავშირისთვის საერთო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის უშუალო მონაწილეა. კომისიის წევრებს შორის ფუნქციები მკაცრად არის განაწილებული.

ევროპარლამენტი ევროპის მოქალაქეთა წარმომადგენლობითი ორგანოა, რომელიც პირდაპირი გზით არის არჩეული. ის განიხილავს წინადადებებს საკანონმდებლო სფეროში, გადამწყვეტ სიტყვას ამბობს ევროკავშირის ბიუჯეტთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

ევროკავშირის სხვადასხვა ინსტიტუტები სხვადასხვა ქვეყნებში და ქალაქებშია განთავსებული: ბრიუსელი (ბელგია), სტრასბურგი (საფრანგეთი), ლუქსემბურგი (ლუქსემბურგი), მაინის ფრანკფურტი (გერმანია). ევროკავშირს ოფიციალური პოლიტიკური ცენტრი არ აქვს, თუმცა დე-ფაქტო დედაქალაქად ბრიუსელი ითვლება.

1970-იან წლებში ევროპის ეკონომიკურმა გაერთიანებამ შეიმუშავა საერთო დამოკიდებულება საგარეო პოლიტიკის საკითხებისადმი, რაც ევროპის პოლიტიკური თანამშრომლობის სახელით არის ცნობილი. ევროპის პოლიტიკური თანამშრომლობა ოფიციალურად 1986 წელს მიღებულ ერთიან ევროპულ აქტში გაფორმდა. 1992 წელს დადებულ ხელშეკრულებაში ევროკავშირის შესახებ, რომელსაც „მაასტრიხტის ხელშეკრულებასაც“ უწოდებენ, ევროპის პოლიტიკური თანამშრომლობა გადაიზარდა უფრო თანმიმდევრულ და მრავლისმომცველ საერთო საგარეო და თავდაცვით პოლიტიკად. მაასტრიხტის ხელშეკრულებამ ეკონომიკური ინტეგრაცია კიდევ უფრო წინ წასწია ეკონომიკური და მონეტარული ერთიანობის სტრუქტურის შემუშავებითა და 1999 წელს ერთიანი ევროპული ფულადი ერთეულის, ევროს, შემოღებით. 1997 წელს ევროკავშირმა ახალი, ამსტერდამის ხელშეკრულება დადო. ამ ხელშეკრულების ოთხი მთავარი მიზანია მოქალაქეთა დასაქმება და მათი უფლებები, თავისუფლების, უსაფრთხოებისა და სამართლიანობის ზონის შექმნა, მსოფლიო მასშტაბის საქმეებში ევროპის ხმის მომძლავრება და ევროკავშირის ინსტიტუციური სტრუქტურების მეტი ეფექტიანობის მიღწევა ევროკავშირის გაფართოების გათვალისწინებით.

1993 წლის ივნისში ევროპულმა საბჭომ კოპენჰაგენის სამიტზე აღიარა აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნების უფლება შეუერთდნენ ევროპის კავშირს, თუ დააკმაყოფილებენ შემდეგ სამ კრიტერიუმს:

– პოლიტიკური კრიტერიუმი: სტაბილური ინსტიტუტები, რომლებიც წარმოადგენენ დემოკრატიის, კანონის უზენაესობის, ადამიანის უფლებებისა დაცვისა და უმცირესობათა პატივისცემის გარანტიას;

– ეკონომიკური კრიტერიუმი: მოქმედი საბაზრო ეკონომიკა და უნარი, მონაწილეობა მიიღოს ევროკავშირის ერთიანი პოლიტიკის სფეროებში;

– გაერთიანების სამართლის გადმოტანა ქვეყნის შიდა სამართალში (ინკორპორირება): ევროპის კავშირის სხვადასხვა

პოლიტიკური, ეკონომიკური და ფულადი სახის მიზნებისადმი ერთგულება.

მადრიდის ევროპულმა საბჭომ 1995 წლის დეკემბერში დაადასტურა ეს კრიტერიუმები და ხაზი გაუსვა განმცხადებელი ქვეყნების ადმინისტრაციული სტრუქტურების ადაპტირების აუცილებლობას ეტაპობრივი ინტეგრაციის პირობების შესაქმნელად.

ევროკავშირის დამფუძნებელი ხელშეკრულების 49-ე მუხლის თანახმად, ნებისმიერ ევროპულ ქვეყანას უფლება აქვს, გააკეთოს განაცხადი ევროკავშირში გაწევრიანების სურვილის შესახებ.

1997 წლის დეკემბერში ლუქსემბურგის ევროპულმა საბჭომ გადაწყვიტა 1998 წელს მოლაპარაკებების დაწყება ექვს ქვეყანასთან: კვიპროსთან, ჩეხეთთან, ესტონეთთან, უნგრეთთან, პოლონეთთან და სლოვენიასთან. ეს ექვსი ქვეყანა ქმნიდა გაფართოების პირველ ტალღას. მეორე ტალღა მოიცავდა ხუთ ქვეყანას: ბულგარეთს, ლატვიას, ლიტვას, რუმინეთსა და სლოვაკეთს. მოლაპარაკებათა მიმდინარეობა დამოკიდებული იყო აღნიშნული ქვეყნების ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პროგრესზე.

2002 წლის დეკემბერში კოპენჰაგენში ევროპულმა საბჭომ მიიღო გადაწყვეტილება აღმოსავლეთ — და ცენტრალურევროპული ათი ქვეყნის ევროპის კავშირში მიღების თაობაზე. ეს ქვეყნებია ესტონეთი, კვიპროსი, ლატვია, ლიტვა, მალტა, პოლონეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, უნგრეთი და ჩეხეთი. რაც შეეხება ბულგარეთსა და რუმინეთს, 2007 წლისათვის ეს ორი ქვეყანაც შეუერთდა ევროპის კავშირს. დღემდე წყდება საკითხი აკმაყოფილებენ თუ არა თურქეთი და ხორვატია კრიტერიუმებს მიერთების მოლაპარაკებათა დასაწყებად.

აღსანიშნავია, რომ შვეიცარიამ, ლიხტენშტეინმა და ნორვეგიამ სხვადასხვა დროს განაცხადეს ევროპის კავშირში გაწევრიანების სურვილის შესახებ. მიუხედავად ამისა, 1972 და 1994 წლებში გამართულ რეფერენდუმებზე ნორვეგიელებმა უარი თქვეს ევროპის გაერთიანებაში გაწევრიანებაზე. ლიხტენშტეინისა და შვეიცარიის განაცხადები კი შეჩერდა მას შემ-

დეგ, რაც შვეიცარიამ რეფერენდუმის გზით უარი თქვა ევროპის ეკონომიკურ ზონაში გაწევრიანებაზე.

ეკონომიკური და სავალუტო კავშირის დაარსებისათვის წევრ სახელმწიფოთა ეკონომიკის მდგრადი ურთიერთთავსებადობის მისაღწევად მაასტრიხტის ხელშეკრულება ითვალისწინებს ხუთ კრიტერიუმს, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს თითოეული წევრი სახელმწიფო ეკონომიკური და სავალუტო კავშირის მესამე ეტაპზე გადასვლამდე. კომისია და ევროპის ცენტრალური ბანკი მუდმივად ამოწმებენ აღნიშნული კრიტერიუმების შესრულებას. ეს კრიტერიუმებია:

– ბიუჯეტის დეფიციტი არ უნდა აღემატებოდეს მთლიანი შიდა პროდუქტის 3 პროცენტს;

– სახელმწიფო ვალი არ უნდა აღემატებოდეს მთლიანი შიდა პროდუქტის 60 პროცენტს;

– უნდა შენარჩუნდეს ფასების სტაბილურობა და ინფლაციის საშუალო მაჩვენებელი შემოწმებამდე ერთი წლის განმავლობაში. კერძოდ, ინფლაცია ერთნახევარ პროცენტზე მეტად არ უნდა აღემატებოდეს სამი ყველაზე წარმატებული წევრი სახელმწიფოს მონაცემს;

– უნდა არსებობდეს გრძელვადიანი საპროცენტო განაკვეთი, რომელიც სამი ყველაზე წარმატებული ქვეყნის მაჩვენებელს არ უნდა აღემატებოდეს ორ პროცენტზე მეტად;

– უნდა მოხდეს ევროპულ სავალუტო სისტემაში არსებული სავალუტო გაცვლის კურსის მექანიზმით გათვალიწინებული საზღვრების დაცვა ორი წლის განმავლობაში. ურთიერთთავსებადობის კრიტერიუმების დანიშნულებაა, ეკონომიკურმა განვითარებამ ეკონომიკურ და სავალუტო კავშირის შიგნით პრობლემები არ შეუქმნას თითოეულ წევრ სახელმწიფოს. ამასთანავე, სახელმწიფო ვალთან და დეფიციტთან დაკავშირებული კრიტერიუმები უნდა სრულდებოდეს მესამე ეტაპის დაწყების შემდეგაც. ამ მიზნის მისაღწევად 1997 წელს ამსტერდამის ევროპული საბჭოს მიერ მიღებულ იქნა სტაბილურობის პაქტი.

ევროკავშირის საფინანსო ორგანიზაციებია: ევროპის ცენტრალური ბანკი და ევროპის საინვესტიციო ბანკი.

ევროპის კავშირის ბიუჯეტი საკუთარი სახსრებით ფინანსდება 1970 წლიდან. მანამდე ევროგაერთიანების ბიუჯეტი წევრი სახელმწიფოების შენატანებისაგან ყალიბდებოდა. დღეს ევროკავშირის ბიუჯეტის დაფინანსების წყაროებია: 1) გადასახადი სოფლის მეურნეობის პროდუქტების იმპორტზე; 2) საბაჟო მოსაკრებელი, რომელიც იკრიბება ევროკავშირის საზღვრებზე; 3) გადასახადი დღგ-დან, რომელიც შედგენს თითოეული წევრი სახელმწიფოს მიერ აკრეფილი დღგ-ის 1%-ს; 4) გადასახადი თითოეული წევრი სახელმწიფოს მთლიან ეროვნულ პროდუქტზე.

ბიუჯეტის მიღების პროცედურა განსაზღვრულია რომის ხელშეკრულების 272-ე მუხლით და მოიცავს რამდენიმე საფეხურს.

ეკონომიკური და სავალუტო კავშირი წევრი სახელმწიფოების ეკონომიკური და სავალუტო პოლიტიკის ჰარმონიზების შედეგად შეიქმნა. მთლიანი პროცესი კი ერთიანი ვალუტის შემოღებით დასრულდა. მაასტრიხტის ხელშეკრულების თანახმად, ეკონომიკური და სავალუტო კავშირის შექმნამდე წევრმა სახელმწიფოებმა სამი ეტაპი გაიარეს:

- პირველი ეტაპი (1 ივლისი 1990 — 31 დეკემბერი 1993) — წევრ სახელმწიფოებს შორის კაპიტალის თავისუფალი მოძრაობა, ეკონომიკური პოლიტიკის მჭიდრო კოორდინაცია და ცენტრალურ (ეროვნულ) ბანკებს შორის მჭიდრო თანაშრომლობის დამყარება;

- მეორე ეტაპი (1 იანვარი 1994 — 31 დეკემბერი 1998) — წევრ სახელმწიფოთა ეკონომიკური და სავალუტო პოლიტიკის ურთიერთთავსებადობის მიღწევა ფასების სტაბილურობისა და მყარი სახელმწიფო ფინანსების უზრუნველსაყოფად;

- მესამე ეტაპი (1 იანვარი 1999) – შეიქმნა ევროპის ცენტრალური ბანკი, დაფიქსირდა კურსი ევროპულ ვალუტებს შორის და შემოღებულ იქნა ერთიანი ვალუტა — ევრო.

ევრო 2001 წლის იანვრამდე მხოლოდ ნომინალურად არსებობდა. 2001 წლის დასაწყისიდან კი ევროკავშირის იმ ქვეყნებში, რომლებმაც სურვილი გამოთქვეს შემოეღოთ ერთიანი ვალუტა, მიმოქცევაში შემოვიდა ევროს ბანკნოტები. ევროზო-

ნაში გაერთიანებული სახელმწიფოების ფულად პოლიტიკას ევროპის ცენტრალური ბანკი წარმართავს, რომლის უმთავრესი ამოცანა ფასების სტაბილურობის შენარჩუნებაა.

ევროკავშირის ძირითად მიღწევად უნდა ჩაითვალოს ხანგრძლივი მშვიდობის უზრუნველყოფა წევრ სახელმწიფოებს შორის, რომლებიც ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა შეიარაღებულ კონფლიქტებში და დემოკრატიული თანხმობა, რომლის მეშვეობით ხორციელდება საერთო მიზნები.

შავი ზღვის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია (BSEC) 1992 წლის 25 ივნისს დაარსდა შავი ზღვის აუზის 11 ქვეყნის (ალბანეთი, სომხეთი, აზერბაიჯანი, ბულგარეთი, საქართველო, საბერძნეთი, მოლდოვა, რუმინეთი, რუსეთის ფედერაცია, თურქეთი და უკრაინა) მონაწილეობით. 2004 წელს ორგანიზაციას მიუერთდა სერბეთი. BSEC-ის მთავარ მიზნებს წარმოადგენს რეგიონის ეკონომიკური განვითარება და სტაბილურობა, წევრი ქვეყნების ხალხის კეთილდღეობის ამაღლება და შავი ზღვის სივრცეში დემოკრატიული პროცესების ხელშეწყობა. საქართველო აღნიშნული ორგანიზაციის ფარგლებში თანამშრომლობა ყველა ძირითადი სტრატეგიული პროცესის მონაწილეა.

დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის (CIS) შესახებ გადაწყვეტილება მიღებული იქნა რუსეთის, ბელორუსიის და უკრაინის პრეზიდენტების მიერ 1991 წლის ბოლოს, როდესაც მიღებული იქნა შეთანხმება საბჭოთა კავშირის საბოლოო დაშლის შესახებ. შემდგომ მას შეუერთდნენ ყოფილი საბჭოთა კავშირის რესპუბლიკები, ბალტიისპირეთის ქვეყნების გარდა.

CIS-ის შექმნა თავდაპირველად პოლიტიკური მოტივებით იყო ნაკარნახევი. შემდგომში რუსეთმა საკუთარი ინტერესების უკეთ განხორციელების მიზნით წამოაყენა წინადადება ეკონომიკური, საფინანსო და საკოორდინაციო ინსტიტუტების შექმნის შესახებ.

1993 წლის 24 სექტემბერს ხელმოწერილი იქნა ხელშეკრულება CIS-ის ქვეყნებს შორის ეკონომიკური კავშირის შესახებ ორ დონეზე – სახელმწიფოს მეთაურებსა და მთავრობის

მეთაურთა შორის. ეს ხელშეკრულება მიზნად ისახავს საერთო ეკონომიკური სივრცის ეტაპობრივად ჩამოყალიბებას საბაზრო ეკონომიკურ პრინციპებზე დაყრდნობით, ყველა სამეურნეო სუბიექტის თანაბარი შესაძლებლობებისა და გარანტიების, მსხვილი ეკონომიკური პროექტების რეალიზაციის უზრუნველყოფას. გათვალისწინებულია საქონლის, კაპიტალის, მომსახურებისა და სამუშაო ძალის თავისუფალი გადაადგილება, ფულად-საკრედიტო, საბიუჯეტო, საგადასახადო, საგარეო ვაჭრობის, ფასების, საბაჟო და სავალუტო პოლიტიკის ურთიერთშეთანხმება, ეკონომიკური მოქმედების მეთოდების დაახლოება და სხვა. წევრმა ქვეყნებმა უნდა განახორციელონ თავიანთი სამეურნეო კანონმდებლობის უნიფიცირება. ეს ღონისძიებანი მიმართულია CIS-ის ქვეყნებში მეწარმეობის, ეკონომიკური და სამართლებრივი პირობების გაუმჯობესებისაკენ.

აღსანიშნავია, რომ 2009 წლის ივლისში საქართველომ დატოვა დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა.

6.8. ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებები ამერიკაში

რეგიონულ დონეზე ინტერნაციონალიზაციის ტენდენცია შეინიშნება მსოფლიოს თითქმის ყველა ნაწილში. ინტეგრაციულ დაჯგუფებაში ქვეყნის ჩართვის მამოძრავებელი ძალა და მოტივი განსხვავებულია, მაგრამ იკვეთება საერთო ნიშნები, რომელითაც შეიძლება გამოაშკარავდეს მოცემული პროცესების განვითარების შესაძლებელი პერსპექტივები.

მოცემულ ქვეთავში განხილული იქნება გლობალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის ტენდეციები ამერიკაში, ისეთი ეკონომიკური ინტეგრაციული დაჯგუფებების ანალიზზე, როგორიცაა: ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია (NAFTA) და სამხრეთ ამერიკული საერთო ბაზარი (MERCOSUR).

NAFTA სავაჭრო შეთანხმებაა, რომელიც ხელმოწერილია 1992 წელს. იგი გულისხმობს სავაჭრო შეზღუდვების თანდათა-

ნობით გაუქმებას აშშ-ს, კანადას და მექსიკას შორის მოძრავ საქონელსა და მომსახურებაზე. შეთანხმება შექმნის თავისუფალი ვაჭრობის ეფექტიან ბლოკს ჩრდილოეთ ამერიკის სამი უდიდესი ქვეყნის შიგნით.

კანადა-ამერიკის შეთანხმება თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ გაფორმდა 1988 წელს, ხოლო NAFTA-მ გააფართოვა ამ შეთანხმების პირობები შემდგომი წევრების მოზიდვისთვის, კერძოდ, მექსიკისთვის. NAFTA რატიფიცირებული იქნა 1993 წელს და შევიდა ძალაში 1994 წლის 1 იანვარს.

NAFTA–ის ძირითადი პირობებია ტარიფების, საბაჟო გადასახადების და სხვა სავაჭრო შეზღუდვების თანდათანობით შემცირება სამ წევრს შორის, რამდენიმე ტარიფის დაჩქარებულად გაუქმება, დანარჩენის კი — 15 წლის განმავლობაში. **NAFTA** გარანტიას აძლევს საბაჟო ხარჯების გარეშე შემოიტანონ მისი წევრებისთვის საწარმოო და სამომხმარებლო საქონლის ფართო ასორტიმენტი.

NAFTA ამყარებს პრინციპებს და მიმართულებებს, რომელზეც დაფუძნებულია ქვეყანათაშორისი შეთანხმებები. ინტეგრაცია ვალდებულებას იღებს ხელი შეუწყოს სამივე ქვეყანას დასაქმებასა და ეკონომიკურ ზრდაში, სავაჭრო და საინვესტიციო შესაძლებლობების გაფართოებაში და, აგრეთვე, გლობალურ ბაზარზე აშშ-ის, კანადის და მექსიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში.

NAFTA-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა შემდეგი სახისაა: ცენტრალურ ინსტიტუტს წარმოადგენს კომისია თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ, რომელშიც შედიან წარმომადგენლები მინისტრების დონეზე სამივე მონაწილე ქვეყნიდან. კომისია თვალყურს ადევნებს შეთანხმების მოქმედებას და მის შემდეგ მუშაობას, ეხმარება ინტეგრაციის დროს აღმოცენებული დავების გადაჭრას. ამასთან, თვალყურს ადევნებს 30-ზე მეტ კომიტეტს და სამუშაო ჯგუფს.

მინისტრები შეთანხმდნენ, რომ კომისიას მუშაობაში დაეხმარებოდა **NAFTA**-ის კოორდინირებული სამდივნო, რომელიც შეიქმნა 1997 წლის ბოლოს მექსიკო სიტიში. სამდივნო მი-

მართულია ემსახუროს **NAFTA**-ს მუშაობას და შეასრულოს მომუშავე სამდივნოს როლი კომისიასთან.

NAFTA-ის ნორმების ცხოვრებაში გატარების ეფექტიანი განხორციელებისა და მათი ადმინისტრირებისათვის შეიქმნა 30-ზე მეტი სამუშაო ჯგუფი და კომიტეტი. ისინი მუშაობენ ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: საქონლის წარმომავლობა, საბაჟო, სოფლის მეურნეობის საქონლით ვაჭრობა და სუბსიდიები ამ ეკონომიკურ სფეროში, საქონლის სტანდარტიზაცია, სახელმწიფო შემოტანები და საქმიანი ადამიანების გადაადგილება საზღვარგარეთ. ეს სამუშაო ჯგუფები და კომიტეტები ყოველწლიურად წარუდგენენ ანგარიშს კომისიას.

ჩრდილოეთ ამერიკაში განხორციელებული ვაჭრობის უმეტესი ნაწილი წარმოებს გამჭირვალედ, NAFTA-ის მიერ მკაცრად განსაზღვრული ნორმებით, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის (WTO-ვმო-ის) შესაბამისად.

NAFTA შექმნისას პოტენციურად ითვალისწინებდა გაფართოებას ახალი მონაწილეების შეერთების ხარჯზე. უკვე გაწევრიანებული ქვეყნები ემყარებიან იმ პოზიციას, რომ წევრობა უნდა იყოს ღია ყველა ქვეყნისთვის.

პოლიტიკური ხასიათის არგუმენტების გარდა, შეთანხმების ყოველ მონაწილე ქვეყანას გააჩნია NAFTA-ში მონაწილეობის საკუთარი ეკონომიკური მიზეზი. ამერიკელი ექსპერტების აზრით, ექსპორტის გაზრდა გამოიწვევს სამუშაო ადგილების გაზრდას (ეს გათვლები უკვე გამართლდა, მიუხედავად შედარებით მოკლე პერიოდისა). დიდ იმედებს ამყარებენ მექსიკის ტერიტორიაზე შრომატევადი, მასალატევადი და სხვა ძვირადღირებული წარმოების გატანის პროცესზე, რამაც მნიშვნელოვნად უნდა იმოქმედოს დანახარჯების შემცირებაზე და აქედან გამომდინარე, აამაღლოს ამერიკული საქონლის კონკურენტუნარიანობა. ამერიკელი პოლიტოლოგები და ეკონომისტები თვლიან, რომ NAFTA თავისებურ ტრამპლინად იქცევა ლათინურ ამერიკის ქვეყნების ეკონომიკაში უფრო ღრმად შეღწევისათვის.

NAFTA-ის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ მოიცავს დიდ ტერიტორიას 444 მლნ მოსახლით, რომელიც აწარ-

მოებს 17 ტრილიონი დოლარი ღირებულების საქონელსა და მომსახურებას[28] და აქვს ძლიერი ეკონომიკური პოტენციალი, განსაკუთრებით აშშ-ის დახმარებით. ჩრდილოეთ ამერიკულ ინტეგრაციას გააჩნია ასიმეტრიული ხასიათი (ასიმეტრია განვითარებასა და ასიმეტრია ინტენსიურ სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობაში), რადგან, ერთი მხრივ, შეთანხმება დადეს ისეთმა განვითარებულმა ქვეყნებმა, როგორიცაა აშშ და კანადა, ხოლო მეორე მხრივ – მექსიკამ, რომელსაც გააჩნია დიდი ეკონომიკური და დემოგრაფიული პოტენციალი, მაგრამ მიეკუთვნება განვითარებად ქვეყნებს. გარდა ამისა, თავისი პოტენციალით სამხრეთელი პარტნიორები მრავალჯერ ჩამორჩებიან აშშ-ს.

კანადის ეკონომიკა მჭიდროდ არის დაკავშირებული აშშ-თან. აშშ-ის წილი კანადის საგარეო-სავაჭრო ბრუნვაში შეადგენს დაახლოებით 70%-ს და პირიქით, კანადის წილი 20%-ს. კანადის მთავრობა თვლის, რომ NAFTA-ში მონაწილეობა შესაძლებლობას მისცემს უფრო ეფექტიანად აწარმოოს მეცნიერებადტევადი პროდუქცია, აამაღლოს შემოსავალი, რადგან შრომის ანაზღაურება კანადაში უფრო მაღალია, ვიდრე პარტნიორ ქვეყნებში. აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ კანადაში არსებობს აშშ-თან ინტეგრაციის გაღრმავების ბევრი მოწინააღმდეგე, რადგან ამერიკული ფირმები კანადაში ძალიან აგრესიულნი არიან და არსებობს რამდენიმე დარგში ნაციონალური კონტროლის დაკარგვის განსაზღვრული საშიშროება. კანადელების შიში გასაგებია კიდევ იმიტომ, რომ ჯერ-ჯერობით არ არის შექმნილი ძლიერი იურიდიული ინსტიტუტები, რომელიც გააკონტროლებდა ეკონომიკურ პროცესებს.

NAFTA-სთან აშშ-ის საქონლით და მომსახურებით ვაჭრობის მოცულობამ 2007 წელს 1 ტრილიონი დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი 452 მილიარდი, ხოლო იმპორტი 568 მილიარდი აშშ დოლარი იყო. შესაბამისად, დეფიციტი – 116 მილიარდი აშშ დოლარი.

[28] http://www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements

NAFTA-სთან 2008 წელს აშშ-ის საქონლით და მომსახურებით ვაჭრობის მოცულობა 967 მილიარდ დოლარამდე შემცირდა, თუმცა კანადა და მექსიკა აშშ-ის მთავარ სავაჭრო პარტნიორთა რიგში არიან. სავაჭრო ბალანსის დეფიციტიც 0,1 პროცენტით დაუარესდა. NAFTA-სთან აშშ-ის მომსახურებით ვაჭრობის ბალანსი დადებითია და 2007 წელს 26,5 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა.

აშშ-ის პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები NAFTA-ის ქვეყნებში 2006 წელთან შედარებით 2007 წელს 11,3 პროცენტით გაიზარდა და 348,7 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები განხორციელდა მრეწველობის, საფინანსო, არასაბანკო სექტორის კომპანიებსა და მომპოვებელ მრეწველობაში.

NAFTA-ის ქვეყნების ინვესტიციებმა აშშ-ში 2007 წელს 219,2 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც 21,4 პრიცენტით მაღალია წინა წელთან შედარებით. აღნიშნული ინვესტიციები განხორციელდა საფინანსო, მრეწველობის და საბანკო სფეროში[29].

დიდი იმედები გააჩნია NAFTA-თან დაკავშირებით მექსიკას. ინტეგრაციულ დაჯგუფებაში გაწევრიანებით იგი ელოდება დააჩქაროს თავისი განვითარების ტემპი, გაატაროს რეფორმები და უკვე 10-15 წლის შემდეგ დაუახლოვდეს თავისი განვითარების დონით ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებს. მიღებულ იქნა გადამწყვეტი ღონისძიებები კაპიტალის მოძრაობის ლიბერალიზაციისათვის, დაიწყო მისი შემოდინება, გაიზარდა უცხოური ინვესტიციების მოცულობა. ამავდროულად, არსებობს საშიშროება, რომ მექსიკურ კომპანიებს გაუძნელდებათ შეაკავონ ჩრდილოეთ მეზობლების ზეწოლა, განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობაში, სადაც შეიძლება აღმოცენდეს სერიოზული პრობლემები.

რეალურად ჯერ-ჯერობით ძნელია შევაფასოთ NAFTA-ს ეფექტიანობა, რადგან გასულია ძალიან ცოტა დრო, მაგრამ

[29] სტატისტიკური მიმოხილვა მომზადდა http://www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements ვებ-მისამართის ინფორმაციაზე დაყრდნობით. (3/18/2010)

უკვე ახლა თვალსაჩინოა რამდენიმე სამხრეთ ამერიკული ქვეყნის მისწრაფება შეუერთდნენ ამ ეკონომიკურ დაჯგუფებას.

1993 წლიდან 2005 წლამდე პერიოდში NAFTA-ს წევრებს შორის ვაჭრობა გაიზარდა 173%-ით 297 მილიარდი აშშ დოლარიდან 810 მილიარდ აშშ დოლარამდე[30]. ხოლო მომავალში შესაძლოა NAFTA-ის გაფართოება, მაგრამ აუცილებელია შეიქმნას განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურები და შემუშავდეს თანამშრომლობის მექანიზმი.

თანამედროვე პერიოდში ლათინური ამერიკა იმყოფება მეორე ადგილზე მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად განვითარებად რეგიონებს შორის. გაეროს ეკონომიკური კომისიის ექსპერტების შეფასებით ლათინურ ამერიკის და კარიბის აუზის რიგი სახერლმწიფოები – არგენტინა, ბრაზილია, მექსიკა, ჩილე და ვენესუელა – თავისი ეკონომიკური პოტენციალით მიუახლოვდნენ განვითარებული ქვეყნების დონეს.

MERCOSUR – უმსხვილესი დაჯგუფებაა სამხრეთ ამერიკაში. მასში შედიან არგეტინა, ბრაზილია, პარაგვაი და ურუგვაი, ხოლო ასოცირებული წევრების სახით – ჩილე და ბოლივია. MERCOSUR-ში ფორმალურად შესვლას აპირებენ სხვა სამხრეთამერიკული სახელმწიფოები: ვენესუელა, კოლუმბია, პერუ და ეკვადორი.

გაერთიანება მოიცავს 21 მლნ კვ. კმ ტერიტორიას 210 მლნ-იანი მოსახლეობით და მშპ-ის ჯამური მოცულობა უახლოვდება 1 ტრილიონ დოლარს (2004 წლის მონაცემები). იგი ევროკავშირის, NAFTA-ს და იაპონიის შემდეგ მეოთხე უდიდესი ეკონომიკაა მსოფლიოში[31]. ეს არის ლათინური ამერიკის ტერიტორიის თითქმის 60%, მოსახლეობის 46% და მშპ-ის დაახლოებით 50%. 2007 წლისთვის მოსახლეობა 240 მილიონამდე გაიზარდა, ხოლო მშპ-მ 1,3 ტრილიონი აშშ დოლარი შეადგინა.

[30] International Business, The Challenge of Global competition, Ball, McCulloch, Geringer, Minor,McNett,11-th ed. 2008

[31] M. Lueugeli, Regional Economic Integration, The MERCOSUR Case, London Metropolitan University, Political and Economical Environment of International Business, May 2004, p.4

MERCOSUR-ი მთლიანად სამხრეთ ამერიკული ექსპორტის და იმპორტის 50%-ს ახორციელებს[32].

გაერთიანებული ბაზრის შექმნის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს შეთანხმება თავისუფალ ვაჭრობაზე, რომელიც ხელმოწერილია არგენტინისა და ბრაზილიის მიერ 1986 წელს. 1990 წელს ამ შეთანხმებას შეუერთდნენ პარაგვაი და ურუგვაი.

ინტეგრაციული პროცესების ხელმძღვანელობისთვის შექმნილი იქნა მმართველობის ნაციონალური ორგანოები: საერთო ბაზრის საბჭო საგარეო საქმეთა მინისტრების შემადგენლობით; შემსრულებელი ორგანო – საერთო ბაზრის ჯგუფი, მოქმედი მუდმივად, შტაბ-ბინა მონტევიდეოში; 10 ტექნიკური კომისია, რომელიც ექვემდებარება საერთო ბაზრის ჯგუფს. მის ფუნქციებში შედის საგარეო ვაჭრობის, საბაჟო რეგულირების, ტექნიკური ნორმების, სავალუტო-საფინანსო და მაკროეკონომიკური პოლიტიკის, სახმელეთო და საზღვაო ტრანსპორტის, სამრეწველო ტექნოლოგიის, სოფლის მეურნეობისა და ენერგეტიკის საკითხები. ტარდება ღონისძიებები მონაწილე-ქვეყნებს შორის სავაჭრო კონფლიქტების გადასაჭრელად სპეციალური ტრიბუნალის შესაქმნელად.

1994 წელს ხელმოწერილი შეთანხმების შესაბამისად 1995 წლის 1 იანვრიდან MERCOSUR გადავიდა უფრო მაღალ ინტეგრაციულ დონეზე: თავისუფალი ვაჭრობის ზონიდან საბაჟო კავშირზე. შიგაზონურ ვაჭრობაში ყველა მონაწილესათვის შემოიღება ერთიანი საგარეო საბაჟო ტარიფი მესამე ქვეყნიდან შემოტანილ პროდუქციაზე (იმპორტზე ბაჟების დონე ცალკეული საქონელისათვის მერყეობს 0 დან – 20%მდე). 1997 წლისთვის ერთიანი ტარიფი შემოღებული იყო დაახლოებით სასაქონლო ნომენკლატურის 85%-სათვის. დანარჩენისთვის განსაზღვრულია გარდამავალი პერიოდი 5-10 წლის ვადით, რომლის განმავლობაში ქვეყნებმა, შესაბამისად, უნდა აწიონ ან შეამცირონ ტარიფები ერთიან დონემდე. ეს პირველ რიგში ეხება კაპიტალტევად საქონელს და ინფორმატიკისა და ტელეკომუნიკაციის საშუალებების პროდუქტებს. მესამე ქვეყნიდან შე-

[32] Ivana Termansen, harmonization of Mercosur statistics,IFC Bulletin, No 32, p.59

მოტანილ კაპიტალტევად საქონელზე საიმპორტო ბაჟი შეადგენს MERCOSUR-ის მონაწილეებისათვის 14%-ს.

დროებითი გამონაკლისები ერთიანი საგარეო საბაჟო ტარიფებიდან გავრცელდება რამდენიმე საქონელზე. არგეტინისთვის – ეს არი ტანსაცმელი, შავი და ფერადი ლითონები, ქაღალდი; ბრაზილიასა და ურუგვაისთვის – რძე და რძის პროდუქტები; პარაგვაისთვის – შაქარი და ა.შ. ყველა ქვეყნისთვის ასეთი გამონაკლისების სია შეადგენს 300-450 პოზიციას.

რაც შეეხება შიგაზონურ საქონელს, ბაჟებისაგან თავისუფლდება 90%-ზე მეტი ადგილობრივი წარმოების საქონელი. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება ის პროდუქტები, სადაც ,,ეროვნული კომპონენტი“ შეადგენს საშუალოდ არანაკლებ 60%-ს, ხოლო კაპიტალური საქონელისათვის – 80%-ს[33]. MERCOSUR-ის უმსხვილესი სავაჭრო პარტნიორები არიან ევროკავშირი (21%) და NAFTA(20%)[34].

MERCOSUR-ის მსხვილი სამრეწველო კომპანიები ჩართული არიან ინტეგრაციულ პროცესებში. კოოპერაცია და თანამშრომლობა, ურთიერთინვესტიციები მნიშვნელოვანად გავრცელდა მანქანათმშენებლობის დარგებსა და მეტალურგიაში. არსებობს უამრავი შეთანხმება, რომლის ფარგლებში ხორციელდება ტექნოლოგიების გაცვლა და გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება.

ინტეგრაციამ და ინვესტიციურმა თანამშრომლობამ მნიშვნელოვან დონეს მიაღწია ენერგეტიკაში. 1993 წელს შეთანხმებული პრინციპებით ხორციელდება მონაწილე-ქვეყნების პრიორიტეტული დაკმაყოფილება ენერგომატარებლებით. სრულდება მასშტაბური ერთობლივი პროექტები: სამხრეთ არგეტინაში მსხვილი გაზის საბადოების ათვისების და ჩრდილოეთ ბრაზილიის შტატების საწვავით მომარაგებისთვის გაზგაყვანილობის მშენებლობა. აგრეთვე, რეალიზდება MERCOSUR-ის მონაწილე ქვეყნების ენერგოსისტემების გაერთიანების გეგმა.

---

[33] Лавут А.А. Меркосур и пути интеграции в Латинской Америке (Экономика)/Латинская Америка. 1996 №7 ст.146

[34] Ivana Termansen, harmonization of Mercosur statistics,IFC Bulletin, No 32, p.64

შიგაზონური ვაჭრობა და თანამშრომლობა მრეწველობაში ყოველთვის ვითარდებოდა პარალელურად. ინტეგრაციულ პროცესებში ორივე სექტორის ინტერესების მჭიდრო კავშირის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზია რეგიონული სასაქონლო ბრუნვის დინამიკურობა. ინტეგრაციული პროცესი მოიცავს აგრეთვე ჰუმანიტარულ სფეროს. დადებულია შეთანხმება დაწყებითი და საშუალო განათლების ატესტატების, დიპლომების და სხვა პასპორტების ურთიერთაღიარების შესახებ. მნიშვნელოვნად გამარტივებულია MERCOSUR-ის ტერიტორიაზე ფიზიკური პირების გადაადგილებისათვის ფორმალურობა.

რაც შეეხება შრომით ურთიერთობებს, ასუნსონის შეთანხმების თანახმად, ამოქმედდა პრინციპი სამუშაო ძალის თავისუფლად გადაადგილების შესახებ MERCOSUR-ის ქვეყნებში და ამგვარად შეიქმნა 210 მლნ-ზე მეტი ადამიანური რესურსის ტევადობის შრომის ბაზარი.

რეგიონის ყველა ქვეყანა დგას ისეთ პრობლემის წინაშე, როგორიცაა უმუშევრობა, სამუშაო ძალის გაიაფება და ,,სოციალური დემპინგი“. MERCOSUR-ში გაერთიანებულნი სახელმწიფოები განსხვავდებიან არა მარტო ეკონომიკური განვითარებით, არამედ ტრადიციით, კულტურით, დემოგრაფიით და მოსახლეობის განათლების დონით, რაც რა თქმა უნდა, ზეგავლენას ახდენს ინტეგრაციის სოციალურ ასპექტზე, უპირველეს ყოვლისა, ახალი შრომის ბაზარზე. ყველა ქვეყანას გააჩნია სპეციფიკური შრომის ბაზარი: ურუგვაისთვის დამახასიათებელია მოსახლეობის განათლების მაღალი დონე და სამუშაო ძალის ემიგრაციის ტრადიცია; არგენტინისთვის, პირიქით, დამახასიათებელია იმიგრაცია; პარაგვაი განსხვავდება სოფლის მეურნეობის მოსახლეობის მაღალი წილით და შესაბამისად არაკვალიფიციური სამუშაო ძალით; ბრაზილიას, MERCOSUR-ის ეკონომიკური ლიდერს, გააჩნია ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის პოტენციალი.

მთლიანობაში სამხრეთამერიკელი ექსპერტები MERCOSUR-ს წარმატებულ მომავალს უწინასწარმეტყველებენ. მონაწილე ქვეყნების განვითარების გზაზე დასაძლევია სირთულეები და წინააღმდეგობები, მნიშვნელოვანია განსხვა-

ვება ეკონომიკურ პოტენციალში, შესარჩევია საბაზრო მექანიზმთან სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლის ოპტიმალური შერწყმის ვარიანტი, რომელიც ლათინური ამერიკის რეგიონის სპეციფიკის შესაბამისი იქნება.

აქვე აღსანიშნავია იდეა პანამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნის შესახებ, რომლის ინიციატორიც არის აშშ და მხარს უჭერს კონტინენტის უდიდესი ქვეყანა – ბრაზილია. მისი საბოლოო მიზანი მსოფლიოში ყველაზე დიდი საერთო ბაზრის ფორმირებაა, რომელიც მოიცავს ქვეყნებს უკვე არსებული სუბრეგიონული დაჯგუფებების ბაზაზე.

კონტინენტის სხვა ინტეგრაციული გაერთიანებების რიცხვიდან შეიძლება გამოვყოთ:

- **ანდის პაქტი** (ბოლივია, ვენესუელა, კოლუმბია, პერუ და ეკვადორი). გათვალისწინებულია ამ ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია ანდის ინტეგრაციულ გაერთიანებად.
- **ცენტრალურამერიკული საერთო ბაზარი** (გვატემალა, ჰონდურასი, კოსტა-რიკა, ნიკარაგუა და სალვადორი). ფორმირებულია თავისუფალი ვაჭრობის ზონა, განიხილება ბაჟების ლიკვიდაცია ბლოკის შიგნით და განსაზღვრულია საბაჟო ტარიფების შემოღება მესამე ქვეყნის მიმართ.
- **კარიბული თანამეგობრობა** (კარიბის აუზის 14 ინგლისურენოვანი ქვეყანა) – საკმარისად განვითარებული ინტეგრაციული ჯგუფია, გააჩნია რიგი საერთო საგარეო ტარიფები.

6.9. ეკონომიკური ინტეგრაციული გაერთიანებები აზიაში

ბოლო პერიოდში ძალას იკრებს ინტეგრაციული პროცესები აღმოსავლეთ აზიაში. აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში დღეისათვის რამდენიმე ინტეგრაციული დაჯგუფება ფუნქციონირებს, რომელთაგან მნიშვნელოვანია: აზია-წყნარი ოკეანის

ეკონომიკური გაერთიანება (APEC) და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სახელმწიფოთა ასოციაცია (ASEAN).

აღმოსავლეთ აზიაში ეკონომიკური ინტეგრაციის განვითარების პერსპექტივები მჭიდროდ არის დაკავშირებული აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური გაერთიანების ჩამოყალიბებასთან. APEC არის სამთავრობათაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებს რეგიონის 21 სახელმწიფოს.

APEC შეიქმნა 1989 წელს ავსტრალიის ინიციატივით წყნარი ოკეანის აუზში ეკონომიკური თანამშრომლობის განვითარების მიზნით. თავდაპირველად იგი აერთიანებდა 12 სახელმწიფოს: ავსტრალია, ბრუნეი, კანადა, ინდონეზია, იაპონია, მალაიზია, ახალი ზელანდია, ფილიპინები, სინგაპური, სამხრეთ კორეა, ტაილანდი და ამერიკის შეერთებული შტატები. მომდევნო წლებში მას შეუერთდნენ ჩინეთი, ჰონკონგი, ტაივანი, მექსიკა, ჩილე, პაპუა–ახალი გვინეა, ხოლო 1998 წელს – ვიეტნამი, პერუ და რუსეთი.

APEC-ს ფორმალურად გააჩნია საკონსულტაციო სტატუსი, მაგრამ მასში მოქმედი ორგანოების ფარგლებში ხორციელდება ვაჭრობის, საინვესტიციო და ფინანსური საქმიანობის წარმოების რეგიონული წესების ჩამოყალიბება. ტარდება აგრეთვე ამა თუ იმ სფეროში დარგების მინისტრებისა და ექსპერტების შეხვედრები თანამშრომლობის საკითხების გადაწყვეტის შესახებ.

აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში ინტეგრაციული პროცესების თავისებურებების რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი:

- პირველი, ინტეგრაციული პროცესები APEC-ში მიმდინარეობს ტრანსნაციონალური კომპანიების მნიშვნელოვანი გავლენით, რაც ქმნის საფუძველს სახელმწიფოთაშორისი თანამშრომლობისთვის. ეს ვლინდება არასამთავრობო რეგიონული ეკონომიკური ორგანიზაციების ჩამოყალიბებაში, როგორებიცაა წყნარი ოკეანის ეკონომიკური საბჭო (1967 წელი) და წყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობის საბჭო (1980 წელი).

- მეორე, ინტეგრაციული პროცესი მოიცავს ისეთ ქვეყნებს, რომელთაც გააჩნიათ მნიშვნელოვნად განსხავავებული ეკონომიკური განვითარების დონე, განსხვავებული კულტურა და სოციალურ-პოლიტიკური სისტემა. APEC-ის უნიკალური როლი მდგომარეობს იმაში, რომ მასში გაერთიანებულია მე-20 საუკუნის ორი ეკონომიკურად უდიდესი ქვეყანა – აშშ და იაპონია, აგრეთვე 21-ე საუკუნის ეკონომიკური გიგანტი – ჩინეთი. რაც შეეხება იაპონიას, APEC წარმოადგენს ერთადერთ ინტეგრაციულ გაერთიანებას, სადაც გაწევრიანებულია ეს ქვეყანა. აუცილებელია ავღნიშნოთ ის ფაქტიც, რომ APEC-ში შედიან ჩრდილოეთ კორეის რესპუბლიკა და ტაივანი, რომელთა შორის რთული ურთიერთობა მოითხოვს ხელსაყრელ საგარეო პირობებს.
- მესამე, ინტეგრაცია აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში მოიცავს სუბრეგიონულ ეკონომიკურ კავშირებს (ASEAN, NAFTA, სამხრეთ-წყნარი ოკეანის ფორუმი და ა.შ.) ე.ი. უშვებს სხვადასხვა დონის ინტეგრაციას, მაგალითად საგარეო ვაჭრობის ლიბერალიზაციის დონის მიხედვით.
- მეოთხე, წყნარი ოკეანის ,,ღია რეგიონალიზმის“ იდეოლოგია იხილავს რეგიონულ ინტეგრაციას, როგორც ეკონომიკური გლობალიზმის ელემენტს. ამასთან ერთად, მსოფლიო ეკონომიკის ევოლუცია ვლინდება, როგორც თანდათანობითი გაერთიანების და რეგიონული ეკონომიკური კავშირების ურთიერთშეჭრის პროცესი. ,,ღია რეგიონალიზმის“ კონცეფცია გულისხმობს, აგრეთვე, რომ წყნარი ოკეანის რეგიონის შიგნით მოიხსნება შეზღუდვები საქონლის, კაპიტალის, სამუშაო ძალის მოძრაობაზე, მიიღება ვალდებულებები პროტექციონიზმის უარყოფის მიმართ, სტიმულირდება შიგარეგიონული ეკონომიკური კავშირები.

APEC-ის განვითარების პერსპექტივები და ინტეგრაციული პროცესები ამ ორგანიზაციის ფარგლებში მომდევნო წლებისთვის იხილება სამ ვარიანტად:

პირველი – APEC-ის განვითარება განხორციელდება ბოგორში მიღებული სცენარით (1994, ინდონეზია). მის შესაბამისად შეიქმნება თავისუფალი ვაჭრობის ზონა და მოხდება ინვესტიციური სფეროს ლიბერალიზაცია 2020 წლამდე (ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნებისთვის 2010 წლამდე), აგრეთვე საბაჟო ტარიფების შემცირება განხორციელდება GATT/WTO-ს ფარგლებში მიღებული შეთანხმების შესაბამისად.

მეორე – როგორც სპეციალისტები თვლიან, ყველაზე შესაძლებელი ვარიანტია, APEC-ს მიენიჭოს ფორუმის ფუნქცია რეგიონში სავაჭრო პრობლემების გადასაწყვეტად. ამ შემთხვევაში წარმოიქმნება დავა უკვე არსებული შეთანხმებების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ, რაც გამოიწვევს ორგანიზაციის დასუსტებას. ამ პირობებში გაიზრდება სხვა რეგიონული ინტეგრაციული დაჯგუფებების როლი, იქიდან გამომდინარეც, რომ ზოგიერთი ქვეყნის წილი სუბრეგიონულ გაერთიანებებში შედარებით მაღალია და ისინი შეიძლება იქცნენ მთლიანად რეგიონში ინტეგრაციული პროცესების დაჩქარებულად განვითარების თავისებურ ღერძად. ასე არსებობს ,,ზრდის სამკუთხედი“ – სამხრეთ ჩინეთის ეკონომიკური ზონა (კორეის რესპუბლიკა, ჰონკონგი, ტაივანი); ,,ზრდის ოქროს სამკუთხედი“ (ინდონეზია, მალაიზია, სინგაპური); იაპონიის ზღვის აუზის ქვეყნების ეკონომიკური ზონა; ინდოჩინეთის ეკონომიკური ზონა.

მესამე ვარიანტი არ გამორიცხავს პროტექციონისტული განწყობილებების განახლებას აშშ-თან და ევროკავშირთან, რაც შეაფერხებს მსოფლიო ვაჭრობის ლიბერალიზაციას და შეიძლება შეზღუდოს ინტეგრაციული პროცესები აზიური ქვეყნების ფარგლებში.

30 წლის განმავლობაში წარმატებულად მოქმედებს სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN), რომელშიც შედის ერთ-ერთი აზიური ,,დრაკონი“–სინგაპური, აგრეთვე, ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების ,,ახალი ტალღა“–მა-

ლაიზია, ინდონეზია, ტაილანდი, ბრუნეი და ფილიპინები. ამ ჯგუფის ფარგლებში ურთიერთთანამშრომლობის წარმატება მჭიდროდ უკავშირდება ASEAN-ის უმეტესი მონაწილე ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მაღალ ტემპს, აგრეთვე, მათი განვითარების თანაბარ დონეებს, ადრეული ისტორიული ტრადიციებით დამყარებულ ურთიერთსავაჭრო კავშირებს და თანამშრომლობის დარეგულირებულ ფორმებს.

ASEAN შეიქმნა 1967 წელს ბანგკოკის დეკლარაციის ხელმოწერის შემდეგ და მისი მიზანია წევრი-ქვეყნების სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაზე ზემოქმედება, მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის დარგებში თანამშრომლობა, ერთობლივი სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების ჩატარება და ა.შ. 1976 წელს მიღებული იქნა შეთანხმება სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების მეგობრობისა და თანამშრომლობის შესახებ და ASEAN-ის დეკლარაცია. ასოციაციის ფარგლებში თანამშრომლობა ხორციელდება აღნიშნული დოკუმენტების საფუძველზე.

ASEAN-ის უმაღლეს ორგანოს წარმოადგენს სახელმწიფოს და მთავრობის მეთაურთა კონფერენცია, რომელიც 3 წელიწადში ერთხელ ტარდება, ხოლო ცენტრალური ხელმძღვანელი ორგანოა საგარეო საქმეთა მინისტრების ყოველწლიური შეხვედრა. ASEAN-ის ფარგლებში რამდენიმე სპეციალიზებული დაწესებულება ფუნქციონირებს, როგორიცაა სანაოსნო ასოციაცია, საბანკო საბჭო, საფინანსო კორპორაცია და ა.შ. ASEAN-ის სამდივნოს გენერალური მდივანი ხელმძღვანელობს, რომელიც სამ წელიწადში ერთხელ ინიშნება.

ASEAN-მა 2000 წლისთვის საბაჟო ბარიერები შეამცირა წევრ-ქვეყნებს შორის, საშუალოდ 5%-მდე 38 ათასი დასახელების საქონელისათვის. დაგეგმილია თანამშრომლობის გაძლიერება უსაფრთხოების, ფინანსების, ტელეკომუნიკაციების, ტურიზმის, ეკოლოგიის, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის და ჯანდაცვის სფეროებში. პოლიტიკის თვალსაზრისით ნავარაუდევია მშვიდობის, თავისუფლების და ნეიტრალიტეტის რეგიონის ჩამოყალიბება, თანამშრომლობის გაღრმავება ავ-

სტრალიასთან, კანადასთან, ევროგაერთიანებასთან, იაპონიასთან, სამხრეთ კორეასთან და აშშ-თან.

ინტეგრაციისკენ მისწრაფება, მჭიდრო ურთიერთთანამშრომლობის სურვილი შეინიშნება სპარსეთის ყურის არაბულ ქვეყნებს შორის.

1981 წ. შეიქმნა და ფუნქციონირებს რიგი **არაბული ქვეყნების თანამშრომლობის საბჭო**, რომელიც აერთიანებს საუდის არაბეთს, კუვეიტს, კატარს, ბაჰრეინს, არაბთა გაერთიანებულ საემიროებს და ომანს („ნავთობის შვიდეული“). 1992 წ. შეიქმნა **ცენტრალური აზიის სახელმწიფოთა ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია**, მისი შექმნის ინიციატორები არიან ირანი, პაკისტანი და თურქეთი. ეს ორგანიზაცია, დამაარსებელთა აზრით, უნდა გახდეს მომავალი ცენტრალური აზიის საერთო ბაზრის პირველსახე, რომელმაც უნდა მოიცვას დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის მუსულმანური სახელმწიფოებიც: შუა აზიის ქვეყნები, ყაზახეთი და აზერბაიჯანი.

6.10. ეკონომიკური ინტეგრაციული დაჯგუფებების ჩამოყალიბების პერსპექტივები აფრიკაში

აფრიკის სახელმწიფოები ინტეგრაციული პროცესების განვითარებას ცდილობენ თავიანთ კონტინენტზე. 1989 წ. აფრიკის კონტინენტის ჩრდილოეთ ნაწილში შეიქმნა არაბული ქვეყნების, ალჟირის, ლიბიის, მავრიტანიის, მაროკოს და ტუნისის გაერთიანება. ხელშეკრულება ამ კავშირის შესახებ ითვალისწინებს ფართომასშტაბიან ეკონომიკურ თანამშრომლობას რეგიონული ინტეგრაციის დონეზე. მაგრამ ჩრდილოეთ აფრიკის რეგიონი წარმოადგენს ხუთ ნაციონალურ საზღვრებში ჩაკეტილ, ერთიმეორისაგან განცალკევებულ ბაზარს.

ეკონომიკური ინტეგრაციისაკენ სხვა აფრიკულ სახელმწიფოთა მისწრაფება ნიშნავს ჩამორჩენილი, ერთმანეთთან ეკონომიკური კავშირის არმქონე ქვეყნების მცდელობას აფრიკის ცალკეულ სუბრეგიონში შექმნან შესაფერისი პირობები

მრეწველობის განვითარებისთვის, რომელიც ორიენტირებული იქნება შიდა ბაზრის ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. აყალიბებენ რა ეკონომიკურ და საბაჟო კავშირებს, აფრიკის სახელმწიფოები გეგმავდნენ მაკოორდინირებელი პოლიტიკის საფუძველზე განევითარებინათ ურთიერთშორის ეკონომიკური კავშირები.

აფრიკაში ინტეგრაციული პროცესების პრაქტიკა, რომელიც აფრიკის სახელმწიფოთა მეთაურების თანამშრომლობას გულისხმობს, გვიჩვენებს, რომ ღარიბი და ჩამორჩენილი ქვეყნების ეკონომიკური თანამშრომლობა, ტრადიციული ფორმით, არ იძლევა სიღარიბის მოჯადოებული წრიდან გამოსვლის საშუალებას, არ უზრუნველყოფს საგრძნობ პროგრესს. მიუხედავად ყოველივე ამისა, აფრიკის საერთო ბაზრის იდეა ისევ პოპულარულია კონტინენტზე.

პრიორიტეტული მოთხოვნილების გათვალისწინებით სულ უფრო დიდი ყურადღება ენიჭება **აფრიკული ეკონომიკური თანამეგობრობის** ეტაპობრივად შექმნის შესახებ შეთანხმების რეალიზაციას, რომელიც ძალაში შევიდა 1994 წლის მაისში. 6 ეტაპით იგეგმება შექმნას აფრიკული ეკონომიკური თანამეგობრობა 34 წლის განმავლობაში. ამასთან, რადგან თანამეგობრობის მთავარ ელემენტს წარმოადგენს უკვე არსებული სუბრეგიონული დაჯგუფებები, კერძოდ: **დასავლეთ აფრიკული სახელმწიფოების ეკონომიკური თანამეგობრობა; აღმოსავლეთ და სამხრეთ აფრიკის საერთო ბაზარი; სამხრეთ აფრიკის განვითარების თანამეგობრობა; ცენტრალური აფრიკის საბაჟო და ეკონომიკური კავშირი**, 20 წლის განმავლობაში უპირველესად ყურადღება უნდა მიექცეს მათი შეთანხმებული საქმიანობის განმტკიცებას და გაძლიერებას.

დასავლეთ აფრიკაში შეიმჩნევა დასავლეთ აფრიკის სახელმწიფოების ეკონომიკური თანამეგობრობის საქმიანობის აქტიურობა, რომლის მიზანია რეგიონში საერთო ბაზრის ეტაპობრივი ჩამოყალიბება. დასავლეთ აფრიკის ეკონომიკური თანამეგობრობა შეიქმნა 1975 წელს. მის შემადგენლობაში შედის 16 სახელმწიფო. ივლისში 1995 წელს, მე-18 სამიტზე გამოცხადდა განახლებული შეთანხმების ძალაში შესვლის შესა-

ხებ, რომელზეც ამ სუბრეგიონის რიგი სახელმწიფოები მთელ იმედებს ამყარებდნენ: თანამშრომლობის შემდგომი გააქტიურების და ინტეგრაციის გაღრმავების, კერძოდ, შეთანხმებების რეალიზაციის გზით, ადამიანების და საქონლის თავისუფალი გადაადგილების, ვაჭრობისა და სატრანსპორტო ქსელის განვითარების, ერთიანი პარლამენტის და ერთობლივი ტრიბუნალის შექმნის, ერთიანი ვალუტის შემოღების შესახებ. თანამეგობრობის გეგმების შესრულება სიძნელეებთან არის დაკავშირებული, რაც განპირობებულია სახელმწიფოების ეკონომიკური განვითარების დონეთა განსხვავებით, მათი არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება ეკონომიკური, ფინანსური, სავაჭრო და სხვა ამოცანების გადასაჭრელად სამთავრობო და საბაზრო მექანიზმების გამოყენების თაობაზე. ამ დაჯგუფების ეფექტიანობის ამაღლებას მნიშვნელოვნად აფერხებს მეტოქეობა ფრანგულ და ინგლისურენოვან ქვეყნებს შორის და მათი მჭიდრო დამოკიდებულება ძველ მეტროპოლიებზე, აგრეთვე შიგა პრობლემები ნიგერიაში, რომელიც წარმოადგენს ინტეგრაციული პროცესების ,,ლოკომოტივს“ დასავლეთ აფრიკაში.

1993 წლის ნოემბერში ქ. კამპალაში (უგანდა) ხელმოწერილი იქნა შეთანხმება, რომ პრეფერენციული ვაჭრობის ზონა მოდიფიცირებულიყო აღმოსავლეთ და სამხრეთ აფრიკის საერთო ბაზრად, რომლის გეგმებში იყო 2000 წლისთვის საერთო ბაზრისა და 2020 წლისთვის სავალუტო კავშირის ფორმირება, ეკონომიკურ, იურიდიულ და ადმინისტრაციულ სფეროში თანამშრომლობა. საერთო ბაზრის შექმნის იდეა ითვალისწინებდა სამხრეთ აფრიკის განვითარების თანამეგობრობისა და პრეფერენციული ვაჭრობის ზონის შერწყმას, მაგრამ 1994 წლის აგვისტოში სამიტზე მიიღეს გადაწყვეტილება ორი ორგანიზაციის– სამხრეთ და აღმოსავლეთ აფრიკის საერთო ბაზრების დაარსების შესახებ. ამასთან, საერთო ბაზრის ჩამოყალიბება ამ აფრიკულ რეგიონში გაძნელებულია იმით, რომ ქვეყნებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება შეინიშნება ეკონომიკურ განვითარებაში; პოლიტიკური მდგომარეობა და სავალუტო-საფინანსო სფერო არასტაბილურია.

სამხრეთ აფრიკის განვითარების თანამეგობრობა – 1992 წლის კონფერენციის ბაზაზე შექმნილი პოლიტიკურ-ეკონომიკური რეგიონული ბლოკია, რომელიც შეეხებოდა 1980 წლიდან მოქმედ სამხრეთ აფრიკის ქვეყნების განვითარების კოორდინაციას. ამ დროისთვის გაერთიანებაში შედის 12 სახელმწიფო. დამფუძნებელთა ჩანაფიქრით თანამშრომლობის განვითარება უნდა მიდიოდეს ,,მოქნილი გეომეტრიის“ პრინციპით და ინტეგრაციული პროცესების განსხვავებული ტემპებით, როგორც ცალკეულ ქვეყნებს შორის, ასევე ქვეყნების ჯგუფებს შორის თანამეგობრობის შიგნით. ამ დროისთვის თანამეგობრობაში იღებენ ზომებს ყველასათვის მისაღები ინვესტიციური კლიმატის, საგადასახადო და საბაჟო კანონმდებლობის თანდათანობით უნიფიკაციის შესახებ.

ინტეგრაციული პროცესები სამხრეთ აფრიკაში მიმდინარეობს ძნელად, ხვდება ობიექტური და სუბიექტური ხასიათის ბარიერები. რეგიონში, სადაც განლაგებულია შედარებით პერსპექტიული ქვეყნები, შენარჩუნებულია სერიოზული განსხვავებები ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებაში, შიგა და საგარეო პრიორიტეტებში, რასაც ხშირად ემატება სახელმწიფო ლიდერების კერძო ამბიციები. რა თქმა უნდა, სუბრეგიონული განვითარების ხასიათი ბევრად განისაზღვრება სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის პოზიციებით, რომელიც ეკონომიკურად ყველაზე ძლიერი ქვეყანაა რეგიონში. შეცდომა არ იქნება თუ ვიტყვით, რომ საერთო ბაზრის ტრანსფორმაცია რეალურ მტკიცე ინტეგრაციულ დაჯგუფებად მოითხოვს განსაზღვრულ დროს.

ცენტრალურ აფრიკაში ეკონომიკური ინტეგრაციის თვალსაზრისით მეტ-ნაკლებად დინამიკურად ვითარდება ცენტრალური აფრიკის საბაჟო და ეკონომიკური კავშირი, რომლის შემადგენლობაშია 6 ქვეყანა. 30 წლის არსებობისას შიდარეგიონული ვაჭრობა გაიზარდა 25-ჯერ, შემოღებულია ერთიანი საგარეო საბაჟო ტარიფი, ერთობლივი მონაწილეობის საფუძველზე ,,ფრანგული ფრანკოს ზონაში“ შექმნილია ცენტრალური აფრიკის სავალუტო კავშირი. მისი ცენტრალური ინსტიტუტია ცენტრალური აფრიკის სახელმწიფოების ბანკი. საბაჟო და

ეკონომიკური კავშირის ფარგლებში მოქმედებს საკრედიტო თანამშრომლობის ორგანოები: ცენტრალური აფრიკის სახელმწიფოების განვითარების ბანკი და სოლიდარობის ფონდი.

მოცემული ეკონომიკური დაჯგუფებების განვითარების პრობლემებს უნდა მივაწეროთ ეკონომიკური განვითარების განსხვავებული დონე, ნაციონალური ეკონომიკების ერთსახოვნება და სუსტი დივერსიფიკაცია, ინფრასტრუქტურის განუვითარებლობა, რიგ ქვეყნებში პოლიტიკური არასტაბილურობა.

განვითარებადი ქვეყნების თანამშრომლობაზე, მათ ინტეგრაციისადმი მისწრაფებაზე ლაპარაკისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ რეალური ინტეგრაციული პროცესები ჯერ-ჯერობით სუსტია და განსხვავდება ერთმანეთისაგან ხასიათით, მამოძრავებელი ფაქტორებით, განვითარების ტემპით. განვითარებადი ქვეყნების უმრავლესობა პრაქტიკულად იმყოფება ინტეგრაციული პროცესების გარეთ. განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური თანამშრომლობა წარმოადგენს მხოლოდ რეალური ინტეგრაციული პროცესების მოსამზადებელ საფეხურს.

საკონტროლო კითხვები:

1. ჩამოაყალიბეთ საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციის კლასიფიკაციის მაჩვენებლები;
2. დაახასიათეთ გაეროს სისტემა და ფუნქციონირების მექანიზმი;
3. რა მიზნები აქვს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციას?
4. ახსენით ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ძირითადი დოკუმენტების შინაარსი და საერთაშორისო ვაჭრობის მარეგულირებელი რეჟიმები.
5. ჩამოაყალიბეთ ევროკავშირის ინტეგრაციის თავისებურებები ევოლუციის ცალკეულ ეტაპებზე.

6. გააანალიზეთ საქართველოს მონაწილეობის საკითხი დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობაში.
7. რა ძირითადი მიზნები აქვთ ჩრდილოამერიულ თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაციას და **MERCOSUR**-ს?
8. რა თავისებურებები ახასიათებს ინტეგრაციული პროცესების განვითარებას აფრიკის კონტინენტზე?

ლიტერატურა:

1. ვეშაპიძე შ., ლეკაშვილი ე., გრიშიკაშვილი ა., ასლამაზიშვილი ნ., მსოფლიო ეკონომიკა, თბ., 2008;
2. მოვსესიანი ა. გ., ოგნივცევი ს.ბ., მსოფლიო ეკონომიკა, თარგმანი შ. ვეშაპიძის მიერ, სახელმძღვანელო, თბ., 2003;
3. ქარუმიძე ი., საერთაშორისო ორგანიზაციები, თბ., 1999;
4. ვაშაკიძე ზ., ლეკაშვილი ე., საქართველო საერთაშორისო ეკონომიკური ხელშეკრულებებში, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაციის გამომცემლობა, თბ., 2007;
5. ვაშაკიძე ზ., ლეკაშვილი ე., საქართველო საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციებში, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაციის გამომცემლობა, თბ., 2008;
6. ვაშაკიძე ზ., ლეკაშვილი ე., საქართველო ორმხრივ ეკონომიკური ხელშეკრულებებში, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაციის გამომცემლობა, თბ., 2008;
7. ლეკაშვილი ე., ჩრდილოამერიკული თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია: თანამედროვე მდგომარეობა და განვითარების პერსპექტივა, ივ.ჯავახიშვილის თსუ, ამერიკის შესწავლის ცენტრი, ამერიკის შესწავლის საქართველოს ასოციაცია – საქართველოში შეერთებული შტატების პრეზიდენტ ჯორჯ ბუშის ვიზიტისადმი მიძღვნილი ამერიკათმცოდნეობის ყოველწლიური VII საერთაშორისო კონფერენცია; თბ., 10 – 12 მაისი, 2005;

8. ლეკაშვილი ე., MERCOSUR–ის (სამხრეთ ამერიკის საერთო ბაზრის) განვითარების პერსპექტივა, საერთაშორისო ბიზნესის ფაკულტეტის სამეცნიერო - კვლევითი შრომების კრებული, თუ გამომცემლობა, თბ., 2004;
9. ფონტენი პ., ევროპის გაერთიანების ახალი იდეა, შუმანის დეკლარაცია 1950-2000. თბ., 2008;
10. ზარანდია ჯ., მსოფლიო რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციული დაჯგუფებების საკითხისათვის, ჟ. საქართველოს ეკონომიკა, 2010 წლის 1-2;
11. Wilfred Ethier, Modern International Economics, 1983;
12. Doha Declaration, WTO,2008, ISBN 978-92-870-3447-2;
13. WTO Discussion Papers, WTO, N2, Improving hr Availability of Trade Finance during Financial Crisis, 2009 - III;
14. WTO Discussion Papers, WTO, N1, Industrial Tariffs and the Doha Development Agenda, 2009-I;
15. WTO Discussion Papers, WTO, N13, Fulfilling the Marrakesh mandate on coherence: ten years of cooperation between the WTO,IMF and World Bank by Marc Auboin, 2008-VIII;
16. WTO-Annual Report, 2008
17. The Legal Taxes, The Result of the Uruguay Round of Multilateral Negotiations, WTO, 2004;
18. Opening Markets for Trade in Services, Countries and sectors in Bilateral and WTO Negotiation, Cambridge,2008;
19. Paul B. Stephan III , Don Wallace, jr., Julie A. Roin, International Business and Economics;
20. Low and Policy, Contemporary Level, Education Series, 1993;
21. Paul B. Stephan III, Don Wallace, jr. Julie A. Roin, Documents for International Business and Economics, 1993;
22. A.I. Macbean and P.N.Snowden., International Institutions in Trade and Finance, London, 1982;
23. C.Fred Bergsten ,America in the World Economy, A strategy for the 1990s. Washington 1988;.
24. Joseph Grunwald, Keneth Flamm The Global Factory Foreign Assembly in International Trade, 1985;

25. Carl A Nelson, Exporting, A Manager's Guide to the World Market, Global Manager Series,1999;
26. A Basic Guide to Exporting, Compiled U.S. Department of Commerce, NTC Business Books,1996;
27. International Business, Competing in the Global Marketplace, Charles W.L.Hill, 6-the ed, 2007;
28. International Business, The Challenge of Global competition, Ball, McCulloch, Geringer, Minor,McNett,11-th ed. 2008;
29. И. П. Гурова, Мировая Экономика, 2002;
30. Международное Регулироваиие Внешнеэкономической Деятелности. Минск., 2005;
31. Р.Грифин, М.Пастей, Международний бизнес.4-е изд. ПИТЕР, 2006;
32. Bakker, International Financial Institutions. Longman, 1996.

ინტერნეტ-რესურსები:

Bureau of Economic Analysis
Currency and Exchange Rate Information from OANDA
Dr. B's Wide World of Web Data
Federal Reserve Economic Data (FRED)
National Bureau of Economic Research
Penn World Tables
Union Bank of Switzerland
U.S. Central Intelligence Agency World Factbook 1999
U.S. Federal Government: Fedstats
White House Economic Statistics Briefing Room

თავი VII

საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მართვა

შესასწავლი საკითხები:

1. საერთაშორისო სტრატეგიული ამოცანები და ელემენტები;
2. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება;
3. საერთაშორისო სტრატეგიული დონეები;
4. საგარეო ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიები.

7.1. საერთაშორისო სტრატეგიის ამოცანები და ელემენტები

თანამედროვე მსოფლიო ბაზარზე კომპანიამ, რომ გაძლოს, საჭიროა სწრაფად გამოიყენოს ბიზნესის გაძღოლის ყველა ის ხელსაყრელი შესაძლებლობა, რომელიც წარმოიქმნება მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში და ამასთან ერთად, დროულად მოახდინოს რეაგირება როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზარზე მომხდარ უარყოფით ცვლილებებზე. ამოცანის ასეთი დასმა მოითხოვს კორპორაციული მისიისა და მისი მიღწევის გზების ნათლად განსაზღვრას, აგრეთვე სხვა კომპანიებთან კონკურენტული ბრძოლის ეფექტიანი მეთოდების შემუშავებასა და გამოყენებას. კომპანიის კონკურენტული პოზიციის განსაზღვრა საჭიროებს კომპანიის იმ ძლიერი და სუსტი მხარეების გულმოდგინედ შეფასებას, რომლებიც მას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით.

იმისათვის, რომ გადაიჭრას ჩამოთვლილი და სხვა პრობლემები, საერთაშორისო კომპანიათა მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდები და წესები (ხერხები). **საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი** წარმოადგენს კომპლექსურ, განუწყვეტელ მმართველობით პროცესს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას ეფექტია-

ნად გაწიოს კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე. კონკურენტული საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების პროცესს ხშირად უწოდებენ **სტრატეგიულ დაგეგმვას**. სტრატეგიული გეგმების შემუშავება, როგორც წესი, შედის კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენციაში, რომლებიც თავიანთ მოვალეობებს ასრულებენ კომპანიის სათავო ოფისში.

საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი ითვალისწინებს განსხვავებული **საერთაშორისო სტრატეგიების** შემუშავებას, რომელიც კომპანიის ფუნდამენტურ ამოცანათა გადაწყვეტის კომპლექსურ საფუძველს წარმოადგენს. კომპანიებმა როგორც შიგა, ისე საგარეო ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიების შემუშავებისას უნდა უპასუხონ ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: კომპანია რომელი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვას ითვალისწინებს? სად და როგორ უნდა განხორციელდეს ამ საქონლისა და მომსახურების წარმოება? სად და როგორ უნდა მოხდეს კომპანიის საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია? სად და როგორ უნდა შეიძინოს კომპანიამ საჭირო რესურსები? როგორ აპირებს კომპანია თავისი კონკურენტების ჯობნას (დაძლევას)?

მაგრამ სინამდვილეში, ცნობილი მიზეზების გამო, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავება რამდენადმე უფრო რთული პროცესია, ვიდრე კომპანიის სამამულო ბაზარზე საქმიანობის სტრატეგიის ფორმირება. საერთაშორისო კომპანიებს კონკუტრენტული უპირატესობის მიღწევისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ სამი წყარო, რომლებიც მიუწვდომელია მხოლოდ თავიანთ ქვეყანაში მოქმედი კომპანიისათვის. ესენია:

ეფექტიანობის ამაღლება გლობალიზაციის ხარჯზე. საერთაშორისო კომპანიებს შეუძლიათ თავიანთი საქმიანობის ეფექტიანობა აამაღლონ მთელი რიგი იმ ღონისძიებების მეშვეობით, რომლებიც მიუწვდომელია კომპანიებისათვის, რომლებიც მხოლოდ ერთ ქვეყანაში მოქმედებენ. კერძოდ, მათ ეფექტიანობის ამაღლება შეუძლია სხვადასხვა ქვეყანაში საწარმოო სიმძლავრეთა ოპტიმალური განლაგების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების დანახარჯების დაბალი დონის მიღწევასა და მომხმარებელთა

მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობას. საერთაშორისო კომპანიებს აგრეთვე შესაძლებლობა ეძლევათ წარმოების დანახარჯები შეამცირონ მაშტაბის ეკონომიის საშუალებით, რაც მიიღება მათ მიერ რამდენიმე ქვეყნის ბაზრების მომსახურების საფუძველზე.

მრავალეროვნული მოქნილობა. როგორც ცნობილია, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის განხორციელების განსხვავებული პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი და კულტურული პირობები არსებობს. ამასთან, მუდმივად მიმდინარეობს ამ პირობების ცვლილება, ამიტომაც საერთაშორისო კომპანიებს აუცილებლად უწევთ ამ მრავალრიცხოვან ცვლილებებთან ადაპტირება, მაშინ, როცა სამამულო კომპანიებს ცვლილებებზე რეაგირებას ახდენენ მხოლოდ ერთი ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში. საერთაშორისო კომპანიებმა ერთ ქვეყანაში წარმოქმნილი პრობლემა შეიძლება გადაჭრან სხვა ქვეყნების ბაზრებზე შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენების საფუძველზე.

მსოფლიო მასშტაბით დაგროვილი და გადაცემული გამოცდილება. იმ მრავალფეროვანმა პირობებმა, რომლებშიც ფუნქციონირებენ საერთაშორისო კომპანიები, შეიძლება ხელი შეუწყოს კომპანიებში გამოცდილების დაგროვებას და ბიზნესის გაძღოლისას გამოიყენონ განსხვავებული მეთოდები სხვადასხვა ქვეყნებში.

დასახელებული მიზნების (გლობალური ეფექტიანობა, მრავალეროვნული მოქნილობა და გლობალური სწავლება) დაბალანსებულად მისაღწევად მრავალეროვნული კორპორაციები სარგებლობენ (ხელმძღვანელობენ) ოთხი სტრატეგიული ალტერნატივიდან ერთ-ერთით, ესენია:

ბიზნესის გაძღოლის მოდელის დუბლირების სტრატეგია, რომლითაც სარგებლობს კომპანია თავის ქვეყანაში. ხელმძღვანელობს რა ამ სტრატეგიით, კომპანია იყენებს თავის საკვანძო კომპეტენციას, ანუ მისთვის დამახასიათებელ, თავის ქვეყანაში მიღწეულ უპირატესობას, საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლისას. სხვა სიტყვებით, კომპანია ცდილობს მოახდინოს საზღვარგარეთის ბაზრებზე

იმ ბიზნეს-მოდელის დუბლირება, რომელიც აღმოჩნდა წარმატებული შიგა ბაზარზე. მაგალითად, ბიზნესის ნაციონალური მოდელის დუბლირების სტრატეგია, რომელსაც მიყვება კომპანია **Mercedes-Benz**, გულისხმობს ფართოდ ცნობილი ბრენდისა და კომპანიის რეპუტაციის გამოყენებას, რომელიც უშვებს კარგად კონსტრუირებულ უმაღლესი კლასის ავტომობილს და რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს უსაფრთხო მოძრაობა მაღალი სიჩქარის დროს. კომპანიამ გადაწყვიტა ესარგებლა ბაზრის სწორედ ამ სეგმენტით თავისი ავტომობილის საზღვარგარეთ გასაყიდად.

მულტილოკალური სტრატეგია არის კიდევ ერთი ალტერნატიული შესაძლებლობა, რომელიც საერთაშორისო კომპანიებს თავიანთ განკარგულობაში გააჩნიათ. მულტილოკალური კორპორაცია წარმოადგენს შედარებით დაუკიდებელ შვილობილ კომპანიებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი აკონტროლებს რომელიმე კონკრეტულ შიგა ბაზარს. ცალკეულმა მათგანმა აუცილებელია ოპერატიულად მოახდინოს რეაგირება ადგილობრივ ბაზარზე წარმოშობილ ცვლილებებზე. ამიტომ დედობილი კომპანია, როგორც წესი, ანიჭებს დიდ უფლებამოსილებას სხვადასხვა ქვეყნებში მოქმედ შვილობილ კომპანიებს. ეს სტრატეგია მნიშვნელოვნად ამცირებს საქონლის ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციის ხარჯებს.

გლობალური სტრატეგია. გლობალური კორპორაცია, რომელიც იყენებს გლობალურ სტრატეგიას, მსოფლიოს ერთიან ბაზრად აღიქვამს და თავისი მიზნის საფუძვლად მიიჩნევს სტანდარტული საქონლისა და მომსახურების შექმნას, რომლებიც უპასუხებენ მთელი მსოფლიოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. გლობალური სტრატეგია პრაქტიკულად თავისი არსით მულტილოკალური სტრატეგიის საწინააღმდეგოს წარმოადგენს. მულტილოკალური სტრატეგიის ძირითადი ელემენტია ვარაუდი იმის შესახებ, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებლებს შორის არსებობს ფუნდამენტური განსხვავებები, რომლებიც განაპირობებენ მულტილოკალური კორპორაციების საქმიანობის სპეციფიკურ მეთოდებს. იმავდროულად გლობალური სტრატეგიის მიმდევარ კორპორაციებს მიაჩნიათ, რომ

მომხმარებლები მათი ეროვნულობის მიუხედავად ერთმანეთისგან არ განსხვავდებიან. გლობალური კორპორაცია ისწრაფვის ეკონომია მიიღოს პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების მაშტაბების გაფართოებით, რასაც თან უნდა მოჰყვეს გლობალური სარეკლამო და მარკეტინგული კამპანიის გაფართოება.

ტრანსნაციონალური სტრატეგია. ამ სტრატეგიის განმახორციელებელი კორპორაციის საქმიანობა დაფუძნებულია გლობალური სტრატეგიისა და მულტილოკალური სტრატეგიის უპირატესობათა შერწყმაზე. კორპორაციები, რომლებიც ახორციელებენ ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, ცდილობენ ეს ამოცანა გადაწყვიტონ უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციის თუ დეცენტრალიზაციის საკითხისადმი არაფორმალური მიდგომის მეშვეობით. ეს მიდგომა ეფუძნება ამა თუ იმ ამოცანათა შესრულებაზე პასუხისმგებლობის გულმოდგინედ განაწილებას იმ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს შორის, რომლებსაც გააჩნიათ უნარი ერთდროულად საუკეთესოდ უზრუნველყონ კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა და მისი მოქნილობა. კომპანიას, რომელიც იყენებს ტრანსნაციონალურ სტრატეგიას, შეუძლია მმართველობითი ფუნქციების იმ ნაწილის ცენტრალიზება, რომლებიც დაკავშირებულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან სათავო ოფისში. იმავე დროს სხვა მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა, როგორიცაა მარკეტინგისა და პერსონალის მართვა, შეიძლება დაეკისროს ადგილობრივი შვილობილი კომპანიების ხელმძღვანელებს. ასეთი დეცენტრალიზაცია საშუალებას იძლევა მხედველობაში იქნეს მიღებული ეროვნული კულტურისა და ბიზნესის გარემოს გაძღოლის თავისებურებები. მაგალითად, კორპორაცია **Microsoft**-ში ახალი პროგრამული პროდუქტების შემუშავება ძირითადად ხორციელდება აშშ-ში, მაშინ როცა მათი გასაღების პასუხისმგებლობა ეკისრება საზღვარგარეთულ შვილობილ კომპანიებს.

კომპანიის ინტერნაციონალიზაციის საერთო სტრატეგიული კონცეფციის განსაზღვრის შემდეგ, საერთაშორისო სტრატეგიულ დაგეგმვაზე მომუშავე მენეჯერებმა, უნდა დაიწ-

ყონ კომპანიის სტრატეგიის ოთხი საბაზო ელემენტის იდენტიფიკაცია. ამ ელემენტებს მიეკუთვნება: კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენცია ამა თუ იმ სფეროში, კომპანიის საქმიანობის სფერო, რესურსების გამოყენება (გადაწილება) და სინერგია.

განსაკუთრებული კომპეტენცია, როგორც საერთაშორისო სტრატეგიის პირველი ელემენტი, განსაზღვრავს კომპანიის უნარს, მიაღწიოს გამორჩეულ შედეგებს საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, განსაკუთრებით კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენტურობა შეიძლება გამოვლინდეს უახლეს ტექნოლოგიებში, განაწილების ეფექტიან ქსელებში, მართვის მოწინავე მეთოდებში, ფართოდ ცნობილ ბრენდებში და სხვ. განსაკუთრებული კომპეტენციის არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას საზღვარგარეთის ბაზრებზე კონკურენტულ ბრძოლებში წარმატების მისაღწევად. ასეთი კონკურენტული უპირატესობის გარეშე უცხოურ კომპანიას გაუჭირდება გაუძლოოს ადგილობრივი კომპანიების კონკურენციას, რომლებმაც უკეთესად იციან ადგილობრივი ბაზარი. მაგალითად, განსაკუთრებული კომპეტენცია კომპანია **Disney**-ს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს წარმატებებს საზღვარგარეთის ბაზრებზე, რაც მდგომარეობს მის მსოფლიოში საყოველთაოდ ცნობილ სახელსა და კომპანიის იმიჯში, აგრეთვე **Walt Disney**-ის პერსონაჟებში. ზუსტად ასევე კომპიუტერული პროგრამების საყოველთაო ხელმისაწვდომობა, რომელიც შეთავსებული „**Windows**“-ის ოჯახთა ოპერაციულ სისტემებთან, კომპანია **Microsoft**-ს გააჩნია კონკურენტული უპირატესობა საზღვარგარეთის ქვეყნების კომპანიებთან შედარებით.

კომპანიის საქმიანობის სფერო, როგორც კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიის მეორე ელემენტი, განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანი ინტერესების მხარეს. კომპანიის საქმიანობის სფერომ შეიძლება მოიცვას გეოგრაფიული რეგიონები, როგორიცაა ქვეყნები, ცალკეული ქვეყნის შიგა რეგიონები ან ქვეყნის ჯგუფები. გარდა ამისა, კომპანიის საქმიანობის სფერო შეიძლება გავრცელდეს საბაზრო ან პროდუქტულ ნიშებზე ერთ ან რამდენიმე რეგიონში, ასეთზე, როგორიცაა მაღალხა-

რისხიანი პროდუქციის ბაზარი, იაფი პროდუქციის ბაზარი ან სხვა სპეციალიზებული ბაზრები. კომპანიის განკარგულებაში არსებული რესურსების შეზღუდულობის გათვალისწინებით, აგრეთვე იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ბაზრები თავიანთი მიმზიდველობის მიხედვით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებით დაკავებულმა მენეჯერებმა აუცილებელია აირჩიონ უფრო პერსპექტიული ბაზრები თავიანთი კომპანიისათვის. ცხადია კომპანიის საქმიანობის სფერო ამორჩეული უნდა იყოს იმის მიხედვით, თუ კომპანიას რა მხრივ გააჩნია განსაკუთრებული კომპენეტცია. თუ კომპანია განსაკუთრებულ კომპეტენციას ფლობს მხოლოდ განსაზღვრული რეგიონის ფარგლებში ან პროდუქტების გარკვეულ ჯგუფში, კომპანიის საქმიანობის სფერომ უნდა მოიცვას სწორედ ის მხარე, სადაც ფლობს განსაკუთრებულ კომპეტენციას. მაგალითად, კომპანია **Disney-ს** საქმიანობის გეოგრაფიული გარემო თემატური პარკების შექმნის მიხედვით მოიცავს ისეთ ქვეყნებს, როგორიცაა აშშ, იაპონია, საფრანგეთი. იმავე დროს კომპანიის საქმიანობის გეოგრაფიული გარემო კინოგაქირავებისა და საქონლის ვაჭრობის სფეროში ვრცელდება ასზე მეტი ქვეყნების ბაზრებზე.

რესურსების გამოყენება. საერთაშორისო სტრატეგიის მოცემული მესამე ელემენტი განსაზღვრავს კომპანიის რესურსების განაწილების წესს მისი საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით. რესურსების განაწილება შეიძლება განხორციელდეს წარმოებული პროდუქციის სახეების მიხედვით, გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით ან ორივე ნიშნის მიხედვით. სტრატეგიული დაგეგმვის ამ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის შეზღუდული რესურსების გამოყენების მიმართულებათა შეფარდებითი პრიორიტეტულობა. მაგალითად, კომპანია **Disney**–მ საკმაოდ ადვილად შეძლო, გარედან დახმარების გარეშე გადაეწყვიტა ფინანსური პრობლემები, რომელიც წარმოიშვა პარიზის დისნეილენდში. მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელობის აზრით, ეს გამოიწვევდა რესურსების ოპტიმალური განაწილების გეგმის შეუსრულებლობას. გარდა ამისა

ინვესტიციების დამატებით დაბანდებას შეიძლება საშიშროება შეექმნა კალიფორნიაში პარკის მშენებლობის დაფინანსებისათვის ან **ABC** და **ESPN** ტელეარხების შეძენისათვის.

ზოგიერთი მსხვილი მრავალეროვნული კორპორაცია თავის რესურსებს ანაწილებს მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, **Sharp Corporation**, რომლის სათავო ოფისი ოსაკაშია, თავის ელექტრონულ პროდუქციას უშვებს 33 კომპანიაში (საწარმოში), რომლებიც განლაგებულია მსოფლიოს 29 ქვეყანაში. ზოგიერთი სხვა კომპანია კი ამჯობინებენ წარმოების ერთ ქვეყანაში თავმოყრას. კომპანია **Boeing** კომერციული თვითფრინავების საბოლოო აწყობას ახორციელებს სიეტლში (ვაშინგტონის შტატი). კომპანია **Daimler Chrysler**-ის **„Mercedes-Benz"** ავტომობილების წარმოება თავმოყრილია გერმანიაში; მიუხედავათ ალაბამის შტატში გახსნილი ახალი ქარხნისა, ამ მარკის 10 ავტომობილიდან 9 ავტომობილი კვლავ გერმანიაში იწარმოება. ყველა ეს კომპანიები ყიდულობს მასალას და ყიდის მაზა პროდუქციას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მაგრამ წარმოებას მხოლოდ თავიანთ ქვეყნებში განალაგებენ.

სინერგია. იგი წარმოადგენს საერთაშორისო სტრატეგიის მეოთხე ელემენტს. ესაა ბიზნესის ისეთი ორგანიზაცია, რომლის დროსაც ხდება ერთობლივი შედეგის გადიდება კომპანიის ბიზნესის სხვადასხვა შემადგენლების მჭიდრო ურთიერთქმედების ხარჯზე. ამ პროცესის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ შეიქმნას სიტუაცია, როცა მთლიანი აჭარბებს შემადგენელი ნაწილების ჯამს.

ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ უფრო ადრე გამოცემულ სპეციალურ ლიტერატურაში სინერგია იწოდებოდა სინერგიზმად. მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში კომპანიის შიგნით საქმიანობის სახეების ურთიერთკავშირის შესაფასებლად შემოთავაზებული იქნა სინერგიზმის კონცეფცია. პირველადი მნიშვნელობით ეს კონცეფცია (ტერმინი) წარმოადგენდა გადამამუშავებელ მრეწველობაში წარმოების მასშტაბის ეკონომიის პრინციპებიდან სამეურნეო მასშტაბით სტრატეგიული ეკონომიის უფრო ფართო პრინციპებზე გადასვლას, რომლის წყაროსაც

მეურნეობის სტრატეგიული ზონების (კომპანიის შემადგენლების) ურთიერთმხარდაჭერა წარმოადგენდა.

სინერგიის (სინერგიზმის) წყარო შეიძლება იყოს ერთი და იგივე საწარმოების სიმძლავრეების ან საერთო საფირმო სამსახურების უკეთესი გამოყენება მათი ურთიერთკავშირის გაუმჯობესების ხარჯზე. სინერგიის (სინერგიზმის) უპირატესობა განისაზღვრება როგორც ,,2+2=5“. სხვანაირად რომ ითქვას, ფირმის (კომპანიის) ინვესტიციათა ჯამური უკუგება უფრო მეტია, ვიდრე ყველა მისი შემადგენლის უკუგების ჯამური მაჩვენებელი. მაგალითად, კომპანია **Disney**-მ შეძლო მიეღწია წარმატებითვის აშშ-ის ტერიტორიაზე მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაში საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულების ურთიერთმოქმედებით.

7.2. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება

საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც წესი, იყოფა ორ ეტაპად: სტრატეგიის ფორმულირება და სტრატეგიის განხორციელება. გამარტივებული სახით ეს ორი ეტაპი შეიძლება დახასიათდეს შემდეგნაირად: სტარტეგიის ფორმირება დაიყვანება გადაწყვეტილების მიღებამდე იმის თაობაზე, რომ კომპანია უნდა დაკავდეს, ხოლო სტრატეგიის რეალიზაცია (განხორციელება) ნიშნავს დასახულ მოქმედებათა პრაქტიკულ შესრულებას.

სტრატეგიის ფორმირების ეტაპზე კომპანიაში ხდება მიზნების იდენტიფიკაცია და ამ მიზნების მიღწევის სტრატეგიული გეგმების შემუშავება. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიის მიერ მიიღება ყოველმხრივ აწონ-დაწონილი გადაწყვეტილება იმის შესახებ თუ რომელ ბაზარზეა საჭირო შეღწევა, ან რომელი ბაზრები უნდა დატოვოს; აგრეთვე, როგორ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ცალკეულ ამ ბაზარზე.

სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე კომპანიაში მუშავდება იმ მიზნების მიღწევის ტაქტიკა, რომელიც დასახულია

კომპანიის წინაშე სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. მაგალითად, საერთაშორისო კომპანიის მიერ კიდევ ერთ ქვეყანაში შვილობილი კომპანიის ორგანიზების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების შემდგომი გაფართოების მიზნით წარმოადგენს ამ კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ნაწილს. ხოლო გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ რა სახის პროდუქცია და მომსახურება უნდა აწარმოოს აქ კომპანიამ, რომელი თარიღიდან უნდა დაიწყოს წარმოება და რა ფასები იქნება დაწესებული პროდუქციასა და მომსახურებაზე, მიეკუთვნება სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპს. კომპანიის სტრატეგიის წარმატებული განხორციელება დამოკიდებულია საწარმოო და მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამართულად მუშაობაზე.

სხვადასხვა საერთაშორისო კომპანიაში საერთაშორისო სტარტეგიის შემუშავების ეტაპები შეიძლება რამდენადმე განსხვავებული იყოს. მიუხედავათ ამისა, სპეციალურ ლიტერატურაში გამოყოფენ სტრატეგიების შემუშავების პროცესის საერთო ეტაპებს. ეს ეტაპებია: კომპანიის მისიის განსაზღვრა (ფორმულირება), **SWOT**-ანალიზის ჩატარება, სტრატეგიული მიზნების დასახვა, ტაქტიკური მიზნების დასახვა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, კომპანიის მართვის საერთო (ზოგადი სქემის) შემუშავება.

მისიის განსაზღვრა. ძირითადად საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება კომპანიის მისიის განსაზღვრით, რომელშიც გამომჟღვნდება (მჟღავნდება) კომპანიის მთავარი მიზანი, მისი ღირებულებები (ფასეულობანი) და საქმიანობის მიმართულებები. კომპანიის მისიის ფორმულირება ბევრ შემთხვევაში წარმოადგენს ინფორმაციის გადაცემის საშუალებას მისი სტრატეგიული კურსის შესახებ და მიმართულია კომპანიის შიგა და გარე სუბიექტებისა და აქციონერებისადმი. კომპანიის მისია აღნიშნავს მომხმარებელთა მიზნობრივ ბაზრებს და მიზნობრივ სეგმენტებს, ძირითად საქონელსა და მომსახურებას საქმიანობის გეოგრაფიულ (ტერიტორიულ) სფეროს, ძირითად ტექნოლოგიებს, კონკრეტული ბრძოლის მეთოდებს, კომპანიის ეკონომიკური ზრდის და მომგებიანობი-

ის უზრუნველყოფის გეგმებს, ბიზნესის გაძღოლის ფუძემდებლურ ფილოსოფიას, აგრეთვე კომპანიის რეპუტაციის (იმიჯის) ამაღლების გეგმებს.

ბიზნესის გაძღოლის გარემოს გამოკვლევა და SWOT ანალიზი. საერთაშორისო სტრატეგიის შემუშავების მეორე ეტაპზე ხდება **SWOT**-ანალიზის შესრულება. **SWOT** წარმოადგენს ინგლისური სიტყვების **„strengths, weakneses, opportunities, threats"** აბრევიატურას, რაც ქართულად ნიშნავს ,,ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშიშროებები". ძირითადად **SWOT**-ანალიზის დაწყებისას ხდება **ბიზნესის გაძღოლის გარემოს გამოკვლევა**, ანუ ბიზნესის გაძღოლის ყველა გარეგანი და შიგა ეკონომიკური პირობების შესახებ მონაცემების სისტემატიზებული შეკრება, მათ შორის ხდება მონაცემების მოპოვება ბაზრის კონიუნქტურის, ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების, კონკურენტების მოქმედების, წარმოების დანახარჯების და შრომის მწარმოებლურობის შესახებ.

საგარეო ეკონომიკური გარემოს შესწავლის სპეციალისტები ცდილობენ მოახდინონ ბიზნესის გაძღოლის როგორც ხელსაყრელი შესაძლებლობების, ისე საშიშროებათა იდენტიფიცირება, რომლებსაც შეიძლება წააწყდეს კომპანია. ამისათვის იკრიბება მონაცემები სხვადასხვა ბაზრებზე ეკონომიკური, ფინანსური, პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციალური და კონკურენტული პირობების ცვლილებების შესახებ. მაგალითად, კომპანია **Boeing-**ის მიერ ჩატარებული ბიზნესის გარეგანი გარემოს გამოკვლევამ აჩვენა, რომ საჰაერო მოგზაურობაზე სწრაფადმზარდი მოთხოვნა ჩინეთში მეტად მიმზიდველს ხდის ჩინეთის ბაზარს, ახლად გახსნილ შესაძლებლობათა გამოყენების მხრივ. ამ დასკვნის საფუძველზე **Boeing-**ის ხელმძღვანელობამ მიიღო დადებითი გადაწყვეტილება კომერციული წარმომადგენლობის პეკინში გახსნის თაობაზე. ამ ნაბიჯმა მთლიანად გაამართლა, რადგან ჩინეთი გახდა ამ კომპანიის თვითმფრინავების გასაღების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ბაზარი.

ბიზნესის გარეგანი გარემოს შესწავლის პროცესში ასევე ხორციელდება მონაცემების შეკრება საშიშროებათა შესახებ, რომლებიც შეიძლება აღმოცენდეს კომპანიის საქმიანობაში. ასეთ საშიშროებებს მიეკუთვნება: ბაზრის ზომების შემცირება, კონკურენციის გაძლიერება, არასასურველი ახალი კანონებისა და სამთავრობო დადგენილებების მიღება, პოლიტიკური არასტაბილურობის შექმნა საკვანძო ბაზრებზე და მრავალი სხვა.

SWOT ანალიზის მიმდინარეობისას მენეჯერები აგრეთვე აფასებენ ბიზნესის გაძღოლის შიდა კორპორაციის პირობებსაც ანუ ფასდება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიის ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება უნარიანობა (ცოდნა) და გამოცდილება, არსებული რესურსები, აგრეთვე ის უპირატესობები, რომელიც კომპანიას გააჩნია კონკურენტებთან შედარებით. კომპანიამ აგრეთვე აუცილებელია აღიაროს თავისი სუსტი მხარეები. კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს პერსონალის არასაკმარისად მაღალი კვალიფიკაციის დონე, რესურსების უკმარისობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც ამცირებენ კონკურენტუნარიანობის დონეს. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს ღირებულების შექმნის ჯაჭვის ფორმირება. ეს მეთოდი გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის საერთო პროცესის უმნიშვნელოვანესი ეტაპების გამოყოფას, როგორიცაა – წარმოება, განაწილება (რეალიზაცია), მარკეტინგი, შრომითი რესურსების მართვა და ა.შ. ღირებულებათა შექმნის ჯაჭვის ფორმირება საშუალებას იძლევა მოხდეს კონკურენტული უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. საქმიანობის ყველა ძირითადი და დამხმარე სახე შეიძლება გახდეს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღების წყარო ან ყველაზე სუსტი ადგილი კონკურენციაში.

სტრატეგიული მიზნები. კომპანიის მისიის კონტექსტში და აგრეთვე, **SWOT-**ანალიზის შედეგები საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვაში ძირითადად დაიყვანება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრაზე. სტრატეგიული მიზნები – ესაა კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანები, რომლებიც

უნდა შესრულდეს მოქმედებათა კონკრეტული გეგმის თანახმად. სტრატეგიული გეგმები უნდა იყოს გაზომვადი, მიღწევადი და დროში შეზღუდული, ანუ აუცილებელია პასუხი გაეცეს კითხვებს იმაზე, თუ როგორი დანახარჯებით, როგორ და რა დროში იქნება ისინი მიღწეული.

ტაქტიკა. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის შემდგომ ეტაპს წარმოადგენს კონკრეტული ტაქტიკური მიზნების განსაზღვრა და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება, ანუ კომპანიის ტაქტიკის ფორმირება. როგორც წესი, კომპანიის ტაქტიკის ფორმირების პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო რგოლის მენეჯერებს, რომლებიც ძირითად ყურადღებას უთმობენ კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესრულებისათვის საჭირო კონკრეტული წესების (ხერხების) შემუშავებას. ფაქტობრივად, მასზე დაყრდნობით ხორციელდება კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის მართვა.

კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემა. კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების ბოლო ეტაპია კომპანიის საქმიანობის მართვის საერთო სქემის შემუშავება, ანუ მართველობითი და ორგანიზაციული პროცედურების ერთობლიობის განსაზღვრა, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ კომპანიის წინსვლა მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე.

7.3. საერთაშორისო სტრატეგიების დონეები

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო მასშტაბით მოქმედი კომპანიების მართვა გაცილებით მეტ სიძნელეებს აწყდება, ვიდრე მხოლოდ ეროვნულ ბაზარზე მყოფი კომპანიების მართვა. საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანად განხორციელების სირთულეების გათვალისწინებით, მთელ რიგ საერთაშორისო კომპანიებში და განსაკუთრებით მრავალეროვნულ კორპორაციებში, მიზანშეწონილადაა მიჩნეული სტრატეგიების შემუშავება სამი ცალკეული დონის მიხედვით. კერძოდ, გამოიყოფა საერთაშორისო სტრატეგის შემდეგი სამი

დონე: კორპორაციული სტრატეგია, ბიზნესსტრატეგია და ფუნქციური სტრატეგია.

კორპორაციული სტრატეგია.

კორპორაციული სტრატეგია, რომელსაც ზოგჯერ პორტფელურ სტრატეგიასაც უწოდებენ, განსაზღვრავს საერთაშორისო კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულების დიაპაზონს. არსებობს კორპორაციული სტრატეგიის სამი ტიპი, რომელთაგან რომელიმე ტიპს კომპანიამ შეიძლება მიანიჭოს უპირატესობა გამოსაყენებლად. ესენია: საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია, დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია და დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგია.

საქმიანობის ერთ სახეზე (მიმართულებაზე) ორიენტირებული სტრატეგია მოგების მიღებას ვარაუდობს ერთი მიმართულებიდან (სახიდან), ანუ ერთი სახის პროდუქტის ან ერთი მომსახურების წარმოებიდან. ამ სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ კომპანიას შეუძლია მთელი თავისი რესურსებისა და პრაქტიკული გამოცდილების კონცენტრირება მოახდინოს ერთადერთი პროდუქციის წარმოებაზე, ან ერთადერთი მომსახურების გაწევაზე (წარდგენაზე). მეორე მხრივ, ეს სტრატეგია ადიდებს კომპანიის კონკურენტების მოქმედებებზე დამოკიდებულებას. მაგალითად, კონკურენტის მიერ გამოშვებულმა ახლმა პროდუქტმა შეიძლება მისი ერთადერთი პროდუქტი მოძველებული გახადოს. მიუხედავად ამისა, ბევრი კომპანია იყენებს ამ სტრატეგიას.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კორპორაციული სტრატეგიის უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც გვთავაზობს კომპანიის ერთდროულ საქმიანობას რამდენიმე სხვადასხვა მონათესავე დარგსა ან მონათესავე ბაზარზე. ეს სტრატეგია კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს გამოიყენოს თავისი განსაკუთრებული კომპეტენციები საქმიანობის ერთი მიმართულებით, ან ერთ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მიზანი, აგრეთვე საბაზო კავშირები საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის, უმეტეს შემთხვევაში განისაზღვრება

კომპანიის მისიით. მაგალითად, სასტუმროების ბიზნესის ოპერატორი კომპანია **Acxor SA**, რომელიც თავისი სიდიდით მეორეა მსოფლიოში, თავის საქმიანობაში იყენებს დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპზე ეს კომპანია, რომლის სათავო ოფისი პარიზშია, წარმოდგენილი იყო რესტორნების ქსელით. შემდგომში დაიწყო უმაღლესი კატეგორიის ქსელის, აგრეთვე სახალხო სასტუმროების შეძენა. იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინა რესტორნებისა და სასტუმროების ნომრების მაღალი დონით დატვირთვა კომპანიამ გადაწყვიტა დასაქმებულიყო აგრეთვე ორგანიზებული ტურიზმით და ავტომობილების გაქირავებით. ტურიზმის განვითარების მიზნით კომპანიამ პარიზის ჩრდილოეთით საკუთარი თემატური პარკიც კი გახსნა.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია კომპანიას აძლევს მთელ რიგ უპირატესებებს:

1. ასეთი სტრატეგია საშუალებას იძლევა შემცირდეს ერთ პროდუქტსა ან მომსახურებაზე კომპანიის დამოკიდებულების დონე, რაც ამცირებს მის (კომპანიის) შებოჭილობას კონკურენტების მოქმედებების ან ეკონომიკური რისკების მიმართ. მაგალითად, თუ კომპანია **Disney** წააწყდება კონკურენციის გამწვავებას თემატური პარკების ბაზარზე, მაშინ მის სხვა განყოფილებებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან ფილმების გამოშვებით, ტელემაუწყებლობით და სალიცენზიო საქმიანობით, შეუძლიათ კომპენსაცია გაუკეთონ თემატური პარკებიდან შემოსავლების შესაძლო შემცირებას. უფრო მეტიც, ბიზნესის ამ ნათესაურ მიმართულებებს შეუძლია არსებითად გაურთულოს კონკურენტული ბრძოლის პროცესი ანალოგიური პროფილის სხვა კომპანიებს კომპანია **Disney**-თან.

2. დაკავშირებული დივერსიფიკაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს მიიღოს მასშტაბის ეკონომია.

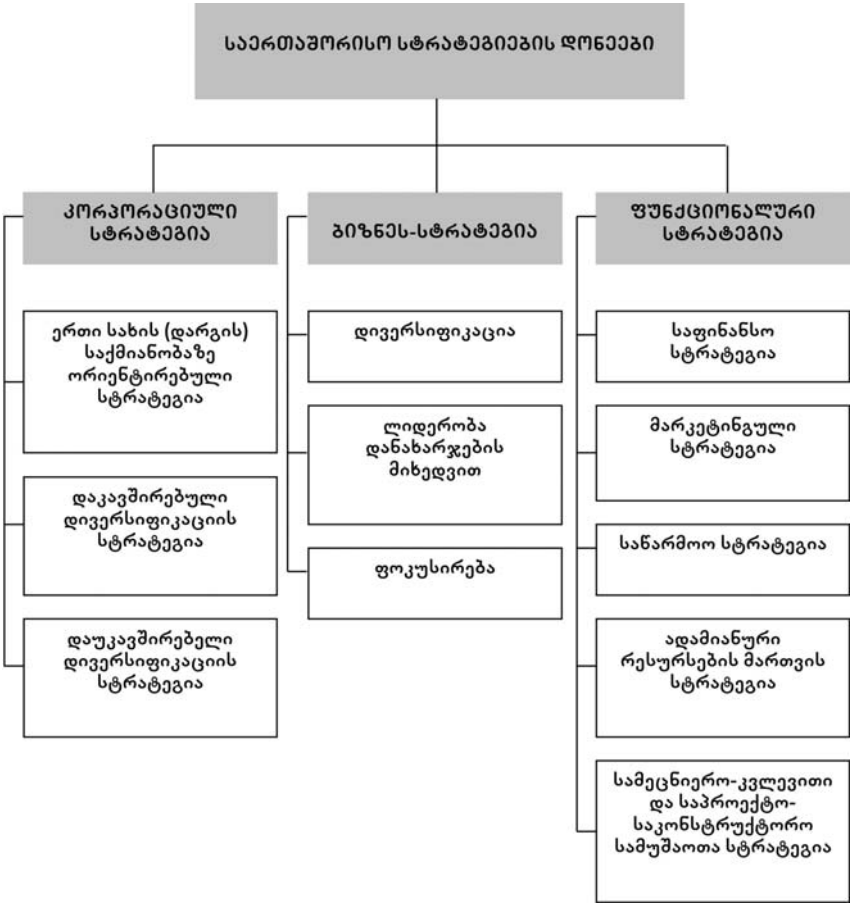
3. დაკავშირებული დივერსიფიკაციის მესამე უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი შესაძლებლობას იძლევა გამოყენებულ იქნეს ერთ ბაზარზე მიღებული ტექნოლოგიები ან პრაქტიკული გამოცდილება, სხვა ბაზარზე გასასვლელად.

დაკავშირებული დივერსიფიკაციის ერთ-ერთი ნაკლოვანება შეიძლება გახდეს დანახარჯები, რომლებიც გაიწევა კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციაზე. კიდევ ერთი ნაკლოვანებაა, რომ ბიზნესის გაძღოლის ეკონომიკური პირობების ცვლილებამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს ერთდროულად კომპანიის ყველა განყოფილებაზე. მაგალითად, სასტუმროებისა და ტურისტული ბიზნესის კომპანიამ შეიძლება განიცადოს შემოსავლების შემცირება ორივე განყოფილების მიხედვით, თუ ტურისტების აქტიურობა შემცირდება რაიმე მიზეზით.

დაუკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის საქმიანობის განხორციელებას რამდენიმე ერთმანეთისგან დაუკავშირებელ (განსხვავებულ) დარგებში ან რამდენიმე ბაზარზე. მაგალითად, კომპანია **General Electric (GE)** ფლობს ისეთ სხვადასხვა ტიპის განყოფილებებს, როგორიცაა სატელევიზიო ქსელი, მაშუქი ხელსაწყოების მწარმოებელი კომპანია, სამედიცინო ტექნიკის მწარმოებელი კომპანია, საავიაციო ძრავების გამომშვები კომპანია, ნახევარგამტარების მწარმოებელი კომპანია, საინვესტიციო ბანკი. ყველა ეს განყოფილება მოქმედებს განცალკევებულად, ამიტომ საეჭვოა, რომ მათი ერთობლივი საქმიანობიდან მიღებული იქნეს სინერგეტიკული უპირატესობა.

აღსანიშნავია, რომ მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში დაუკავშირებელი დივერსიფიკაცია იყო ყველაზე პოპულარული საინვესტიციო სტრატეგია. მრავალი მსხვილი კომპანია გახდა კონგლომერატი. **კონგლომერატი** ეწოდება ისეთ კომპანიას, რომელიც აერთიანებს მთელ რიგ ერთმანეთთან დაუკავშირებელ საქმიანობის მიმართულებებს. დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას გააჩნია რიგი უპირატესობები. ჯერ ერთი, დედობილ კომპანიას აქვს დიდი შესაძლებლობები კაპიტალის მობილიზაციის სფეროში, ვიდრე მის განყოფილებებს ცალ-ცალკე. ამასთან, დედობილ კომპანიას შეუძლია ეს კაპიტალი მისცეს იმ განყოფილებებს, რომლებსაც გააჩნიათ მაქსიმალური მოგების მიღების შესაძლებლობა. მეორე, ამ სტრატეგიის გამოყენება შესაძლებლოობას იძლევა შემცირდეს რისკის

საერთო დონე, რადგან ასეთ შემთხვევაში იგი ნაკლებადაა დამოკიდებული საქმიანი აქტიურობის რყევების დონეზე. მესამე, კომპანია მცირედაა დამოკიდებული სხვა კომპანიების კონკურენციით გამოწვეულ საშიშროებებზე, რადგან ცალკეულმა კონკურენციულმა საშიშროებამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა მხოლოდ ერთ რგოლზე მოახდინოს. მეოთხე, ამ სტრატეგიის ბაზაზე მოქმედ კომპანიას ადვილად შეუძლია თავიდან მოიშოროს არამომგებიანი განყოფილებები (საწარმოები), რადგან ისინი მუშაობენ ავტონომიური რეჟიმით.



ნახ.1 საერთაშორისო სტრატეგიების სამი დონე მრავალეროვნული კორპორაციებში

მიუხედავად აღნიშნულისა, დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ბაზაზე შექმნილი კონგლომერატები ამჟამად არ სარგებლობენ პოპულარობით, რადგან მათ არ შეუძლიათ ერთობლივი საქმიანობიდან მიიღონ სინერგე-ტიკული ეფექტი. რამდენადაც ასეთ კონგლომერატში შემავალი კომპანიების საქმიანობებს შორის არ არსებობს არავითარი კავშირი, მათ არ შეუძლიათ რეგულარულად დაუჭირონ მხარი ერთმანეთს.

ბიზნეს სტრატეგია.

ბიზნეს სტრატეგიას ზოგჯერ კონკურენტულ სტრატეგიასაც უწოდებენ. იგი მოიცავს კომპანიის შემადგენლობაში მყოფ ბიზნესის ცალკეული მიმართულებების, შვილობილი კომპანიებისა და განყოფილებების საქმიანობას. ბიზნესის გაძღოლის სტრატეგია განსაზღვრავს კონკურენტული ბრძოლის ხერხებს (წესებს, საშუალებებს) თითოეულ იმ ბაზარზე, რომელზედაც შეაღწევს კომპანია.

იმ კომპანიებში, რომლებიც მისდევენ (იყენებენ) დაკავშირებული ან დაუკავშირებელ კორპორაციულ სტრატეგიას, არსებობს საქმიანობის განსაზღვრულ მიმართულებაში გაერთიანების ტენდენცია, რომელსაც ,,სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულებს“ ანუ ,,სტრატეგიულ სამეურნეო ერთეულებს“ უწოდებენ. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ პირველ ნაშრომებში (ი. ანსოფი და სხვ.) სტრატეგიული სეგმენტაციის საკითხის განხილვისას ასეთ ბიზნესერთეულებს ეწოდებათ ,,მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონები“, ხოლო კომპანიის იმ სამეურნეო ერთეულს, რომელიც პასუხს აგებს კომპანიის სტრატეგიულ პოზიციაზე ერთ ან რამდენიმე მეუნეობრივ სტრატეგიულ ზონაში ,,ჯენერალ ელექტრიკის“ წინადადებით უწოდეს ,,სტრატეგიული მეურნეობრივი ცენტრი“. კომპანიაში, რომელიც იყენებეს დაკავშირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები ფორმულირებულია საქონლისა და მომსახურების მსგავსების პრინციპის მიხედვით. მაგალითად, კომპანია **Disney**–ში გამოყოფილია შემდეგი სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები: თემატური პარკები და კურორტები, შემოქმედე-

ბითი განყოფილებები (გასართობი კინოპროდუქციის გამოშვება, პერსონაჟის ლიცენზირება, მაღაზიები), ტელევიზიები. კომპანიებში, რომლებიც იყენებენ დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები აწარმოებენ სხვადასხვა ტიპის საქონელსა და მომსახურებას. მაგალითად, კომპანია **Textron**-ში შექმნილია ისეთი სტრატეგიული ორგანიზაციული ერთეულები, როგორიცაა თვითმფრინავმშენებლობა, საავტომობილო პროდუქციის წარმოება, ფინანსური მომსახურება და სამრეწველო ნაკეთობათა წარმოება.

ეთმობა რა განსაკუთრებული ყურადღება კონკურენტულ გარემოში თითოეულ განყოფილებასა და სტრატეგიულ სამეურნეო ერთეულს (სსე), ბიზნესსტრატეგია ხელს უწყობს კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენციების განვითარებას საქმიანობის იმ მიმართულებებით, რომლებშიც დაკავებულია ეს განყოფილება თუ სამეურნეო ერთეული. ერთი სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისთვის შემუშავებული ბიზნეს–სტრატეგია გამოიყენება ყველა გეოგრაფიულ ბაზარზე, რომლებსაც ემსახურება ეს სტრატეგიული სამეურნეო ერთეული. კომპანიაში შეიძლება დამუშავდეს თითოეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულის საკუთარი ბიზნესსტრატეგია ან საერთო სტრატეგია ყველა სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისთვის. არსებობს ბიზნესის გაძღოლის სტრატეგიის სამი ძირითადი ტიპი: დიფერენციაციის სტრატეგია, საერთო ლიდეროზის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით და ფოკუსირების სტრატეგია.

დიფერენციაციის სტრატეგია. ეს სტრატეგია ხშირად გამოიყენება ბიზნესის გაძღოლაში. იგი გვთავაზობს ისეთი საქონლისა და მომსახურების იმიჯის ფორმირებასა და მხარდაჭერას, რომელიც პრინციპულად უნდა გამოირჩეოდეს სხვა საქონლისა და მომსახურებისაგან ბაზრის იმავე სეგმენტზე. ამჟამად ბევრი საერთაშორისო კომპანია ცდილობს თავისი პროდუქციის ხარისხი გამოიყენოს დიფერენციაციის ფაქტორად. მიაღწევენ რა თავისი პროდუქციის როგორც მაღალი ხარისხის პროდუქციის რეპუტაციის შექმნას, ასეთ კომპანიებს შეუძლი-

ათ პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე დააწესონ უფრო მაღალი ფასები. მაგალითად, კომპანია **Rolex** საათებს ყიდის მთელ მსოფლიოში ყველაზე მაღალ ფასებში. რეკლამაში ყურადღება მახვილდება **Rolex**-ის საათების ხარისხზე და სტატუსზე. დიფერენციაციის სტრატეგიას ასევე ეფექტურად იყენებენ ისეთი საერთაშორისო კომპანიები, როგორიცაა **CoCa-Cola** (უალკოჰოლო სასმელები), **Nikon** (ფოტოაპარატები), **Calvin Klein** (მოდური ტანსაცმელი) და სხვ. სხვა კომპანიები სადიფერენციო ფაქტორად იყენებენ თავისი მომსახურებისა თუ პროდუქციის იმ ფასეულობებს, რომელსაც აღიქვამს მომხმარებელი. ისინი სხვა კომპანიებს კონკურენციას უწევენ პროდუქციასა და მომსახურებაზე ზომიერი ფასების დაწესებით.

საერთო ლიდერობის სტრატეგია დანახარჯების მიხედვით. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიაში მიმდინარე ყველა ოპერაციული პროცესების ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევას, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ დანახარჯების დაბალი დონე. ეს შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას თავისი პროდუქცია და მომსახურება გაყიდოს უფრო დაბალ ფასში. ამ სტრატეგიის წარმატებით გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის ზოგიერთი განყოფილების მომგებიანობის დონის შემცირება (რაც განპირობებულია პროდუქციისა და მომსახურების უფრო დაბალ ფასებში გაყიდვით), მაგრამ იმავე დროს გაიზარდოს კომპანიის ერთობლივი მომგებიანობის დონე, რაც მიიღწევა გაყიდვების საერთო მცდელობის გადიდებით.

ფოკუსირების სტრატეგია სთავაზობს კომპანიას ორიენტაცია მოახდინოს ვიწრო ასორტიმენტის საქონლის წარმოებაზე, რომელიც დანიშნული იქნება მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფების ან ცალკეული რეგიონებისათვის. ასეთი სტრატეგია საშუალებას აძლევს კომპანიას კონკრეტული პროდუქტის სამომხმარებლო თვისებები შესაბამისობაში მოიყვანოს მომხმარებელთა კონკრეტული სეგმენტის საჭიროებებთან. ეს სეგმენტები შეიძლება გამოიყოს ისეთი ნიშნების მიხედვით, როგორიცაა გეოგრაფიული რაიონი, ეთნიკური გადაწყვეტილება, მსყიდველობითიუნარიანობა, გემოვნება და სხვა ფაქ-

ტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მომხმარებლის მიერ ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ფუნქციური სტრატეგიები.

ფუნქციური სტრატეგიები განსაზღვრავენ კომპანიის სხვადსხვა ფუნქციების მართვის წესებს, როგორიცაა მარკეტინგი, საწარმოო ოპერაციები, ადამიანური რესურსები, სამეცნიერო კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვა. გაითვალისწინება, რომ კომპანიის ფუნქციური სტრატეგიები შეთანხმებული უნდა იყოს საერთაშორისო კორპორაციულ სტრატეგიებთან და ბიზნეს სტრატეგიებთან. ფუნქციურ სტრატეგიებს მიეკუთვნება საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია, საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია და სხვა, რომლებიც ცალკე იქნება განხილული. აქ შევჩერდებით მხოლოდ ორ მათგანზე. ესენია:

საერთაშორისო ფინანსური სტრატეგია, რომელიც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა კაპიტალის მიზნობრივი სტრუქტურა, საინვესტიციო პოლიტიკა, საზღვარგარეთული ვალუტის მარაგები, რისკების შემცირების მეთოდები, დავალიანებათა მართვის პოლიტიკა და საბრუნავი კაპიტალის მართვა. როგორც წესი, საერთაშორისო კომპანიაში ფინანსური სტრატეგია მუშავდება როგორც მთლიანად კომპანიისთვის, ისე მისი ცალკეული სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულისათვის. უფრო ვრცლად ფინანსური სტრატეგია განიხილება საერთაშორისო მარკეტინგის სტრატეგიაში.

საერთაშორისო საწარმოო სტრატეგია განსასზღვრავს კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების შექმნის (წარმოების) პროცესს. იგი ქმნის გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს მომარაგების, საწარმოთა სიმძლავრეთა განლაგების, საწარმოთა დაგეგმარების და დიზაინის, ტექნოლოგიის და მატერიალური მარაგების მართვის შესახებ. საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს, თუ კომპანიამ რომელ ბაზრებზე უნდა შეაღწიოს და რომელ ბაზრებს უნდა აარიდოს თავი. ამის შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს კომპანიის მიზნობრივ ბაზრებზე შეღწევის საშუალებები.

7.4. საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები

საერთაშორისო კომპანია, გასულია რა საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე, მუდმივად უნდა ცდილობდეს როგორც თითოეულ ქვეყანაში ბაზრის ხვედრითი წილის გაფართოებას, ისე ახალი ქვეყნების ბაზრებზე გასვლას. კომპანია ამ პრობლემებს წარმატებით გადაჭრის გარეშე ვერ გახდება ლიდერი თავის დარგში (ინდუსტრიაში). ბიზნესის შემდგომ განვითარებაზე ორიენტირებულმა ფირმებმა აუცილებელია დაიკავონ მომგებიანი პოზიციები საზღვარგარეთის ბაზრებზე, რათა თავი გაართვან კონკურენტულ ბრძოლებს და გამარჯვებულები გამოვიდნენ. როგორც აღინიშნა, თანამედროვე პირობებში ბიზნესის სერიოზული გაფართოების ერთ-ერთ ძირითად გზას საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლა და მათი რიცხვის გზა წარმოადგენს. ამიტომაცაა, რომ ამჟამად განსაზღვრულია ძირითადი მიზნები, რომლებიც კომპანიებს უბიძგებენ საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლას. მას მიეკუთვნება: კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდა, პროდუქციის წარმოებისა და ტრანსპორტირების დანახარჯების შემცირება, კონკურეტუნარიანობის ამაღლება, კომპანიის ძირითადი კომპონენტების რეალიზება და კონკურენტებზე უპირატესობების მიღწევა, ეკონომიკური რისკების შემცირება.

კომპანიის პროდუქციისა და მომსახურების მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდის საჭიროება განსაკუთრებით აქტუალური ხდება მაშინ, როდესაც ეროვნული შიგა ბაზარი გაჯერებული ხდება და ამასთან, კონკურენტები ძლიერები არიან, რის გამო მათი შევიწროების ხარჯზე შეუძლებელი ხდება მომხმარებელთა გაზრდა და ბაზრის გაფართოება. ასეთ სიტუაციაში კომპანიამ უნდა გამოიყენოს საგარეო ბაზარზე გასვლის მისთვის უფრო მისაღები რომელიმე მეთოდი.

დანახარჯების შემცირების და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საშუალებაა საზღვარგარეთის ბაზრებზე საქონლისა და მომსახურების ექსპორტირება. ამ გზით შესაძლებელი ხდება კომ-

პანიამ გააფართოვოს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების მოცულობა იმ დონემდე, რომ შესამჩნევი იყოს წარმოების მასშტაბიდან მიღებული ეკონომია დანახარჯებს შემცირების საფუძველზე. ეს იმავდროულად იწვევს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას.

კომპანიის ძირითადი კომპეტენციების რეალიზაციისა და კონკურენტებზე უპირატესობის მიზნის მიღწევაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს საგარეო ბაზრებზე შეღწევის პრაქტიკული განხორციელება. ამ შემთხვევაში კომპანიამ შეიძლება რეალიზება გაუკეთოს მის ისეთ ძირითად კომპეტენციებს, როგორიცაა იმიჯი, პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი, ნოუ-ჰაუ და სხვ.

ეკონომიკური რისკების დონის შემცირების მიზნის მისაღწევად კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს უცხოურ ბაზარზე გასვლის სტრატეგია. რაც უფრო მეტ უცხოურ ბაზარზე დამკვიდრდება კომპანია, მით უფრო ნაკლებად იქნება დამოკიდებული შიგა საბაზრო ოპერაციებზე (კონიუნქტურაზე) ანუ შემცირდება რისკის დონე. გარდა ამისა, მრავალ უცხოურ ბაზარზე გასვლით კომპანია ასევე ამცირებს რისკის დონეს, რადგან ერთ ქვეყანაში მიღებული შესაძლო დანაკარგები შეიძლება კომპენსირებულ იქნეს სხვა ქვეყნებში აქტიურობის გაზრდის ხარჯზე.

საგარეო ბარებზე შეღწევისა და დამკვიდრებისათვის კომპანიების მიერ გამოიყენება საერთაშორისო სტრატეგიები. საერთაშორისო სტრატეგია გამორიცხავს იმ მოქმედებებს, რომლებიც უნდა განახორციელოს კომპანიამ საზღვარგარეთის ბაზარზე გასვლის შემთხვევაში თავისი კონკურენტების ქმედებების მიმართ. საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავებისას კომპანიებმა წინასწარ თანმიმდევრულად უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიის შემუშავების ელემენტები. სახელდობრ:

1. შესასვლელი ბაზრის გეოგრაფიული მდგომარება;
2. ახალ ბაზარზე შესასვლელი სტრატეგია: ახალი შვილობილი კომპანიის შექმნა, კომპანიის ყიდვა, ალიანსში შესვლა;

3. კომპანია ახალ ბაზარზე შესასვლელად რა ძირითადი კომპეტენციების გამოყენებას აპირებს, ანუ რა მაჩვენებლებით იქნება მისი პროდუქცია მიმზიდველი მომხმარებლისათვის?
4. ახალ ბაზარზე შესვლის ეტაპების განსაზღვრა: როდის შედის ბაზარზე, რა პერიოდულობით და რა წილით აითვისებს ბაზარს?
5. ახალ საგარეო ბაზარზე შესვლის ეკონომიკური დასაბუთება: რამდენით შემცირდება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოებისა და რეალიზაციის დანახარჯები? როგორი იქნება ფასები და მომგებიანობა?

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო სტრატეგიების შემუშავება-განხორციელება კომპანიების მხრიდან მოითხოვს უფრო მეტი ფაქტორის გათვალისწინებას, ვიდრე შიგა ბაზარზე მოქმედების სტრატეგიის შემუშავებისას. ეს განპირობებულია იმით, რომ ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან გეოგრაფიული, ეროვნული, სოციალურ-კულტურული, ეკონომიკური და მთელი რიგი სხვა პირობებით. სხვა ქვეყნების ბაზრებზე კომპანიების დასამკვიდრებლად აუცილებელია ბიზნესის გაძღოლისას გაითვალისწინონ ყველა ის თავისებურება, რომლებიც გააჩნიათ ამ ქვეყნების ბაზრებს ეროვნულთან შედარებით.

ამჟამად, კომპანიები საზღვარგარეთის ქვეყნების ბაზრებზე გასვლის მიზნით, მათთვის ხელსაყრელი ბაზრის შესაფასებლად, რაც საფუძვლად დაედება ბაზრის შერჩევას, იყენებენ ე.წ. **კაგე** (**CAGE**) მოდელს, რომელიც გულისხმობს, რომ ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების (**კ**), ადმინისტრაციული განსხვავების (**ა**), გეოგრაფიული განსხვავების (**გ**) და ეკონომიკური განსხვავების (**ე**) გაანალიზების საფუძველზე უნდა განისაზღვროს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მიზანშეწონილობა და დადებითი გადაწყვეტილება მხოლოდ მაშინ უნდა იქნეს მიღებული, როცა დასაბუთდება წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა.

თანამედროვე ეტაპზე საგარეო ბაზრებზე შესაღწევად გამოიყენება სხვადასხვა სტრატეგიები (მეთოდები). განვიხილოდ ზოგიერთი მათგანი:

1. ექსპორტის (ექსპორტინგის) სტრატეგია. იგი გულისხმობს ეროვნულ ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციის გატანას ქვეყნის საბაჟო საზღვრებს გარეთ და იმპორტირებული საქონლის რეექსპორტს. მაგრამ ექსპორტის სტრატეგიაში მთავარი მნიშვნელობა ენიჭება საკუთარ საწარმოო ბაზაზე წარმოებული პროდუქციის მეშვეობით საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევას, რადგან ეს უფრო ეფექტიანია როგორც კომპანიისათვის, ისე მთლიანად ქვეყნისთვის. თავის მხრივ გამოიყენება ექსპორტის სტრატეგიის (მეთოდის) ორი სახე – **პირდაპირი და არაპირდაპირი.**

პირდაპირი ექსპორტის დროს კომპანია უშუალოდ თვითონ ახორციელებს პროდუქციის (საქონლის) გატანას და გაყიდვას პირდაპირ საზღვარგარეთის ქვეყნების მომხმარებელზე.

ზოგჯერ კომპანიები, სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინების საფუძველზე, საზღვარგარეთის ბაზრებზე პროდუქციის გატანას ახორციელებენ საშუამავლო ფირმების მეშვეობით, მათთან ხელშეკრულების დადების საფუძველზე.

არაპირდაპირი ექსპორტია მაშინ, როცა კომპანიის პროდუქციის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ გატანა ხორციელდება საზღვარგარეთის ქვეყნის კომპანიის – შუამავლის მეშვეობით, რომელიც შემდგომში მას ყიდის მომხმარებელზე. საზღვარგარეთის კომპანია შუამავლებს, რომლებიც ახორციელებენ საექსპორტო პროდუქციის განაწილებას (გაყიდვას) და მარკეტინგს, **საექსპორტო სავაჭრო კომპანიებს** უწოდებენ. რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებიც დასაქმებულნი არიან ექსპორტიორი კომპანიის სახელით ექსპორტის განხორციელებაზე, უწოდებენ **ექსპორტის მართვის კომპანიებს.** ექსპორტის ასეთი სტრატეგია შესაძლებლობას იძლევა შემცირდეს რისკის დონე და მოთხოვნა ფინანსურ რესურსებზე. გარდა ამისა, ამ შემთხვევაში კომპანიას შეუძლია დაზოგოს სახსრები საზღვარგარეთ პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებაზე ან

სრულიად უარი თქვას მასზე. მაგრამ, მანამ, სანამ კომპანია მიმართავს ამ სტრატეგიას, საჭიროა მოახდინოს შესაბამისი გაანგარიშებები. სახელდობრ, იმ კომპანიამ უნდა გამოიყენოს ეს სტრატეგია, რომლის პროდუქციის წარმოების დანახარჯები უფრო დაბალია, ვიდრე საექსპორტო ქვეყანაში. ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯების სიდიდეს და თუ იგი მაღალი იქნება, კომპანიამ უარი უნდა თქვას ამ სტრატეგიის განხორციელებაზე. სხვა შემთხვევაში იგი დამარცხებული გამოვა საზღვარგარეთის კომპანიებთან კონკურენტულ ბრძოლაში.

2. საერთაშორისო ლიცენზირება. მოცემული სტრატეგია (მეთოდი) ნიშნავს უცხოური კომპანიებისათვის არამატერიალურ ფასეულობათა გამოყენების უფლების გადაცემას გარკვეული პირობებითა და დროით.

ზოგადად ტერმინი ლიცენზია ლათინური სიტყვაა (**Licentia**) და ნების დართვას ნიშნავს. ლიცენზიას პირველ რიგში გასცემს შესაბამისი სახელმწიფო ორგანო საქონლის ექსპორტსა და იმპორტზე. ამ ნებართვის დამადასტურებელ საბუთს ლიცენზია ეწოდება, ხოლო საბუთის შედგენისათვის საჭირო პროცედურების ჩატარებას ლიცენზირება. ლიცენზიის გაცემის უფლება აქვს კომპანიასაც იმ პირობით, თუ შესრულებული იქნება იმ ქვეყნის შესაბამისი ორგანოების (საკანონმდებლო) მოთხოვნები, რომლებშიც ლიცენზიის გამცემი კომპანია იმყოფება. ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, იდება სალიცენზიო ხელშეკრულება მხარეებს შორის.

ლიცენზირების სტრატეგია (მეთოდი) მიზანშეწონილია გამოყენებული იყოს მაშინ, როცა:

– კომპანიას გააჩნია მნიშვნელოვანი ნოუ-ჰაუ, ან საერთაშორისო მნიშვნელობის დაპატენტებული საქონელი;

– კომპანიას არ გააჩნია საერთაშორისო ბაზარზე დამოუკიდებლად შეღწევის რესურსული უზრუნველყოფა;

– კომპანიას დამოუკიდებლად არ შეუძლია საგარეო ბაზარზე შესვლასთან დაკავშირებული რისკისა და სირთულეების დაძლევა.

კომპანია, რომელიც ლიცენზიას გასცემს უცხოურ კომპანიაზე, არ გაიღებს რაიმე მნიშვნელოვან დანახარჯებს და არ მიდის რისკზე, რაც ახასიათებს სხვა რაიმე მეთოდით კომპანიის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლასა და დამკვიდრებას, თუმცა იღებს შემოსავალს (როიალტს). ლიცენზირების სტრატეგიას გააჩნია გარკვეული ნაკლოვანებებიც. კერძოდ, ნოუ-ჰაუს ლიცენზირება დაკავშირებულია რისკთან, რადგან ნებართვის გაცემის შემდეგ კომპანიას უძნელდება კონტროლი სალიცენზიო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების დაცვაზე. გარდა ამისა, ლიცენზირების შემდეგ შესაძლებელია კონკურენტი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გამო გაძნელდეს კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვება.

3. ფრენშაიზინგი. ეს სტრატეგია ლიცენზირების სტრატეგიის ერთგვარ სახესხვაობას წარმოადგენს. იგი ყველაზე მეტად გამოიყენება მომსახურების სფეროში, განსაკუთრებით ვაჭრობის დარგში. საკუთარი ბიზნესის დაწყების, გაფართოებისა და სწრაფი ზრდისათვის ზოგიერთი კომპანია იყენებს ფრენშაიზინგს. იგი გულისხმობს ეროვნული კომპანიის მიერ საზღვარგარეთის კომპანიაზე ფრენშაიზის ანუ უფლების გადაცემას — გამოიყენოს მისი ტექნოლოგია, ნოუ-ჰაუ, ლიცენზია, სავაჭრო მარკა, კონსულტაციები და სხვა, გარკვეული გადასახდელების სანაცვლოდ. ამის საფუძველზე ფრენშაიზის გამცემი კომპანია იღებს მნიშვნელოვან დამატებით შემოსავლებს. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად იდება ხელშეკრულება ფრენშაიზერსა და ფრენშაიზის მიმღებს შორის. ფრენშაიზის მიმღები თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას მისი საზღვარგარეთ განთავსებისა და რისკის დანახარჯების შესახებ. ფრენშაიზერის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ხარისხის კონტროლის განხორციელება. ფრენშაიზის მიმღები საზღვარგარეთული კომპანიები არც ისე მკაცრად იცავენ ერთიან სტანდარტებს. ზოგჯერ ამის მიზეზია ის, რომ სხვადასხვა ქვეყნის ტრადიციები და კულტურა ერთნაირად არ განიხილავს ხარისხთან დაკავშირებულ საკითხებს.

ზოგადად არსებობს ფრენშაიზინგის ოთხი ძირითადი ფორმა: სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენშაიზინგი, მზა

პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგი, საქონლის წარმოების ფრენშაიზინგი და საქმიანობის სახეზე ფრენშაიზინგი.

4. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სტრატეგია. საერთაშორისო ბაზარზე შესაღწევად კომპანიები ხშირად ირჩევენ პირდაპირი ინვესტიციების ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ეფუძნება საზღვარგარეთის ქვეყნების კაპიტალის მონაწილეობით ერთობლივი საწარმოს შექმნას. ერთობლივი საწარმოები განსაკუთრებით წარმატებით იქმნება მრეწველობის დარგებში. ამ შემთხვევაში ერთობლივი საწარმოები, რომლებიც წარმოედგენენ უცხოელების და ადგილობრივების საკუთრებას, ქმნიან ერთობლივ საწარმოო ბაზას, ასრულებენ ერთობლივ სამეურნეო საქმიანობას და ასევე, მართავენ ერთობლივად. ასეთ საწარმოებში სხვა დანარჩენი ურთიერთობების რეგულირება ხორციელდება წინასწარ დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე.

გლობალური სტრატეგია. ეს სტრატეგია განსაკუთრებით წარმატებით გამოიყენება იმ დარგებში, რომლებშიც კონკურენცია მიმდინარეობს მსოფლიო მასშტაბით. გლობალური სტრატეგია თითქმის ერთანირია ყველა ქვეყნისთვის, რადგან ყველა ქვეყანა ერთიან კონკურენტულ მიდგომას იყენებს და იგი გამოიხატება დანახარჯების მინიმიზაციაში, საქონლის დიფერენციაციასა და ფოკუსირებაში. გლობალური სტრატეგიის ძირითად დამახასიათებელ ნიშანს წარმოადგენს:

– კომპანიების სტრატეგიების კოორდინაცია და ინტეგრაცია მსოფლიო მასშტაბით;

– საქონლისა და მომსახურების გაყიდვების (განაწილების) განხორციელება მსოფლიოს ყველა ან უმეტეს ქვეყანაში.

არსებობს გლობალური სტრატეგიის შემდეგი სახეები:

– **გლობალური დაბალი დანახარჯების სტრატეგია**, როცა კომპანიის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს კონკურენტებთან შედარებით დაბალი საწარმოო დანახარჯების უზრუნველყოფა მსოფლიოს ყველა ან მისთვის უფრო მნიშვნელოვან ბაზრებზე.

– **გლობალური დიფერენციაციის სტრატეგია,** რომლის დროს კომპანია ახდენს საქონლის დიფერენციაციას სხვადასხვა

ქვეყანაში ერთი და იგივე მახასიათებლების მიხედვით, რათა შეიქმნას მაღალი იმიჯი და კონკურენტული უპირატესობა;

– **გლობალური ფოკუსირების სტრატეგია,** როდესაც კომპანიის მიზანს წარმოადგენს სტრატეგიულად საჭირო იდენტური ნიშის მომსახურება და კომპანიის სტრატეგიული მოქმედება კოორდინირებულია მსოფლიო ბაზრის ფარგლებში, რათა მიზნობრივ ნიშაში მიღწეული იქნეს კონკურენტული უპირატესობა. ამასთან, ეს მოქმედება ეფუძნება დაბალ დანახარჯებს და დიფერენციაციას.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტი?
2. დაასახელეთ საერთაშორისო კომპანიის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღების ის სამი წყარო, რომელიც მიუწვდომელია ადგილობრივ ბაზარზე მომუშავე კომპანიისათვის.
3. რატომ აღმოცენდება სიძნელეები კომპანიის მიერ ამ სამი კონკურენტული უპირატესობის პარალელურად გამოყენების შემთხვევაში?
4. ჩამოთვალეთ ოთხი ძირითადი კონცეფცია, რომელთა საფუძველზე ხორციელდება სტრატეგიული მართვა (მენეჯმენტი) უმეტეს მრავალეროვნულ კოპორაციებში?
5. დაასახელეთ განსხვავებები საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირებასა და რეალიზაციას შორის.
6. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირების ეტაპები.
7. დაასახელეთ საერთაშორისო სტრატეგიის ოთხი ელემენტი.
8. აღწერეთ კომპანიის განსაკუთრებული კომპეტენციის როლი და მნიშვნელობა ამა თუ იმ სფეროში საერთაშორისო სტრატეგიის ფორმირების პროცესში.
9. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო სტრატეგიის სამი დონე.
10. აღწერეთ და დაახასიათეთ კორპორაციული სტრატეგიისადმი სამი ძირითადი მიდგომის თავისებურებანი.

11. აღწერეთ და დაახასიათეთ ბიზნესსტრატეგიის ფორმირებისადმი სამი ძირითადი მიდგომის თავისებურებანი.
12. დაასახელეთ ფუნქციური სტრატეგიის ძირითადი ტიპები, რომლებიც გამოიყენება საერთაშორისო კომპანიებში.
13. ჩამოთვალეთ საგარეო ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგიები.

ლიტერატურა:

1. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბ., 2008;
2. გიგიაშვილი ო., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 1998
3. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, 4-е изд., Пер. сангл., под ред. А.Г. Медведева, спб.: Питер, 2006.

თავი VIII

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები

შესასწავლი საკითხები:

1. **კომპანიების საერთაშორისო თანამშრომლობა;**
2. **ერთობლივი საწარმოები;**
3. **სტრატეგიულ ალიანსში გაერთიანების მოტივები;**
4. **სტარტეგიული ალიანსის ფორმები;**
5. **სტარატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლი.**

8.1. კომპანიების საერთაშორისო თანამშრომლობა

ბიზნესის გლობალიზაცია დიდ ინვესტიციებს საჭიროებს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ წარმატების მიღწევის მთავარ პირობას წარმოადგენს გადაწყვეტილებების კოორდინაცია ისეთ სფეროებში, როგორიცაა: ახალი პროდუქტის შემუშავება, მისი წარმოება, განაწილება და მარკეტინგი. ამასთან, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ კომპანია განიცდის რესურსების დეფიციტს, რომელიც საჭიროა საერთაშორისო მასშტაბით კონკურენტებთან ბრძოლის საწარმოებლად, ან ახალი პროდუქტის შექმნის დიდმა დანახარჯებმა გააუარესა ფირმის ბიუჯეტის მდგომარეობა. ასეთი საწარმოს მხრიდან, საპასუხო ქმედება შეიძლება იყოს პარტნიორების მოძიება, რომელთანაც შესაძლებელი იქნება დანახარჯების და რისკის განაწილება. მოვლენების განვითარების კიდევ ერთი ვარიანტია კომპანიის მიერ ახალი ტექნოლოგიის ფლობა ამა თუ იმ საქონლის საწარმოებლად. თუ არ გააჩნია სათანადო საწარმოო სიმძლავრეები და განაწილების ქსელი, ასეთ დროს კომპანია იწყებს სხვა ფირმების ძებნას ისეთი გამოცდილებით და უპირატესობებით, რომელიც შეავსებს მის სუსტ მხარეებს და შეამცირებს საფრთხეებს.

კომპანიების საერთაშორისო თანამშრომლობამ შეიძლება სხვადასხვა სახე მიიღოს, კერძოდ: დაპატენტებულ ტექნო-

ლოგიებზე ლიცენზიების გაცვლა, საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენება, კვლევების ერთობლივი დაფინანსება, ასევე, პარტნიორის პროდუქციის გასაღება საკუთარი ქსელების მეშვეობით. თანამშრომლობის ასეთი ფორმები თანამედროვე ლიტერატურაში ცნობილია „სტრატეგიული ალიანსების“ სახელწოდებით. სტრატეგიული ალიანსი წარმოადგენს მონაწილეების კონკურენტული პოზიციების გამყარებაზე გამიზნულ გრძელვადიან, ურთიერთხელსაყრელ შეთანხმებას ორ ან მეტ კომპანიას შორის და ითვალისწინებს რესურსების, ცოდნის და შესაძლებლობების გაზიარებას. სტრატეგიული ალიანსები იქმნება როგორც საპასუხო რეაქცია ტექნოლოგიურ ან საბაზრო გაურკვევლობაზე. მისი ორგანიზაცია სხვადასხვა ფორმით შეიძლება მოხდეს – შესყიდვებზე ან გასაღებაზე გრძელვადიანი შეთანხმებით დაწყებული და ერთობლივი საწარმოს შექმნით დამთავრებული. მათ შორის შეიძლება იყოს სალიცენზიო შეთანხმებები და სამეცნიერო-კვლევითი თანამშრომლობა. ყველა ალიანსი ურთიერთვალდებულებებს ითვალისწინებს და პარტნიორებისათვის ხელმისაწვდომს ხდის ერთმანეთის რესურსებს.

ნებისმიერ ალიანს გააჩნია მიზნები, რომელიც მონაწილე კომპანიების სტრატეგიულ ინტერესებთანაა დაკავშირებული. ალიანსის მიზნები წევრების ინტერესებიდან გამომდინარეობს. სტრატეგიული ალიანსი შეიძლება ემსახურებოდეს როგორც თავდაცით, ასევე შეტევით მიზნებს. შეტევითი ალიანსები შეიძლება იყოს გამიზნული ახალი ბაზრების შექმნასა ან არსებულში შეღწევაზე, დარგის სტანდარტების ჩამოყალიბებასა და დაცვაზე, გარკვეული პოლიტიკური ცვლილებებისათვის მზადყოფნაზე. თავდაცვითი ალიანსების მიზანს წარმოადგენს არსებული საბაზრო პოზიციების დაცვა ან გამყარება, ფინანსური რისკების განაწილება, რომელიც მაღალ ტექნოლოგიებს უკავშირდება, ან წარმოების მასშტაბიდან ეკონომიის მიღება. ამ მიზნების მისაღწევად თავდაცვით ალიანსებში ხშირად ხდება საწარმოო სიმძლავრეებისა და სხვა საშუალებების გაერთიანება.

ალიანსის მიზანს შეიძლება, ასევე, წარმოადგენდეს სწავლისათვის შესაძლებლობების შექმნა. მაგალითად, სწავლა შეიძლება ითვალისწინებდეს ინოვაციური ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობას, ან ფინანსების, მარკეტინგის და წარმოების სფეროში გამოცდილების გაზიარებას. ასეთი მიდგომის ერთერთი შედეგია პროდუქციის წარმოებაზე ან ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაზე დახარჯული დროის შემცირება. მაგრამ, ასეთ სწავლას უარყოფითი მხარეც გააჩნია, ზოგჯერ კომპანიები ალიანსის შიგნით არსებულ კავშირებს არაკეთილსინდისიერად იყენებენ და ითვისებენ გულუბრყვილო პარტნიორის ტექნოლოგიურ სიახლეებს. ამასთან, ალიანსის ფორმირებამ შეიძლება შერწყმის ან შთანთქმის წინა პერიოდის როლიც შეასრულოს. ერთი მხრივ, ალიანსის შექმნა პარტნიორებს საშუალებას აძლევს გაამყარონ კავშირები და გაამარტივონ შერწყმის რთული პროცესი. მეორე მხრივ, ალიანსის ფორმირება საშუალებას იძლევა თავი ავარიდოთ ნაჩქარევი გადაწყვეტილებების მიღებით გამოწვეულ შეცდომებს.

სტრატეგიულ ალიანსში შემავალ პარტნიორებს შეუძლიათ საკუთარი საქმიანობის კოორდინაცია ახალი პროდუქტის შემუშავების, მარკეტინგის და მართვის სფეროში გამოცდილების გაზიარებით. მაგალითად, **Kodak** და **Fuji** არის ორი შეურიგებელი კონკურენტი ფოტოფირების ბაზარზე, მათ შექმნეს სტრატეგიული ალიანსი ფოტოაპარატების ისეთ მწარმოებლებთან, როგორიცაა **Canon, Minolta** და **Nikon**. ამ ალიანსის ამოცანა იყო ფოტო აპარატების და ფოტოფირების ახალი სტანდარტის შექმნა, რომელმაც **„Advanced Photo System“** (მოწინავე ფოტოსისტემა) სახელწოდება მიიღო. ახალი სტანდარტი გამიზნულია სურათის გადაღების პროცესის გამარტივებასა და ხარისხის ამაღლებაზე.

XXI საუკუნის დასაწყისში გააქტიურდა კომპანიებს შორის სტრატეგიული ალიანსების გაფორმების პროცესი. მაგრამ სტატისტიკა ამ მიმართულებით არც თუ ისე სახარბიელოა: წარუმატებელი სტრატეგიული ალიანსების წილი ზოგიერთ დარგში 60 პროცენტს აჭარბებს. თუ ამ მაჩვენებელს კომპანიების მიერ ბაზარზე ახალი საქონლის დანერგვის წარუმეტებლობის

რიცხვს შევადარებთ, მაშინ წარმატებული სტრატეგიული ალიანსების წილი არც ისე მცირედ მოგვეჩვენება. საწარმოები სტრატეგიულ ალიანსში შედიან განუსაზღვრელობის ან ბაზრის კონკურენციული ძალების ზეწოლის გამო. ამიტომ, თვით ალიანსის ჩამოყალიბების პროცესში არც თუ ისე მცირე რისკი იმალება, რითაც შეიძლება წარუმატებლობის საკმაოდ მაღალი პროცენტიც აიხსნას. ამასთან, მოკავშირეთა ოპერაციების ზრდა არ ამცირებს წარუმატებელი შემთხვევების წილს, რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ აუცილებელია საერთაშორისო ბიზნესის ამ ფორმის უფრო ღრმად შესწავლა და მისი ფუნქციონირების თავისებურებებში გარკვევა.

8.2. ერთობლივი საწარმოები

ერთობლივი საწარმო **(joint venture)** სტრატეგიული ალიანსის განსაკუთრებული ფორმაა, რომელიც ითვალისწინებს ორი ან მეტი კომპანიის მიერ ახალი იურიდიული პირის შექმნას. 1986 წელს აშშ-ში გამოცემულ ფუნდამენტურ ნაშრომში **„International joint ventere“** მოცემულია ერთობლივი საწარმოების შემდეგი ნიშან-თვისებები:

- ✓ სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოების მონაწილეობა. ერთობლივი საწარმოები იქმნება როგორც ერთი, ისე რამდენიმე ქვეყნის საწარმოს მონაწილეობით.
- ✓ რეგულარული და არა ერთჯერადი ხასიათის საქმიანობისათვის თანამშრომლობა.
- ✓ საწარმოს, როგორც დამოუკიდებელი იურიდიული პირის დაფუძნება. ერთობლივი საწარმო იქმნება ქვეყნის კანონმდებლობით განსაზღვრული ფორმით (შპს, სს და ა.შ.).
- ✓ ერთობლივი საწარმოს საკუთრების ფორმა. ისინი შეიძლება შეიქმნას კერძო კაპიტალით, კერძო და სახელმწიფო კაპიტალით, ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციების მონაწილეობით.

✓ ერთობლივ საწარმოში პარტნიორთა წილი. ერთობლივი საწარმოები იქმნება ორი ან მეტი პარტნიორის მონაწილეობით პარიტეტულ საფუძველზე ან პარტნიორთა წილი საწარმოს კაპიტალში შეთანხმებით განისაზღვრება.

✓ საქმიანობის სფერო. ერთობლივი საწარმო შეიძლება შეიქმნას საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, თუ მასზე რაიმე შეზღუდვა არ არსებობს.

✓ მონაწილეთა ერთობლივი მართვით მოქმედება. ერთობლივი საწარმოების მართვაში პარტნიორები იღებენ აქტიურ ან პასიურ მონაწილეობას. პირველ შემთხვევაში ისინი უშუალოდ ახორციელებენ საწარმოს მართვას, მეორე შემთხვევაში კი მართვა დაქირავებულ მენეჯერებს უწევთ.

ერთობლივი საწარმოს შექმნას მრავალი უპირატესობა გააჩნია. მათ შორის ძირითადია:

- პარტნიორთა ძალისხმევის გაერთიანებისა და რესურსების ერთობლივი გამოყენების შედეგად სინერგიული ეფექტის გაძლიერება;
- ძლიერ პარტნიორთან თანამშრომლობით მოწინავე ტექნოლოგიების მიღება;
- ახალ ბაზარზე გასვლა. ერთობლივი საწარმოები ფირმებს შესაძლებლობას აძლევს გააფართოვონ საქმიანობა ახალ ბაზარზე. ამასთან, რისკი მნიშვნელოვნად დაბალია, ვიდრე ახალი ფირმის შეძენისას ან ფილიალის გახსნისას. ერთობლივი საწარმოების გამოყენებით ფირმები იღებენ პირველად ინფორმაციას და იძენენ ახალ ბაზრებზე საქმიანობის გამოცდილებას;
- ტრანსფერტული ფასების გამოყენებით ხარჯების და გადასახადების შემცირება.

ერთობლივი საწარმო საგარეო ბაზარზე შეღწევის მხოლოდ ერთ-ერთი ფორმაა, არსებობს სხვა ალტერნატიული ვარიანტებიც: საექსპორტო საქმიანობა, ლიცენზირება, ფრენშაიზინგი და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები. თუმცა თითოეული ეს ფორმა გულისხმობს, რომ კომპანია მოქმედებს დამოუკიდებლად ან ქირაობს სხვა ფირმას, რომელიც მისი სახელით

იმოქმედებს. ამის საპირისპიროდ ერთობლივი საწარმო ორ ან მეტ კომპანიას შორის აქტიურ თანამშრომლობას გულისხმობს. ალიანსის მონაწილე თითოეული საწარმო დაინტერესებულია საკუთარი მიზნების მიღწევაში, რისთვისაც აქტიურად იყენებს სხვა ფირმებთან თანამშრომლობას.

ნებისმიერი შეთანხმება თანამშრომლობის შესახებ ითვალისწინებს მართვის განსაზღვრულ მეთოდს. ერთობლივი საწარმო, რომელიც განცალკევებულ იურიდიულ პირს წარმოადგენს, უნდა ფუნქციონირებდეს მენეჯერების კოორდინირებული მართვით. შეიძლება გამოვყოთ ერთობლივი საწარმოს მართვის სამი ტიპი: პირველ შემთხვევაში მართვას ახორციელებს თავად დამფუძნებელი კომპანია; მეორე, ერთ-ერთ დამფუძნებელ კომპანიას შეუძლია აიღოს ერთობლივი საწარმოს მართვის ძირითადი პასუხისმგებლობა; მესამე, ერთობლივი საწარმოს სამართავად შეიძლება დაიქირავონ დამოუკიდებელი მენეჯერების გუნდი. უკანასკნელი მიდგომა ალბათ ყველაზე მისაღებია, რადგან დამოუკიდებელი მენეჯერების ძალისხმევა კონცენტრირებული იქნება ერთობლივი საწარმოს ეფექტიანობაზე და არა რომელიმე დამფუძნებელი კომპანიის სუბიექტურ ინტერესებზე. სტრატეგიული ალიანსების სხვა ფორმების მართვის სტრუქტურა შესაძლოა ნაკლებ ფორმალური იყოს და განხორციელდეს საკოორდინაციო კომიტეტის მეშვეობით, რომელშიც მონაწილე კომპანიების წარმომადგენლები შედიან.

მართვის ფორმალური სტრუქტურა ერთობლივ საწარმოს სხვა სტრატეგიულ ალიანსებთან შედარებით უფრო მოქნილს და მრავალფეროვანს ხდის. სტრატეგიული ალიანსი, რომელიც არ მიეკუთვნება ერთობლივი საწარმოს კატეგორიას, შეიძლება ჩამოყალიბდეს მხოლოდ იმისათვის, რომ დამფუძნებელ კომპანიებს დაეხმაროს უახლოეს მომავალში მოსალოდნელი საფრთხეების დაძლევაში. ერთობლივ საწარმოებს მეტი სარგებლის მოტანა შეუძლია იმ შემთხვევაში, როდესაც ფირმები გეგმავენ ღრმა და გრძელვადიან თანამშრომლობას. ერთობლივი საწარმო შეიძლება შეიქმნას ისეთ შემთხვევაში, თუ ფირმები თანამშრომლობენ კვლევის, წარმოების და უცხოურ

ბაზარზე შეღწევის საკითხებში. სხვა ტიპის სტრატეგიული ალიანსები ხშირად იქმნება კონკრეტული ამოცანების გადასაჭრელად, რომლის მიღწევის შემთხვევაში ალიანსი იშლება. მაგალითად, ზემოთ ნახსენებ ფოტოაპარატების და ფოტოფირების მწარმოებელ კომპანიებს შორის კავშირი დაიშალა ახალი სტანდარტის **„Advanced Photo System“** შექმნის შემდეგ. რამდენადაც ერთობლივი საწარმოები იურიდიულ პირებს წარმოადგენენ, უფრო ხანგძლივი პერიოდის განმავლობაში საქმიანობენ.

8.3. სტრატეგიულ ალიანსში გაერთიანების მოტივები

სტრატეგიული ალიანსი აძლიერებს მასში შემავალ კომპანიებს და უქმნის დამატებით შესაძლებლობებს. ალიანსში გაერთიანებით საერთაშორისო კომპანიისათვის ხელმისაწვდომი ხდება ოთხი ძირითადი უპირატესობა: ახალ ბაზარზე გასვლის გამარტივებული შესაძლებლობა; რისკების განაწილება; ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება; სინერგია და კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერება.

ფირმა, რომელსაც სურს ახალ ბაზარზე შეღწევა, ეჯახება უამრავ სირთულეს, როგორიცაა კონკურენტული ბრძოლის არსებული პრაქტიკა ან არახელსაყრელი სამთავრობო გადაწყვეტილებები. ამ სირთულეების გადალახვის ერთ-ერთი მარტივი ხერხია ადგილობრივ ფირმებთან თანამშრომლობა. ამის ალტერნატივა იქნებოდა კომპანიას მასშტაბის ეკონომიისა და მარკეტინგის სფეროში ოპერაციების დივერსიფიკაციის ხარჯზე მოეხერხებინა უცხო ბაზარზე შეღწევა. თუმცა ასეთ დროს შეღწევის დაბალი ტემპი და ახალ ბაზარზე იმფორმაციის სიმცირე ზრდის ფირმის დანახარჯებს. მაშინ, როდესაც, ახალ ბაზარზე მიზნის სწარაფი მიღწევითა და დანახარჯების ეკონომიით სტრატეგიული ალიანსი ქმნის მნიშვნელოვან უპირატესობას.

მაგალითად, **Worner Brothers**, რომელიც არის **Time Worner**-ის ქალიშვილი კომპანია, და დაკავებულია მხატვრული ფილმების გავრცელებით, ყურადღება მიაქცია ევროპას, როგორც ზრდის დიდი პოტენციალის მქონე მიზნობრივ ბაზარს. იმისათვის, რომ დაეჩქარებინა ამ ბაზარზე შეღწევა, მან შექმნა ერთობლივი საწარმოები კინოთეატრების ევროპულ ქსელებთან.

სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებაზე ასევე ახდენს გავლენას მთავრობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. ბევრი ქვეყანა შეშფოთებულია უცხოური კომპანიების გავლენის ზრდით და შიდა ბაზარზე დასაშვებად ტრანსნაციონალური კომპანიებისაგან ადგილობრივ ფირმებთან თანამშრომლობას მოითხოვს. მაგალითად, ნამიბიის მთავრობა უცხოური კომპანიებისაგან, რომლებიც თევზის რეწვას ქვეყნის საზღვაო აკვატორიაში ახორციელებენ, მოითხოვს, რომ ითანამშრომლონ ადგილობრივ ფირმებთან. სხვა შემთხვევაში თანამშრომლობის მოთხოვნა შეიძლება პოლიტიკური მიზნებით იყოს განპირობებული.

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ძირითადი დარგები კონკურენციის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა. არცერთ კომპანიას არ აქვს გარანტირებული წარმატება, როდესაც ის ცდილობს უცხო ბაზარზე შეღწევას ან ახალი პროდუქტის შექმნას. სტრატეგიული ალიანსი შეიძლება გამოყენებულ იქნას ასეთი რისკების შესამცირებლად. მაგალითად, კომპანია **Boeing**-მა „**Boeing777**" შექმნის პროცესში ფინანსური რისკების შესამცირებლად დაარსა სტრატეგიული ალიანსი რამდენიმე იაპონურ კომპანიასთან. სამეცნიერო კვლევითი სამუშაოები, პროექტირება და ახალი თვითმფრინავის უსაფრთხოების გამოცდა მილიარდობით დოლარი ჯდება; ამასთან, თანხის დიდი ნაწილი კომპანიამ იქამდე უნდა გაიღოს, სანამ გაარკვევს, თუ როგორ მიიღებს ბაზარი ახალ პროდუქტს. მართალია **Boeing** საკმაოდ წარმატებული კომპანიაა თვითმფრინავების წარმობაში, მაგრამ მენეჯმენტი მაინც ცდილობდა შეემცირებინა ფინანსური რისკები. ამიტომ **Boeing**-მა დაიწყო თანამშრომლობა სამ იაპონურ კომპანიასთან: **Fuji, Mitsubishi** და **Kawasaki**, რომელთაც

შეუთანხმდა, რომ 777 მოდელის კორპუსის 20% შექმნაზე იაპონელები იზრუნებდნენ. შექმნილი ალიანსის ლიდერი კომპანია **Boeing** ასევე ვარაუდობდა, რომ ალიანსის წევრები ხელს შეუწყობდნენ ახალი მოდელის გაყიდვას ისეთ იაპონურ კომპანიებზე, როგორიცაა **Japan Airlines და Nippon Airways**. რისკების განაწილება წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, როდესაც კომპანია ცდილობს ახალ ან რისკისა და გაურკვევლობის მაღალი ხარისხის მქონე ბაზარზე შეღწევას.

სტრატეგიული ალიანსის ფორმირების კიდევ ერთი ფართოდ გავრცელებული მიზეზია ის, რომ კომპანიები ამ დროს ივსებენ ცოდნისა და გამოცდილების დეფიციტს. საწარმოში შეიძლება შეიქმნას იმის საჭიროება, რომ მეტი შეიტყონ ამა თუ იმ პროდუქტის წარმოების სპეციფიკის შესახებ; ან იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ მოიზიდონ აუცილებელი რესურსები, როგორ დაძლიონ ადგილობრივი ხელისუფლების გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული სირთულეები; ან როგორ მართონ კომპანია უცხო გარემოში. ამ და სხვა პრობლემებზე დაწვრილებითი და საიმედო ინფორმაციის მიწოდება შეუძლია სტრატეგიული ალიანსის პარტნიორს. შედეგად, ამ გზით მოპოვებული გამოცდილება კომპანიამ შეიძლება სხვა მიზნების მისაღწევად გამოიყენოს.

აშშ-ში ერთ-ერთი ყველაზდე წარმატებული ერთობლივი საწარმო იყო კომპანიების **Toyota** და **General Motors**-ის მიერ შექმნილი ფირმა. ქალაქ ფლორიდაში (კალიფორნიის შტატი) კომპანია **GM**-მა დახურა ერთ-ერთი ძველი მანქანების ამწყობი საწარმო, რადგან მისი შენახვა დიდ ხარჯებს უკავშირდებოდა და არ უზრუნველყოფდა სათანადო ეფექტიანობას. რამდენიმე ხანის შემდეგ **Toyota**-მ გამოთქვა სურვილი თავიდან აემოქმედებინა ეს ქარხანა და ემართა ის ერთობლივი საწამოს **NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc)** ჩარჩოებში. იმის მიუხედავად, რომ ორივე პარტნიორი ფლობს თანაბარ წილს ერთობლივ საწარმოში, მის საქმიანობას **Toyota** წარმართავს. თითოეული კომპანია ალიანსში გაერთიანდა პირველ რიგში იმისათვის, რომ მიეღო საჭირო ცოდნა. **Toyota**-ს აინტერესებდა, თუ როგორ მოქცეოდა მუშებს და დეტალების მიმწო-

დებლებს აშშ-ის ბაზარზე; **GM**-ს კი სურდა პირველი წყაროდან შეესწავლა მართვის იაპონური მეთოდები. მიღებული ცოდნა **Toyota**-მ მოგვიანებით გამოიყენა ქალაქ ჯორჯთაუნში (კენტუკის შტატი) ახალი საამწყობო ქარხნის ასამოქმედებლად. **GM**-მა კი ახალი საამწყობო განყოფილების შექმნის და ამოქმედების ტექნოლოგიის შესახებ მიღებული ინფორმაცია გამოიყენა გერმანიის ქალაქ აიზენში. შედეგად ამ ქარხნის მწარმოებლურობამ ორჯერ გადააჭარბა **GM**-ის მიერ აშშ-ის ტერიტორიაზე გახსნილ სხვა საწარმოებისას.

კომპანიები სტრატეგიულ ალიანსში ასევე ერთიანდებიან სინერგიული ეფექტის მისაღებად და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. ეს უპირატესობა წარმოადგენს სტრატეგიული ალიანსის ფუნქციონირების ყველა დადებითი ასპექტის ერთიანობას. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ უცხოურ ბაზარზე გასვლის გამარტივება, რისკების შემცირება და გამოცდილების შეძენა ერთობლიობაში სტრატეგიულ ალიანსში შემავალ თითოეულ კომპანიას საშუალებას აძლევს მიაღწიოს უფრო მაღალ შედეგებს და მნიშვნელოვნად გაიმყაროს კონკურენტული პოზიცია, ვიდრე ამას დამოუკიდებლად შესძლებდა.

მაგალითად, მომხმარებლის თვალში სავაჭრო მარკის მიმართ კეთილსასურველი დამოკიდებულების ფორმირება, განაწილების ეფექტიანი ქსელის შექმნა, საცალო კომპანიებთან კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბება – პროცესია, რომელიც დიდი დროისა და ფულადი სახსრების ხარჯვას საჭიროებს. ამ ფაქტორებმა უალკოჰოლო სასმელების სიდიდით მეორე მწარმოებელი მსოფლიოში **Pepsico**, აიძულა დაეფუძნებინა ერთობლივი საწარმო **Thomas J. Lipton Co, Unilever**-ის ქალიშვილ კომპანიასთან. ამ ერთობლივი საწარმოს ამოცანა მდგომარეობს **RTD (ready-to-drink)** კლასის ჩაის სასმელების წარმოებასა და გაყიდვაში. კომპანია **Lipton**-მა, რომელზეც აღნიშნული კლასის სასმელების ბაზრის 50% მოდის, შექმნილ ერთობლივ საწარმოს გაუზიარა ჩაის წარმოების გამოცდილება და მსოფლიოში აღიარებული ბრენდი **„Lipton“. Pepsico**-ს მხრიდან ახალ ერთობლივ საწარმოს გადაეცა აშშ-ის ბაზარზე საქონლის განაწილების ფართო, აპრობირებული ქსელი.

8.4. სტრატეგიული ალიანსის ფორმები

სტრატეგიულ ალიანსში შემავალი კომპანიების თანამშრომლობა შეიძლება სხვადასხვა მიმართულებით ვითარდებოდეს. მაგალითად, თანამშრომლობამ შეიძლება მიიღოს კომპლექსური ფორმა, როდესაც პარტნიორები ყველა ოპერაციაში მონაწილეობენ – დაწყებული ახალი პროდუქტის შემუშავებით, დამთავრებული მისი მომხმარებლამდე მიტანით. ხშირად კომპანიები ალიანსებს გაცილებით შეზღუდული ფუნქციებითაც ქმნიან, როდესაც მონაწილეების ძალისხმევა კონცენტრირებულია ბიზნესის მხოლოდ ერთ ელემენტზე, მაგალითად, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები. თანამშრომლობის სიღრმე ბუნებრივია დამოკიდებულია ალიანსში შემავალი კომპანიების სტრატეგიულ ამოცანებზე.

კომპლექსური ალიანსები იქმნება მაშინ, როდესაც მონაწილე კომპანიები თანხმდებიან პროდუქტის ბაზარზე დანერგვის რთული პროცესის ერთდროულად რამდენიმე ეტაპის ერთობლივად განხორციელებაზე, როგორიცაა: სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, დაპროექტება, წარმოება, მარკეტინგი და განაწილება. ასეთ სტრატეგიულ ალიანსებს გააჩნია საქმიანობის ფართო სფერო, რომლის ეფექტიანობა საჭიროებს წევრების ფინანსური, საწარმოო და მარკეტინგული ფუნქციების კოორდინაციას. ამასთან, მრავალი მიმართულების კოორდინაცია შეიძლება მნიშვნელოვნად გართულოს ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის არ არსებობამ. სწორედ ამიტომ, კომპლექსურ სტრატეგიულ ალიანსებს ძირითადად ერთობლივი საწარმოს სახე აქვს. წარმოადგენს რა დამოუკიდებელ იურიდიულ ერთეულს, ერთობლივ საწარმოში შეიძლება განხორციელდეს ბიზნესპროცესები, რომელიც პასუხობს ალიანსის საერთო მიზნებს და არ ექცევა მხოლოდ ერთ-ერთი დამფუძნებლის სუბიექტური ინტერესების სფეროში (როგორც ეს სხვა ტიპის სტრატეგიულ ალიანსებში შეიძლება მოხდეს).

აღნიშნულის გარდა, კომპლექსური სტრატეგიული ალიანსის მონაწილეთა ძალისხმევის გაერთიანება საშუალებას იძ-

ლევა მიღწეულ იქნეს დიდი სინერგიული ეფექტი საერთო ბიზნესის მასშტაბების გაფართოების ხარჯზე. მაგალითად, კომპანია **General Mills** ჯერ ისევ რთული ბრძოლა ექნებოდა ევროპულ ბაზარზე, თუ **Nestle**-სთან შექმნილი ერთობლივი საწარმო მხოლოდ მარკეტინგულ ფუნქციებს შაესრულებდა. თუმცა თითოეული კომპანიის ფარდობითი უპირატესობის გაერთიანების ხარჯზე შეიქმნა ახალი ერთობლივი საწარმო, რომელიც კომპანია **Kellogg**-ის ძირითად კონკურენტად მოგვევლინა.

სტრატეგიული ალიანსების საქმიანობის სფერო შეიძლება იყოს გაცილებით ვიწრო და მოიცავდეს თანამშრომლობის მხოლოდ ერთ მიმართულებას. ასეთ შემთხვევაში მონაწილე კომპანიების ინტერესების ინტეგრაცია ნაკლებად რთულია. შედეგად მსგავსი ტიპის სტრატეგიული ალიანსები უმეტეს შემთხვევაში ერთობლივი საწარმოების სახით არ საქმიანობენ. ამ ტიპის სტრატეგიულ ალიანსებს ფუნქციურს უწოდებენ, მათ მიეკუთვნება საწარმოო, მარკეტინგული, ფინანსური და სამეცნიერო-ტექნიკური ალიანსები.

საწარმოო ალიანსის ფარგლებში ორი ან მეტი კომპანია ერთობლივად აწარმოებს პროდუქციას ან ეწევა მომსახურებას. საწამოო ალიანსებმა შეიძლება გამოიყენონ ფირმა, რომელიც ერთ-ერთი მონაწილის საკუთრებას წარმოადგენს. მაგალითად, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, **Toyota**-ს და **General Motors**-ის მიერ შექმნილი ერთობლივი საწარმო **NUMMI**, მოქმედებს **GM**-ის ყოფილ საამწყობო ქარხანაში. ალტერნატიული ვარიანტია, როდესაც პარტნიორები ახალი ქარხნის აშენებას გადაწყვეტენ, როგორც ეს **Chrysler** და **BMW** შემთხვევაში იყო. მათ სამხრეთ ამერიკაში ააშენეს 1,4 ლიტრი მოცულობის 4 - ცილინდრიანი ძრავების მწარმოებელი ქარხანა. ორივე კომპანიის ხელმძღვანელობამ იცოდა, რომ კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონის შესანარჩუნებლად სამხრეთ ამერიკასა და სხვა განვითარებად ბაზრებზე აუცილებელი იყო ეკონომიური ძრავების დამზადება. აღნიშნული კომპანიების სპეციალისტები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ძრავების ახალ ქარხანაში მასშტაბის ეკონომიის მიღება შესაძლებელი იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუ იწარმოებოდა 400000 ერთეული წე-

ლიწადში. თუმცა, თითოეულს შეეძლო აღნიშნული ძრავის მქონე მხოლოდ 200000 ავტომობილის გაყიდვა. ერთობლივი საწარმოს შექმნამ შესაძლებელი გახადა აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა და დამატებითი ჯილდოს სახით ალიანსის მონაწილეებს გაუხსნა **Mercosur**-ის წევრი ქვეყნების ბაზრები.

მარკეტინგული ალიანსის ჩარჩოებში ორი ან მეტი კომპანია ერთობლივად ახორციელებს მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზებას ან უზიარებს გამოცდილებას აღნიშნულ სფეროში. ასეთ დროს, უმეტეს შემთხვევაში, ერთ-ერთი პარტნიორი ცდილობს იმ ბაზარზე საკუთარი საქონლის დამკვიდრებას, სადაც უკვე იყიდება მეორე პარტნიორის პროდუქცია. კომპანია, რომელსაც მოპოვებული აქვს ბაზრის აღიარება, ეხმარება ახალბედა ფირმას მარკეტინგული პრობლემების მოგვარებაში. ავტორიტეტულ კომპანიას შეუძლია დააწესოს ფიქსირებული გადასახდელი ასეთი დახმარების სანაცვლოდ, ან მიიღოს პროცენტი გაყიდვებიდან. აღნიშნულის გარდა, კომპანიებმა შეიძლება მოილაპარაკონ ერთმანეთის პროდუქციის გასაღებაზე ურთიერთხელსაყრელი პირობებით. თუმცა, მარკეტინგული ალიანსის ფორმირების პროცესში პარტნიორები უნდა დარწმუნდნენ იმაში, რომ კარგად ესმით ერთმანეთის საჭიროებები და მოლოდინი.

ფინანსური ალიანსი გამიზნულია ამა თუ იმ პროექტის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ფინანსური რისკების შესამცირებლად. ფინანსურ სტრატეგიულ ალიანსში პარტნიორების მონაწილეობის სხვადასხვა ვარიანტი არსებობს. პირველი, როდესაც მონაწილეებს შეაქვთ თანაბარი ფულადი შენატანები პროექტის რეალიზაციისათვის. კიდევ ერთი ვარიანტია – როდესაც ერთი მხარე აფინანსებს პროექტს, მეორე კი უზიარებს თავის ცოდნას, გამოცდილებას, სასარგებლო კონტაქტებს და ა.შ.

მაღალტექნოლოგიური დარგებისათვის დამახასიათებელი სწრაფი პროგრესი ფირმებისაგან დიდ დანახარჯებს საჭიროებს სამეცნიერო კვლევებსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე, რაც ხელს უწყობს სამეცნიერო-ტექნიკური სტრატეგიული ალიანსების რიცხვის ზრდას. ასეთი ალიანსის

ჩარჩოებში პარტნიორები თანხმდებიან ახალი პროდუქტის შესაქმნელად საჭირო კვლევების ერთობლივ განხორციელებაზე. მაგალითის სახით შეიძლება მოვიყვანოთ კომპანიების **Intel, Micron Technology, Samsung, Hyundai, NEC** და **Siemens**-ის ალიანსი, რომლის მიზანს წარმოადგენდა ახალი თაობის დინამიკური ოპერატიული მეხსიერების სისტემების შექმნა. ამ ტიპის ალიანსებს, როგორც წესი, ერთობლივი საწარმოს სტატუსი არ გააჩნია, რადგან პარტნიორები ერთმანეთს გადასცემენ ცოდნას სამეცნიერო კონფერენციების დროს. მათ ასევე შეუძლიათ გაცვალონ სამეცნიერო ნაშრომები და ესტუმრონ ერთმანეთს ლაბორატორიაში. ამას გარდა, დამოუკიდებელი ორგანიზაციული ერთეულის შექმნა და მისი საჭირო პერსონალით დაკომპლექტება დიდ ხარჯებთან იქნებოდა დაკავშირებული. მაშინ, როდესაც, პარტნიორებს შეუძლიათ შეთანხმდნენ მათ ლაბორატორიებში შექმნილ სიახლეებზე ლიცენზიების გაცვლაზე. ასეთ შემთხვევაში ალიანსის ფარგლებში მიღწეული ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგების ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით ყველა პარტნიორი თანაბარ პირობებში იქნება.

8.5 სტრატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლი

სტრატეგიული ალიანსების თავისებურების უკეთ გაანალიზების საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს მათი ფუნქციონირების დინამიკაში შესწავლა. ამ თვალსაზრისით საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის თანამედროვე ლიტერატურაში აპრობირებული მეთოდია სასიცოცხლო ციკლები. ასეთ მიდგომას იყენებენ კვლევისა და დანერგვის სფეროში სამუშაოების ჩასატარებლად, საწარმოო პროცესის, პროდუქტისა და ბაზრის, ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების შესასწავლად.

სტრატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლი

	წინათ-გრძნობა	გატაცება	შეფასება	კოორდი-ნაცია	ინვესტი-რება	სტაბი-ლიზაცია	არჩე-ვანი
სტადი-ის მახა-სიათებ-ლები	ანალოგი-ური ინ-ტერესე-ბის და სა-ჭიროებე-ბის გაც-ნობიერე-ბა	სტრატე-გიული ინტერე-სების თანხვედ-რა	ფინანსუ-რი პერ-სპექტი-ვები, ეკო-ნომიკური საფუძვე-ლი, მო-კავშირეე-ბის ინ-ფორმი-რება	საწარმოო პერსპექ-ტივები, შრომის განაწი-ლება, პა-რალელუ-რი საქმი-ანობა	რთული გადაწყვე-ტილებები, ვალდებუ-ლებების აღება, რე-სურსების გადანაწი-ლება, საქ-მიანობის გაფართო-ება	გაზრდი-ლი ურ-თიერ-თდამოკი-დებულე-ბა, მიღ-წეულის შენარჩუ-ნება ჩა-დებული ინვესტი-ციებისა და მიღე-ბული მო-გების შე-ფასება	ახლა საით?
ძირი-თადი საქმია-ნობა	პარტნიო-რის ძებნა	პარტნიო-რის გა-მოვლენა	შეფასება მოლაპა-რაკებები	კოორდი-ნაცია ინტეგრა-ცია	გაფართო-ება ზრდა	შეგუება	გადა-ფასე-ბა
ურთი-ერ-თქმე-დების ეტაპი	„დაკვირ-ვებული“	ხედვის ფორმი-რება	კონტაქ-ტის დაწ-ყება	მოლაპა-რაკებები	ვალდებუ-ლებების მიღება	ზუსტი თანხვედ-რა	გადა-ფასე-ბა დი-ალო-გი
ალიან-სის მე-ნეჯე-რის როლი	მეოცნებე	სტრატე-გიული მფარვე-ლი	ადვოკატი	შუამავა-ლი	წამქეზე-ბელი	მენეჯერი	მომ-რიგე-ბელი

ცხრილი გვიჩვენებს სტრატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლის სტადიებს. თითოეული მათგანი განისაზღვრება იმ ცვლილებით, რომელიც თან ახლავს ჩანაფიქრის რეალობად გადაქცევას. ყველაზე ადრეული სტადიაა **წინათგრძნობა,** ამ ეტაპზე ჩნდება სტრატეგიული ალიანსის ფორმირებასთან დაკავშირებული ოცნებები და იდეები. კომპანიაში იწყება სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმულირება და განისაზღვრება პოტენციური პარტნიორების შერჩევის კრიტერიუმები. ამ სტადიაზე სრულდება წინასწარი სამუშაოები იმის დასაბუთებისათვის, რომ სწორედ სტრატეგიული ალიანსის ფორმირებაა კომპანიის შემდგომი განვითარების საუკეთესო გზა.

გატაცების სტადიაზე პოტენციური პარტნიორი შერჩეულია და იწყება თანამშრომლობის საკვანძო მიმართულებების გამოვლენა. სტრატეგიული კოორდინაციის მიზნით საქმეში აქტიურად ერთვებიან თოფ-მენეჯერები. **შეფასების** სტადიაზე სრულდება თანამშრომლობის პირობების ფორმულირება. თანხმდება ალიანსის წევრების მართვასა და მოგებაში მონაწილეობის საკითხები. განისაზღვრება სტრატეგიული ალიანსის ეკონომიკური ასპექტები და ზუსტდება ფინანსური პერსპექტივები. შემდგომი ნაბიჯი არის **კოორდინაცია**, ამ დროს ფორმალურად იწყება ერთობლივი საქმიანობა და იქმნება მყარი თანამშრომლობის სტრუქტურის ჩონჩხი. კომპანიების ხელმძღვანელობა კონცენტრირებულია ინტეგრაციის ამოცანების გადაწყვეტასა და ახალი საქმიანობის კოორდინაციაზე, რაც საშუალებას იძლევა გაიზარდოს მოგება მოკავშირეთა ურთიერთობებიდან.

ინვესტირება – სტადია, რომელზეც კომპანიები აწყდებიან ალიანსში ყოფნის მძიმე რეალობას: დროა გაღებულ იქნას ფული (ანუ განმტკიცდეს მოვალეობები) პროექტის მომავალი განვითარებისათვის. როდესაც ალიანსის გეგმების შესაბამისად იწყება რესურსების მოძრაობა, ხედვა იქცევა ეკონომიკურ რეალობად. ბოლო, **სტაბილიზაციის** ფაზაში საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი წარმოგვიდგება მოქმედ, სიცოცხლისუნარიან სტრუქტურად. მიღწეულია ჰომეოსტაზის მდგომარეობა და ყველა პარტნიორი კონცენტრირებულია სტრატეგიული ალიანსის მიზნებზე.

სტრატეგიული ალიანსის სასიცოცხლო ციკლის ფაზების მარტივი დახასიათება, ბუნებრივია, არ ცვლის პროცესის დინამიკის ანალიზს. ასევე, გასათვალისწინებელია ადამიანების, პროცესების და საქმიანობის მიმართულებების დინამიკაც. ცხრილიდან ჩანს, რომ საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი წარმოადგენს საქმიანი და პიროვნებათაშორისი აქტივობის რთულ კომბინაციას, რომელიც მიმართულია ურთიერთსასარგებლო მიზნების მიღწევაზე. ორივე სფერო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტრატეგიული ალიანსის განვითარებაზე. საქმიანი ციკლის შესწავლა საშუალებას გვაძლევს გავაანალიზოთ

ალიანსის კომერციული ევოლუცია, ხოლო პირადი ურთიერთობების კვლევა წარმოდგენას გვიქმნის პარტნიორი ორგანიზაციების და მათი პერსონალის ურთიერთქმედებაზე. საქმიანი აქტივობა წარმოუდგენელია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების გარეშე. შესაბამისად, თუ არ დაუთმობთ სათანადო ყურადღებას ბიზნესსა და ადამიანებს, ვერ მოხერხდება ალიანსის პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაცია.

ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია გვიხსნის სტრატეგიული ალიანსის ეკონომიკურ მიზნებს და ბევრად ჰგავს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ტრადიციულ კონცეფციას. თითოეული სტადია ხასიათდება საკითხებისა და საქმიანობების ნაკრებით, რომელიც მიმართულია ალიანსის ისეთი ამოცანების გადაწყვეტაზე, როგორიცაა: პროცესები და პროცედურები, გარე გარემოს ცვლილებები, კონკურენტების პოტენციური და რეალური რეაქცია, ფინანსური პროგნოზები, ბაზრის მისაწვდომობა, მომხმარებლის კმაყოფილება, რისკებისა და შესაძლებლობების განაწილების მექანიზმი.

პიროვნებათაშორისი სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციით შეიძლება აღვწეროთ სტრატეგიული ალიანსის პარტნიორებს შორის ურთიერთობის დინამიკა. თითოეული ფაზა მოიცავს გადასაჭრელ ამოცანათა ნაკრებს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის სფეროში, როგორიცაა: პარტნიორის გაცნობა, ვალდებულებებისა და ნდობის განვითარება, კონფლიქტების გადაჭრა და იმის გააზრება, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს მართვა მრავალგანზომილებიან სტრუქტურაში.

საქმიანი და ადამიანური ურთიერთობები განუყოფელია, ამიტომ კომპანიას არ შეუძლია კონცენტრირება მოახდინოს მხოლოდ ალიანსის კომერციულ ლოგიკაზე. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები წარმოადგენს საქმიანი კონტაქტების გასაღებს და მისი როლი კიდევ უფრო იზრდება, როდესაც ადამიანები იერარქიული სტრუქტურის სხვადასხვა საფეხურზე იმყოფებიან. პიროვნებებს შორის გაჩენილი ნდობა ამარტივებს ურთიერთობებს ალიანსის შიგნით, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რთულ პერიოდში. ეს არის ერთგვარი მაშველი რგოლი, რომელიც იცავს ალიანსს დაშლისაგან, მაშინ, როდე-

საც მისი ეფექტიანობა დაბალია და გეგმები ვერ სრულდება. მაგრამ გულუბრყვილობა იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ალიანსის გადასარჩენად საკმარისია მყარი ადამიანური ურთიერთობები – კარგი საქმიანი პერსპექტივები არანაკლებმნიშვნელოვანია. ზოგჯერ სტრატეგიული ალიანსი იქმნება მხოლოდ იმის შედეგად, რომ მონაწილე კომპანიების ხელმძღვანელები ეძებენ თანამშრომლობის საშუალებას, თუმცა, ამ ურთიერთობების განვითარებისათვის საჭიროა მყარი საქმიანი ლოგიკა. ნდობის ატმოსფერო პარტნიორებს იცავს გაუაზრებელი ნაბიჯებისაგან ისეთ სიტუაციებში, როდესაც საჭიროა პრობლემის სწრაფი გადაწყვეტა და ინვესტიციების გადარჩენა.

საინტერესოა, რომ როდესაც ბიზნესი წარმატებით მიმდინარეობს, პარტნიორებისათვის დამახასიათებელია პიროვნებათაშორისი პრობლემების იგნორირება. ეს სავსებით ბუნებრივია, რადგან ეკონომიკური კეთილდღეობის პირობებში ვითარდება უსაფრთხოების ცრუ რწმენა და იზრდება მოთმინების ხარისხი პიროვნებათაშორისი პრობლემების მიმართ. კრიზისის წარმოქმნის შემთხვევაში ასეთი მდგომარეობა შეიძლება ძალიან ძვირად დაუჯდეს სტრატეგიულ ალიანსს. ამ დროს კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს კეთილგონიერება, რადგან პირადი ინტერესების გავლენით ადამიანები დაიწყებენ საქმის ინტერესების უგულებელყოფას. თუ კომერციული პერსპექტივები რეალურად მიმზიდველია, პირადი ურთიერთობების ძალამ ხელი არ უნდა შეუშალოს ჯანსაღი გადაწყვეტილების მიღებას.

საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსის მართვა ურთულესი საქმეა, ამ დროს გადასაჭრელი ამოცანები დროში იცვლება. თვით ალიანსის ბუნება ართულებს მის მართვას. სტრატეგიული ალიანსი აერთიანებს ორ ან მეტ დამოუკიდებელ კომპანიას – თითოეულს საკუთარი ამოცანებით, მიზნებითა და კულტურით. ამასთან, კომპანიის კულტურა მხოლოდ ეროვნულ თავისებურებებამდე არ დაიყვანება. არსებობს კორპორაციული კულტურის ისეთი ასპექტები, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიების ერთად მუშაობის უნარზე. ამიტომ, სტრატეგიული ალიანსის სამართავად ირჩევენ განსაკუთრებული უნა-

რების მქონე მენეჯერებს. მარტივად რომ ვთქვათ, სტრატეგიული ალიანსის წარმატება დამოკიდებულია მის ხელმძღვანელზე.

სტრატეგიული ალიანსის განვითარების ადრეულ სტადიაზე მენეჯერის როლი განჭვრეტასა და მფარველობაში გამოიხატება. უპირველესი ამოცანაა, ალიანსის შექმნის იდეის სწორად ფორმულირება, ხოლო შემდეგ მისი პოპულარიზაცია კომპანიაში. მას შემდეგ, რაც ახალი სტრუქტურა გარკვეულ კონტურებს შეიძენს, მენეჯერი შედის ადვოკატის როლში – აუცილებელია დაინტერესებული მხარეების თანხმობის მიღება კომპანიაში და მის გარეთ. ალიანსის საქმიანობის სტაბილიზაციის ეტაპზე მენეჯერის საქმიანობაში მთავარი ხდება ხელმძღვანელობა და ზედამხედველობა განხორციელებულ ოპერაციებზე, ასევე, მომრიგებლის როლის შესრულება წევრებს შორის კონფლიქტის წარმოქმნის შემთხვევაში. აქ არსებითი ის არის, რომ მენეჯერის მთავარი საზრუნავი იცვლება დროში სტრატეგიული ალიანსის განვითარებასთან ერთად.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის სტრატეგიული ალიანსი?
2. რა მოვლენებმა შეიძლება უბიძგოს კომპანიას სტრატეგიულ ალიანსში გერთიანება?
3. რა მიზნებს ემსახურება სტრატეგიული ალიანსი?
4. როგორია ერთობლივი საწარმოს ძირითადი ნიშნები?
5. ერთობლივი საწარმოს მართვის რა ტიპები იცით?
6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრატეგიული ალიანსის ძირითადი უპირატესობები.
7. დაახასიათეთ სტრატეგიული ალიანსის სასიცოცხლო ციკლის სტადიები.

ლიტერატურა:

1. ყორღანაშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები, თბ., 2006;
2. ყორღანაშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესი, თბ., 1998;
3. შაბურიშვილი შ., თავართქილაძე მ., საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების სასიცოცხლო ციკლი, სამეცნიერო შრომების კრებული, ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარების ტენდენციები საქართველოში, თბ., 2010;
4. Гриффин Р., Пастей М., Международный Бизнес, М. 2006.

თავი IX

საერთაშორისო ორგანიზაციული სტრუქტურები და კონტროლი

შესასწავლი საკითხები:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურების არსი;
2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები;
3. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია;
4. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში.

9.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების არსი

ქვეგანყოფილებებისა და მუშაკთა საქმიანობის კოორდინაციის უზრუნველყოფის მიზნით, ორგანიზაციები ქმნიან სტრუქტურებს, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის სირთულით (საქმიანობის ცალკეულ ფუნქციებად დაყოფის ხარისხით), ფორმალიზაციით (ადრე დადგენილი წესებისა და პროცედურების გამოყენების ხარისხით) და თანაფარდობით (ე.ი. დონეებით, რომლებზეც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილებები).

ორგანიზაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები მრავალი მკვლევარისა და ხელმძღვანელის ყურდღების ცენტრშია. იმისათვის, რომ ეფექტიანად იქნეს მიღწეული მიზნები, აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის გაგება. სამუშაოთა და ადამიანთა ორგანიზაცია ძლიერ გავლენას ახდენს მომუშავეთა ქცევაზე. სტრუქტურული და ქცევითი ურთიერთკავშირები, თავის მხრივ, ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების დადგენაში, გავლენას ახდენს მუშაკების დამოკიდებულებასა და ქცევაზე. სტრუქტურული მიდგომა გამოიყენება ორგანიზაციებში საქმიანობის ძირითადი ელემენტების და მათ შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველსაყოფად. ის გულისხმობს შრომის და-

ნაწილებას, კონტოლს, დეცენტრალიზაციისა და დეპარტამენტალიზაციის გამოყენებას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა (**organization design, organization sructure**) ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებებს და მუშაკებს შორის ფიქსირებული ურთიერთკავშირებია**.** ორგანიზაციული სტრუქტურა კორპორაციის მასშტაბით საქმიანობის სამართავად გამოყენებული ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურული კომპონენტებისა და მათი კონფიგურაციების ყოვლისმომცველი სქემაა. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე, სტრატეგიაზე, გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე, გარე ეკონომიკურ პირობებსა და იმ ქვეყნების კულტურულ თავისებურებებზე, სადაც კომპანია ბიზნესს ეწევა.

შეუძლებელია კომპანიის ფუნქციონირება სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ერთიან სისტემად გაერთიანების გარეშე. კომპანიისათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხელს უწყობს ისეთი ამოცანების შესრულებას, როგორიცაა:

- კომპანიის რესურსების განაწილება;
- კომპანიის თანამშრომლებს შორის თანამდებობრივი ვალდებულებების განაწილება;
- თანამშრომელთა ინფორმირება კომპანიაში მისაღები წესებისა და პროცედურების შესახებ;
- იმ ინფორმაციის შეკრება და გადაცემა, რომელიც გამოიყენება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში.

ამ უკანასკნელ ამოცანას, ანუ ინფორმაციის შეკრებასა და გადაცემას, ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს საერთაშორისო კომპანიისათვის, რადგანაც კომპანიის შტაბ-ბინასა და ქვედანაყოფებს შორის, რომლებიც მთელ მსოფლიოშია გაფანტული, უზარმაზარი ინფორმაციის გაცვლა ხდება.

კომპანიის ფორმირება უწყვეტი პროცესია. კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის უცვლელი. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ დამოუკიდებელ კომპანიათა უმრავლესობასა და მსხვილ კომპანიათა ქვედანაყოფების ორგანიზაციულ სტუქტურებში

უმნიშვნელო ცვლილებები წელიწადში საშუალოდ ერთხელ, ხოლო არსებითი ცვლილებები – 4-5 წელიწადში ერთხელ ხდება. ამ ცვლილებებს იწვევს კომპანიის სტრატეგიის ცვლილება. წარმატებული კომპანიის ძირითადი მახასიათებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის უნარი.

კომპანიის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს საერთაშორისო საქმიანობის გაფართოებას, გავლენას ახდენს მის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ვიდრე კომპანიას შეზღუდული რაოდენობის საერთაშორისო ოპერაციები აქვს, იგი აგრძელებს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებას. ასეთ დროს საგარეო ვაჭრობის ოპერაციების შესრულება დავალებული აქვთ მარკეტინგის ან საფინანსო განყოფილებებს. ასეთი თანმდევი მიდგომა (**Corollary approach**) მცირე საერთაშორისო ოპერაციების მქონე კომპანიისათვის ტიპურია. როგორც კი კომპანიაში საერთაშორისო ოპერაციების მოცულობა გაიზრდება, საექსპორტო განყოფილების (**export departament**) საჭიროებაც შეიქმნება. ამ განყოფილების მუშაკთა ფუნქციებში შედის საერთაშორისო ოპერაციების შესრულების კონტროლი, შეკვეთების დამუშავება, პროდუქციის მარკეტინგი, უცხოელ დისტრიბუტორებთან კონტაქტების დამყარება-შენარჩუნება და ა.შ. თავდაპირველად ამ განყოფილების უფროსი შეიძლება ექვემდებარებოდეს მარკეტინგის ან საფინანსო განყოფილების უფროსს, საერთაშორისო ოპერაციების გაფართოების შემდეგ კი მისი სტატუსი ზემოაღნიშნულ განყოფილებების უფროსებთან გათანაბრდება.

კომპანიაში საერთაშორისო ოპერაციების აქტივიზაციის კვალობაზე, კომპანიის საექსპორტო განყოფილება ვეღარ შეძლებს მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებას და იწყებს თანამშრომელთა გაგზავნას საზღვარგარეთ უცხოური ბაზრების შესასწავლად ანდა ხსნის შვილობილ საწარმოებს.

ხშირად საექსპორტო განყოფილების სპეციალისტის გამოცდილება არ არის საკმარისი წამოჭრილ პრობლემათა და დიდი მოცულობის სამუშაოს შესასრულებლად. ასეთ დროს კომპანია ცვლის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და მასში შეჰ-

ყავს ახალი სამსახური — საერთაშორისო ქვედანაყოფი (**International Division**). ეს ქვედანაყოფი ახდენს რესურსების კონცენტრაციას კომპანიის საერთაშორისო ოპერაციებისთვის და ორიენტირებულია ამ ოპერაციების შესაბამისი სპეციალური პროგრამების შემუშავებაზე.

9.2. გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურები

ეროვნულ კომპანიაში, როგორც აღვნიშნეთ, მრავალგვარი საერთაშორისო ოპერაციის შესრულებას საერთაშორისო ქვედანაყოფები ახორციელებენ. შემდეგში, როცა ისინი გარდაიქმნებიან მრავალეროვან კომპანიებად, აუქმებენ ასეთ ქვედანაყოფებს და აყალიბებენ გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს კომპანიის ტერიტორიულად დაშორებულ საწარმოთა ურთიერთქმედება და კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაცია. ასეთი ტიპის სტრუქტურის შექმნა კომპანიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად სამი ძირითადი ტიპის ინფორმაციის თავმოყრას გულისხმობს, ესენია:

1. ინფორმაცია ტერიტორიების შესახებ (კომპანიის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია იმ ქვეყნების ბაზრების ეკონომიკური, სოციალური, კომერციული და სხვა პირობების შესახებ, სადაც კომპანია ბიზნესს ეწევა);
2. ინფორმაცია საქონელზე (მენეჯერები ინფორმირებული უნდა იყვნენ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის მიერ წარმოებულ და რეალიზებულ საქონელზე);
3. ფუნქციური ინფორმაცია (მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ინფორმაციის გაცვლა თავის კოლეგებთან).

ყველაზე უფრო გავრცელებულია გლობალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ხუთი ტიპი:

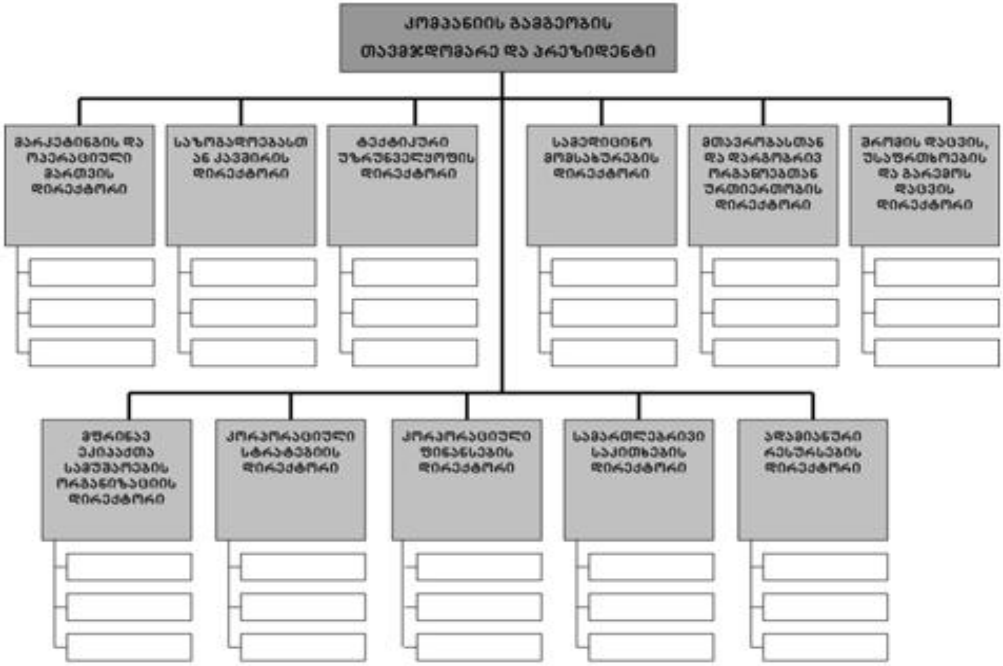
- გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა
- გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა;

- გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა;
- მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა;
- გლობალური მატრიცული სტრუქტურა.

ქვემოთ ჩვენ დავრწმუნდებით, რომ თითოეული ეს სტრუქტურა დაფუძნებულია ერთი რომელიმე ტიპის ინფორმაციაზე.

გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა (**Global Functional Design**) ისეთი სტრუქტურაა, რომელიც კომპანიაში ცალკეული ფუნქციის (წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, კადრების მართვა და ა.შ.) შესასრულებლად საერთაშორისო მასშტაბით პასუხისმგებელი განყოფილებების ან ქვედანაყოფების შექმნას გულისხმობს. ამა თუ იმ ქვედანაყოფის საქმიანობის კონკრეტული მახასიათებლები და თვისებები შეესაბამება კომპანიის საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებებს. ამ ტიპის სტრუქტურით მუშაობენ ვიწრო სპეციალიზაციის ტრანსნაციონალური კომპანიები; მაგალითად, კომპანია ,,**British Airways**"-ის სრუქტურა (ნახ. 1)**.** ეს კომპანია ახორციელებს საჰაერო გადაზიდვებს და აქვს ფუნქციური განყოფილებები, მათ შორის კორპორაციული ფინანსების, ადამიანური რესურსების, ტექნიკური უზრუნველყოფის და სხვ.

გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა გამოირჩევა ძალაუფლების მტკიცე ვერტიკალით. ინფორმაცია მიედინება ზევიდან ქვევით იერარქიის მიხედვით, მმართველობის ჯაჭვი ორგანიზაციის სათავეში იყრის თავს. ასეთი სტრუქტურის ფარგლებში თანამშრომლები უმთავრესად საკუთარი განყოფილების თანამშრომლებთან ურთიერთობენ: ზემდგომი ორგანოების გადაწყვეტილებები განყოფილებებში სრულდება. კომპანიაში ყოველი თანამშრომლის საქმიანობა მკაცრი წესებით და პროცედურებით განისაზღვრება. იერარქიის დაბალ დონეზე მყოფი თანამშრომლები პატივს სცემენ ზემდგომი თანამშრომლის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებები და გასცეს ბრძანებები. თანამშრომლის კარიერა დამოკიდებულია მის ფუნქციურ თვისებებზე: თავისი ჩვევების განვითარებით თანამშრომელს დაწინაურების შესაძლებლობები აქვს.



ნახ.1. კომპანია ,,**British Airways**“ –ის გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა

გლობალურ ფუნქციურ სტრუქტურას მთელი რიგი უპირატესობები აქვს. მათ შორის:

1. ცოდნისა და გამოცდილების უპრობლემო და შეუზღუდავი გადაცემა კომპანიის ფუნქციურ განყოფილებებში;
2. მენეჯერების შესაძლებლობა ცენტრალიზებულად გააკონტროლონ კომპანიის ყველა ფუნქციური ქვედანაყოფი;
3. კომპანიის ძირითად ფუნქციებზე ფოკუსირების შესაძლებლობა.

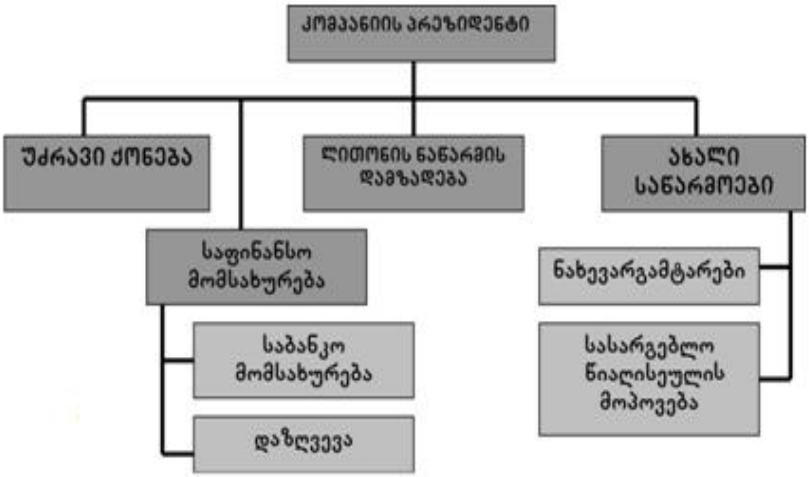
გლობალური ფუნქციური სტრუქტურის ნაკლოვანი მხარეებია:

1. უჩინარი და ფორმალური საზღვრები განყოფილებებს შორის და გარემოს ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია;
2. პრობლემები ინოვაციურ საქმიანობაში;
3. თანამშრომლების მიერ საორგანიზაციო ამოცანების შეზღუდული აღქმა.

გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა შეიძლება მრავალი კომპანიისათვის არ იყოს მისაღები. ეს სტრუქტურა უპირატესად წიაღისეული რესურსების მომპოვებელ და გადამამუშავებელ კომპანიებში გამოიყენება, რადგანაც მათთვის გამოცდილებისა და ცოდნის გადაცემა-გაზიარებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. იგივე ეხება იმ კომპანიებს, რომელთა საწარმოებში (პუნქტებში) საქმიანობის ერთიანი სტანდარტები გამოიყენება (მაგალითად, კომპანია ,,**British Airways**“-ის ყველა აეროპორტში ერთნაირი სტანდარტებია შემოღებული, განურჩევლად იმისა, თუ საიდან სად მიფრინავს თვითმფრინავი).

გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა. საერთაშორისო კომპანიებში ყველაზე უფრო ხშირად გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა გამოიყენება. გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა (**Global Product Design**) პასუხისმგებლობას საქონელზე ან საქონელთა ჯგუფზე კომპანიის ქვედანაყოფებს შორის ანაწილებს. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეს ტიპი ყველაზე მიზანშეწონილია მაშინ, როცა კომპანია სხვადასხვა ჯგუფის

(ოჯახის) საქონელს უშვებს, ან როცა ამ საქონელს სხვადასხვა ბაზარზე ყიდის. თუ კომპანია მონათესავე საქონელს ამზადებს, მაშინ მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ე.წ. **M** ტიპის სტრუქტურის შესაბამისად ყალიბდება (**M** ინგლისური სიტყვა ,,**Multidivisional**“-ის აბრევიატურაა). მაშასადამე, **M** ტიპის სტრუქტურა ნიშნავს იმას, რომ კომპანია შედგება მთელი რიგი ავტონომიური ერთეულებისგან, რომლებიც ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. თუ კომპანია ამზადებს ისეთ საქონელს, რომელიც ერთმანეთთან არ არის დაკავშირებული, მაშინ მისი ორგანიზაცია **H** ტიპის სქემით ხდება (**H** აღებულია ინგლისური



ნახ.2. კომპანია ,,**Shougang Corp“-**ის გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა

სიტყვა ,,**Holding**“-იდან). **H** ტიპის სტრუქტურის კომპანიაც შედგება რამდენიმე ავტონომიური ქვეგანაყოფისგან, რომლებიც, ასევე, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად საქმიანობენ. **H** ტიპის სტრუქტურის მქონე კომპანიის მაგალითია ჩინური კომპანია ,,**Shougang Corp“ (**ნახ. 2).

გლობალურ სასაქონლო სტრუქტურას აქვს თავისი უპირატესობები:

1. კომპანიის თითოეული ქვეგანაყოფის საქმიანობა ორიენტირებულია ერთი საქონლის ან საქონელთა ჯგუფის გამოშვებაზე;
2. გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა იძლევა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლებლობას, რადგანაც მენეჯერებს შეუძლიათ საქონლის წარმოება იქ, სადაც დანახარჯები ნაკლები იქნება;
3. მენეჯერები საქონლის შესახებ ფლობენ მაქსიმალურ ინფორმაციას და, შედეგად, შეუძლიათ ეფექტიანად დანერგონ წარმოებაში ახალი ტექნოლოგიები;
4. სტრუქტურა ხელს უწყობს საქონლის გლობალურ მარკეტინგს;
5. ასეთი კომპანიის მენეჯერები აზროვნებენ გლობალურად, რაც განაპირობებს კომპანიაში გეოცენტრული კორპორაციული ფილოსოფიის ფორმირებას;

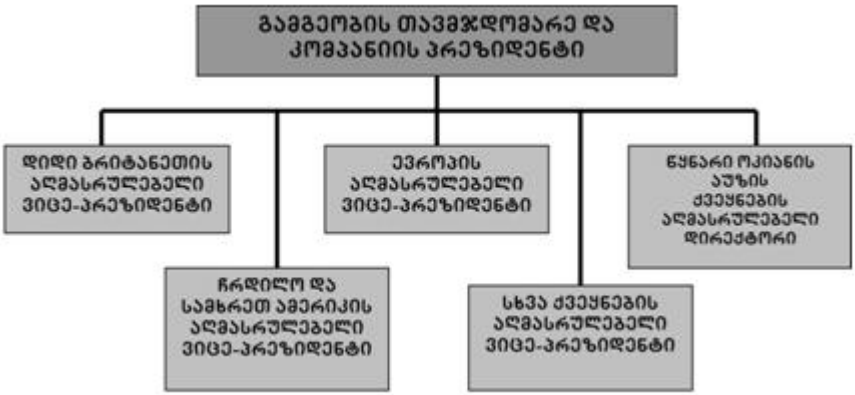
აღსანიშნავია, რომ გლობალურ სასაქონლო სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანებებიც:

1. თითოეულ სასაქონლო ჯგუფში მუშაობენ მარკეტოლოგები, ფინანსისტები, ინფორმატიკის სპეციალისტები და სხვ. ეს იწვევს საქმიანობის დუბლირებას;
2. ზოგიერთ შემთხვევაში თითოეულ ქვეგანაყოფს ცალკე სჭირდება საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეები, რაც დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან;
3. თითოეულ სასაქონლო ჯგუფს, ასევე, ცალკე სჭირდება ინფორმაციის შეგროვება იმ ქვეყნების ბაზრების შესახებ, სადაც მათი საქონელი გადის გასაყიდად;
4. გართულებულია კომპანიის სხვადასხვა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის საერთაშორისო სტრატეგიაში სწორედ კოორდინაცია არის მთავარი, მაშინ უპირატესობა ენიჭება არა სასაქონლო, არამედ გეოგრაფიულ სტრუქტურას.

გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა (**Global Area Design**) ისეთი სტრუქტურაა, რომელიც კომპანიის ორგანიზაციებს ერთ გარკვეულ ტერიტორიაზე კი არ განალაგებს, არამედ მსოფლიოს ნებისმიერ რეგიონში. ეს მიდგომა განსაკუთრებით მისაღებია იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ბიზნესს პოლიცენტრული ან მულტილოკალური ფილოსოფიით ეწევიან.

მე-3 ნახ-ზე მოცემულია დიდი ბრიტანეთის კომპანია ,,**Cadbury Schweppes PLC**“-ის გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა.



ნახ. 3 გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურის სქემა

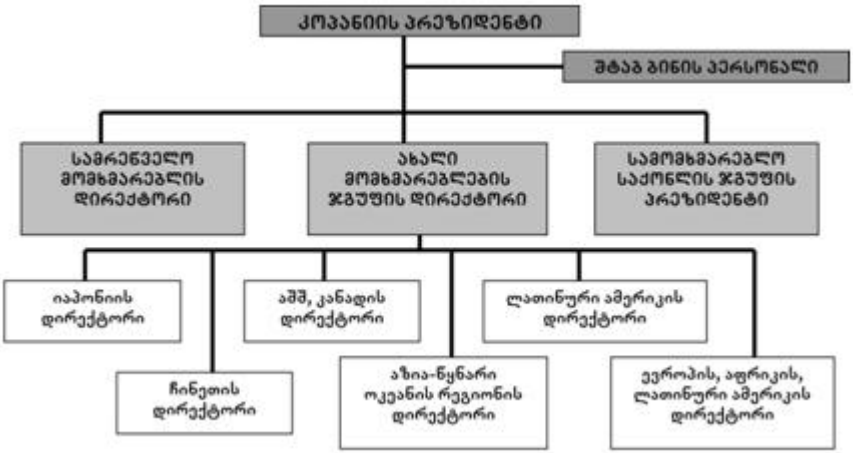
როგორც ნახაზიდან ჩანს, ,,**Cadbury Schweppes PLC**“-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა ტერიტორიული ნიშნით არის აგებული. კომპანიას ხუთი ძირითადი ქვედანაყოფი აქვს, რომელთაგან თითოეული წარმოადგენს მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონს. თითოეული რეგიონის მენეჯერები მუშაობენ ამ კომპანიის ყველა საქონლის განაწილებაზე, ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებაზე, რეკლამაზე და ა.შ.

გლობალური გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობა ის არის, რომ ასეთი სტრუქტურა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს შეისწავლონ ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნები და მოახდინონ მათ მიმართ კომპანიის

ადაპტირება, ჩამოაყალიბონ საქონლის ასორტიმენტი ამ რეგიონის თავისებურებათა გათვალისწინებით და ა. შ., მაგრამ გლობალურ გეოგრაფიულ სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანებებიც. მასზე ორიენტაცია კომპანიას აკარგვინებს დაბალი ხარჯების უპირატესობას. ასეთი სტრუქტურის დროს კომპანიაში ხდება რესურსების გაფანტვა – თითოეულ რეგიონს უნდა ჰყავდეს შესაბამისი სპეციალისტი, უნდა ჰქონდეს შესაბამისი სიმძლავრეები და ა.შ.

მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა (Global Customen Design) ბაზრის გარკვეული სეგმენტის ან მომხმარებელთა ჯგუფის ირგვლივ კომპანიის ოპერაციების დაჯგუფებას გულისხმობს. მე-4 ნახ.-ზე მოცემულია ასეთი სტრუქტურის სქემა კომპანია ,,კოდაკის“ მაგალითზე. ,,კოდაკის“ ქვედანაყოფი **„Commercial Business Group“** ახორციელებს ჰოლივუდის, ლონდონის, მიუნხენის, ჰონკონგის და ტორონტოს კინოინდუსტრიისთვის მაღალხარისხიანი ფირების მიყიდვას, მეორე ქვეგანაყოფი **„Consumen Busines Group“** – კოდაკის ფირმის პროდუქტების პროფესიონალ ფოტოგრაფებზე და მოყვარულებზე მიყიდვას და ა.შ.

ასეთი სტრუქტურა იმ შემთხვევაში უნდა იყოს გამოყენებული, როცა მომხმარებელთა ჯგუფები იმდენად განსხვავდება ერთმანეთისგან, რომ მარკეტოლოგები მათ მიმართ სხვადასხვა მიდგომას იყენებენ. ეს სტრუქტურა აკმაყოფილებს მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფის სპეციფიკურ მოთხოვნებს (საჭიროებებს), მაგრამ, რადგან თითოეულ ამ ჯგუფს ცალკე სპეციალისტის (მაგალითად, მარკეტოლოგის) მომსახურება სჭირდება, ეს იწვევს რესურსების დიდ დანახარჯებს. ამასთან, გაძნელებულია სხვადასხვა ქვედანაყოფს შორის კოორდინაციაც.

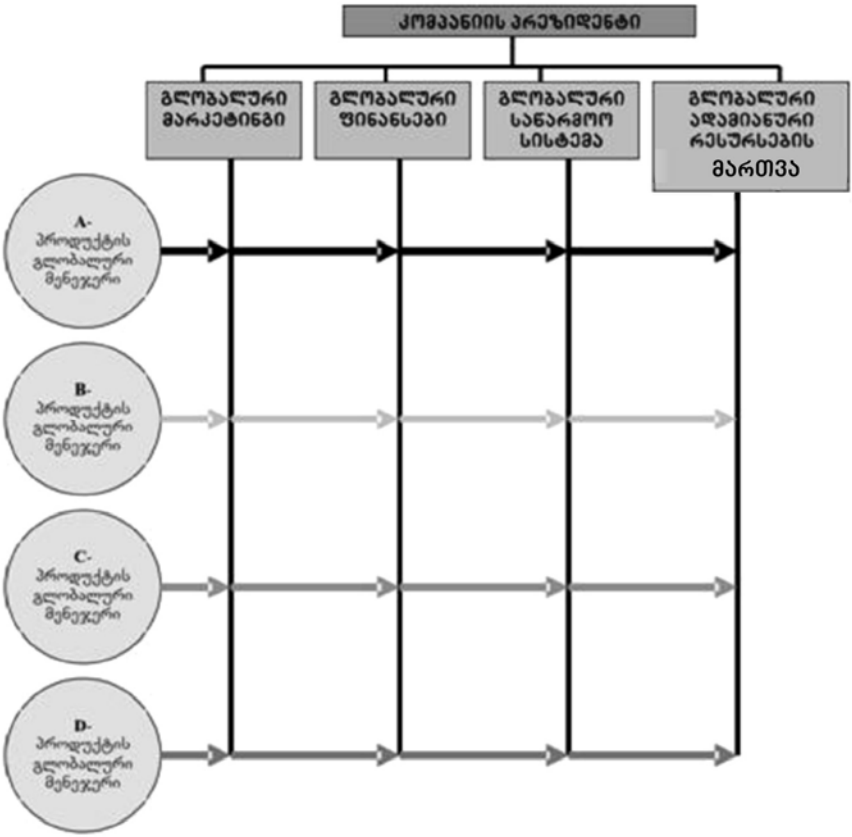


ნახ.4 კომპანია **„KodaK“**-ის ორგანიზაციული სრუქტურა

გლობალური მატრიცული სტრუქტურა პირველად დაინერგა XX საუკუნის 50–60-იან წლებში მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში. გლობალური მატრიცული სტრუქტურა **(Global Matrix Design)** არის ყველაზე რთული სტრუქტურა. მასში ურთიერთშერწყმულია ორი სტრუქტურა. მიღებული სტრუქტურა მეტად მოქნილია და მას მატრიცული ეწოდება. მატრიცული სტრუქტურის სქემა მოცემულია მე-5 ნახ.-ზე. მასში ერთმანეთთან არის შერწყმული გლობალური სასაქონლო სტუქტურა და გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა. გლობალური მატრიცული სტრუქტურის გამოყენებით კომპანიებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ სპეციალური სასაქონლო ჯგუფები და მათში მოქმედი ფუნქციური განყოფილებების წარმომადგენლები შეიყვანონ. ასეთი სტრუქტურა იყენებს როგორც სასაქონლო, ისე ფუნქციურ ქვეგანაყოფების ცოდნასა და გამოცდილებას. მატრიცული სტრუქტურის სხვა ვარიანტებიც არსებობს. მაგალითად, გეოგრაფიული და ფუნქციური სტრუქტურის შერწყმა ან გეოგრაფიული და სასაქონლო სტრუქტურის შერწყმა და ა.შ.

გლობალური მატრიცული სტრუქტურის უპირატესობა ის არის, რომ იგი ერთ სამუშაო ჯგუფში თავს უყრის ფუნქციუ-

რი მენეჯერებისა და რეგიონული და სასაქონლო სპეციალისტების ცოდნასა და გამოცდილებას. ასეთი მუშა ჯგუფები საჭიროა ძირითადად ახალი საქონლის შესაქმნელად, ანდა ბაზარზე წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად. მაგალითად, კომპანია **„Texas Instruments"** ახალი საქონლის შესაქმნელად ხშირად იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას, თუმცა, საბაზო სტრუქტურა არის ფუნქციური სტრუქტურა. შექმნიან თუ არა ახალ საქონელს, ეს ჯგუფები იშლება.



ნახ.5 გლობალური მატრიცული სტრუქტურა

ამრიგად, გლობალური მატრიცული სტრუქტურა კომპანიის ორგანიზაციულ მოქნილობას უზრუნველყოფს. საჭირო შემთხვევაში იგი სხვა სახის სტრუქტურის უპირატესობებით სარგებლობის საშუალებას იძლევა. ამის მიუხედავად, იგი არ გამოდგება ვიწრო ასორტიმენტის მქონე კომპანიისათვის, რომელიც შედარებით სტაბილურ ბაზრებზე მუშაობს. მისი ნაკლია ისიც, რომ ერთი და იგივე მუშაკი დროის რაღაც მონაკვეთში შეიძლება შედიოდეს როგორც სასაქონლო, ისე რეგიონულ და ფუნქციურ ქვედანაყოფებში და მათი მენეჯერების მიერ მას შეიძლება სრულიად განსხვავებული დავალებები მიეცეს. ორმაგი დაქვემდებარება ხშირად ორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება. სტენლი დევისისა და პოლ ლოურენსის მიხედვით, რადგან „თანამშრომლები ვერ ხედავენ უფროსს, ვისაც ისინი ემორჩილებიან, არსებობს ტენდენცია ანარქიისადმი და ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები ცდილობენ ხელთ იგდონ მთელი კონტროლი.“[35]

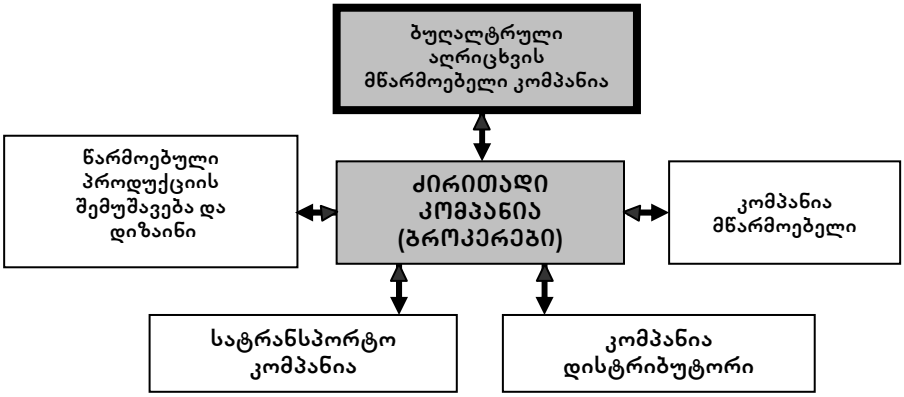
თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები. ბოლო ათწლეულში გლობალური მასშტაბით კონკურენციის გაძლიერებას, გადარჩენის ინსტიქტებს, პირველობის ამბიციას, ორგანიზაციებმა უპასუხეს ცენტრალიზებულად კოორდინირებული, მრავალდონიანი ბიუროკრატიული იერარქიიდან გასვლით და სხვადასხვა უფრო მოქნილი სტრუქტურებისკენ მოძრაობით, რომლებიც ქსელებს უფრო გავს, ვიდრე ტრადიციულ მმართველობით პირამიდებს.

ქსელურმა ორგანიზაციებმა 1980-იან წლებში დაიწყეს განვითარება, ეს გამოწვეული იყო საერთაშორისო კონკურენციითა და ტექნოლოგიური ცვლილებებით. ქსელური ორგანიზაციების წარმოშობა უკავშირდება საბაზრო ურთიერთობების გადატანას ორგანიზაციის შიგა გარემოში. ქსელური ორგანიზაციების ფორმამ როგორც საწარმოს გადარჩენის ყველაზე საიმედო საშუალებამ, ფართო გავრცელება ჰპოვა, მკაცრი საბაზრო კონკურენციის პირობებში. ქსელური ორგანიზაციის

[35] Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, «Problems of Matrix Organizations», Harvard Business Review, May-June 1978, p.132

მიზანი მიმართულია ამ ორგანიზაციის შემადგენლობაში შემავალი მონაწილეების პრობლემების გადაწყვეტისაკენ.

ქსელური სტრუქტურა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ანაწევრებს თავის ძირითად ფუნქციებს (წარმოება, გაყიდვა, ფინანსები, სამეცნიერო ჯგუფები და საცდელ—საკონსტრუქტორო სამუშაოები) ცალკეული კონტრაქტით მომუშავე კომპანიებს შორის, რომელთა ბროკერის როლშიც გამოდის მცირე სათაო ორგანიზაცია[36] (ნახ. 6).



ნახ.6. ქსელური ორგანიზაციის სქემა

მოქმედი ქსელური ორგანიზაციების მაგალითებად შეიძლება დასახელდეს[37]:

1. ქსელური ორგანიზაცია, რომელსაც ევალება მსხვილი პროექტების განხორციელება. აქ მუშაობა ორგანიზებულია სპეციფიკური პროექტების გარშემო და ითვალისწინებს სხვადასხვა პროფილის კვალიფიციური მუშაკებისაგან დროებითი კოლექტივის შექმნას (მაგალითად, სამშენებლო და საწარმოო პროექტები, საგამომცემლო საქმე ან ფილმების შექმნა);

2. ქსელური ორგანიზაცია რაიონებში შექმნილი პატარა საწარმოო ფირმებით (საველე ორგანიზაცია). კავშირის ეს ფორმა მოიცავს, მაგალითად, ჩრდილოეთ იტალიის საწარმოო რაიონებს (მათ შორის ისეთ კომპანიას, როგორიცაა „**Benetoni**“)

[36]Туровец О. Г., Родионова В.Н. Теориа Организации. М., ИНФРА-М, 2003 с..81
[37]Мильнер В. З. Теориа Организации. М., ИНФРА-М, 2007 с..286

ან ნახევარგამტარების წარმოების ფირმას სილიკონის ველში (აშშ);

3. გეოგრაფიულად გაფანტული და ერთიან სისტემაში გაერთიანებული მსხვილი წამყვანი საწარმოო ფირმები. ასეთებს მიეკუთვნება კარგად ცნობილი აზიური კომერციული გაერთიანება „**Keiretsu**“, მთავარი ამწყობი კომპანიები და სხვადასხვანაირ წვრილ მომწოდებლებს შორის (მაგალითად, „**Volvo**“ შვედეთში) კორპორაციული კავშირები;

4. სტრატეგიული კავშირები. ასეთი კავშირები გავრცელებულია ყველა ტიპის კომპანიებს შორის, რომლებიც მიისწრაფიან გლობალური მასშტაბით უზრუნველყონ თავიაანთი კონკურენტული უპირატესობანი.

ქსელური ორგანიზაციები განსხვავდება სხვა ტიპის ორგანიზაციებისგან მთელი რიგი თვისებებით: ქსელური ორგანიზაციები უფრო მეტად ეყრდნობიან საბაზრო მექანიზმებს ვიდრე რესურსების ნაკადების მართვის ადმინისტრაციულ ფორმებს; ისინი გულისხმობენ მონაწილეთა უფრო ქმედით და დაინტერესებულ როლს; ქსელები წარმოადგენს იმ ორგანიზაციების გაერთიანებას, რომლებიც დაფუძნებულია კოოპერაციაზე და იყენებს მათ განკარგულებაში მყოფ აქტივებს.

ქსელურ სტრუქტურას მთელი რიგი უპირატესობები აქვს. მათ შორის:

- კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო დონეზე;
- სამუშაო ძალის მოქნილი გამოყენება;
- საბაზრო მოთხოვნებისადმი ადაპტირება;
- იერარქიული კავშირების მცირე რაოდენობა;

ქსელურ სტრუქტურის ნაკლოვანი მხარეებია:

- კომპანიის საქმიანობაზე უშუალო კონტროლის არარსებობა;
- კონკრეტულ საწარმოში ვიწრო სპეციალიზაციისთვის უპირატესობის მინიჭება;
- რისკების არსებობა საკადრო შემადგენლობაზე ზედმეტად დამოკიდებულებისა და კადრების გადინებასთან დაკავშირებით.

ქსელურ სტრუქტურებთან მჭიდროდაა დაკავშირებული ე.წ. ვირტუალური ორგანიზაცია. ვირტუალური ორგანიზაცია წარმოადგენს კომპანიების დროებით ქსელს, რომლებიც ერთიანდებიან ბაზრის სწრაფად ცვალებადი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად.

ვირტუალური კორპორაცია იდეის სახით ჩაისახა ფუტურისტების წარმოსახვაში, შემდეგ იგი გადაიქცა შესაძლებლად მართვის თეორეტიკოსებისთვის და ახლა კი მისი არსებობა გახდა ეკონომიკური აუცილებლობა საზოგადოებისათვის. ვირტუალური კორპორაცია — ეს არის სხვადასხვა საწამოებისგან ან ერთმანეთისგან შორს მყოფი ადამანთა ჯგუფებისაგან შექმნილი სტრატეგიული ალიანსი, რომლებიც ერთიანდებიან ინფორმაციული და ინტელექტუალური ტექნოლოგიების (ინტერნეტი და სხვა) საშუალებით.

ამგვარად, ხდება ხელოვნული საზოგადოების ფორმირება, რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს ვირტუალურ სივრცეში. ვირტუალურ ორგანიზაციას არ გააჩნია ერთიანი იურიდიული ორგანიზაციული სტრუქტურა. როგორც ქსელურ ორგანიზაციებში, ვირტუალურ კორპორაციებშიც ითვალისწინებენ იერარქიული ჩარჩოების წაშლას და ინტელექტუალური თანამშრომლობისა და მენეჯერების ქსელური კოოპერაციის განვითარებას.[38].

ვირტუალურ კორპორაციებს გააჩნიათ დროებითი ხასიათი, რაც ორგანიზაციის მუდმივი ცვლილებისა და ამავე დროს ახლად წარმოქმნილი შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას იძლევა.

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები და კომუნიკაციები ხელს უწყობენ ვირტუალური სტრუქტურების მთელ მსოფლიოში გავრცელებას და ამასთან, ერთად მოლაპარაკებებისა და თათბირების ჩატარებას რეალური დროის რეჟიმში.

ტრადიციული შერწყმისაგან და შთანთქმისაგან განსხვევებით, ვირტუალური ორგანიზაციის პარტნიორები ინაწილებენ დანახარჯებს, იყენებენ ერთმანეთის გამოცდილებას და საერთაშორისო ბაზრების ხელმისაწვდომობას. ვირტუალური

[38] Мильнер В. З. Теориа Организации. М., ИНФРА-М, 2010 с..769-770.

ორგანიზაციის განმასხვავებელი ნიშნები შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ[39]:

1. მყარი კონტრაქტების დასამყარებლად ინფორმაციული ტექნოლიგიების გამოყენება;

2. ძალისხმევის გაერთიანება ახალი შესაძლებლობების რეალიზაციისთვის;

3. ტრადიციული საზღვრების მოშლა. ძნელი გასარკვევია სად იწყება ერთი და სად მთავრდება მეორე კომპანია;

4. ნდობა — პარტნიორები ინაწილებენ „საერთო ბედს“, შეგნებული აქვთ, რომ ერთი მათგანის ბედი დამოკიდებულია მეორეზე.

5. სრულყოფილება — რამდენადაც კავშირში ყოველი პარტნიორი ქმნის თავის "ძირითად კომპეტენციას," შეიძლება შეიქმნას ყველა გაგებით თნამედროვე და სრულყოფილი ორგანიზაცია.

როგორც ვხედავთ, ძველი სტილის ორგანიზაციული სტრუქტურებისაგან განსხვავებით ქსელურ და ვირტუალურ ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა: ცენტრალიზებულად კოორდინირებული, მრავალდონიანი ბიუროკრატიული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია, სადაც ადამიანები კი არ ეხმარებიან, არამედ ეჯიბრებიან ერთმანეთს, შეიცვალა ჰორიზონტალური სტრუქტურის მქონე, ურთიერთმხარდაჭერაზე დაფუძნებული თანამედროვე ორგანიზაციით. ცნობილმა მეცნიერმა პიტერ დრუკერმა, რომლის ნაშრომები მართვის დარგში მეტად პოპულარულია, საერთო ამერიკულ კონფერენციაზე „ახალი ორგანიზაციების შექმნა“ (1994 წ. ნოემბერი) თავის მოხსენებაში „ბიზნესი და მართვა“ აღნიშნა, რომ XXI საუკუნეში შეიცვლება საწარმოების საქმიანობის პრინციპული საფუძვლები: თუ აქამდე მათი საქმიანობა ეფუძნებოდა რაციონალურ ორგანიზაციას, მომავალში იგი დაეფუძნება ცოდნასა და ინფორმაციას. XXI საუკუნის ორგანიზაციებში უმეტესად იმუშავებენ სპეციალისტები, რომელთა საქმიანობა მიმართული იქნება კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და კორპორაციის სტრატეგიულ ცენტრთან უკუკავშირებით.

[39] Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 2006. с. 225

9.3. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ზოგიერთ კომპანიაში უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, დაბალი რანგის ხელმძღვანელები კი მხოლოდ მათ დირექტივებს ასრულებენ. არის ისეთი კომპანიები, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ინაცვლებს ქვემოთ იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ყველაზე უფრო მჭიდროდ არიან დაკავშირებული კონკრეტულ გადასაწყვეტ პრობლემებთან. პირველ შემთხვევაში, როგორც ცნობილია, ხდება მართვის ცენტრალიზაცია, ხოლო მეორეში – დეცენტრალიზაცია.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია განეკუთვნება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების იერარქიულ დონეებს. ცენტრალიზაცია ნიშნავს გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების კონცენტრირებას კომპანიების მართვის მაღალ დონეებზე. დეცენტრალიზაცია კი – გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებების გადანაწილებას კომპანიის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაცია არ ნიშნავს კონტროლის გაუქმებას. კონტროლი იმდენად ეფექტიანად უნდა შესრულდეს, რომ დეცენტრალიზებული მოქმედების სწორი შეფასება შესაძლებელი იყოს. მკვლევართა უმეტესობის აზრით, უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში აშშ-სა და კანადაში დომინირებდა კომპანიათა მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხის ზრდის ტენდენცია. ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესში ერთერთი მნიშვნელოვანი საკითხია იმის გარკვევა, თუ რა დონის დამოუკიდებლობა ექნებათ მათ შვილობილ კომპანიებს. თუ დავუშვებთ, რომ ტრანსნაციონალური კომპანია დაადგება დეცენტრალიზაციის გზას და თავის შვილობილ კომპანიას სტრატეგიის, დაფინანსების, წარმოებისა და მარკეტინგის საკითხების გადაწყვეტაში მისცემს თავისუფლებას, ასეთ შემთხვევაში უნდა ვიფიქროთ, რომ მისი მენეჯერები იზრუნებენ იმისათვის, რომ მთელი ძალისხმევა წარმართონ შვილობილი საწარმოს და არა დედა კომპანიის (კორპორაციის) ინტერესებისკენ. თუ ტრანსნაციონალური კომპანია მოახდენს მკაცრ ცენტრალიზა-

ციას, მაშინ შტაბ-ბინის გადაწყვეტილებები სასიკეთოდ წაადგება თავად კომპანიას და მისი საჭიროებების დაკმაყოფილებას, მაგრამ ამით შეიზღუდება შვილობილი კომპანიების მენეჯერების შესაძლებლობა და ისე სწრაფად და ეფექტიანად ველარ უპასუხებენ ადგილობრივ ბაზრებზე მომხდარ ცვლილებებს. როგორც ცენტრალიზაციას, ისე დეცენტრალიზაციას აქვს თავისი უპირატესობები და კომპანიები ცდილობენ ორივე ელემენტის ერთდროულად გამოყენებას.

შვილობილი კომპანიის დირექტორთა საბჭოს როლი. ტრანსნაციონალური კორპორაციების შვილობილი საწარმოები რეგისტრირდება ფუნქციონირების ადგილზე და იღებს ადგილობრივი კომპანიის სტატუსს. ქვეყნების უმრავლესობა მოითხოვს, რომ ამ კომპანიებს მართავდეს დირექტორთა საბჭო. ასეთი საბჭო აირჩევა აქციონერების მიერ (მოცემულ შემთხვევაში ტრანსნაციონალური კორპორაციის აქციონერების მიერ). იგი პასუხს აგებს კომპანიის ეფექტიან მუშაობაზე, როგორც აქციონერების, ისე შვილობილი კომპანიის მმართველობის წინაშე და აკონტროლებს კომპანიის უმაღლესი რანგის მენეჯერების საქმიანობას. ტრანსნაციონალურმა კომპანიამ უნდა გაანიხილოს საკითხი იმის შესახებ, რომ ჩაითვალოს დირექტორთა საბჭოს შექმნა ფორმალურ ნაბიჯად, თუ მიანიჭოს მას გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილება.

შვილობილი კომპანიის დირექტორთა საბჭოსათვის უფლებამოსილებათა გადაცემა ნიშნავს გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზაციას. ტრანსნაციონალურ კომპანიათა უმრავლესობა მიხვდა იმას, რომ შვილობილ კომპანიებს ეს უფლებამოსილებები უნდა გადაეცეთ და თანაც, ამ კომპანიებში მენეჯერებად უმჯობესია დაინიშნონ ადგილობრივი მოქალაქეები. ეს ხელს შეუწყობს შვილობილი კომპანიის ინტეგრაციას ადგილობრივ საქმიან წრეებში, რაც ბიზნესის წარმატებით განხორციელების საწინდარი იქნება.

კოორდინაცია გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში. საერთაშორისო კომპანიებში ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესის დამამთავრებელ ასპექტს წარმოადგენს მოქმედებათა კოორდინაცია. კო-

ორდინაცია არის სხვადასხვა განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის, მუშათა ჯგუფებსა და მათ მოქმედებებს შორის კავშირი. კოორდინაციის საჭიროება მუშაკთა შორის ურთიერთკავშირზეა პირდაპირ დამოკიდებული, ანუ, რაც უფრო მაღალია მათი ურთიერთკავშირების დონე, მით უფრო მეტად სჭირდებათ მათ კოორდინაცია.

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში საერთაშორისო კომპანიების განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს შორის გარკვეული კოორდინაცია არსებობს. ყოველ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მკვეთრად არის განსაზღვრული იერარქია. თითოულმა მენეჯერმა იცის, ვის უნდა გადასცეს ინფორმაცია და საიდან უნდა მიიღოს იგი. კომპანიაში მიღებული წესები და პროცედურები ხელს უწყობს მისი სტრუქტურის სხვადასხვა დონის კოორდინაციას.

საერთაშორისო კომპანიებს შეუძლია დროებითი ან სპეციალური მეთოდების გამოყენება. ერთ-ერთი ასეთი მეთოდია თანამშრომლების შუამავლებად გამოყენება. ამ მეთოდის მიხედვით კომპანიის ორი განყოფილება ან ქვეგანაყოფი ერთმანეთთან თანამშრომლობს. ეს მეთოდი ძალზე ხშირად გამოიყენება კომპანია ,,**Toyota**“-ში. მეტიც, თუ კომპანიისთვის თანამშრომლებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაშინ შუამავლის როლს ერთი ადამიანი კი არა, არამედ სპეციალური ჯგუფები ასრულებენ. მაგალითად, ,,**Ford**“-ისა და ,,**Mazda**“-ს კომპანიებში ავტომანქანის ერთობლივი მოდელის – ,,**Ford Focus**“-ის შესაქმნელად სპეციალური ჯგუფი იყო გამოყენებული.

მრავალი საერთაშორისო კომპანია კოორდინაციის არაფორმალურ მეთოდებს იყენებს. ამ თვალსაზრისით მეტად ეფექტიანია არაფორმალური ქსელური მართვა (**Informal Management Network**), რომელსაც ახორციელებს სხვადასხვა ქვეყნის ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში მყოფი მენეჯერთა ჯგუფი. ეს გაერთიანებები ძირითადად პირად კონტაქტებს, ურთიერთკავშირებს, საქმიან შეხვედრებს, სპეცჯგუფებში ერთად მუშაობას და ა.შ. ემყარება. არაფორმალური ქსელური მართვა ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევაში მეტად ეფექტიანი იარაღია.

9.4. კონტროლის ფუნქცია საერთაშორისო ბიზნესში

კონტროლი მარტივად რომ ვთქვათ, არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც კომპანიის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, სწორია თუ არა მისი გადაწყვეტილებები და ხომ არ საჭიროებს ისინი სათანადო კორექტირებას. კონტროლის ფუნქცია მართვის ისეთი მახასიათებელია, რომელიც პრობლემების გამოვლენის და კომპანიის საქმიანობის შესაბამისად კორექტირების შესაძლებლობას იძლევა იქამდე, ვიდრე ეს პრობლემები გადაიზრდება კრიზისში. კონტროლი კომპანიის საქმიანობის მონიტორინგის პროცესის შემადგენელი ელემენტია. კონტროლის პროცესს ბევრი საერთო აქვს თერმოსტატის მუშაობასთან. თერმოსტატი აკონტროლებს შენობაში ტემპერატურას და, როცა იგი ნორმიდან იხრება, რთავს გაგრილების ან გათბობის სიტემას მანამ, სანამ იგი ნორმას არ მიაღწევს.

საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის სამი დონე არსებობს: სტრატეგიული, ორგანიზაციული და ოპერაციული.

სტრატეგიული კონტროლის ამოცანაა საერთაშორისო კომპანიის სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის მონიტორინგი. ასე რომ, სტრატეგიული კონტროლის შედეგად უნდა დადგინდეს როგორც კორპორაციის სტრატეგიის შესაბამისობა იმ ეკონომიკურ გარემო პირობებთან, რომელშიც კორპორაცია ფუნქციონირებს, ისე სტრატეგიული მიზნების ეფექტიანობის დონე და მიღწევის საშუალებები.

სტრატეგიული კონტროლი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ახალ ბაზრებზე გასვლის, ანდა არსებული ბაზრის გაფართოებისათვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ეს მტკიცება განსაკუთრებით სარწმუნოა, ერთი მხრივ, მაშინ, როცა ბაზარს აქვს გაფართოების დიდი პოტენციალი, და, მეორე მხრივ, მაშინ, როცა მას აქვს გაურკვევლობისა და რისკის მაღალი დონე. ფინანსური რესურსები საერთაშორისო კომპანიებში წარმოადგენს სტრატეგიული კონტროლის უმნიშვნელოვანეს ასპექტს. აქედან გამომდინარე, მეტად მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად ეფექტიანად მიმდინარეობს კომპანიაში ბუღალტრული აღრიცხვა, კერძოდ, შემოსავლებისა და დანახარ-

ჯების აღრიცხვა, მათი მიმართულებები და წყაროები და ა.შ. ფინანსური კონტროლის დაბალი დონე ამცირებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე.

საერთაშორისო კომპანიაში ფინანსური კონტროლი სტრატეგიული კონტროლის დამოუკიდებელ სფეროს წარმოადგენს. ამ საქმის შესასრულებლად უმრავლეს კომპანიაში რამდენიმე ადმინისტრაციული თანამდებობაა გათვალისწინებული. ამ ტიპის თანამდებობებს ხშირ შემთხვევაში ,,კონტროლიორი" ეწოდება. მსხვილ საერთაშორისო კომპანიებში, როგორც წესი, კორპორაციული კონტროლიორის თანამდებობაა შექმნილი, რომელსაც მთელი კომპანიის ფინანსურ რესურსებზე ევალება პასუხისმგებლობა. კომპანიის თითოეულ ქვედანაყოფს თავისი კონტროლიორი ჰყავს, რომელიც ანგარიშვალდებულია როგორც თავისი ქვედანაყოფის წინაშე, ისე მთავარი კონტროლიორის წინაშე.

საერთაშორისო კონტროლიორის განსაკუთრებული ზრუნვის ობიექტია სხვადასხვა სახის ვალუტის მარაგების მართვა. მაგალითად, კომპანია ,,**Coca-Cola**"-ს ყოველდღიურად უხდება 150-მდე სხვადასხვა სახის ვალუტის მართვა. კომპანიის ყოველ შვილობილ საწარმოს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ადგილობრივი ვალუტის გარკვეული რაოდენობა. ეს მათ ადგილობრივ ბაზარზე ოპერაციების საწარმოებლად სჭირდებათ. ამის გარდა, მათ უნდა ჰქონდეთ როგორც დედა საწარმოს ქვეყნის, ისე სხვა ქვეყნების ვალუტაც, რომ გაანაღდონ იმ ქვეყნებიდან მოწოდებული საქონლის ნედლეულის, მასალების, ტექნოლოგიებისა და სხვ. ღირებულება.

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობისათვის სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული კონტროლის ისეთი ტიპი, როგორიცაა ერთობლივი საწარმოების და სხვა ტიპის სტრატეგიული ალიანსების კონტროლი. ცნობილია, რომ საერთაშორისო კომპანიების მიერ ასეთი ალიანსები სულ უფრო ხშირად გამოიყენება. ეს იმას ნიშნავს, რომ სტრატეგიულმა კონტროლმაც მეტი პასუხისმგებლობა უნდა იკისროს მათ ეფექტიან მუშაობაზე.

ორგანიზაციული კონტროლის მიზანია კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოწმება. კომპანიაში ამა თუ იმ ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა არ ნიშნავს ამ პროცესის დამთავრებას. თუ გარემო პირობები იცვლება ან კორექტივები შედის კორპორაციის სტრატეგიაში, მაშინ მენეჯერები ვალდებული არიან ცვლილებები შეიტანონ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რათა უზრუნველყონ ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა ახალ პირობებში. იგივე უნდა მოხდეს, როცა დაიწყება ახალი საქონლის გამოშვება, ამ საქონლის ახალ ბაზარზე გასვლა და სხვ.

ორგანიზაციული კონტროლის სისტემის ყველაზე გავრცელებული ტიპია დეცენტრალიზებული სისტემა, რომელმაც ,,პასუხისმგებელი ცენტრების კონტროლის“ (**Responsibility Center Control**) სახელწოდება მიიღო. ამ სისტემის მიხედვით, კომპანიაში უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს ცენტრების იდენტიფიცირება. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ცენტრების როლს ასრულებს სტრატეგიული სამეურნეო ცენტრები, აგრეთვე კორპორაციის ტერიტორიული ან სასაქონლო პრინციპით გაერთიანებული ქვედანაყოფები. იდენტიფიცირების შემდეგ უნდა შემოწმდეს ამ ცენტრების მუშაობის ეფექტიანობა და მათი შესაბამისობა კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან. თითოეული პასუხისმგებელი ცენტრისათვის იქმნება კონტროლის ცალკე სისტემა.

კომპანიამ თავის ქვედანაყოფებში შეიძლება გამოიყენოს აგრეთვე საერთო ორგანიზაციული კონტროლი (**Generic Organizational Control**), ანუ მოახდინოს ერთი ტიპური შემოწმება. ასეთ კონტროლს ძირითადად ის კომპანიები იყენებენ, რომლებსაც ბაზრებზე მსგავსი სტრატეგიები აქვთ. კონტროლის გამტარებელი კომპანიების საქმიანობა უფრო სტაბილური და პროგნოზირებადია.

ორგანიზაციული კონტროლის მესამე ტიპი მიმართულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობისაკენ და არა მისი შედეგების შემოწმებისაკენ. ამ შემთხვევაში მოწმდება გეგმის შედგენის პროცედურა და მექანიზმი. ასეთი შემოწ-

მების მიზანია პროცედურებსა და მექანიზმში არსებული ნაკლოვანებების აღმოფხვრა.

საერთაშორისო კომპანიებში განხორციელებულ სტრატეგიულ და ორგანიზაციულ კონტროლს შორის მკვეთრი ურთიერთკავშირი არსებობს. როცა კომპანიაში ცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურაა დანერგილი, მაშინ სტრატეგიული კონტროლი ამ სტრუქტურის ლოგიკური დამატება ხდება. თუ კომპანიაში დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურაა გამოყენებული, სტრატეგიულ კონტროლს მასთან კავშირი არ აქვს, რადგანაც დეცენტრალიზაცია სწორედ ნიშნავს ავტონომიას, დამოუკიდებლობის მინიჭებას, რომლის დროს ცენტრიდან სტრატეგიული კონტროლი მას არ ახასიათებს.

ოპერაციული კონტროლი ხორციელდება საერთაშორისო კომპანიაში. იგი მიმართულია როგორც კომპანიაში, ისე მის შვილობილ საწარმოებში მიმდინარე სამუშაო პროცესებისა და სისტემების შესამოწმებლად. ოპერაციული კონტროლი გათვლილია რამდენიმე წელზე ან თვეზე, თუმცა შეიძლება მოიცვას უფრო მეტი პერიოდებიც (დღე, საათი). ეს იმ სამუშაოებს ეხება, რომლებიც რეგულარულ შემოწმებას საჭიროებენ. სტრატეგიული და ორგანიზაციული კონტროლისაგან განსხვავებით, ოპერაციულ კონტროლს კონკრეტიზაციის მაღალი დონე ახასიათებს.

ოპერაციული კონტროლი ხორციელდება კომპანიის მართვის იერარქიული სისტემის დაბალ (ქვედა) დონეზე, ანუ ქვედა დონის მენეჯერებისა და საწარმოო ქვედანაყოფის პერსონალის დონეზე.

კონტროლის ფუნქციის მართვას საერთაშორისო კომპანიებში მთელი რიგი პრობლემების გადაწყვეტა სჭირდება. კონტროლის ფუნქციის ეფექტიანად მართვისას მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ კონტროლის სისტემის ფორმირების ყველა ასპექტი, შეიმუშაონ კონტროლის ძირითადი მეთოდები და გამოავლინონ მიზეზები, თუ რატომ უწევს კონტროლს წინააღმდეგობას ზოგიერთი მუშაკი და შეიმუშაონ ღონისძიებები ამ წინააღმდეგობათა გადასალახავად.

საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის სისტემის ფორმირების პროცესი ოთხი ეტაპისგან შედგება:

1. კომპანიის მუშაობის მიზნობრივი ეფექტიანობის საკონტროლო მაჩვენებლების დადგენა;
2. ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის განსაზღვრა;
3. ფაქტობრივი მაჩვენებლების შედარება დაგეგმილ მაჩვენებელთან;
4. გადახრებზე რეაგირება.

მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა კომპანიაში კონტროლის სისტემები შეიძლება სირთულით, ხანგრძლივობით და ა.შ. ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდეს, კონტროლის ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპები ყველა კომპანიისათვის მაინც საერთოა.

განვიხილოთ ეს ეტაპები ცალ-ცალკე:

მიზნობრივი ეფექტიანობის საკონტროლო მაჩვენებლების დადგენა. ამ ეტაპზე ხდება ეფექტიანობის იმ სასურველი მაჩვენებლის განსაზღვრა, რომლის მიღწევაც ფირმას სურს. მას საკონტროლო დავალება ეწოდება და იგი უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის მიზნებს. დავუშვათ, რომელიმე საერთაშორისო კომპანია აპირებს ტაილანდში გახსნას თავისი პირველი საწარმო. საკონტროლოდ იგი მას უყენებს შემდეგ პირობებს: 1. შრომის ნაყოფიერება და საქონლის ხარისხი უნდა იყოს უფრო მეტი, ვიდრე კომპანიის სხვა შვილობილ საწარმოებში; 2. საწყისი პერიოდის გავლის შემდეგ საწარმოში ადმინისტრაციული თანამდებობის 90% უნდა დაიკავონ ადგილობრივმა მენეჯერებმა; 3. საწარმომ რესურსების არანაკლებ 80% უნდა მიიღოს ადგილობრივი მომწოდებლებისაგან (ე.წ. ლოკალიზაციის დონე); 4. საწარმომ თვეში უნდა გამოუშვას და გაყიდოს 100 000 ერთეული პროდუქცია.

მენეჯერებისათვის, რომლებიც დაკავებული არიან ამ საწარმოს გახსნით, ეს საკონტროლო დავალებები იქნება გზამკვლევი. ისინი მიხვდებიან, რომ გაყიდვების მოცულობა, შრომის ნაყოფიერების დონე და საქონლის ხარისხი არის ამ საწარმოში უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებლები. პირობა გამომდინარეობს მოცემული საერთაშორისო კომპანიის გონივრული სტრა-

ტეგიიდან, რომ მან იმ ქვეყანაში, სადაც ბიზნესს ეწევა, დაიმკვიდროს სამოქალაქო პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიის მაღალი სტატუსი.

ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის გაზომვა. საერთაშორისო კონტროლის სისტემის ფორმირების ამ ეტაპზე ხდება იმ საკონტროლო ცვლადების კორექტული გაზომვა, რომლებიც ახასიათებენ მის ეფექტიანობას. ზოგიერთი მაჩვენებელი მარტივია და ადვილად გაზომვადი. ასეთებია: წარმოების ფაქტობრივი მოცულობა, მუშების შრომის ნაყოფიერება, პროდუქციის ხარისხის დონე, პროდუქციის გაყიდვების მოცულობა, მასალების ნარჩენები, სამივლინებო ხარჯები, მუშაკთა დაქირავების პრაქტიკა, კადრების დენადობა. უფრო ძნელია ისეთი მაჩვენებლების გაზომვა, როგორიცაა რეკლამის ეფექტიანობა, ხელმძღვანელი პერსონალის ეთიკურობის ხარისხის დადგენა, მუშაკთა მოტივაცია. მაგალითად, ისეთ საწარმოში, რომლის ტაილანდში გახსნაზე ზემოთ ვისაუბრეთ, უნდა გაიზომოს: პროდუქციის მოცულობა, შრომის ნაყოფიერება, პროდუქციის ხარისხი, მუშაკთა დაქირავების მეთოდები და შესყიდვების ორგანიზაცია.

საკონტროლო დავალებასთან ფაქტობრივი ეფექტიანობის დონის შედარება კონტროლის მესამე ეტაპია. ამ დროს ხდება პირველ და მეორე ეტაპზე გამოთვლილი მაჩვენებლების ერთმანეთთან შედარება. მარტივი მაჩვენებლების (გაყიდვების მოცულობა, შრომის ნაყოფიერების სიდიდე და ა.შ.) ურთიერთშედარება ძალზე ადვილია. მაგრამ არის რთულად შესადარებელი მაჩვენებლებიც. მაგალითად, თუ საკონტროლო დავალებად მიცემულია ,,ბაზარზე წილის არსებითი გაფართოება“, მეტად გაძნელდება მისი ფაქტობრივი ზრდის დონის დადგენა და თუ მოხერხდა დადგენა, იქნება კი იგი რეალური? ამიტომ საკონტროლო დავალებებად მენეჯერებს ევალებათ გამოიყენონ ზუსტი და თანაც მარტივი მაჩვენებლები, რომელთა გაზომვა ადვილიც იქნება და ობიექტურიც.

საკონტროლო მაჩვენებლებიდან აღმოჩენილ გადახრებზე რეაგირება. ეს სამუშაო საერთაშორისო კონტროლის სისტემის მეოთხზე ეტაპზე ტარდება. კეთდება დასკვნები სა-

კონტროლო დავალებების შესრულება-არშესრულების შესახებ. თუ დავალება არ არის შესრულებული მომუშავეთა მიზეზით, მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას, რომ მათ გაუზარდოს მატერიალური სტიმულები და მოსთხოვოს მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება. მაგრამ, თუ აღმოჩნდა, რომ საკონტროლო დავალება გაუმართლებლად დიდი რაოდენობის იყო, მაშინ მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას მისი შემცირების შესახებ. თუ პირიქით აღმოჩნდა, რომ ფაქტობრივი მაჩვენებლები აღემატება საკონტროლო დავალებებს, მაშინ ჯილდოვდებიან ის მუშაკები, რომელთა ძალისხმევითაც ეს მოხდა, ხოლო საკონტროლო დავალებები შემდეგი პერიოდისათვის გაიზრდება.

კონტროლის ძირითადი მეთოდები. საერთაშორისო კომპანიებში კონტროლის მრავალი მეთოდია გამოყენებული. ამას იწვევს საერთაშორისო ბიზნესის სირთულე და მრავალგვარობა. კონტროლის მეთოდებიდან განვიხილავთ მხოლოდ ძირითადს.

ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემა. ბუღალტრული აღრიცხვა კომპანიის ფინანსური რესურსების მდგომარეობის შესახებ მონაცემების შეკრების, ანალიზისა და გადაცემის კომპლექსური სისტემაა. ბუღალტრული აღრიცხვის პროცედურები მკაცრად რეგლამენტირებულია და უნდა შეესაბამებოდს იმ წესებს, რომლებიც ეროვნული მთავრობის მიერ არის მოწონებული. ამიტომ საერთაშორისო კომპანიები ამ საკითხში გაცილებით დიდ სირთულეებს აწყდებიან, ვიდრე ერთი ქვეყნის ფარგლებში მომუშავე კომპანიები. საერთაშორისო კომპანიებში ბუღალტრული აღრიცხვა ისე უნდა აეწყოს, რომ მისით არა მარტო დედა კომპანიის მუშაობის, არამედ ყველა მისი შვილობილი და შვილიშვილი საწარმოების მუშაობის აღრიცხვა, მონიტორინგი და კონტროლი შეიძლებოდეს. თითოული შვილობილი კომპანია ვალდებულია აღრიცხვა ადგილობრივ ვალუტაში აწარმოოს და ბუღალტრული აღრიცხვის ადგილობრივი პროცედურები და წესები დაიცვას. ეს აუცილებელია, ერთი მხრივ, ადგილობრივი მენეჯერების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და ადგილობრივი მთავრობის ნორმატიულ აქტებთან შე-

საბამისობის უზრუნველსაყოფად და, მეორე მხრივ, ინვესტორებისა და იმ ქვეყნების საგადასახადო ორგანოების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, რომელ ქვეყანაშიც მისი დედა საწარმოა განთავსებული. საჭიროა მან მოახდინოს თავისი ფინანსური ანგარიშების ტრანსლაცია დედა საწარმოს ქვეყნის სტანდარტების შესაბამისად და მაჩვენებლებიც იმ დედა საწარმოს ქვეყნის ვალუტაში გადაიყვანოს. დედა კომპანიის ხელმძღვანელობის გადასაწყვეტია შვილობილი კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობა შეაფასოს იმ ქვეყნების ვალუტით, სადაც იგი ფუნქციონირებს, თუ თავისი ქვეყნის ვალუტით.

მართვის პროცედურები. კომპანიის პოლიტიკა, სტანდარტული პროცედურები, პროცესუალური ნორმები და დებულებები კომპანიის მენეჯერებს საკონტროლო ფუნქციების რეალიზაციაში ეხმარება. მაგალითად, თუ დადგენილია, რომ სხვა ქვეყანაში გახსნილ შვილობილ კომპანიაში სამუშაოდ გადასული მუშაკი ვალდებულია 6 თვეში შეისწავლოს ადგილობრივი ენის საბაზო კურსი, მენეჯერს არ გაუჭირდება ამ ნორმის შესრულების შემოწმება და დაკავებულ თანამდებობასთან მუშაკის შესაბამისობის დადგენა. ან, თუ კომპანიის პოლიტიკით საჭირო ნედლეულის 20% ადგილობრივ ბაზრებზე უნდა იქნეს შესყიდული, მენეჯერი შეძლებს საშემსყიდველო ღონისძიებების დაგეგმვასა და მართვას.

ხდება ისეც, რომ თუ ბიზნესში სირთულეები გაჩნდა, კომპანია გადაუხვევს და შეცვლის კონტროლის დადგენის პროცედურებს. მაგალითად, როცა ,,**Firistone**“-მარკის საბურავები საავტომობილო გიგანტმა ,,**Ford**“-მა წუნის გამო უკან დაიბრუნა, მყიდველებს ისინი ყოველგვარი დანამატის გარეშე უფრო ძვირადღირებულ ,,**Michelin**“-ის მარკის საბურავებით შეუცვალა.

ეფექტიანობის კოეფიციენტები. კონტროლის პროცესში საერთაშორისო კომპანიები ეფექტიანობის სხვადასხვა მაჩვენებლებს იყენებენ. ეფექტიანობის მაჩვენებელი არის ეფექტიანობის ის დონე, რომლის მისაღწევად კომპანია მიისწრაფვის. მათ შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი. ზენორმატიული

მატერიალური მარაგების შენახვა არღვევს კომპანიის ფუნქციონირების წესს, რადგან იგი ,,ყინავს“ რესურსებს, რომელთა გამოყენება სხვა მიზნით შეიძლებოდა. ამასთან, რაც უფრო დიდხანს ინახება მასალები და მაკომპლექტებელი ნაწილები, მით მეტია მათი გაფუჭების, ანდა დაკარგვის ალბათობა. ამიტომ მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის ხანგრძლივობა, რაც შეიძლება მცირე უნდა იყოს. ეს მაშინაა შესაძლებელი, თუ მისი ბრუნვის კოეფიციენტი მაღალი იქნება. პრაქტიკაში არის იმის მაგალითები, როცა საწარმოს არა აქვს მარაგები. მაგალითად, იაპონიის ,,**7-Eleven**“ მაღაზიათა ქსელში მიმწოდებლებს დღეში 4–5-ჯერ შემოაქვთ საქონელი. თანამედროვე ელექტრონული კავშირგაბმულობა იმის საშუალებას იძლევა, რომ მაღაზიებმა დროის რეალურ მასშტაბში გადასცენ მომწოდებლებს თავიანთი მოთხოვნები და მიიღონ იქიდან საქონელი.

არსებობს ეფექტიანობის სხვა მაჩვენებლებიც. მაგალითად, კომპანია ,,**British Airways**“ სხვა მაჩვენებელთა შორის იყენებს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა ავიახაზების თვითმფრინავებში შევსებული დასაჯდომი ადგილების ხვედრითი წილი. როცა ეს კოეფიციენტი დადგენილი მინიმუმის ქვემოთ ჩამოდის, მაშინ კომპანია ატარებს ღონისძიებებს მგზავრთა რაოდენობის გასაზრდელად. ამას იგი აღწევს სერვისის გაუმჯობესებით, საფასო შეღავათების დაწესებით და ა.შ.

საერთაშორისო კონტროლის ქცევითი ასპექტები. კონტროლის სისტემის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად კომპანიის მენეჯერებს უნდა სჯეროდეთ, რომ ამ სისტემის მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ადამიანებზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმასაც, რომ ზოგიერთი კულტურის წარმომადგენელი კონტროლს ეწინააღმდეგება. ეს წინააღმდეგობები სხვადასხვა სახისაა.

საერთაშორისო კომპანიების წარმომადგენლები რამდენიმე მიზეზის გამო არიან კონტროლის წინააღმდეგი. ერთ-ერთი მიზეზი ის არის, რომ, მათი აზრით აღნიშნული კონტროლი გადაჭარბებულია. როგორც წესი, კონტროლი გულისხმობს ადამიანის ქცევის ამა თუ იმ ასპექტის შეზღუდვას. ადამიანებს ამ შეზღუდვების სუბიექტური ნორმები აქვთ დასაშვებად მიჩ-

ნეული და, როცა კონტროლი ამ ნორმებს არღვევს, ისინი მას ეწინააღმდეგებიან. მაგალითად, როცა ამერიკელებმა (კომპანია „**Disney**“) პარიზში გახსნეს დისნეილენდის პარკი, დაქირავებული პირებისაგან მოითხოვეს პირის სრულად გაპარსვა (ისე როგორც ეს ამერიკის ტერიტორიაზე აქვთ დაკანონებული). ფრანგმა დაქირავებულებმა აღშფოთება გამოხატეს არა მარტო კომპანიის მენეჯერების მიმართ, არამედ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებითაც. კომპანია „**Disney**“ იძულებული გახდა დაეთმო დაქირავებული პირებისათვის.

კონტროლისადმი წინააღმდეგობის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს არასწორი კონტროლი, ანუ არა აუცილებელი, არამედ სხვა მაჩვენებლების შემოწმება.

კონტროლისადმი წინააღმდეგობივი განწყობის გარანტირებული აღმოფხვრის მეთოდი (საშუალება) არ არსებობს. ამის მიუხედავად, ცნობილია მისი მინიმიზაციის რამდენიმე მეთოდი. მათ შორის რომელიმეს გამოყენების მიზანშეწონილობა და მისი შედეგიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ კულტურულ გარემოში ინერგება იგი. მაგალითად, კონტროლისადმი წინააღმდეგობის გადალახვის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდი უმრავლეს კულტურებში არის მართვისას მუშა-მოსამსახურეთა მონაწილეობის სტიმულირება. კონტროლის სისტემის დაგეგმვასა და დანერგვაში იმ მუშაკთა ჩართვა, რომელთა საქმიანობა გაკონტროლებას ექვემდებარება, საშუალებას იძლევა, მათ უკეთ გაიგონ კონტროლის საჭიროება, მისი მიზნები, აგრეთვე ამ სისტემაში მათზე დაკისრებული თანამდებობრივი მოვალეობები. ასეთი ქმედებით მათი წინააღმდეგობები მინიმუმამდე მცირდება. ასევე დადებით შედეგს იძლევა კონტროლის კორექტული ორგანიზაციის სისტემის მეთოდი, ანუ კონტროლის დასაბუთებულ, მისაღებ დონეზე ჩატარება და არავითარი გადაჭარბებება.

კონტროლისადმი წინააღმდეგობების გადალახვა კომპანიას შეუძლია აგრეთვე საკონტროლო დავალებებიდან ფაქტობრივი შესრულების არასასურველი გადახრის მიზეზების საგულდაგულო დიაგნოსტიკით, ანუ, თუ დედა კომპანიისთვის ცნობილი გახდება, რომ შვილობილ კომპანიაში ფაქტობრივი

შრომის ნაყოფიერება დიდად ჩამორჩა მის დადგენილ დონეს, მან მაშინვე კი არ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება დირექტორის განთავისუფლების თაობაზე, არამედ უნდა გამოიკვეთოს შექმნილი მდგომარეობის მიზეზი. ის შეიძლება ობიექტური მიზეზით იყოს გამოწვეული და მასში დირექტორს არავითარი ბრალი არ მიუძღოდეს.

ბოლოს, კონტროლისადმი წინააღმდეგობის მოხსნა შეიძლება კულტურულ თავისებურებათა მხედველობაში მიღებით, კერძოდ, იმ ქვეყნის მოსახლეობის ქცევის მართვით, რომელ ქვეყანაშიც ბიზნესი მიმდინარეობს. იაპონიის მანქანათმშენებელ საერთაშორისო კომპანიას აშშ-ში გახსნილი აქვს შვილობილი კომპანიები. ამ ორი ქვეყნის წარმოების კულტურა განსხვავებულია, რაც შესისხლხორცებული აქვს მათ თითოეულ მოქალაქეს. როცა იაპონელები შვილობილ კომპანიას კადრებით აკომპლექტებენ, ისინი მარტო შესაბამისი კვალიფიკაციის ამერიკელ მოქალაქეებს კი არ არჩევენ, არამედ ანგარიშს უწევენ იმასაც, თუ რამდენად მზად არიან ისინი დაიცვან მუშაობის იაპონური სტილი, მისი ფასეულობები. ამაზე მოცემული კომპანია დიდ თანხებს ხარჯავს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რომელი ფაქტორები ახდენენ გავლენას კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე?
2. რას წარმოადგენს გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა? დაახასიათეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;
3. რას წარმოადგენს გლობალური გეოგრაფიული სტრუქტურა? დაახასიათეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;
4. რას წარმოადგენს გლობალური ფუნქციური სტრუქტურა? დაახასიათეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;
5. რას წარმოადგენს მომხმარებელზე ორიენტირებული გლობალური სტრუქტურა? დაახასიათეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;

6. რას წარმოადგენს მატრიცული სტრუქტურა? დაახასიათეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;
7. დაასახელეთ საერთაშორისო კომპანიაში კონტროლის სამი დონე.
8. რაში მდგომარეობს ფინანსური კონტროლის მნიშვნელობა?
9. ჩამოთვალეთ საერთაშორისო კომპანიაში კონტროლის სამი ეტაპი.

ლიტერატურა:

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009;
2. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008;
3. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი., თბ., 2007;
4. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, и.е. изд. сангл., под ред, А. Г. Медведева, спб.: Питер, 2006;
5. В. Д. .Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал, МЕНЕДЖМЕНТ . М.2010;
6. Ричард Дафт, МЕНЕДЖМЕНТ 8-е издание М. 2009;
7. Alfred Chandler , Jr.,Strategy and Structure (Cambridge , Mass . : MIT Press,1962);
8. J.M. Stopford and L.T. Wells, Managing the Multinational Enterprise (New York : Basic Books , 1972);
9. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, ,,Choosing Strategies for Change“ , Harvard Business Review , March-Arpril 1079;
10. Chistopher A. Bartlett , ,,Organizing for Worldwide Effectivenss : The Transnational Solution“, California Management Review, (Fall 1988);
11. Michael Goold, ,,Strategic Control in the Decentralized Firlm“, Sloan Management Review (Winter 1991).

თავი X

ლიდერობა და მუშაკთა ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში

შესასწავლი საკითხები:

1. **ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში;**
2. **მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიაში;**
3. **ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიაში;**
4. **გადაწყვეტილებების მიღება საერთაშორისო ბიზნესში;**
5. **ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიაში.**

10.1. ინდივიდის ქცევა საერთაშორისო კომპანიაში

ამა თუ იმ კომპანიაში ინდივიდის ქცევას ძირითადად მისი ინდივიდუალურ თავისებურებათა ერთობლიობა განაპირობებს. სწორედ ინდივიდუალური თავისებურებები განსაზღვრავენ მის მოქმედებას ამა თუ იმ სიტუაციაში. ინდივიდუალურ თავისებურებათა ნაკრები, თავის მხრივ, დამოკიდებულია პიროვნების ტიპზე. სხვა მნიშვნელოვან ფუნქციათა შორის, რომლებიც ასევე განსაზღვრავენ ინდივიდის ქცევას, არის ინდივიდის აღქმის უნარი, შემოქმედებითი შესაძლებლობები და გარემო ზემოქმედების მიმართ მტკიცე დამოკიდებულება.

სხვადასხვა კულტურებში პიროვნებათა ტიპებს შორის განსხვავებები. პიროვნების ტიპი (**personality**) არის ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ნაკრები, რომლითაც ერთი ადამიანი განსხვავდება მეორისაგან. დიდი ხანია ფსიქოლოგებს შორის მიმდინარეობს დავა თემაზე: რომელია უფრო მნიშვნელოვანი ,,ბუნებრიობა თუ აღზრდა“[40], კამათს იწვევს ის, თუ პიროვნების მახასიათებლები რამდენად დამოკიდებულია ბიოლოგიურ ფაქტორზე, მის ბუნებრივ განვითარებაზე და იმ

[40] Lawrence Pervin,”Peronality, in Mark Rosenzweig and Lyman Porter, eds., Anuual Review of Psychology, vol. 36 (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1945), pp.83-114.

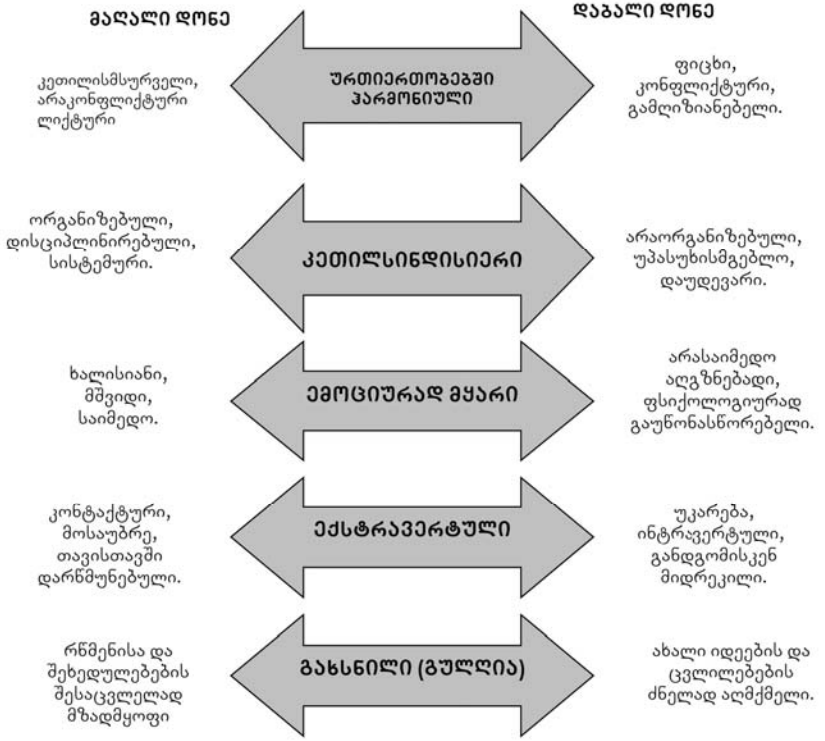
სოციალურ-კულტურულ გარემოზე, რომელშიც მოხდა ინდივიდის ჩამოყალიბება. ორივე ეს ფაქტორი დიდ როლს ასრულებს ადამიანის პიროვნული მახასიათებლების ფორმირებაში, ამიტომ მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ისინი. მათ უნდა იცოდნენ ისიც, რომ ერთსა და იმავე კულტურულ გარემოში აღზრდილ ინდივიდებსაც კი შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული ქცევები.

„დიდი ხუთეული“: ძირითადი მახასიათებლები. ფსიქოლოგებმა ათასობით ადამიანის პიროვნული მახასიათებლები შეისწავლეს, თუმცა ამ ბოლო დროს ყველაზე მეტი ყურადღება ეთმობა ხუთ პიროვნულ მახასიათებელს, რომლებსაც მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, „დიდი ხუთეული“[41] ეწოდა. (ნახ.1).

ურთიერთობებში ჰარმონიულობა (**agreebleness**) სოციუმის სხვა წევრებთან ინდივიდის თანაარსებობას გულისხმობს. ზოგიერთ ადამიანს ჰარმონიულობა ხელს უწყობს იყოს სხვა ადამიანების მიმართ გამგები და კეთილმოსურნე. ამ ნიშნის უქონლობა ინდივიდს სხვა ადამიანის მიმართ თავშეუკავებლობას და კონფლიქტურობას უყალიბებს. **კეთილსინდისიერება** (**conscientiousness**) ადამიანის მოწესრიგებულობას და მოქმედების სკრუპულოზურობას განსაზღვრავს. ამ მახასიათებელზე არის დამოკიდებული ინდივიდის სისტემურობა და ორგანიზებულობა, აგრეთვე, დისციპლინა. მის გარეშე ინდივიდი უპასუხისმგებლო და არაორგანიზებულია. **ემოციური სიმყარე** (**emotional stability**) განაპირობებს ინდივიდის გაწონასწორებულობას, სიმშვიდეს, თავდაჯერებულობას და სიხალისეს. ინდივიდი, რომელიც ემოციურად არამყარია, ხშირ შემთხვევაში აღზნებულია, ცვალებადი ხასიათისა და ფსიქოლოგიურად გაუწონასწორებელია. **ექსტრავერტულობა** (**extrovension**) ანუ გარე გარემოსთან ურთიერთობაში ინდივიდის კომფორტულობის დონე, განსაზღვრავს საკუთარი თავისადმი რწმენას, ადამიანებთან საუბრისა და ურთიერთობის სიყვარულს. **ინდივი-**

[41] Marilyn E., Gist and Terence R. Mitchell, „Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, Academy of Management Review (April 1992), pp. 183-211.

დის გულღიაობა (**openness**) კი მისი შეხედულებისა და რწმენის კატეგორიულობას და ინტერესთა მრავალფეროვნებას განსაზღვრავს. გულღია ადამიანები ახალი ინფორმაციის მიღებისთანავე უფრო ადვილად იცვლიან თავიანთ შეხედულებებს, ვიდრე ჩაკეტილი და გულჩახვეული ადამიანები.



ნახ.1. პიროვნების მახასიათებლები: ,,დიდი ხუთეული“.

პიროვნული მახასიათებლების ,,დიდი ხუთეულის“ მოდელით ფართო გამოკვლევები მიმდინარეობს აშშ-სა და ევროკავშირის ქვეყნებში. მეცნიერ-მკვლევრებმა დაადგინეს, რომ ამ ქვეყნებში კეთილსინდისიერება და ემოციური სიმყარე (სიმტკიცე) ის მახასიათებლებია, რომელთა მქონე ინდივიდები გაცილებით ეფექტიანად ასრულებენ თავინთ ვალდებულებებს,

ვიდრე მისი არმქონენი. ჩინეთისა ევროკავშირის ქვეყნების გასაღებისა და მარკეტინგის სფეროში მომუშავე მენეჯერების შრომის ეფექტიანობის პროგნოზირებისათვის ასეთივე არსებითი მახასიათებელია ექსტრავერტულობა.

ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიებში ამა თუ იმ თანამდებობაზე მუშაკის დაქირავებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ მათი პიროვნული მახასიათებლები და ისე გააკეთონ სწორი არჩევანი.

კომპანიის მუშაკთა სხვა პიროვნული მახასიათებლები. ,,დიდ ხუთეულში" შემავალი მახასიათებლების გარდა, არსებობს ინდივიდის სხვა მახასითებლებიც, რომლებიც ორგანიზაციაში მის ქცევაზე ახდენენ გავლენას. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასითებლებია[42]:

- კონტროლის ლოკუსი (**lokus of control**);
- საკუთარი ძალების რწმენა (**self-efficacy**);
- ავტორიტარულობა (**authoritarianism**);
- თვითშეფასება (**self-esteem**) – საკუთარი ღირსებების აღქმა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კონტროლის ლოკუსი. არსებობს კონტროლის შიგა და გარე ლოკუსი, თუ ინდივიდს მიაჩნია, რომ იგი თვითონ აკონტროლებს ყველაფერს, რაც მის ირგვლივ ხდება, მაშინ ამ ინდივიდს ახასიათებს კონტროლის შიგა ლოკუსი, მაგრამ თუ თვლის, რომ მასზე არაფერია დამოკიდებული და მის ბედს გარე ძალები წარმართავენ, ეს იმას ნიშნავს, რომ მას აქვს კონტროლის გარე ლოკუსი. კონტროლის გარე ლოკუსი უფრო მუსულმანებისათვის არის დამახასიათებელი, ანუ იმ ხალხებისათვის, ვისაც კოლექტივიზმი და ძალაუფლებისადმი პატივისცემა ახასიათებს, პროტესტანტებს კი – პირიქით.

საკუთარი ძალების რწმენა. ეს არის ინდივიდის მიერ ამა თუ იმ საქმის, ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებისას თავის ძალებში დაჯერება. ამ რწმენას ინდივიდს აძლევს თავისი შე-

[42] Griffin R., Pustay M. International Business: A Managerial Perspective. Reading, MA: Addison –Westey Publishing Co., 2004

საძლებლობის ობიექტური შეფასება. საქმის შესრულებისას რწმენის სიძლიერე ინდივიდში ახდენს ძალების მობილიზებას და ყურადღების კონცენტრირებას. ეს მართლაცდა დადებითად მოქმედებს მათი საქმიანობის შედეგებზე, რაც გამოკვლევებითაც დადასტურდა.

ავტორიტარულობა. ამ თვისების მქონე ინდივიდი უსიტყვოდ ასრულებს თანამდებობის პირის დავალებებს და ამას აკეთებს იმიტომ, რომ ის პიროვნება მართვის იერარქიულ კიბეზე მასზე მაღლა დგას. თუ ინდივიდს ეს მახასიათებელი არ გააჩნია, იგი მხოლოდ გონივრულ დავალებებს ასრულებს და ხშირად უარსაც ამბობს დავალების შესრულებაზე, ავტორიტარული მენეჯერი მეტად მომთხოვნი და მბრძანებლურია, არაავტორიტარული მენეჯერი კი თავის დაქვემდებარებულებს გადაწყვეტილების მიღებაში ფართო უფლებებს აძლევს.

თვითშეფასება პიროვნული მახასიათებელია და გამოხატავს ინდივიდის თავდაჯერებულობის დონეს იმის შესახებ, რომ იგი პატივისცემას იმსახურებს. მაღალი თვითშეფასების ადამიანები ეძებენ მაღალანაზღაურებად და პრესტიჟულ სამუშაოს. დაბალი თვითშეფასების ინდივიდები არაპრესტიჟულ სამუშაოზეც თანხმდებიან, რადგანაც ნაკლებად არიან დარწმუნებული თავიანთ ძალებში.

თვითშეფასების მახასიათებელი საკმაოდ წონად პიროვნულ მახასიათებლად ითვლება დასავლეთ ევროპაში, სამხრეთ და ჩრდილოეთ ამერიკაში, აგრეთვე ავსტრალიაში. აფრიკასა და ახალო აღმოსავლეთის ქვეყნებში იგი არ მიაჩნიათ თავიანთი ხალხების ერთ-ერთ პიროვნულ მახასიათებლად. აზიის უმრავლეს ქვეყანაში იგი საერთოდ არ არის შესწავლილი.

სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებისათვის დამახასიათებელი განწყობები. განწყობა (**attitudes**) არის კონკრეტული იდეის, სიტუაციის ანდა სხვა ადამიანების მიმართ ინდივიდის რწმენისა და შეხედულებების ერთობლიობა, რომელიც შეიძლება იყოს დიდი ხნის განმავლობაში ჩამოყალიბებული და ღრმად დამკვიდრებული ან ახლადწარმოქმნილი.

სამუშაოთი კმაყოფილება. უმრავლეს ორგანიზაციაში სამუშაოთი კმაყოფილება მუშაკთა განწყობის ერთ-ერთი სახეა.

კმაყოფილება ან უკმაყოფილება იმის მაჩვენებელია, თუ რამდენად მოსწონს ინდივიდს თავის საქმე და როგორ წარმოაჩენს მასში იგი თავის თავს. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ პიროვნული ფაქტორები (საჭიროებები, სურვილები) ისევე განსაზღვრავენ სამუშაოთი კმაყოფილებას, როგორც ორგანიზაციული და კოლექტიური ფაქტორები (შრომის პირობები, შრომის მეთოდები და ა.შ) ამასთან, თუ მუშაკი სამუშაოთი კმაყოფილია, იგი არ აცდენს მას, არ ცდილობს სამსახურის გამოცვლას. საქმე პირიქითაა, როცა მუშაკი სამუშაოთი უკმაყოფილოა.

აღნიშნულ საკითხზე იაპონიისა და აშშ-ის 106 საწარმოში (გამოკვლევამ მოიცვა 8300 მუშა) ჩატარებული ერთ-ერთი გამოკვლევით დადგინდა, რომ იაპონიის საწარმოთა მუშები ნაკლებად არიან კმაყოფილი თავიანთი სამუშაოთი ამერიკელ მუშებთან შედარებით, ამ გამოკვლევის მიხედვით, სამუშაოთი კმაყოფილი მუშების საშუალო მაჩვენებელი იაპონიაში 2,12-ია; აშშ-ში კი – 2,95 (სამუშაოთი სრული კმაყოფილების კოეფიციენტია 4,0). სხვა, უფრო ახალი გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნების მენეჯერები არცთუ კმაყოფილი არიან თავანთი სამუშაოთი. განსაკუთრებით შეზღუდულია მათი დამოკიდებულება გადაწყვეტილებების მიღებისას.

მუშაკთა განწყობას გამოხატავს ორგანიზაციისადმი ერთგულება (**organizational commitment**). საუდის არაბეთში მომუშავე აზიის, დასავლეთ ევროპის და საუდის არაბეთის ადგილობრივ დაქირავებულებზე დაკვირვებით დადგინდა, რომ აზიის ქვეყნებიდან ჩამოსულები უფრო მეტ ერთგულებას ამჟღავნებენ თავიანთი კომპანიის მიმართ, ვიდრე ადგილობრივები და ევროპელები. სხვა დაკვირვებებით, ამერიკის საწარმოო სფეროს მუშები კომპანიის საქმიანობის მიმართ უფრო მეტ ერთგულებას იჩენენ, ვიდრე იაპონიის მუშები. ამ თვალსაზრისით გამოკვლეულ იქნა აშშ-დან აზიისა და ევროპის ოთხ-ოთხ ქვეყანაში წარგზავნილი მუშების პოზიციები. აღმოჩნდა, ვინც დიდი ხანი იმუშავა თავისი ქვეყნის კომპანიაში და სერიოზულადაც მომზადდა უცხო ქვეყანაში სამუშაოდ წასასვლელად, უფრო ერთგულნი არიან მშობლიური კომპანიი-

სადმი, ვიდრე ისინი, ვისაც თავიანთი ქვეყნის კომპანიაში მუშაობის სტაჟიც ნაკლები ჰქონდა და არც სერიოზული პროფესიული მომზადება გაუვლია. ამ ტიპის ინდივიდებს საზღვარგარეთის კომპანიების მიმართ მეტი ერთგულება აღმოაჩნდათ, რადგანაც უცხო ქვეყანაში მუშაობის სირთულე, სიმძიმე და ადაპტირება მათ ამ კომპანიაში გადაიტანეს.

სხვადასხვა კულტურის აღქმა. აღქმა (**perception**) ეს არის კომპლექსი პროცესებისა, რომელთა მეშვეობით ინდივიდი ითვისებს გარე სამუშაოს შესახებ ინფორმაციას და ახდენს მის ინტერპრეტაციას. აღქმა ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანი ხედავს, ისმენს, ეხება შეიგრძნობს ან აგემოვნებს აღსაქმელი ობიექტის სუნს თუ გემოს. თუმცა, თითოეული ინდივიდი მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი უნიკალური ფილტრების საშუალებით ინდივიდუალურად აღიქვამს ამ ინფორმაციას. ფილტრაციის ამ მექანიზმში დიდ როლს ასრულებს ინდივიდის კულტურული აღზრდა.

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს სტერეოტიპების ფორმირება, ანუ აღქმის ყველაზე მეტად გავრცელებული პროცესები. სტერეოტიპის ფორმირება ხდება მაშინაც, როცა ერთი ადამიანი მის ხელთ არსებული ერთი-ორი მახასიათებლით აყალიბებს შეხედულებას სხვა ადამიანზე. მაგალითად, არსებობს სტერეოტიპი, რომ თითქოს ,,იაპონელი მენეჯერები განუწყვეტლივ მუშაობენ“, ამერიკელი ,,მენეჯერები არიან ძუნწები“, ,,ფრანგი მენეჯერები მიეკუთვნებიან საზოგადოების მაღალ ფენას“ და ა.შ. ზოგიერთ შემთხვევაში სტერეოტიპები შეიძლება გამოიყენონ მენეჯერებმა ამა თუ იმ კულტურული ჯგუფის ზოგადი თავისებურებების დასახასიათებლად, მაგრამ მათ უნდა ახსოვდეთ, რომ, რადგან ყველა კონკრეტული ადამიანი უნიკალურია, ეს საერთო ხედვა შეიძლება არ გავრცელდეს ამ კულტურის ყველა წარმომადგენელზე.

შეიძლება მოხდეს ისე, რომ სტერეოტიპი იყოს ფაქტობრივისაგან აბსოლუტურად განსხვავებული. მაგალითად, ჩინეთის საგარეო საქმეთა მინისტრის შვილს – ციან ნინს ექვსი წელი უსწავლია აშშ-ში და ამის შესახებ დაუწერია ბესტსელერად

ქცეული წიგნი. ამ წიგნში ჩინელებისათვის საყურადღებოა ის ადგილი, სადაც იგი წერს: ,,მხოლოდ ახლახან გავიგე, რომ აშშ არის ნორმალური ქვეყანა, ამერიკელები ძირითადად გვანან ჩინელებს, ამერიკელი ფერმერები კი არაფრით განსხვავდებიან ჩინელი ფერმერებისგან“.

ამ ფრაზით უკვე გასაგებია, თუ როგორი სტერეოტიპი იყო გავრცელებული ჩინეთში აშშ-ის შესახებ.

სტრესი სხვადასხვა კულტურაში. სტრესი შეიძლება განისაზღვროს როგორც პიროვნების ფიზიკური და ფსიქოლოგიური რეაქციების ერთობლიობა, რაც გამოწვეულია პიროვნული გამოცდილებისა და მოლოდინების რეალობასთან შეუსაბამობით. სტრესის მდგომარეობა და მისი მართვა ორგანიზაციების მუშაკთა ქცევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. ინდივიდის რეაქცია გამღიზიანებელზე არის სტრესი. ეს გამღიზიანებელი სტრესფაქტორად იწოდება. სტრესს ყოველთვის როდი აქვს უარყოფითი შედეგი. სტრესული სიტუაციების გარეშე ინდივიდი შეიძლება აპათეამ მოიცვას და აღარ განვითარდეს. სტრესის ოპტიმალურმა დონემ შეიძლება გამოაცოცხლოს ინდივიდი და მისცეს მას მოტივაცია. თუმცა, სტრესის ძალზე მაღალმა დონემ შეიძლება ნეგატიური შედეგი გამოიწვიოს.

სტრესული სიტუაცია შეიძლება ,,კარგმა“ და ,,ცუდმა“ მოვლენებმა განაპირობოს. ხელმძღვანელობის მხრიდან ზედმეტი ზეწოლა, დროის უქონლობა და ცუდი სიახლეები იწვევს სტრესს, მუშაკის სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს მისმა მოულოდნელმა დაწინაურებამ სამსახურში.

მენეჯერების მუშაობასთან მიმართებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრესული სიტუაციების შეფასების ორი მიდგომა. ერთია იმ ,,სტრესის“ მართვა, რომელიც გამოიწვია საზღვარგარეთ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებამ, მეორე – სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიერ სტრესული სიტუაციების სხვადასხვანაირმა აღქმამ და ამ სიტუაციების სხვადასხვანაირად დაძლევამ. ერთ-ერთი გამოკვლევით, ყველაზე ნაკლებად სტრესებს შვედეთის კომპანიების ხელმძღვანელი პირები განიცდიან. აშშ-ის, დიდი ბრიტანეთისა

და გერმანიის მენეჯერები თავშეკავებული არიან სტრესის მიმართ და უფრო ეფექტიანადაც მართავენ მათ. იაპონიის, სინგაპურის, ნიგერიის, ეგვიპტისა და სამხრეთ აფრიკის მენეჯერები კი აღიარებენ, რომ მათ მრავალი სტრესის გადატანა უხდებათ და უჭირთ მათთან გამკლავება.

10.2. მოტივაცია საერთაშორისო კომპანიებში.

მოტივაცია არის ფაქტორთა კომპლექსი, რომელიც შთაუნერგავს ადამიანებს ქცევის მოდელების ერთობლიობიდან აირჩიონ ერთი მოდელი. ეს ფაქტორები სხვადასხვა კულტურისათვის განსხვავებულია, ამდენად მოტივაციას სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულ ფაქტორთა ერთობლიობა აყალიბებს. მოტივაციის ამოცანა ყველა საერთაშორისო კომპანიის წინაშე დგას. იგი გულისხმობს დანახარჯების შემცირებას, ახალი პროდუქციის შემუშავებას, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას და მომხმარებელთა მომსახურეობის დონის გაუმჯობესებას თავისი მუშაკების მოტივაციის ამაღლებით.

მოთხოვნილებები და ფასეულობები სხვადასხვა კულტურაში. მოტივაციის პროცესის შეცნობის ამოსავალი წერტილია მუშაკთა მოთხოვნილებებისა და ფასეულობების ანალიზი. მოთხოვნილებები არის ის, რაც ინდივიდს უნდა რომ ჰქონდეს; ფასეულობები კი – ის, რასაც ინდივიდი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს.

ადამიანებს მრავალი მოთხოვნილება აქვთ, მათგან პირველადი მოთხოვნილობები კვება, წყალი, ბინა – ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებია და მათი დაკმაყოფილება არსებობისათვის აუცილებელია. მეორეული მოთხოვნილებები ფსიქოლოგიურია და წარმოიქმნება იმ გარემოსა და კულტურის გავლენით, სადაც იმყოფება ადამიანი. მოთხოვნილებების ამ ჯგუფს მიეკუთვნება წარმატების მიღწევა, დამოუკიდებლობისა და ძალაუფლების ქონა და ა.შ.

ადამიანის ფასეულობები თანდაყოლილი არ არის. ისინი ყალიბდება მისი ზრდისა და ჩამოყალიბების პერიოდში ოჯახის, თანატოლებისა და სხვათა გავლენით.

მოტივაციური პროცესები სხვადასხვა კულტურაში. მოტივაციური პროცესის ყველა თეორიული მიდგომა შიძლება დაიყოს სამ კატეგორიად:

1. მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მეთოდები;
2. მოტივაციის პროცესუალური მოდელები;
3. განმამტკიცებელი, გამამყარებელი (**reinforcement**) მოტივაციის მოდელები.

მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მოდელები საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ მოთხოვნილების ან/და მოთხოვნილებების ერთობლიობის, როგორც მოტივირებული ქმედების, შედეგის იდენტიფიცირება.

პროცესუალური მოდელები ის მოდელებია, რომელთა დროს, ქცევის მოდელის არჩევისას (რამდენიმე ხელმისაწვდომი ვარიანტიდან), ინდივიდი დიდი დოზით ითვალისწინებს შეგნებულად მოფიქრებულ მექანიზმს.

გამამყარებელი მოდელი აღწერს მოტივაციის პროცესს. მის შესაბამისად ინდივიდი აფასებს მის მიერ წინა პერიოდში არჩეულ ქცევის მოდელს და მომავალში ქცევის მოდელის მოსალოდნელი არჩევისათვის ითვალისწინებს ამ შეფასების შედეგს.

მოთხოვნილებებზე დამყარებული მოტივაციის მოდელები სხვადასხვა კულტურაში. ინდივიდის ქცევის მოტივაცია სხვადასხვა კულტურაში მეტ-ნაკლებად სხვადასხვა მოთხოვნილებაზეა დამყარებული. მაგალითად, ინდივიდუალური კულტურის მქონე ქვეყნებში კომპანიების რიგითი მუშაკების და მათი ხელმძღვანელების ქცევის მოტივაცია მნიშვნელოვანი ზომით ინდივიდუალური მოთხოვნილებებითა და პერსონალური ჯილდოებით არის განპირობებული. მათთვის მეტად საინტერესო და სასურველია მუშაკთა პერსონალური კომპეტენტურობის აღიარება და მათი დაჯილდოების დემონსტრირება. საქმე პირიქითაა კოლექტიური კულტურის მქონე ქვეყნებში. იქ ინდივიდების ქცევის მოტივაციას ჯგუფური მოთხოვნილე-

ბები და ჯილდოები უდევს საფუძვლად. ამ შემთხვევაში კოლექტივის წევრებს შეიძლება გარკვეული უხერხულობაც კი შეექმნათ იმის გამო რომ მათ ჯგუფისგან გამოცალკევებულად ინდივიდუალური ჯილდო მიიღონ.

საერთაშორისო კომპანიებში კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობის ალბათობა იზრდება, როცა მუშაკთა მოტივაციის მექანიზმები დაბრკოლებას უქმნიან მათ კულტურულ ჩვევებს. მაგალითად, იაპონიაში მომუშავე ამერიკელ მენეჯერებს დიდი სიძნელეები ხვდებათ გუნდის მუშაკთა სტაჟისა და მწარმოებლურობის მიხედვით შრომის ანაზღაურების სისტემის დანერგვისას. ასეთივე წინააღმდეგობას წააწყდა კომპანია „**Mazda**“ მიჩიგანის შტატში განლაგებულ მანქანათსაშენი ქარხნის მუშებთან. წინააღმდეგობა გამოიწვია მოთხოვნამ, რომლის მიხედვითაც ამ ქარხნის მუშებს ნებაყოფლობით უნდა ეტარებინათ ბეისბოლის ქუდები წარწერით „**Mazda**“.

ზოგიერთი ქვეყნის კულტურაში ჩადებულია ძალაუფლებისადმი დიდი პატივისცემა. ამ კულტურათა წარმომდგენლები აღიარებენ ხელმძღვანელთა მიერ მათი საქმიანობის მართვის უფლებას სწორედ მათი სტატუსის ორგანიზაციული ლეგიტიმურობის გამო. ამის შედეგია ის ფაქტი, რომ ასეთი ადამიანების მოტივაციის ძირითადი ფორმა უნდა იყოს მათი აღიარება კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ, და პირიქით, თუ ადამიანები დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ პიროვნების ოფიციალურ სტატუსს, ისინი არც მის მიერ მიცემულ დავალებებს შეასრულებენ მორჩილად და მათგან მიღებულ ქებასა და აღიარებას ურჩევნიათ სამსახურებრივი წინსვლა და ხელფასის მომატება.

იმ კულტურათა წარმომადგენლების მოქმედებები, რომელი კულტურებისთვისაც მიუღებელია გაურკვევლობები, მნიშვნელოვანწილად მოტივირებულია დასაქმების უზრუნველყოფის გარანტიების შესაძლებლობებით. ამ გარანტიების შემცირების მცდელობაც კი მათში პროტესტს იწვევს. ეს არ ახასიათებს იმ კულტურის ადამიანებს, რომლებიც ეგუებიან ამ გაურკვევლობას. ისინი გარანტირებულ სამუშაოს ნაკლებად ეძებენ. მათი მოტივაცია უფრო მეტად პროფესიულ ზრდას უკავშირდება და ამის მისაღწევად შექმნილ პირობებს. მაგალითად:

აშშ-ის და გერმანიის მუშაკებზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ აშშ-ის მუშებისათვის გერმანელებთან შედარებით, სამსახურებრივი დაწინაურება და შესრულებული დავალების ფაქტორი უფრო ფასობს, გერმანელ მუშებში კი შემცირებული სამუშაო დღე და დასაქმების გარანტია უფრო მნიშვნელოვანია.

კულტურებში, რომელთაც აქტიური მიზნობრივი ქცევა ახასიათებთ, მოტივაციურ ქცევას საფუძვლად უდევს მატერიალური წახალისება ფულით და სხვა ფორმით. ისინი ქცევის იმ მოდელს ირჩევენ, რომელიც მეტ მატერიალურ სარგებელს იძლევა. ამასთან, მათ არ ახასიათებთ მისწრაფება, რომ კომპანიიდან კომპენსაციები მიიღონ პირადი ცხოვრების კომფორტულად მოსაწყობად. პასიური მიზნობრივი ქცევის ადამიანები, დაბალ ხელფასებზედაც თანახმა არიან, თუ მათ ექნებათ მხოლოდ ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების კომპენსაციები. მაგალითად, ჩინეთში მსოფლიო სტანდარტებთან შედარებით ძალზე დაბალი ხელფასებია, მაგრამ ჩინური კომპანიები თავიანთ თანამშრომლებს უზრუნველყოფენ ბინებით, უფასო სამედიცინო მომსახურებით და ა.შ.

მოთხოვნილებები, როგორც მოტივაციის საფუძველი მრავალმა მეცნიერმა შეისწავლა. მათ შორისაა ა. მასლოუ, დ. მაკლელანდი, გ. ჰოფსტედე და ფ. ჰერცბერგი. მათი შეხედულებები ადამიანის მოტივაციაზე მოთხოვნილებების გავლენის შესახებ ერთი კულტურის ფარგლებშიც კი ხშირად ერთნაირი არ არის. ამიტომ საერთაშორისო კომპანიის მენეჯერი განსაკუთრებულად ფრთხილად უნდა იყოს ამ მეცნიერთა თეორიების სხვადასხვა კულტურათა წარმომადგენლების მიმართ გამოყენებისას.

მოტივაციის პროცესუალური მიდგომები სხვადასხვა კულტურაში. ცნობილია, რომ მოლოდინის თეორია ინდივიდის ქცევის მოტივაციას იხილავს, როგორც პროცესს[43]. ამ თეორიის თანახმად ინდივიდის ქცევა ამა თუ იმ მოტივაციური ფაქტების ზემოქმედებით ფორმირდება. ეს თეორია აღიარებს, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული მოთხოვნილება აქვს: ზოგს ფული უნდა, ზოგს – აღიარება, ზოგს – პრესტიჟი ან სოციალური კეთილდღეობა და ა.შ. თუმცა, თუ ადამიანი დარწმუნებულია,

[43] Victor Vroom, Work and Motivation (neW York: Wiley, 1964).

რომ იგი დაიკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს (რომელსაც ის თვლის ყველაზე მნიშვნელოვნად), მაშინ იგი თავისი ქმედებების ეფქტიანობის გაზრდას შეეცდება.

აღსანიშნავია, რომ მოლოდინის თეორიაზე ნაკლები გამოკვლევებია ჩატარებული, თუმცა მისი ძირითადი დებულების ფართოდ გავრცელება მაინც ლოგიკურია. იმის მიუხედავად, თუ სად მუშაობს ესა თუ ის ადამიანი, მათი მოქმედებები, უმეტეს შემთხვევაში, გამიზნულია იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებიც მათი ინტერესების სფეროში ხვდება. ცხადია, კულტურული ფაქტორებიც რაღაცა დოზით ახდენენ ამ მიზნების შინაარსზე გავლენას.

ერთ-ერთი ყველაზე რთული ფაქტი, რომელიც განსაზღვრავს მოლოდინის ფორმირების პროცესს, არის სოციალური ორიენტაციის კულტურული ასპექტი. მოლოდინის თეორია აღწერს ინდივიდის მიერ ქცევის ხაზით გადაწყვეტილების მიღების მოდელს, რომლის მიზანია კონკრეტული შედეგის მიღება. ამიტომ მოლოდინის თეორია შეზღუდულია კოლექტიური კულტურების წარმომადგენელთა ქცევის განსაზღვრისას. ამის მიუხედავად, ამ თეორიას მიიჩნევენ ერთსახოვან კულტურებში ქცევის მოტივაციის არჩევისას ყველაზე მისაღებ თეორიად. მაგალითად, მოლოდინის თეორიას ამყარებს კომპანია „სონი“-ს წარმატებები. ამ კომპანიებში დაქირავებულებმა იციან, რომ მათ შეუძლიათ გამოიყენონ კომპანიის შესაძლებლობები, რომ ისინი ინფორმირებული იქნებიან კომპანიის საქმიანობის შედეგების შესახებ და ა.შ. ადამიანები, რომელთათვისაც დაქირავების ეს პირობები მისაღებია, ცხადია, იმუშავებენ ამ კომპანიის სასარგებლოდ.

მოტივაციის „გამამტკიცებელი, გამამყარებელი“ მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. ეს მოდელი სხვადასხვა კულტურის კონტექსტში არ არის ფართოდ შესწავლილი. ამ მოდელის თანახმად, ქცევის იმ მოდელს, რომელმაც დადებითად შეაფასა ინდივიდი (დააჯილდოვა), დიდი ალბათობით იგივეს გაიმეორებს მომავალშიც. მაგრამ თუ პირიქით მოხდა და მან ასეთი ქცევით სასჯელი მიიღო, იგი მას აღარ გაიმეორებს. ამ მო-

დელში არ არის განსაზღვრული, თუ რომელი ქცევა იმსახურებს ჯილდოს და რომელი დასჯას.

ისე როგორც მოლოდინის თეორია, მოტივაციის „განმამტკიცებელი, გამამყარებელი“ მოდელიც საერთო კანონზომიერებიდან გამომდინარე გამონაკლისის სახით არსებობს. მაგალითად, მაჰმადიანურ ქვეყნებში ადამიანები ფიქრობენ, რომ ყველაფერი რაც ხდება, ალაჰის ნებაა და მათზე არ არის დამოკიდებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაჯილდოების და დასჯის სისტემა დიდ გავლენას არ ახდენს ამ კულტურის წარმომადგენელთა მიერ ქცევის ფორმის არჩევაზე. ამის მიუხედავად მისი გამოყენება საერთაშორისო მენეჯერებს წარმატებით შეუძლიათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შეძლებენ კარგად გაარკვიონ, სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიმართ განსახორციელებელი დაჯილდოებისა და დასჯის მიდგომები.

10.3. ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიებში

საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ქცევითი და პიროვნებათშორისი ასპექტი არის ლიდერობა. ლიდერობა ადამიანთა ჯგუფის, ან მთლიანად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის, მოტივაციისა და ჯგუფის (ან კორპორაციის) კულტურის ფორმირებაზე არაძალადობრივი გავლენის გამოყენების პროცესია[44]. თანამედროვე ლიტერატურაში ჩამოთვლილია ლიდერის ისეთი თვისებები, როგორიცაა: პროფესიონალიზმი, ინტელიგენტურობა, გამბედაობა, ნებისყოფა, ენთუზიზმი.

ლიდერობა არის რთული პროცესი, რომლის მეშვეობით პიროვნება ახდენს სხვებზე გავლენას მისიის, მიზნის, ან ამოცანის მისაღწევად და მიმართავს კომპანიას ისე, რომ ის უფრო შეკრული და ჰარმონიული იყოს. პიროვნება წარმართავს ამ პროცესს მისი ლიდერული თვისებების გამოყენებით (რწმენა, ფასეულობები, ეთიკა, ხასიათი, ცოდნა და უნარები). თუ მენე-

[44] Gary Yukl, Leadership in Organizations , 2en ed.(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989).

ჯერის, ზედამხედველის ან უფროსის თანამდებობა გაძლევთ თქვენ ორგანიზაციაში გარკვეული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო ძალაუფლებას, ეს ძალაუფლება არ გაქცევთ თქვენ ლიდერად. ლიდერობა ადამიანებს მიზნებისა და ამოცანების შესრულების სურვილს უჩენს მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელები მიუთითებენ ადამიანებს ამ მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაზე.

ზოგიერთი ადამიანი ლიდერობას და ხელმძღვანელობას შეცდომით აიგივებს ერთმანეთთან. მათ შორის არსებობს მკვეთრი განსხვავება. ხელმძღვანელობა ფორმალურ ძალაუფლებასა და უფლებამოსილებაზე დაფუძნებული ადმინისტრაციული მართვა და გადაწყვეტილების მიღებაა. ლიდერობა კი უპირველეს ყოვლისა დაფუძნებულია ორგანიზაციის მუშაკთა (ან ჯგუფის წევრთა) ქცევის მოტივაციის პროცესში ან მათთან ურთიერთობის პროცესში ხელმძღვანელის პირად გავლენაზე. ყველა ლიდერი არ არის ხელმძღვანელი და ყველა ხელმძღვანელი არ არის ლიდერი. ეს იმას ნიშნავს, რომ ლიდერები შეიძლება იყვნენ ფორმალურები და არაფორმალურები. ორგანიზაციული ქცევის პროცესში მომუშავე სპეციალისტები მრავალი წელია სწავლობენ ლიდერობას. ლიდერობის შესწავლის ადრეულ ეტაპზე იკვლევდნენ ინდივიდის ფიზიკურ ან მისი ქცევის უნივერსალურ ასპექტებს, რათა ერთმნიშვნელოვნად გამოერჩიათ ლიდერი ინდივიდი არალიდერი ინდივიდისაგან.

უკანასკნელ წლებში ლიდერობის შესწავლა დაიწყო კონკრეტულ სიტუაციებში მისი გავლენის თვალსაზრისით. მართალია, ამჟამად, ისე როგორც წინათ, კვლევები მიმდინარეობს ლიდერის პირად მახასიათებლებზე, მაგრამ ლიდერობის თანამედროვე თეორიები უმეტესწილად ეფუძნება იმ ვარაუდს, რომ ლიდერის ქცევა დამოკიდებულია სიტუაციურ ფაქტორებზე.

ლიდერობის თანამედროვე თეორიების მიხედვით, ლიდერს არ შეუძლია სხვადასხვა ვითარებაში ერთი და იმავე ქცევით მიაღწიოს წარმატებებს. მან გულდასმით უნდა შეისწავლოს და ყურადღებით შეაფასოს კომპანიაში შექმნილი სიტუაცია და არსებული პირობების მიხედვით აირჩიოს ქცევის ფორმა. ამ შემთხვევებში ლიდერის ქცევაზე ძირითადად ისეთი ფაქ-

ტორები მოქმედებს როგორიცაა: დაქვემდებარებულებს შორის ინდივიდუალური განსხვავებები; ჯგუფების, ორგანიზაციისა და ლიდერის მახასიათებლები; დაქვემდებარებულების მზადყოფნა გაიზიაროონ ლიდერის მიერ დასახული მიზნები.

ლიდერის ქცევაზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ კულტურული ფაქტორები.

ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი გ. ჰოფსტედე ეროვნული კულტურის 5 ფაქტორს გამოყოფს[45]: სოციალური ორიენტაცია; ძალაუფლებისადმი დამოკიდებულება; გაურკვევლობის მიმართ დამოკიდებულება და მიზნის მიღწევაზე ორიენტაცია მასკულინურობა და ფემინურობა. ჰოფსტედეს თეორიაში გამოყოფილი კულტურული ფაქტორების საფუძველზე საერთაშორისო კომპანიების ლიდერებისათვის შეიძლება გაკეთდეს რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნა: ინდივიდუალურ კულტურებში ლიდერმა თავისი ქცევის ორიენტირად მიზანშეწონილია აიღოს არა მთელი კოლექტივი, არამედ ცალკეული ინდივიდები. კოლექტიურ კულტურებში ეს პირიქით უნდა მოხდეს. კულტურებში, რომლებიც ორიენტირებულია (იაპონია) ბიზნესის ჯგუფურ წარმართვაზე, მენეჯერი ეფექტიანად ხელმძღვანელობს დაქვემდებარებულ გუნდს, უზრუნველყოფს გუნდის წევრებს შორის თანხმობას. ამასთან, მაგალითად კომპანია **„Sony“-ში** ივარაუდება, რომ მენეჯერები დაქვემდებარებულებს უფლებას აძლევენ გადავიდნენ მათთვის უფრო საინტერესო სამუშაო ადგილებზე, რაც კომპანიას სარგებლობას მოუტანს. მართვის იაპონური სისტემა ორიენტირებულია ლიდერსა და მის დაქვემდებარებულებს შორის ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების დროს შეთანხმების მიღწევაზე. თუ ლიდერი უბრძანებს, მისი გადაწყვეტილების მორჩილად შესრულებას, ეს დაარღვევს კოლექტივში თანხმობას. ხშირად იაპონელი მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებისას განზრახ გვერდზე დგებიან და სტიმულს აძლევენ დაქვემდებარებულებს ერთმანეთს შორის გაარჩიონ გადაწყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტი. მხო-

[45] Hofstede G., Hofstede G. J., Cultures and Organizations: Software of the Mind, London, NY, Mc Grow-Hill, 2004.

ლოდ ამის შემდეგ ჩაერთვება მენეჯერი საქმეში და გამოთქვამს თავის შეხედულებას ამ საკითხის ირგვლივ.

სიტუაციურ ლიდერობას უშუალოდ უკავშირდება ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა, ძალაუფლებისადმი დამოკიდებულება. იმ კულტურებში, რომლებიც აღიარებენ ძალაუფლებას (ბატონობას), მუშაკები ელოდებიან, რომ ლიდერი თავის თავზე აიღებს მართვას, მიიღებს გადაწყვეტილებას და უხელმძღვანელებს მათ. ასეთ კულტურებში ლიდერს მოუწევს აირჩიოს საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული ქცევა (პირდაპირი, სტრუქტურიზებული, მიზნობრივი), უარი თქვას დაქვემდებარებულების ორიენტაციაზე, გადაწყვეტილების მიღებაში მათ ჩართვაზე და სხვ. თუ კულტურაში უფრო მეტად ფასობს ძალაუფლების მოთმენა, მაშინ ლიდერმა უნდა ითანამშრომლოს დაქვემდებარებულებთან, ჩართოს ისინი კომპანიის მართვის პროცესებში და ა.შ.

მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის განსხვავებების წაშლას ინარჩუნებენ ავტორიტარული, იერარქიული სოციალური წყობის ქვეყნები. მაგალითად, აშშ-ის დედა კომპანიამ, რომელსაც ესპანეთში ჰქონდა ქალიშვილი კომპანია, გადაწყვიტა მოეწყო ესპანელი თანამშრომლებისათვის „მშობლიური პიკნიკი“. პიკნიკზე ესპანელებს საჭმელს მიართმევდნენ დედა-კომპანიის მაღალი რანგის პირები. ეს პიკნიკი არ შედგა, რადგან ესპანელებს ასეთი მომსახურებით დიდი დისკომფორტი შეექმნათ.

მნიშვნელოვანი სიტუაციური ფაქტორია გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულებაც. გაურკვევლობიდან თავის დასაღწევად კომპანიის თანამშრომლები უპირატესობას ანიჭებენ კონკრეტულ დავალებებსა და ამოცანებს. ასეთ დროს უფრო ეფექტურია კონკრეტულ შედეგზე და არა დაქვემდებარებულებთან თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ლიდერის ქცევა. მაგალითად, გერმანელებისათვის მისაღებია ავტოკრატიზმი და ამოცანებზე ორიენტაცია კორპორაციული წესებისა და პროცედურების ფარგლებში. მენეჯერები სხვადასხვა განყოფილებას დაუსახავენ მისაღწევ მიზნებს და შემდეგ ახდენენ მათი შესრულების სრულ დელეგირებას.

იმ კულტურებისთვის, რომელთათვის მისაღებია საქმეში გაურკვევლობის მაღალი დონე, მიუღებელი იქნება საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული ლიდერის ქცევა, ხოლო მოწონებული – კომპანიის მართვაში მუშაკთა ჩართვის ქცევა.

ლიდერის ქცევა აგრეთვე დამოკიდებულია მიზნობრივ ორიენტაციაზე. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, აქტიური მიზნობრივი ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებისათვის უპირატესობა აქვს ფულადი და მატერიალური წახალისების სხვა ფორმებს. ლიდერის ქცევის ორიენტაციამ მათში მოწონება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება დაიმსახუროს, თუ ისინი ამით სარგებელს მიიღებენ. ლიდერის ქცევა, რომელიც ამაღლებს ცხოვრების ხარისხს, უფრო მოწონებული იქნება პასიური მიზნობრივი ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებში. დაქვემდებარებულებთან თანამშრომლობაზე (მართვაში მათი მონაწილეობა) ორიენტირებული ლიდერის ქცევა იმდენად იქნება მოსაწონი ამ ორივე ორიენტაციის კულტურის წარმომადგენლებისათვის, რამდენადაც ისინი თავიანთი სამუშაოთი და მთელი კომპანიის საქმიანობით იქნებიან კმაყოფილნი.

თანამედროვე პირობებში ბაზრის ლიდერებს მასკულინური და ფემინისტური თვისებების წარმოჩენა უხდება. მკვეთრად მასკულინირებულ საზოგადოებაში ძირითადი ღირებულებებია წარმატება, მატერიალური დოვლათი და ფული. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. ფემინისტურ საზოგადოებაში კი უფრო ღირებულია სხვებზე ზრუნვა, თანამშრომლობა, მეგობრული ატმოსფერო, გადაწყვეტილების მიღება კოლექტიურად და არა პიროვნულად.

კულტურული ფაქტორების შეფასება და გაგება ერთ-ერთი რთული და ძნელი ამოცანაა. არადა, კულტურული ფაქტორები ლიდერის საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფაში მიჩნეულია გადამწყვეტ ფაქტორად. აშშ-სა და მექსიკას, ტერიტორიული სიახლოვის მიუხედავად, სრულიად განსხვავებული კულტურები აქვს. მექსიკის კულტურის წარმომადგენლები აღიარებენ ძალაუფლებას. მექსიკური კულტურული ფასეულობები თავის გამოხატულებას პოულობს პატერნალიზმში, მართვის ავტორიტარულ სტილში. აშშ-ში პირიქით, ერიდებიან

პატერნალიზმს, მხარს უჭერენ მართვაში მუშაკთა ჩართვის სტილს და კომპანიის საქმიანობაში მათ მონაწილეობას. მენეჯერებს, რომლებიც იმუშავებენ აშშ-სა და მექსიკაში განთავსებულ ტრანსნაციონალური კომპანიის შვილობილ კომპანიებში, არ გამოადგებათ რომელიმე ერთი მხარის (მექსიკა, აშშ) ფასეულობებზე ორიენტაციის აღება. მათ იმ ქვეყნის კულტურული ფასეულობები, ჩვევები და წესები უნდა გაითვალისწინონ და ისეთი ქცევის სტილი შეიმუშაონ, რომელ ქვეყანაშიც მოუწევთ მუშაობა. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში იქნება მათი ლიდერობა ეფექტიანი.

10.4. გადაწყვეტილების მიღება საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო ბიზნესში გადაწყვეტილების მიღება არის კიდევ ერთი სფერო, რომელზეც დიდ გავლენას ახდენს სხვადასხვა ხალხებს შორის კულტურული განსხვავებები. **გადაწყვეტილების მიღება** (**decision making**) არის მიზნის მისაღწევად მრავალფეროვანი ალტერნატივებიდან ერთი ალტერნატივის ამორჩევის პროცესი.

გადაწყვეტილების მიღების მოდელები. ცნობილია გადაწყვეტილების მიღების პროცესისადმი ორი განსხვავებული მიდგომა: 1. ნორმატიული მოდელი; 2. დესკრიფცული მოდელი. გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელის თანახმად, ოპტიმალური გადაწყვეტილების ძებნაში მენეჯერები ხელმძღვანელობენ ლოგიკით და ჯანსაღი აზრით. დესკრიფცული მოდელი კი პირიქით, გვიმტკიცებს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ზოგიერთი ქცევითი ასპექტი ზღუდავს მენეჯერის შესაძლებლობას, ყოველთვის ლოგიკით და ჯანსაღი აზრით იხელმძღვანელოს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ნორმატიული მოდელი იწყება იმ მომენტში, როცა მენეჯერმა აღიარა პრობლემის არსებობა და გაითავისა მისი გადაწყვეტის აუცილებლობა. მეორე ნაბიჯი, რომელიც ამ შემთხვევაში მენეჯერმა

უნდა გადადგას, იქნება წარმოქმნილი პრობლემის გადაჭრის შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტების იდენტიფიკაცია, მესამე – ყველა ალტერნატიული ვარიანტის შეფასება ამოსავალი პრობლემის კონტექსტში, მეოთხე – პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალური ვარიანტის ამორჩევა, მეხუთე – ამორჩეული ვარიანტის რეალიზაციისთვის კონკრეტული ქმედებების შესრულება, მეექვსე – შედეგების შეფასება.

როგორც დესკრიფციული მოდელის მომხრეები აღიარებენ, ცხადია, უფრო მიზანშეწონილი იქნება, რომ მენეჯერებმა მიიღონ გადაწყვეტილებები ზემოაღნიშნული წესით, ე. ი. ნორმატიული მოდელით, მაგრამ სინამდვილეში მენეჯერები გადაწყვეტილებას იღებენ მათი ქცევის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტის გავლენით. პირველი ასპექტი არის შეზღუდული რაციონალურობა. შეზღუდული რაციონალურობა ნიშნავს იმას, რომ ადამიანის აზროვნების შეზღუდულობა არ აძლევს მენეჯერს საშუალებას იაზროვნოს ობიექტურად და რაციონალურად. უმეტეს შემთხვევაში ისინი სარგებლობენ არასრულყოფილი და არაზუსტი ინფორმაციით კოლექტივში პრობლემის წარმოქმნის მიზეზების შესახებ, არ არკვევენ საკითხებს და ა. შ. ეს რომ გააკეთონ, მაშინ ისინი ამ დამატებითი ინფორმაციით უკეთეს გადაწყვეტილებასაც მიიღებენ. მეორე ასპექტია გონივრული საკმარისობის პრინციპი. გონივრული საკმარისობა ნიშნავს იმას, რომ ხშირად მენეჯერები პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატივებს შორის უპირატესობას ანიჭებენ მინიმალურად მისაღებ ვარიანტს, თუმცა კვლევა–ძიების გაგრძელება მათ უკეთეს არჩევანამდე მიიყვანდა.

ნორმატიული მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. როგორც მთლიანად ნორმატიულ მოდელს, ისე მის ეტაპებს სხვადასხვა კულტურის ადამიანები, მათ შორის მენეჯერები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ და მათზე სხვადასხვანაირად რეაგირებენ. მაგალითად, მოდელის პირველი ეტაპი – პრობლემის იდენტიფიცირება – ინდივიდუალური კულტურის მქონე ხალხებში იმ მოქმედებების კონტექსტში განიხილება, რომლებსაც მუშაკები განახორციელებენ. მდგომარეობა პირიქითაა კოლექტიური კულტურის მქონე ხალხებში. იმ კულტურის წარმო-

მადგენლებს, რომელსაც გაურკვევლობის მიღების მაღალი დონე ახასიათებთ, შეუძლიათ გაბედულად აირჩიონ მაღალი რისკის მქონე პრობლემა. გაურკვევლობის არმიმღებ კულტურათა წარმომადგენლების შემთხვევაში, მენეჯერები უფრთხიან სარისკო პრობლემას და დიდ სიფრთხილეს იჩენენ მისდამი.

ასევე ხდება ნორმატიული მოდელის სხვა ეტაპების მიმართაც. მაგალითად, როგორც წესი, ამ მოდელის მეორე ეტაპი არის ალტერნატიული ვარიანტების იდენტიფიცირება. იმ ქვეყნების მენეჯერები, რომლებსაც აქვთ ძალაუფლებისადმი პატივისცემა, არ გამოთქვამენ გადაწყვეტილების მიღების ყველა ვარიანტის განხილვის სურვილს, რადგან, თუ დაქვემდებარებულის წინადადება მენეჯერის წინადადებაზე უფრო სასარგებლო და უკეთესი აღმოჩნდება, ეს დაარღვევს მათ დამოკიდებულებაში იერარქიულ წესრიგს და ა. შ., მესამე ეტაპი არის ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება. ვარიანტი, რომელიც მეტ მატერიალურ სიკეთეს მოიტანს, მოსაწონია აქტიური მიზნობრივი ქცევის კულტურის წარმომადგენლებისათვის და მიუღებელია პასიური მიზნობრივი ქცევის ხალხისათვის. ალტერნატივების შეფასების პროცესი რთულია იმ ადამიანებისათვის, რომლებსაც უჭირთ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება. მაგალითად, ჩინეთში ისეთი კარდინალური ცვლილებებია, რომ ბევრ თანამდებობის პირს მომავლის შიშით უჭირს პიროვნულად მათ გადაწყვეტაში მონაწილეობის მიღება, მით უფრო პიროვნული პასუხისმგებლობის აღება. ამის თავიდან ასაცილებლად იაპონელებმა გადაწყვეტილების მიღების დამტკიცების სისტემა ringi შემოიღეს. ამ სისტემის მიხედვით გადაწყვეტილება არ შეიძლება იყოს ცალმხრივი, იგი მართვის ყველა დონემ უნდა მოიწონოს და ასეთი წესით უნდა დამტკიცდეს. დაახლოებით მსგავსი თავისებურებები აქვს სხვადასხვა კულტურაში ნორმატიული მოდელის სხვა ეტაპებსაც.

დესკრიფციული მოდელი სხვადასხვა კულტურაში. ქცევის ისეთი ასპექტები, როგორიცაა, შეზღუდული რაციონალურობა და გონიერი საკმარისობის პრინციპით მოქმედებისაკენ მისწრაფება, ძნელია მიაკუთვნო სხვადასხვა კულტურათა თავისებურებებს. ქცევის ეს ასპექტები განსხვავებულ კულ-

ტურებში სიღრმისეულად არ არის შესწავლილი. გარდა ამისა, თვით ამ მოვლენების ბუნება არ იძლევა რაიმე განზოგადების საფუძველს. ამ ასპექტების გავლენის შესწავლა დამატებით გამოკვლევას საჭიროებს.

10.5. ჯგუფები და გუნდები საერთაშორისო კომპანიაში

სხვა უმნიშვნელოვანეს ქცევის პროცესებს, რომლებშიც უნდა ერკვეოდნენ მენეჯერები, მიეკუთვნება ჯგუფების და გუნდების საქმიანობა. განურჩევლად იმისა, დიდია ორგანიზაცია, თუ პატარა, მრავალეროვნულია, თუ არა, იქ ადამიანების საქმიანობა ერთად – ჯგუფურად და გუნდურად მიმდინარეობს.

ჯგუფური დინამიკის ბუნება. თეორიულად ერთ ჯგუფში მომუშავე ადამიანები უფრო მაღალ შედეგებს იძლევიან, ვიდრე ცალ-ცალკე. ამიტომ კომპანიაში, ამა თუ იმ სამუშაოს და პროექტის განსახორციელებლად, ხშირად იყენებენ მუშა ჯგუფებს. ჯგუფების მრავალი ტიპი არსებობს. ამჟამად მეტად დიდი გავრცელება პოვა გუნდებმა. გუნდი არის ჯგუფის განსაკუთრებული ტიპი, რომელიც სამუშაოს შესრულების პასუხუსმგებლობას თავისთავზე იღებს (გუნდისგან განსხვავებით ჯგუფი ამაზე პასუხისმგებელი არ არის).

კომპანიაში მოქმედ გუნდებს ახასიათებს:

1. როლების მკაფიოდ გამოხატული სტრუქტურა (გუნდში თითოეულ წევრს აქვს თავისი როლი, რომლის შესაბამისად უზრუნველყოფს თავის წვლილს გუნდის მიზნების მიღწევაში);
2. ქცევის რეგლამენტირებული ნორმები (ასეთ ნორმებს მიეკუთვნება ტანსაცმლის ფორმა, სამსახურში გამოუცხადებლობის პირობები, გუნდის შეკრების ჩატარების გრაფიკი, გუნდის წევრების მწარმოებლურობა და სხვ);
3. ურთიერთკავშირის მაღალი დონე (გუნდის წევრები მჭიდროდ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან და საკუთარ თავს აიგივებენ გუნდთან);

4. გუნდში არაფორმალური ლიდერის არსებობა (იგი არ სარგებლობს ფორმალური უფლებამოსილებით, მაგრამ ხელმძღვანელობს გუნდის მუშაობას).

გუნდი თავის საქმიანობაში მაქსიმალურ ეფექტს აღწევს, როცა:

- გუნდში თანამდებობრივი ვალდებულებები ორიენტირებულია ეფექტიანობის ამაღლებაზე;
- გუნდი ნამდვილად შეკრულია;
- გუნდში მიღებული ქცევის ნორმები სტიმულს აძლევენ დიდ მწარმოებლურობას;
- არაფორმალური ლიდერები მხარს უჭერენ კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებას.

ყველა ამ პირობის დარღვევის შემთხვევაში გუნდი კომპანიის საერთო მიზნებიდან გამომდინარე, არაეფექტიანი იქნება.

კროსკულტურული გუნდების მართვა. გუნდის შემადგენლობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გუნდის წევრების ქცევის დინამიკაში. გუნდს, რომლის შემადგენლობა ერთგვაროვანია, ნაკლებად ახასიათებს კონფლიქტები, დაბალი აქვს კრეატიულობა (შემოქმედებითობა), უნიფიცირებული აქვს ქცევის ნორმები, უფრო შეკრულია და ა.შ. პირიქითაა საქმე არაერთგვაროვან გუნდებში. იქ კონფლიქტებიც ხშირია, ურთიერთობებიც გართულებულია და ა. შ.

მენეჯერებს, რომელთა მოვალეობებშიც გუნდების ფორმირება შედის, ევალებათ იმ ამოცანების შეფასება, რომლებიც გუნდმა უნდა შეასრულოს. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი ადვილად დააკომპლექტებს გუნდს ამ ამოცანის შესასრულებლად. თუ ამოცანა მარტივია, მისთვის გამოდგება ერთგვაროვანი გუნდი. მათი ურთიერთმსგავსი ცოდნა, აღზრდა, რწმენა და ფასეულობები უზრუნველყოფენ გუნდის წყნარ და ეფექტიან მუშაობას. თუ ამოცანა რთულია, მაშინ აუცილებელია გუნდის წევრები ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდნენ აღზრდით, ცოდნით, გამოცდილებით, ფასეულობებით და ა. შ.

სხვა კულტურული ფაქტორები გარკვეულწილად განსხვავებულად მოქმედებენ გუნდში ქცევის დინამიკაზე. მაგა-

ლითად, ინდივიდუალურ კულტურებში სიძნელეები იქმნება ქცევის საერთო ნორმების დანერგვაში და კოლექტივის შეკრულობის ფორმირებაში, მაშინ, როდესაც კოლექტიურ კულტურებში ორივე ეს ელემენტი ბუნებრივი მოვლენაა. ძალაუფლებისადმი პატივისმცემელ კულტურებში გუნდის წევრები ორგანიზაციული სისტემის იერარქიის ერთნაირ დონეს უნდა ეკუთვნოდნენ, რადგანაც ამ კულტურებში ზოგადად ქვედა დონის წარმომადგენლები მთლიანად ემორჩილებიან ზედა დონის წარმომადგენლებს და მათი ერთ გუნდში შეყვანა და თანაბარი უფლებების მიცემა არღვევს ამ კულტურაში დაფუძნებულ იერარქიას. ეფექტიანად იმუშავებენ გუნდში აქტიური მიზნობრივი ქცევის კულტურის წარმომადგენლებიც, თუ გუნდის წინაშე მდგომი ამოცანის გადაწყვეტა მათ მატერილურ კეთილდღეობას მოუტანს.

ამრიგად, კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება საერთაშორისო ბიზნესში საგრძნობლად ზრდის მის ეფექტიანობას. იაპონიის კულტურაში განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს თანხმობას კოლექტივში და უმაღლესი ხელმძღვანელობის პატივისცემას. იაპონიაში მომუშავე ე. წ. „ჩუმი ლიდერები“ კი არ მბრძანებლობენ მუშაკებზე, არამედ წარმართავენ მათ საქმიანობას (გაიხსენეთ პ. დრუკერის ფრაზა: „კი არ მართეთ, არამედ წარმართეთ“). ასეთი ლიდერები აღაფრთოვანებენ დაქვემდებარებულებს და მხარს უჭერენ მათ. იაპონიაში გავრცელებული სისტემა **ringi** იმის გარანტიას იძლევა, რომ გადაწყვეტილება მის პრაქტიკულ განხორციელებამდე მიიღებს მხადაჭერას.

საკონტროლო კითხვები:

1. განსაზღვრეთ პიროვნების ტიპი და ახსენით ამა თუ იმ პიროვნების ტიპის თავისებურებები როგორ იმოქმედებს ინდივიდის ქცევაზე?
2. ახსენით, რა კავშირია აღქმასა და განწყობას შორის?

3. გაანალიზეთ სტრესის ცნება და მისი თავისებურებები სხვადასხვა კულტურაში.
4. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან სხვადასხვა კულტურაში მოთხოვნილებები და ფასეულობები?
5. მოკლედ დაახასიათეთ გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელი.
6. კომპანიების საქმიანობაში რით აიხსნება გუნდების ასეთი დიდი მნიშვნელობა?

ლიტერატურა:

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009;
2. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008;
3. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი., თბ., 2007;
4. ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, თბ., 2010.
5. ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი, ერთტომეული, რედ. არნ. ჩიქობავა, თბ., 1990.
6. Гриффин Р., Пастей М., Международный бизнес, и.е. изд. сангл., под ред, А. Г. Медведева, спб.: Питер, 2006.
7. L.R. Golberg, " An Alternative" Description of Personality": The Big Five Factor Striscure", Iournal of Personality and social Psychology vol. 18 (1992), pp.185-213.
8. T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, The Authoritarian Personality (New York: Harper & Row, 1950).
9. Patrica C Smith, L. M. Kendall and Charles Hulin, The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior (Chicago: Rand-McNally,1969).
10. For a recent overview of the stress literature, see Frank Landy, James Campbell Quick, and Stanislav Kals, " Work, Stress, and

Weil-Being", International Journal of Stress Management col.1 no.1(1994), pp.33-79.
11. Charles Weaver and Michael Landeck, "Cross-National Differences in Job Values: A Segmented Comparative Analysis of United states and West German Workers" (Laredo State University, 1991), mimeo.
12. David A. Ralston, David J Gustafon, Fanny M. Cheung, and Robert h. Terpstra, "Differences in management Values: A Study of U.S., Hong Kong, and PRC manager", Journal of International; Business Studies (second Quartet 1993), pp.249-275.
13. See Joseph A .Petrick, Robert F. Sherer, Iames D. Brodzinski, John F. Quinn, and M.Fall Ainina, "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", Academy of management Executive, vol.13, no. 1 (1999), pp.58-69 .

თავი XI

საერთაშორისო მარკეტინგი

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები;**
2. **სტანდარტიზაცია ან ადაპტაცია;**
3. **პროდუქტის სტრატეგია;**
4. **ფასწარმოქმნის პოლიტიკა საერთაშორისო ბიზნესში;**
5. **სტიმულირება;**
6. **საერთაშორისო დისტრიბუცია.**

11.1 საერთაშორისო მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები

მარკეტინგის მენეჯერებისათვის დიდ სირთულეს წარმოადგენს საერთაშორისო მარკეტინგის ისეთი სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც შეესაბამება ფირმის საერთო სტრატეგიას. განასხვავებენ ბიზნესსტრატეგიის შემდეგ ფორმებს: დიფერენციაციის სტრატეგია, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია და ფოკუსირების სტრატეგია

დიფერენციაციის სტრატეგია მარკეტინგის მენეჯერისაგან მოითხოვს მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტების შემუშავებას (პროდუქტი, ფასი, სტიმულირება და ადგილი), რომელიც მომხმარებლის გონებაში კონკურენტი ფირმების მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტებისაგან განსხვავებულ ადგილს დაიკავებს. ამ განსხვავების ძირითადი საფუძველია მომხმარებლის მიერ აღქმული ხარისხი, ნიშან-თვისება, სტილი, დიზაინი და სხვა თვალსაჩინო მახასიათებლები. ამ ნიშნების დემონსტრირებას წარმატებულად ახდენენ იმ საქონლის მარკეტინგის მენეჯერები, როგორიცაა საათი **„Rolex“**, ავტომობილი **„BMW“** და საწერი კალამი **„Montblanc“.** თუ ფირმა ეფექტიანად სთავაზობს მომხმარებლებს საქონლის ფასეულობებს,

მაშინ მას შეუძლია თავის საქონელზე დააწესოს გაზრდილი ფასი ან თავი აარიდოს საფასო კონკურენციას, რომელიც მომდინარეობს ნაკლებად მნიშვნელოვანი სავაჭრო ნიშნებისაგან. მაგალითად, კომპნია ,,**Rolex**"-თვის, რომელიც წარმატებულად ახორციელებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, მისთვის აუცილებლობას არ წარმოადგენს ყოველ ჯერზე შეამციროს ფასი თავის ბრილინტისთვლებიან საათზე (რომლის ღირებულებაა 15 000 $), როდესაც **Timex** გადაწყვეტს გამოუშვას ახალი 1995 $-ის ღირებულების კვარცული მოდელი.

ფირმას ასევე შეუძლია გამოიყენოს ბიზნესსტრატეგია, რომელიც დაფუძნებულია დანახარჯების მიხედვით ლიდერობაზე. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა შეიძლება იყოს მიღწეული წარმოებისა და გასაღების ხარჯების სისტემატური შემცირებით და შედარებით იაფი მასალების, მაკომპლექტებელი ნაწილებისა და სხვა საშუალებების გამოყენებით. ფირმა, რომელიც იყენებს ამ სტრატეგიას, რეკლამაში კონცენტრირებას ახდენს საქონლის დაბალ ფასსზე და იყენებს განაწილების არხებს, რომელიც მას საშუალებას მისცემს შეინარჩუნოს საბითუმო ფასი დაბალ დონეზე: მაგალითად, დაბალი ფასებით მოვაჭრე მაღაზიების საშუალებით და არა მოდური ბუტიკების მეშვეობით. **Texas Instruments**-ის კალკულატორები, **Hyundai**-ის ავტომობილები, **„Bic"**-ის საწერი კალმები — ყველა მათი საქმიანობა დაფუძნებულია დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიაზე.

ფირმა, რომელიც მისდევს ფოკუსირების სტრატეგიას, ძირითადათ კონცენტრირებულია ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტზე. საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ იმაზე, რომ არჩეულმა ბაზრებმა მიიღონ სათანადო შეტყობინება ფირმის პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ. მაგალითად, შვეიცარიული საათის მწარმოებელი კომპანია **Ste. Suisse Micro electronique et d'Horlogerie SA (SMH),** რომელიც უშვებს პოპულარულ საათებს **„Swatch",** კონცენტრირებულია არაძვირადღირებული საათების გაყიდვებზე, რომლის მიზნობრივ სეგმენტს წარმოადგენს ახალგაზრდა და მოდაზე ორიენ-

ტირებული მომხმარებლები ევროპიდან, ჩრდილოეთ ამერიკიდან და აზიიდან.

ფირმის წარმატების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს საერთაშორისო მარკეტინგული საქმიანობის თანხვედრა ფირმის საერთო ბიზნესსტრატეგიებთან. **Rolex**-მა, **Timex**-მა და **SMH**-მა (ყველა საათების მწარმოებელი კომპანიაა) აირჩიეს სხვადასხვა სტრატეგია, მაგრამ მიაღწიეს წარმატებას საერთაშორისო არენაზე იმის წყალობით, რომ მათი მარკეტინგული საქმიანობა შეესაბამებოდა ბიზნესსტრატეგიებს. **Timex**-მა, რომელმაც აირჩია დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია, კავშირი უნდა დაამყაროს არაძვირადღირებულ მომწოდებლებთან და გაყიდოს თავისი საათები ფასდაკლებებით მოვაჭრე ისეთ მაღაზიებში, როგორიცაა **Wal-Mart** და **Target**-ი და არა **Saks Fifth Avenue** ან **Hatred's**-ის სახის მოდურ უნივერმაღებში. **Rolex**-ის მიერ გამოყენებული დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებულია სავაჭრო ნიშნის იმიჯის შენარჩუნებაზე, შეიძლება არაეფექტიანი აღმოჩნდეს, თუ კომპანია განიზრახავს გაყიდოს თავისი საათები ქუჩის მოვაჭრეების მეშვეობით, რომლებიც მუშაობენ მეტროს სადგურებში მთელ მსოფლიოში და უარს იტყვის მსოფლიოს ულამაზესი ქალაქების ყველაზე პრესტიჟულ უბნებში განთავსებული მცირერიცხოვანი ძვირადღირებული და მდიდრული მაღაზიების საშუალებით თავისი პროდუქტის რეალიზაციაზე. ანალოგიურად, **SMH**, **Swatch**-ის საათების რეკლამირებისას, ფოკუსირებას არ ახდენს 30-50 წლის ასაკის მაღალი კლასის საზოგადიების წარმომადგენლებზე, რომლებიც არიან ჟურნალ **Town and Country** და **Architectural Digest**-ის მკითხველები. თუმცა მისი პროდუქციის რეკლამირება ხდება ამერიკულ, ჩინურ და ფრანგულ გამოცემებში, რომლის მიზნობრივ სეგმენტს წარმოადგენს დემოგრაფიულად მსგავსი აუდიტორია, ახალგაზრდა და მოდური მანდილოსნები.

საზღვარგარეთის ამა თუ იმ ბაზარზე შეღწევის შესახებ გადაწყვეტილება გამომდინარეობს ბიზნესის საერთო სტრატეგიიდან და უნდა შეესაბამებოდეს ამ სტრატეგიას. მაგალითად, ისეთი ქვეყნების სტაბილური ეკონომიკური ზრდა, რო-

გორიცაა კოსტა-რიკა, ნამიბია, პოლონეთი და თურქეთი სადაც მოსახლეობის შემოსავალი მერყეობს დაბალიდან საშუალო დონემდე, **Timex**-სათვის წარმოადგენს მიმზიდველ საქმიან შესაძლებლობებს და არა **Rolex**-სათვის.

საერთაშორისო ბაზრის ათვისების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს შემდეგი მარკეტინგული გადაწყვეტილება, კერძოდ მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ოთხი საკითხი:

1. როგორ შეიმუშავონ საქონელი;
2. როგორ დააწესონ ამ საქონელზე ფასი;
3. როგორ გაყიდონ ეს საქონელი;
4. როგორ გაანაწილონ ეს საქონელი იმისათვის, რათა მომხმარებლებისათვის იყოს ხელმისაწვდომი.

საერთაშორისო მარკეტინგული კომპლექსის ასპექტები და გადაწყვეტილება ბევრად მსგავსია შიდა ბაზრის მარკეტინგულ კომპლექსის ღონისძიებებისა, თუმცა, არსებობს გარკვეული განსხვავებები, რაც ართულებს მდგომარეობას. ფაქტორთა სპექტრი, რომელიც უნდა განიხილოს მარკეტინგის მენეჯერმა, ბევრად ფართოა, ხოლო ამ ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი შედარებით გადახლართულია. მაგრამ სანამ შეუდგებოდეთ ამ სირთულეების განხილვას, აუცილებელია კონცენტრირება მოვახდინოთ საერთაშორისო მარკეტინგის შედარებით სხვა მნიშვნელოვან ასპექტზე: რა ხარისხით უნდა განახორციელოს ფირმამ მარკეტინგული კომპლექსის სტანდარტიზაცია მიზნობრივ ქვეყნებში.

11.2. სტანდარტიზაცია ან ადაპტაცია

სტანდარტიზაციისა და ადაპტაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ფირმა ჩვეულებრივ ირჩევს სამიდან ერთ მიდგომას:

1. ეთნოცენტრისტული მიდგომა — საზღვარგარეთის ბაზარზე ფირმის მიერ საქონლის წინ წაწევა ხორციელდება შიგა ბაზრის მსგავსად;

2. პოლიცენტრისტული მიდგომა — მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტირება თითოეული არჩეული ბაზრის შესაბამისად;
3. გეოცენტრისტული მიდგომა — მსოფლიო მასშტაბით მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გაანალიზება შემდეგ სტანდარტული მარკეტინგული კომპლექსის შემუშავება ყველა არჩეული ბაზრისათვის.

ეთნოცენტრისტული მიდგომის გამოყენება შედარებით მარტივია. ამ შემთხვევაში ფირმა საერთაშორისო ბაზარზე საქონლის რეალიზებას ახორციელებს იგივე მარკეტინგული კომპლექსის გამოყენებით, როგორც შიგა ბაზარზე და თავს არიდებს უცხოელი მომხმარებლების ახალი მარკეტინგული ილეთების შემუშავებაზე ხარჯების გაწევას. ზოგიერთი ფირმა ასეთ მიდგომას ირჩევს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის საწყის ეტაპზე იმ ვარაუდით, რომ შიგა ბაზარზე წარმატებულად აპრობირებული მარკეტინგული ელემენტები საზღვარგარეთის ბაზრებზეც წარმატებული იქნება.

პოლიცენტრისტული მიდგომა საწარმოს შედარებით ძვირი უჯდება, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში ფირმა ცდილობს მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტირებას ცალკეული ბაზრისადმი, მომხმარებლების უნიკალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით. თუ მარკეტინგის მენეჯერები წარმატებულად ართმევენ თავს ამ ამოცანას, ამგვარი ადაპტაციის შედეგად ფირმას შეუძლია მიიღოს შედარებით მაღალი შემოსავალი. ამ მიდგომის თანახმად ფირმები დარწმუნებულნი არიან, რომ მყიდველები მზად იქნებიან განახორციელონ შესყიდვები და გადაიხადონ მეტი იმ საქონელზე რომელსაც შეუძლია მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნილებები. მოცემულ მიდგომას ხშირად იყენებენ საერთაშორისო ფირმები, რომლებიც თავის თავს მიიჩნევენ მულტილოკალურ კორპორაციად.

გეოცენტრისტული მიდგომა ითვალისწინებს მარკეტინგული კომპლექსის სტანდარტიზაციას. ამ მიდგომის თანახმად, ფირმა სხვადასხვა ბაზარს სთავაზობს არსებითად ერთი და იგივე საქონელს და მომსახურებას და იყენებს გლობალური

მასშტაბით მათი რეალიზებისათვის ერთი და იგივე მიდგომას. **Coca-cola** იყო ერთ-ერთი პირველი საერთაშორისო საწარმოო, რომელმაც აირჩია გეოცენტრისტული მიდგომა. ის ყიდის თავის ყველაზე პოპულარულ გამაგრილებელ სასმელს მთელს მსოფლიოში და იყენებს პრაქტიკულად ერთი და იგივე შეფუთვას, საქონელსა და რეკლამას. მართლაც, **Coca-cola**-ას ბოთლი ყველაზე ცნობადია მსოფლიოში.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ მარკეტინგული კომპლექსის სტანდარტიზაციას მოითხოვს როგორც ეთნოცენტრისტული ასევე გეოცენტრისტული მიდგომა. თუმცა ეთნოცენტრული მიდგომისას ფირმა მარკეტინგული კომპლექსის სტანდარტიზებას ახდენს მშობლიურ ქვეყანაში საქმიანობის საფუძველზე. ეთნოცენტრისტული მიდგომისაგან განსხვავებით გეოცენტრისტული მიდგომისათვის ასეთი მიდრეკილება არ არის დამახასიათებელი. ეს მიდგომა ვარაუდობს, რომ თავდაპირველად მან უნდა მოახდინოს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებელთა იდენტიფიკაცია, ხოლო შემდეგ აქედან გამომდინარე, განახორციელოს მარკეტინგული კომპლექსის სტანდარტიზაცია.

საქმიან ლექსიკაში სტანდარტიზაცია შემოვიდა 1980 წელს, როდესაც მისი ისეთი მომხრე, როგორიცაა კენიჩი ომაე (იმ დროისათვის მას ეკავა **Mckinsey & Company**-ის ტოკიოს განყოფილების გენერალური დირექტორის თანამდებობა) ამტკიცებდა, რომ ტრიადის ქვეყნების მყდველები უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს — აქვთ მსგავსი შემოსავალი, განათლების დონე, ცხოვრების სტილი, რაც ამცირებეს ძვირადღირებული მარკეტინგული კომპლექსის ადაპტაციის აუცილებლობას. გარდა ამისა, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი თეოდორ ლევითი თვლის, რომ ფირმის პროდუქტისა და მარკეტინგული კომპლექსის სხვა ელემენტების სტანდარტიზაცია წარმოებაში, დისტრიბუციასა და სტიმულირებაში მასშტაბის ეფექტის ძლიერი შესაძლებლობების საშუალებას იძლევა, რაც იწვევს პროდუქტის თვითღირებულების და საბოლოო ანგარიშით ფასების შემცირებას მსოფლიო მასშტაბით

და საერთაშორისო კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვებას.

კომპრომისი სტანდარტიზაციასა და ადაპტაციას შორის აშკარაა. სტანდარტიზაცია ფირმას საშუალებას აძლევს გაზარდოს წარმოების, განაწილებისა და სტიმულირების ეფექტიანობა. თუმცა, ფირმა უნდა შეეგუოს გაყიდვების რაღაც მოცულობის დაკარგვას იმ შემთხვევაში, თუ მისი საქონელი ვერ დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა უნიკალურ მოთხოვნილებებს ცალკე აღებულ ბაზარზე. ადაპტაცია საშუალებას აძლევს შექმნას ამ მოთხოვნილებების შესაბამისი საქონელი, თუმცა ფირმამ უნდა შესწიროს ეკონომიკური ეფექტიანობა. პრაქტიკაში ფირმები თავს არიდებენ როგორც ერთი, ასევე, მეორე უკიდურესობის გამოყენებას. მრავალი წარმატებული ფირმა იყენებს სტრატეგიას შემდეგი პრინციპით „იფიქრე გლობალურად და იმოქმედე ლოკალურად“ იმისათვის, რომ უზრუნველყოს მასშტაბის ეფექტი მარკეტინგული კომპლექსის გლობალიზაციის საშუალებით და ამავე დროს დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებზე. **Coca-Cola**-მაც კი, რომელიც გლობალური მარკეტინგის პიონერია, დაიწყო შედარებით ლოკალიზებული აზროვნების წახალისება გლობალური მარკეტინგული სისტემის ფარგლებში.

ფირმის მიერ სტანდარტიზაციისა და ადაპტაციის გამოყენება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება საქონლის ტიპი, მშობლიურ და მიმღებ ქვეყანას შორის კულტურული განსხვავებები, ასევე მიმღები ქვეყნის საკანონმდებლო სისტემა. მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტებთან მიმართებით ფირმას შეუძლია აირჩიოს ერთი მიდგომა, ხოლო სხვებთან — მეორე.

საერთაშორისო ფირმამ ასევე უნდა გაითვალისწონოს საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურა. სტანდარტიზაცია ვარაუდობს ძალაუფლებისა და მართვის ცენტრალიზაციას, მაშინ როდესაც ადაპტაცია მოითხოვს სათაო ოფისიდან გადაწყვეტილების მნიშვნელოვანი ნაწილის დელეგირებას ლოკალურ მენეჯერებზე. აქედან გამომდინარე, მთლიანად ცენტრალიზებულ ფირმაში მარტივია საერთაშორისო მარკეტინგული

კომპლექსის სტანდარტიზაცია, ვიდრე დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაში. ხშირად საერთაშორისო ფირმები ამ ორგანიზაციულ საკითხებს წყვეტენ ორ ეტაპზე:

1. ისეთი მარკეტინგული კომპლექსის, როგორიცაა საქონლის კონსტრუქცია, სავაჭრო ნიშანი, შეფუთვა და პოზიცირება, ზოგიერთი ელემენტის სტანდარტიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება ცენტრალიზებულად ხდება;
2. გლობალური მარკეტინგული პროგრამის დემონსტრირება ხდება ლოკალური მენეჯერების წინაშე, რის შედეგად მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტების კოსტომიზაციის დანერგვის მიხედვით შემუშავდება გეგმა.

სტანდარტიზაციისა და ადაპტაციის უპირატესობა და ნაკლოვანება

ცხრილი 1

სტანდარტიზებული საერთაშორისო მარკეტინგი

უპირატესობა	ნაკლოვანება
1. მარკეტინგულ ღონისძიებებზე ხარჯების შემცირდება	1. საქონლის გამოყენების სხვადასხვა პირობები უგულებელყოფა
2. მარკეტინგის ცენტრალიზებულად მართვის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა	2. იგნონირებულია ადგილობრივი კანონმდებლობის თავისებურებების უგულებელყოფა
3. მეცნიერულ-ტექნიკურ და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ეფექტიანობის ზრდა	3. იგნორირებულია მსყიდველობითი ქცევის სქემებში განსხვავებების უგულებელყოფა
4. წარმოების მასშტაბის ეფექტის უზრუნველყოფა	4. ლოკალური მარკეტინგული ინიციატივების ჩახშობა
5. ერთიანი გლობალური ბაზრის ფორმირებისადმი ტენდენციის გათვალისწინების შესაძლებლობა	5. ინდივიდუალური ბაზრების სხვა განსხვავებების უგულებელყოფა

ადაპტირებადი საერთაშორისო მარკეტინგი

უპირატესობა	ნაკლოვანება
1. საქონლის გამოყენების სხვადასხვა პირობები ასახვა	1. მარკეტინგულ ღონისძიებებზე ხარჯების ზრდა
2. ადგილობრივი კანონმდებლობის თავისებურებების აღიარება;	2. მარკეტინგული საქმიანობის ცენტრალიზებულად მართვის ჩახშობა
3. მომხმარებელთა ქცევის განსხვავებების გათვალისწინება	3. მეცნიერულ-ტექნიკური და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების არაეფექტიანი გამოყენება
4. ლოკალური მარკეტინგული ინიციატივების წახალისება	4. წარმოებაზე მასშტაბის ეფექტის შემცირება
5. ინდივიდუალური ბაზრების სხვა თავისებურებების გათვალისწინება	5. ერთიანი გლობალური ბაზრის შექმნის ტენდენციების უგულებელყოფა

11.3. პროდუქტის სტრატეგია

საქონლის სტანდარტიზაცია ან ადაპტაცია?

ძირითადი გადაწყვეტილება, რომელსაც აწყდება საერთაშორისო ფირმა სასაქონლო პოლიტიკის შემუშავებისას, არის ის, თუ ფირმის პროდუქცია რა დონეზე უნდა იყოს სტანდარტიზებული (ერთი ყველა ბაზრისათის) ან რა დონეზე უნდა იყოს კოსტომიზებული (უნიკალური თითოეული ბაზრისათვის). მაგალითად, **Toyota**-მ ისევე, როგორც ყველა სხვა საერთაშორისო ფირმამ აირჩია სტანდარტიზაციისა და ადაპტაციის კომბინცია. კომპანიის მიდრეკილება შექმნას მაღალი ხარისხის, მექანიკურად საიმედო ავტომობილი და შეინარჩუნოს სავაჭრო ნიშნის პრესტიჟი, ასახავს სტანდარტიზაციას. სხვა მხრივ, კომპანიის პროდუქტი და მარკეტინგული კომპლექსი ადაპტირებულია ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნილებებთან. იაპონიაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ აფრიკის ქვეყნებსა და დიდ ბრიტანეთში **Toyota** ყიდის ავტომობილს „მარჯვენა“ საჭით, ხოლო ამერიკის ქვეყნებსა და კონტინენტურ ევროპაში - „მარცხენათი“. გარანტიის პირობები იცვლება ქვეყნების მიხედვით, კონკურენტების მიერ შეთავაზებული გარანტიებიდან გამომდინარე. გარდა ამისა, ერთი და იგივე ავტომობილი იყიდება სხვა-

დასხვა სახელწოდებით. ავტომობილი, რომელიც აშშ-ში იყიდება როგორც **„Lexus Sports Cuepe“** იაპონიაში მისი სახელწოდებაა **„Toyota Soarer“.**

ზოგჯერ კომპანია პოსტფაქტუმ იგებს თავისი პროდუქტის ადაპტაციის შესახებ. მაგალითად, 1980 წელს კომპანია **Unilever**-მა აღმოაჩინა, რომ რაიმე აშკარა მიზეზების გარეშე ევროპის ბაზარს სთავაზობს 85 სახის ქათმის წვნიანს და 15 ნაირსახეობის **„Cornetto“**-ს ნაყინს. მას შემდეგ, რაც პრობლემა გამოვლინდა, **Unilever**-მა სასწრაფოდ მოახდინა **„Cornetto“** ნაყინის სტანდარტიზება და შეამცირა ქათმის წვნიანის ასორტიმეტი. ამ გზით მან შეამცირა წარმოებაზე გაწეული ხარჯები და სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ღირებულება და ასევე გაამარტივა განაწილების არხების სისტემა.

ადგილობრივ მოთხოვნილებების შესაბამისი პროდუქციის ადაპტაციის ხარისხის ცვლილება დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე. ამ ფაქტორებს შორის ერთ-ერთი არის მიზნობრივი მომხმარებლის მახასიათებელი. რა თქმა უნდა, არსებობს ადაპტირებული საწარმო დანიშნულების საქონელი და სტანდარტიზირებული სამომხმარებლო დანიშნულების საქონელი, თუმცა, საწარმოო დანიშნულების პროდუქტების სტანდატიზირება უფრო ხშირად ხდება, სამომხმარებლო დანიშნულების პროდუქტებთან შედარებით. მაგალითად **„Caterpillar“**-ის ბულდოზერები მთელს მსოფლიოში იყიდება უმნიშვნელო მოდიფიკაციით, რომელიც პასუხობს ადგილობრივ ტექნიკურ და საკანონმდებლო მოთხოვნებს. სტანდარტიზაციას ასევე ექვემდებარება ნედლეული და მასალები. მაგალითის სახით შეიძლება მოვიყვანოთ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტი, ნავთობი, მიკროსქემები, ქიმიკატები.

სამართლებრივი რეგულირება

მიმღები ქვეყნის კანონები და ნორმები ასევე გავლენას ახდენს საერთაშორისო ფირმების მიერ გამოყენებულ სასაქონლო პოლიტიკაზე. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში არსებობს მკაფიო წესი ინფორმაციასთან მიმართებით, რომელიც უნდა იყოს სამომხმარებლო საქონლის შეფუთვაზე აღნიშნული და ასევე, კანონები პროდუქტის უსაფრთხოების შესახებ. სამა-

მულო და უცხოური ფირმები ვალდებულნი არიან დაიცვან ეს წესები. ამასთან დაკავშირებით, საერთაშორისო ფირმებს უწევთ შეიტანონ ცვლილებები შეფუთვასა და თავად საქონლის კონსტრუქციაში. მაგალითად, კომპანია **Grupo Modelo SA**-მა, რომელიც აწარმოებს ლუდს **„Corona“**-ს და რეალიზაციას ახორციელებს გერმანიაში, ავსტრიასა და შვეიცარიაში მოუწია შემცველობის შემცირება ლუდში, ვინაიდან ამას მოითხოვს ადგილობრივი ჯანდაცვის ნორმები. რეგულირებას, ასევე, შეიძლება დაექვემდებაროს სამომხმარებლო საქონლის კონსტრუქცია, რაც ამარტივებს მათ შესყიდვასა და შეცვლას. მაგალითად, საუდის არაბეთში საყოფაცხოვრებო ელეტრონიკის ელექტროგადამცემი ხაზები 2 მეტრის სიგრძის უნდა იყოს. კომპანია **GE** აღმოჩნდა უხერხულ მდგომარეობაში, როდესაც მისი ტექნიკის ნაწილი უკან გამოაბრუნეს იმიტომ, რომ გადამცემი ხაზების სიგრძე იყო არა 2 მეტრი არამედ 2 იარდი (1 იარდი =91,44 სმ). ფირმის პროდუქტის ადაპტირება ასევე აიძულებს ტექნიკური სტანდარტების ცვლილებას, რომელიც მოქმედებს სხვადასხვა ქვეყანაში ისეთ საქოენლზე, როგორიცაა ელექტრომოწყობილობები, ტრანსლაციური და ტელესაკომუნიკაციო მოწყობილობები. მაგალითად საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოები და ელექტროჩამრთველები, რომელიც იყიდება ევროპაში, აუცილებელია მისი მოდიფიცირება კონკრეტული ქვეყნის პირობებიდან გამომდინარე, ვინაიდან იქ არსებობს ელექტროქსელში ჩართვის სხვადასხვა სტანდარტი.

კულტურის ზემოქმედება

საერთაშორისო ფირმებს ხშირად უწევთ თავიანთი პროდუქტის ადაპტირება ადგილობრივი ბაზრის კულტურულ თავისებურებთან. ასეთი ტიპის ადაპტაციაა ინფორმაციის თარგმნა, რომელიც მოთვსებულია საქონლის შეფუთვაზე, მიმღები ქვეყნის ოფიციალურ ენაზე. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უცხოური ენა, როგორც ხარისხის ან მოდის სიმბოლო. მაგალითად, კომუნისტური რეჟიმის დაცემის შემდეგ, კომპანია **Procter & Gamble**-მა სარეცხი ფხვნილის შესაფუთ ნაწილს, რომლის რეალიზაციასაც ახორციელებდა ჩეხეთში, დაუმატა წარწერა გერმანულ ენაზე. ბაზ-

რის კვლევამ გვიჩვენა, რომ ჩეხები საქონელს, რომლის შეფუთვაზე არის ინგლისურ ან გერმანულ ენაზე წარწერა, განიხილავენ როგორც შედარებით ხარისხიანს, ვიდრე საქონელს, რომლის შეფუთვაზე არის ჩეხურ ენაზე წარწერა. ხშირად მოდიფიკაციას ექვემდებარება კვების პროდუქტების ინგრედიენტები იმისათვის, რათა შეუსაბამონ ადგილობრივ გემოვნებებს. კომპანია **Gerber** საბავშო საკვების ადაპტირებას ახდენს ადგილობრივი კულტურის მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ პოლონეთში დედები უარს ამბობენ უყიდონ შვილებს ბანანის ფაფა, რადგანაც ამ ქვეყანაში ბანანი ითვლება ფუფუნების სიმბოლოდ. ამის ნაცვლად ისინი უპირატესობას ანიჭებენ **Gerber**-ის პროდუქტებს, რომელიც დამზადებულია ხილისა და კურდღლის ხორცისაგან.

კულტურა ასევე სხვანაირ გავლენას ახდენს სასაქონლო პოლიტიკაზე. მაგალითად საზღვარგარეთის მანქანათმშენებლობის კომპანიები მიხვდნენ, რომ იაპონელი მომხმარებლები მომთხოვნნი არიან ხარისხის მიმართ. მრავალი იაპონელი მომხმარებლებისათვის ავტომობილი არის სტატუსის სიმბოლო, ვიდრე გადაადგილების საშუალება: იაპონიაში ავტომობილის საშუალო გავლა შეადგენს 5000 მილს წელიწადში — ეს დაახლოებით სამჯერ ნაკლებია, ვიდრე აშშ-ში. ამიტომაც ავტომობილის გარეგნობა ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია მის სავალ მახასიათებლებთან შედარებით. იაპონელმა შეიძლება უარი თქვას იმ ავტომობილის შეძენაზე, რომელსაც კაპოტის ქვეშ საღებავი წასმულია არათანაბრად ან საწვავის ავზის საცობი თავისუფლად არ ეჭირება (ტრიალებს). მრავალი გერმანელი მომხმარებელი ზრუნავს გარემოს დაცვაზე. შედეგად ფირმებს ხშირად უწევთ გერმანიაში გასაყიდი საქონელის კონსტრუქციაში შეიტანონ ცვლილებები, რომელიც უზრუნველყოფს მისი გადამუშავებისა და უტილიზაციის სიმარტივეს.

ზოგიერთ ქვეყნის კულტურა აიძულებს ფირმებს განსაზღვრული ცვლილებები შეიტანონ საზღვარგარეთულ პროდუქტში. მაგალითად, მიუხედავად ამერიკული ფილმების პოპულარობისა აზიის ბაზარზე, კომპანია **HBO**-ს ხშირად უწევს ფილმების რედაქტირება, ვიდრე მათ უჩვენებენ კონსერვატულ აზიურ

ქვეყნებში. მალაიზიაში **HBO**-მ ვერ შეძლო ეჩვენებინა „შინდლერის სია“ და „ამისტადდი“ ვინაიდან ორივე ფილმი შეიცავს სიშიშვლის ეპიზოდებს, ხოლო მისი რეჟისორი სტივენ სპილბერგი ნებას არ რთავს რომელიმე სცენის ამოჭრას მისი ფილმებიდან.

ეკონომიკური ფაქტორები

საქონლის სასურველ ხარისხზე ასევე შეიძლება გავლენა იქონიოს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონემ. მდიდარი ქვეყნების მომხმარებლები უპირატესობას ანიჭებენ ფუნქციურად დატვირთულ საქონელს, ხოლო ფასის მიმართ მგრძნობიარე შედარებით ღარიბი ქვეყნების მომხმარებლები ირჩევენ იგივე საქონლის ე.წ. „ცარიელ“ ვერსიებს. მაგალითად, ასეთ ქვეყნებში კბილის პასტა და შამპუნი ხშირად იყიდება ერთჯერადი მოხმარებისთვის განკუთვნილ შეფუთვაში, რაც ამ პროდუქტებს ხდის შედარებით ხელმისაწვდომს ადგილობრივი მომხმარებლებისათვის. ადაპტაციის შესახებ გადაწყვეტილებაზე ასევე გვალენას ახდენს ქვეყნის ინფრასტრუქტურის ხარისხი. ქვეყნებში სადაც ცუდი გზებია, ავტომწარმოებლები ხშირად ახდენენ ავტომობილების მოდიფიკაციას გაძლიერებული ჩამოსაკიდით. გარდა ამისა, საქონლის კონსტრუქციაზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს სარემონტო მოსმახურების არსებობამ და მისმა ღირებულებამ. ავტომობილები, რომელიც იყოდება ღარიბ ქვეყნებში, ხშირად მზადდება მარტივი ტექნოლოგიით, რაც არასპეციალიზებულ საამქროებში მისი შეკეთების საშუალებას იძლევა.

ბრენდი

საქონლის საფირმოს სახელწოდება (ბრენდი) ერთ-ერთია იმ ელემენტებს შორის, რომელიც შედარებით ხშირად ექვემდებარება სტანდარტიზაციას. ამ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია შეამციროს დანახარჯები შეფუთვაზე, დიზანსა და რეკლამაზე. მას შუძლია გამოიყენოს ერთი ბაზრიდან მეორეზე სარეკლამო შეტყობინების გადატანის ეფექტი. მაგალითად **Avon**-ის გასვლა ტაილანდის ბაზარზე აღმოჩნდა იოლი იმის გამო, რომ მილიონობით ტაილანდელ მომხმარებელს უკვე ნანახი ჰქონდა ამ კოსმეტიკის რეკლამა ჰონკონგის ტელევიზიის საშუალებით. კომპანიამ **Mars Inc** ასევე გადაწყვიტა ესარგებლა სტანდარტიზაციის მიდგომით და უარი თქვა ისეთ პოპულარულ, მაგრამ ლოკალურ

ბრენდებზე, როგორიცაა **Marathon-**ი დიდ ბრიტანეთში და **Raider** კონტინენტურ ევროპაში შედარებით ცნობილი **Snickers**-სა და **Twix**-ის გამო. ზოგჯერ საკანონმდებლო და კულტურული ფაქტორები აიძულებს ფირმას შეცვალოს სავაჭრო ნიშანი, რომლის ქვეშ საქონელს და მომსახურებას ყიდიან. მაგალითად, ესპანეთში **Grupo Modelo SA** თავისი ლუდის **Corona**-ას რეალიზებას ახორციელებდა სავაჭრო ნიშნით **Coronita.** ვინაიდან სავაჭრო ნიშანი **Corona** უკვე იყო დარეგისტრირებული ერთ-ერთი ადგილობრივი მეწარმის მიერ. ჩრდილოეთ ამერიკაში წონის დაგდების მიზნით **Coca-Cola** თავის დაბალკალორიულ კოლას უწოდებს **Diet Coke**, ხოლო სხვა ბაზრებზე — **Coca-Cola Light.**

11.4. ფასწარმოქმნის პოლიტიკა საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო მარკეტინგული კომპლექსის მეორე **P** - არის ფასწარმოქმნა **(pricing).** ეფექტიანი საფასო პოლიტიკის ფორმირება არის ნებისმიერი ფირმის წარმატების კრიტიკული ფაქტორი. საფასო პოლიტიკა პირდაპირ გავლენას ახდენს ფირმის მიერ მიღებული მოგების მოცულობაზე. ის არის მძლავრი სტრატეგიული იარაღი, რომელიც ფირმის კონკურენტული გარემოს ფორმირებას ახდენს. მაგალითად, კომპანია **Toys „R“ Us**-მა წარმატებას მიაღწია გერმანიაში, იაპონიაში, აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში არაძვირადღირებული სათამაშოების გაყიდვით ეკონომიური მაღაზიების საშუალებით, რომელიც საწყობებს მოგაგონებს. დაბალი ფასებით ის აიძულებს კონკურენტებს შეამცირონ ხარჯები, დახვეწონ განაწილების სისტემა, შეამცირონ მოგების ნორმა. ფაქტობრივ აგრესიული საფასო პოლიტიკის წყალობით კონკურენტები იძულებულნი არიან იბრძოლონ აზიური, ევროპული და ჩრდილოეთ ამერიკული მომხმარებლებისათვის მის მიერ ნაკარნახევი პირობებით.

საფასო პოლიტიკის შემუშავება უწევთ, როგორც შიგა ასევე საერთაშორისო ფირმებს, თუმცა უკანასკნელთათვის ეს

ამოცანა რთულია. დავიწყოთ იქიდან, რომ ხარჯები ერთი და იგივე საქმიანობის განხორციელებისათვის ძლიერ განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით. სატრანსპორტო მომსახურების და ტარიფებში განსხვავებების გამო ქვეყანაში საქონლის ფასი მიწოდების მომენტში განსხვავებულია. საბოლოო ფასზე, რომელსაც იხდის მყიდველი, გავლენას, ასევე, ახდენს განსხვავებული განაწილების მეთოდები. მაგალითად, აშშ-ში დისტრიბუტორებს შორის ინტენსიური კონკურენციის გამო საბითუმო და საცალო ფასს შორის დიდი განსხვავება არ არსებობს. იაპონიაში პირიქით, არაეფექტიანი მრავალდონიანი გამანაწილებელი სისტემა იწვევს საქონელზე ფასების ზრდას.

დამატებით საფასო პრობლემას შეიძლება წარმოადგენდეს სავალუტო კურსების რყევა. როდესაც ექსპორტიორის ეროვნული ვალუტა ძვირდება, ფირმას უწევს არჩევანის გაკეთება თავის პროდუქტზე ეროვნულ ვალუტაში (რაც ხდის მის საქონელს ძვირადღიერებულს საზღვარგარეთ) ფასების შენარჩუნებასა და მიმღები ქვეყნის ვალუტაში ფასების შენარჩუნებას შორის (რაც ამცირებს მომგებიანობის მოცულობას), ვინაიდან თითოეულ გაყიდულ საქონელზე ექსპორტიორი იღებს ნაკლებ ფულს საკუთარ ვალუტაში.

საერთაშორისო ფირმებმა ყველა ეს ფაქტორი უნდა გაითვალისწინონ საფასო პოლიტიკის შემუშავებისას, თითოეული ქვეყნის ბაზრისათვის. გადასაწყვეტია ერთნაირი ფასი უნდა შესთავაზონ ყველა ბაზარს, თუ მოახდინონ ფასების ადაპტირება ცალკეული მათგანის მოთხოვნილებებთან. ფასების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ფირმებს უნდა ახსოვდეთ, რომ კონკურენციის დონე, განაწილების არხები, შემოსავლის დონე, სამართლებრივი რეგულირება და ვალუტის სტაბილურობა შეიძლება შეიცვალოს ქვეყნების მიხედვით.

საფასო პოლიტიკა

საერთაშორისო ფირმები ჩვეულებრივ სამიდან ერთ საფასო პოლიტიკას მიმართავენ:

1. სტანდარტული ფასების პოლიტიკა;
2. ორდონიანი საფასო პოლიტიკა;
3. საბაზრო ფასწარმოქმნა.

საერთაშორისო ფირმა, რომელიც მისდევს გეოცენტრისტულ მიდგომას საერთაშორისო მარკეტინგში, სტანდარტული ფასების პოლიტიკას ატარებს, როდესაც საქონელსა და მომსახურებაზე ადგენს ერთი და იგივე ფასს, იმის მიუხედავად თუ სად იყიდება იგი. ასეთ მიდგომას ხშირად ირჩევენ ფირმები, რომლებიც ვაჭრობენ ადვილად ტრანსპორტირებადი საქონლით. მაგალითად, თუ ფირმა, რომელიც უშვებს **DRAM**-ის ტიპის მიკროსქემებს, სხვადასხვა მყიდველისთვის დააწესებს ძალზე განსხვავებულ ფასებს, მაშინ ზოგიერთი მისი დამკვეთი, რომელიც იმყოფება ხელსაყრელ მდგომარეობაში, მიჰყიდის მათ, ვინც ნაკლებად ხელსაყრელ მდგომარეობაშია, იმის გათვალისწინებით, რომ მიკროსქემის მცირე ზომა და მაღალი ღირებულება დიდ სიძნელეს არ წარმოადგენს. ამ საფასო პოლიტიკას ხშირად მისდევენ ფირმები, ომლებიც ნედლეულის რეალიზებას ახორციელებენ კონკრეტულ ბაზარზე. ნედლი ნავთობის ისეთი მწარმოებელი, როგორიცაა **Kuwait Oil** და **Pemex**, ყველა მყიდველს სთავაზობს პროდუქტს იმ ფასად, რომელიც განისაზღვრება ამ ნედლეულის მსოფლიო ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდებით. სხვა ნედლეული, წარმოებული და რეალიზებული მსოფლიო მასშტაბით, როგორიცაა ქვანახშირი და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტი, ასევე იყიდება კონკურენტული ფასებით ხარისხისა და სატრანსპორტო ხარჯების გათვალისწინებით, თუმცა, პრაქტიკულად, ქვეყანა მყიდველის მოთხოვნილების იგნონირებით.

საერთაშორისო ფირმა, რომელიც მისდევს ეთნოცენტრისტულ მიდგომას იყენებს ორდონიან საფასო პოლიტიკას — შიგა ბაზარზე აწესებს ერთ ფასს, ხოლო საერთაშორისო ბაზარზე — სხვას. ამ შემთხვევაში შიდა ბაზარზე რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებს მიეკუთვნება ისეთი დანახარჯი, როგორიცაა კვლევასა და განვითარებაზე გაწეული დანახარჯები, ადმინისტრაციული ზედნადები დანახარჯები, კაპიტალის ამორტიზაცია და ა.შ. შემდეგ, ამ დანახარჯების თავიდან აცილების მიზნით, ფირმა ადგენს ერთიან ფასს საზღვარგარეთული ბაზრებისათვის. ფაქტობრივად, ერთადერთი დანახარჯი, რომელიც უნდა იყოს დაფარული საზღვარგარეთული გაყიდ-

ვების საშუალებით, დამატებითი დანახარჯებია, რომელიც დაკავშირებულია საზღვარგარეთ საქონლის რეალიზაციასთან, კერძოდ, დანახარჯები გაწეული ერთეული პროდუქტის წარმოებაზე, სატრანსპორტო დანახარჯები, ტარიფები და საზღვარგარეთის ქვეყნებში დისტრიბუციასთან დაკავშირებით ხარჯები.

ორდონიან ფასწარმოქმნას ხშირად მიმართავენ ფირმები ინტერნაციონალიზაციის საწყის ეტაპზე. მოკლევადიან პერიოდში უცხოელი მყიდველისათვის ისეთი ფასის დაწესება, რომელიც დაფარავს ზღვრულ დანახარჯებს, შეიძლება იყოს ამ ფირმებისათვის შესაფერის მიდგომა. თუმცა, ორდონიანი საფასო პოლიტიკით გამოხატული ეთნოცენტრიზმი გვიჩვენებს, რომ გრძელვადიან პერიოდში ეს ვერ იქნება შესაფერისი საფასო სტრატეგია. ფირმა, რომელიც საზღვარგარეთელ მომხმარებელს განიხილვას, როგორც ზღვრულ დამატებით ნაწილს და არა თავისი ბიზნესის განუყოფელ ნაწილს, საეჭვოა, გამოიმუშავოს ჩვევები, გამოცდილება და შეხედულება, რომელიც აუცილებელია მსოფლიო ბაზრებზე წარმატებული კონკურენციისათვის.

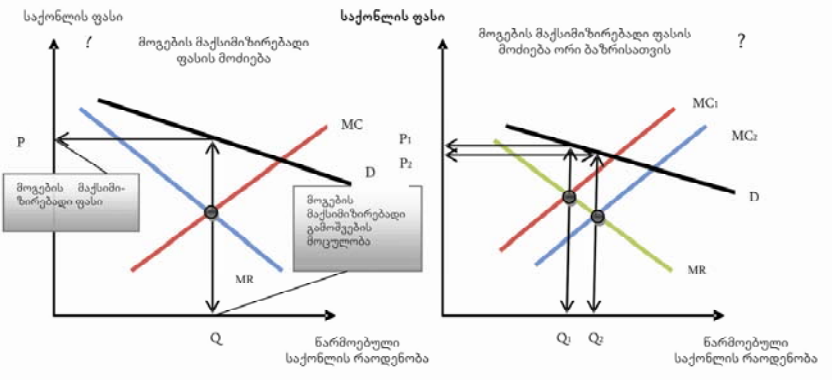
ფირმა, რომელიც მიმართავს ორდონიან საფასო პოლიტიკას, ასევე, რისკავს დაადანაშაულონ დემპინგში. მსოფლიო ვაჭრობაში მონაწილე მრავალ ქვეყანაში მოქმედებს საკანონმდებლო შეზღუდვები, რომელიც იცავს ადგილობრივ ფირმებს უცხოელი კონკურენტების მხრიდან დემპიგისგან.

საბაზრო ფასწარმოქმნა

საერთაშორისო ფირმა, რომელიც მიჰყვება პოლიცენტრისტულ მიდგომას, ხელმძღვანელობს საბაზრო საფასო პოლიტიკით. საბაზრო ფასწარმოქმნა ყველაზე რთულია სამივე საფასო პოლიტიკას შორის, მაგრამ ამავე დროს ყველაზე გავრცელებულია. ფირმამ, რომელმაც აირჩია საბაზრო საფასო პოლიტიკა, ფასების დიფერენცირებას ახდენს ცალკეული კონკრეტული ბაზრისათვის, ცალკეულ ბაზარზე მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით.

ნახაზი 1

მაქსიმალური მოგების უზრუნველმყოფი ფასის განსაზღვრა



გავიხსენოთ მიკროეკონომიკის კურსიდან, რომ წარმოებული პროდუქტის მოგების მაქსიმიზირებადი მოცულობა (საქონლის რაოდენობა, რომელიც ფირმამ უნდა გამოუშვას, რათა მიიღოს მაქსიმალური მოგება) განისაზღვრება ზღვრული შემოსავლებისა და ზღვრული დანახარჯების გადაკვეთის წერტილით. ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს მოგების მაქსიმიზაციას, განისაზღვრება მოთხოვნის მრუდზე იმ წერტილით, რომელიც შეესაბამება მოგების მაქსიმიზირებად გამოშვებული პროდუქტის მოცულობას. ნახ.-ზე 1 ზღვრული შემოსავლები და ზღვრული დანახარჯები კვეთენ ერთამანეთს **Q** წერტილში — სწორედ ეს არის გამოშვების საძებნი მოცულობა. თუ ამ რაოდენობიდან გავატარებთ ხაზს მოთხოვნის მრუდზე **(D),** ხოლო შემდგომ **Y** ღერძზე, ვიპოვით შესაბამის მნიშვნელობას, ჩვენ მივიღებთ ფასს, რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს მოგების მაქსიმიზაცია. სწორედ ასეთ ფასს ითვალისწინებს და ადგენს ფირმა მის მიერ არჩეულ ცალკეულ ბაზარზე საბაზრო საფასო პოლიტიკის შემუშავებისას. 16.3 (ბ) სურათზე მოცემულია სიტუაცია, როდესაც ფირმას აქვს ორივე ბაზარზე ერთნაირი მოთხოვნის მრუდი **(D)** და ზღვრული შემოსავლები **(MR),**

მაგრამ სხვადასხვა ზღვრული დანახარჯი (**MC_1** და **MC_2**). **A** ქვეყანაში ზღვრული დანახარჯები (**MC_1**) უფრო მაღალია, ვიდრე **B** ქვეყანაში (**MC_2**). შესაბამისად, **A** ქვეყანაში მოგების მაქსიმიზირებადი ფასი **P_1** მაღალია ვიდრე **B** ქვეყანაში **P_2**.

საბაზრო ფასწარმოქმნის გამოყენებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ორი პირობა:

1. ქვეყნაში, სადაც ფირმა ახდენს თავისი პროდუქტის რელიზებას, უნდა განსხვავდებოდეს მოთხოვნის პირობები ან დანახარჯების დონე. ეს პირობა როგორც წესი სრულდება, ვინაიდან სხვადასხვა ქვეყანა ერთმანეთისაგან განსხვავდება გადასახადებით, ტარიფებით, ცხოვრების დონით, კონკურენციის დონით, ინფრასტრუქტურის განვითარებითა და სხვა მრავალი ფაქტორით;
2. ფირმას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, წინააღმდეგობა გაუწიოს არბიტრაჟს. საბაზრო საფასო პოლიტიკას არანაირი შედეგი არ მოჰყვება, თუ მყიდველები შეიძენენ ფირმის საქონელს ერთ ქვეყანაში იაფად და გაყიდიან იმ ქვეყანაში, სადაც მაღალია ფასები და მიიღებენ აქედან მოგებას. თუ ქვეყნებს შორის ფასების რყევა დიდი არ არის, იმპორტული ტარიფები, სატრანსპორტო დანახარჯები და სხვა საოპერაციო დანახარჯები არბიტრაჟს არამომგებიანს ხდიან. თუ ფასები მნიშვნელოვნად განსხვავდება, არბიტრაჟი შეიძლება გახდეს საბაზრო ფასწარმოქმნის სერიოზული დაბრკოლება.

ორი ზემოთ დასახელებული პირობის გათვალისწინებით პოლიცენტრული მიდგომის უპირატესობა აშკარაა. ფირმას შეუძლია დააწესოს მაღალი ფასი იქ, სადაც იტანს ამას ბაზარი ან შეამციროს ფასი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა ცალკეულ საზღვარგარეთულ ბაზარზე ადგილობრივი დანახარჯები შეუხამოს ადგილობრივ შემოსავალს და უბიძგოს კორპორაციულ სტრატეგებს და სპეციალისტებს დაგეგმონ ფირმის რესურსების ეფექტიანი განაწილება ბაზრებს შორის. ასეთი მოქნილი პოლიტი-

კის განხორციელება არც ისე იოლია. იმისათვის, რათა მივიღოთ მოგება საბაზრო ფასწარმოქმნიდან, ლოკალურმა მენეჯერებმა ყურადღებით უნდა ადევნონ თვალყური თავიანთ ბაზრებზე გაყიდვების მოცულობასა და კონკურენტულ სიტუაციას, რათა შესაძლებელი იყოს შესაბამისი და დროული კორექტივების შეტანა. გარდა ამისა, ორგანიზაციის სათავო ოფისი მზად უნდა იყოს, ლოკალური მენეჯერების უფლებამოსილების დელეგირება მოახდინოს, რომ ჰქონდეთ ფასების კორექტირების შესაძლებლობა თავიანთ ბაზრებზე.

11.5. სტიმულირება

სტიმულირება **(promotion)** საერთაშორისო მარკეტინგის კომპლექსის მესამე ელემენტია. სტიმულირება წარმოადგენს რამდენიმე მეთოდის ერთობლიობას, რაც გულისხმობს კომპანიის მიერ სტიმულირების ელემენტების გულდასმით კოორდინირებას, რომლის საბოლოო მიზანია გაავრცელოს გასაგები, თანმიმდევრული და გამორჩეული შეტყობინება ორგანიზაციასა და მის პროდუქტზე.

სტიმულირება ხშირად მიმართულია მომხმარებლებზე, თუმცა წარმატებული ფირმები აცნობიერებენ, რომ მომხმარებლებთან ხელსაყრელი ურთიერთობის უზრუნველსაყოფად კომუნიკაცია ასევე უნდა განხორციელდეს დისტრიბუტორებთან და ფართო საზოგადოებასთან. ვინაიდან სტიმულირება წარმოადგენს კომუნიკაციას მიმღები ქვეყნის აუდიტორიასთან, მარკეტინგული კომპლექსის ეს ელემენტი არის მეტად უზრუნველყოფილი კულტურული ფაქტორებით. ფირმამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს იმას, რომ შეტყობინება რომელსაც იღებს აუდიტორია მიმღებ ქვეყანაში, სინამდვილეში აღმოჩნდეს ისეთი შეტყობინება, რომლის გადაცემა განიზრახა. ამასთან კავშირში საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერმა აუცილებლად ეფექტიანად უნდა შეუხამოს და მოქმედებაში მოიყვანოს სტიმულირების კომპლექსის ყველა — 4 ელემენტი: რეკლამა, პერსონალური გაყიდვები, გასაღების

სტიმულირება და საზოგადოებასთან ურთიერთობა. ამ ოთხი ელემენტის დახმარებით მომხმარებელს უღვიძებენ მოტივაციას შეიძინოს ფირმის პროდუქტი.

რეკლამა

მრავალი საერთაშორისო ფირმისთვის, განსაკუთრებით სამომხმარებლო დანიშნულების საქონლითა და მომსახურებით მოვაჭრე ფირმებისთვის, რეკლამა არის წინ წაწევისა და სტიმულირების ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი. სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავებისას ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს სამი ფაქტორი:

1. შეტყობინება, რომლის დაყვანა მას სურს მომხმარებლამდე;
2. ინფორმაციის საშუალება, რომლის დახმარებით შესაძლებელია შეტყობინების მიწოდება მომხმარებლისათვის;
3. სარეკლამო ძალისხმევის გლობალიზაციის სასურველი ხარისხი.

ამავე დროს, ფირმამ ასევე უნდა გაითვალისწინოს შესაბამისი კულტურული, ლინგვისტური და საკანონმდებლო შეზღუდვები, რომლებიც არსებობს სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებზე.

შეტყობინება — სარეკლამო იდეა — ეს არის ფაქტები ან შთაბეჭდილებები, რომლის მიწოდება სურთ პოტენციურ მომხმარებლამდე რეკლამის შემქმნელებს. ავტომწარმოებლებს შეუძლიათ მომხმარებელს მიაწოდონ ინფორმაცია ფასეულობის (დაბალი ფასები), საიმედოობის (ხარისხი) და სტილის (იმიჯი და პრესტიჟი) შესახებ. შეტყობინების არჩევა მნიშვნელოვან წილად ასახავს იმას, თუ როგორ ხედავს ფირმა თავის საქონელსა და მომსახურებას და როგორ სურს მას, რომ დაინახოს მომხმარებელმა. **Coca-Cola** თვლის, რომ მისი პროდუქტი ეხმარება მომხმარებლებს „დატკბნენ ცხოვრებით“ რის შესახებ იტყობინება მისი სარეკლამო რგოლები მთელს მსოფლიოში. საქონელი, რომელიც გამოიყენება სხვადასხვა სფეროში სხვადასხვა მიზნებისათვის, უნდა მოხდეს მისი სხვადასხვა გზით სტიმულირება. მაგალითად, აშშ-ში მოტოციკლი განიხილება როგორც დასვენების საშუალება, მაშინ, როდესაც მრა-

ვალ ქვეყანაში ის არის პირველ რიგში გადაადგილების საშუალება. ამასთან კავშირში ამერიკულ რეკლამებში **Honda** და **Kavasaki** ყურადღებას ამახვილებს „მოგზაურობისაგან სიამოვნების მიღებაზე“, ხოლო ნაკლებად განვითარებად ქვეყნებში მოტოციკლის საიმედოობასა და ფუნქციონირებაზე, როგორც იაფი სატრნსპორტო საშუალება.

ინფორმაციის საშუალება — ეს არის კომუნიკაციური არხი, გამოყენებული რეკლამის შემქმნელების მიერ შეტყობინების გადაცემისათვის. ცალკეული კონკრეტული ბაზრისათვის საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერები ირჩევენ ამ საშუალებებს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორიცაა: ხელმისაწვდომობა, სამართლებრივი შეზღუდვები, ცხოვრების დონე, განათლების დონე, კულტურული მსგავსება და სხვა ფაქტორები. ორენოვან და მრავალენოვან ქვეყნებში, როგორიცაა ბელგია და შვეიცარია საერთაშორისო მენეჯერები ირჩევენ ინფორმაციის საშუალებებს ისე, რომ მოიცვან ქვეყანაში არსებული ცალკეული კულტურული ჯგუფი. შვეიცარიაში კომპანია ნესტლე ფრანგულენოვან აუდიტორიას ინფორმაციას გადასცემს საგაზეთო რეკლამის საშუალებით რომელიც გამოიცემა ფრანგულ ენაზე, ხოლო გერმანულენოვან აუდიტორიას — გერმანულ ენაზე.

ფირმის მიერ გამოყენებული ინფორმაციის საშუალებებზე გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება. მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ტელევიზორი მოსახლეობის უდიდეს ნაწილს არ აქვს, ხოლო განათლების დონე არ არის მაღალი. ეს ამცირებს ტელევიზიის, გაზეთის და ჟურნალების, როგორც სარეკლამო საშუალებების სარგებლიანობას, თუმცა ზრდის რადიოს მნიშვნელობას. ზოგიერთმა ფირმამ პოტენციურ მომხმარებლებთან კომუნიკაციის თვალსაზრისით მოძებნა ინოვაციური გადაწყვეტილება. მაგალითად, **Colgate-Palmolive**-მა მიზნად დაისახა გაზარდოს გაყიდვების მოცულობა ინდოეთის სოფლებში. სამწუხაროდ იდოეთში სოფლად ტელევიზორი აქვს მხოლოდ ყოველ მესამე ოჯახს და სოფლის მოსახლეობის ნახევარზე მეტი გაუნათლებელია. რათა მოიცვას ეს მომხმარებლები, კომპანიის მარკეტოლოგებმა გამოიგონეს „ვიდეო

ვენი“ — სატვირთო ავტომობილი, რომელიც მოგზაურობდა ქვეყნის ქალაქგარეთ რაიონებში. სავაჭრო წარმომადგენლები თავდაპირველად უჩვენებდნენ ადგილობრივ მაცხოვრებლებს ნახევარსაათიან ვიდეორგოლებს—ტელემაღაზიებს, რომელშიც ხოტბას ასხამდნენ კომპანიის პროდუქტს, შემდეგ კი არიგებდნენ უფასოდ **Colgate**-ის კბილის პასტებსა და ჯაგრისებს. გამოყენებული მეთოდი აღმოჩნდა იმდენად ეფექტიანი, რომ უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში ინდოეთის სოფლებში კბილის პასტის მოხმარება გაიზარდა ორჯერ.

სამართლებრივი შეზღუდვები ფირმას იძულებულს ხდის გამოიყენოს განსაზღვრული ინფორმაციის საშუალებები. მრავალ ქვეყანაში არსებობს შეზღუდვები სატელევიზიო არხების რაოდენობაზე, ასევე საეთერო დროის მოცულობაზე, რომელიც იყიდება რეკლამის შემქმნელების მიერ. ხშირად აკრძალვას ექვემდებარება საქონლის რეკლამირება, რომელიც პოტენციურ საფრთხეს უქმნის საზოგადოებას.

გლობალური და ლოკალური რეკლამა. ფირმამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ერთი და იგივე რეკლამის გამოყენების ან ცალკეული კონკრეტული ბაზრისათვის მისი ადაპტაციის შესახებ. ზოგიერთი საქონელი, როგორიცაა **Coca-Cola**-ას გამაგრილებელი სასმელები, **Bic** - კალმები, **Levi's**-ის ჯინსები და **McDonald's**-ის ჰამბურგერები, აქვთ პრაქტიკულად უნივერსალური მიმზიდველობა. მათი მწარმოებლები ხშირად თავიანთი კომპანიებს რეკლამას უწევენ გლობალური მასშტაბით და ახორციელებენ ერთიდა იგივე სარეკლამო კამპანიას ყველა ბაზარზე. მაგალითად, 1990 წელს **Coca-Cola**-ამ სარეკლამო რგოლების სერია სლოგანით „მუდამ **Coca-Cola**“ აჩვენეს მთელს მსოფლიოში.

ზოგჯერ საერთაშორისო კომპანიებს შექვთ მცირედი ცვლილებები, რომელიც პასუხობს ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნილებებს. კორპორაცია **Unilever**-მა გამოიყენა ეს მიდგომა საპონის — **Dove**-ის რეკლამირებისას. ეს სატელევიზიო რგოლები იდენტური იყო ყველა ბაზარზე, თუმცა მსახიობები განსხვავებული იყო. ერთი და იგივე დეკორაციებში თანმიმდევრულად გადაიღეს ამერიკელი, იტალიელი, გერმანელი,

ფრანგი და ავსტრალიელი მოდელები და თითოეული მათგანი საკუთარ მშობლიურ ენაზე ამბობდა: **Dove**-ის მეოთხედი შეიცავს დამარბილებელ კრემს. **Nestle** თავისი შოკოლადის **Kit Kat** სტიმულირებას ევროპაში ახორციელებდა ერთი და იგივე სლოგანით „შეისვენეთ და მიირთვით **Kit Kat**“. მაგრამ ფონი რომელშიც იღებდნენ რეკლამას, იყო განსხვავებული, იმისათვის რათა შეტყობინებას დიდი რაოდენობით მომხმარებელი მოეზიდა სხვადასხვა ქვეყნიდან.

სხვა ფირმები ირჩევენ რეგიონალიზაციის სტრატეგიას. **IBM-**მა დაიწყო პერსონალური კომპიუტერების რეკლამირება ევროპაში საერთოევროპული სარეკლამო კომპანიის შექმნით. იმის მაგივრად, რომ თითოეული ქვეყნისათვის შეექმნა ცალკეული სარეკლამო შეტყობინება, **IBM**-მა გამოიყენა სატელევიზიო და ბეჭდურ რეკლამაში ერთი და იგივე ტექსტი და გამოსახულება, ცვლიდა მხოლოდ ენას. ფირმამ გამოთვალა, რომ ასეთი მიდგომა საშუალებას აძლევდა მას კრეატიული და საწარმოო ხარჯების 22 მლნ-დან 30 მლნ-მდე ეკონომია გაეწია; (მთლიანი სარეკლამო ბიუჯეტი შეადგენდა 150 მლნ. დოლარს), თუმცა **IBM**-სათვის მნიშვნელოვანი იყო არა ეკონომია, არამედ საერთო იმიჯის შექმნა. კომპნიამ მიზნად დაისახა მიეტანოს ყველა ევროპელ კლიენტამდე, რომელ ქვეყანაშიც არ უნდა იმყოფებოდნენ ისინი, საქონლის შესახებ ერთი და იგივე შეტყობინება.

სტანდარტიზირებული ან სპეციალიზებული სარეკლამო კომპანიის არჩევა დამოკიდებულია შეტყობინებაზე, რომლის გადაცემა სურს ფირმას. სტანდარტიზირებული რეკლამა ჩვეულებრივ შეიცავს შედარებით ნაკლებ კონკრეტულ ინფორმაციას, ვიდრე სპეციალიზებული. ისეთი საქონლის რეკლამა, როგორიცაა ტკბილეულობა და გამაგრილებელი სასმელები უშვებს სტანდარტიზაციას იმ მიზეზით, რომ მასში კეთდება აქცენტი მისი მოხმარების თბილ, ემოციურ ასპექტებზე, მაშინ როცა საკრედიტო ბარათების, ავტომობილების და ავიაკომპანიების და ა.შ. რეკლამა ჩვეულებრივ ადაპტირებულია ადგილობრივი მომხმარებლების მოთხოვნილებებთან.

პერსონალური გაყიდვები

სტიმულირების მეორე ელემენტი — **პერსონალური გაყიდვები ან** საქონლის და მომსახურების რეალიზაცია პერსონალური კონტაქტების საფუძველზე. პერსონალური გაყიდვების შედარებით გავრცელებული მიდგომაა სავაჭრო წარმომადგენლების გამოყენება, რომლებიც პოტენციურ მყიდველთან ამყარებენ კავშირსა და ცდილობენ გაყიდონ ფირმის პროდუქტი და მომსახურება. გამყიდველსა და პოტენციურ მყიდველს შორის მჭიდრო კონტაქტების მიზნით ფირმები ხშირად იწვევენ წარმომადგენლების სახით ადგილობრივ მაცხოვრებლებს. საერთაშორისო კომერციული საქმიანობის საწყის ეტაპზე, ფირმა ჩვეულებრივ პერსონალური გაყიდვების სისტემის ფორმირებას სთავაზობს ადგილობრივ გასაღების ორგანიზაციებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან სხვადასხვა ფირმების საქონლის რეალიზაციით. ახალ ბაზარზე ფირმის ზრდისა და მსყიდველობითი აუდიტორიის გაფართოებასთან ერთად, მას შეუძლია შემნას სავაჭრო პერსონალის საკუთარი კადრი. მაგალითად, **Colgate-Palmolive**-მა დიდი წარმატებით გამოიყენა პერსონალური გაყიდვების მეთოდი, როდესაც დაიპყრო ბაზრის წილი ცენტრალურ ევროპაში. რკინის ფარდის დაცემის შემდეგ ფირმამ გახსნა თავისი ოფისი ვარშავაში, სადაც გადაამზადა პროფესიული კადრები. ამ ადამიანების წყალობით **Colgate-Palmolive**-ი გახდა სამომხმარებლო საქონლის პოლონეთის ბაზრის ლიდერი.

სამრეწველო და სამომხმარებლო საქონლისათვის პერსონალური გაყიდვების, როგორც სტიმულირების კომპლექსის მნიშვნელობა განსხვავებულია. საწარმოო დანიშნულების საქონლის მყიდველებს (რთული მანქანები, ელექტრო მოწყობილობა და სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფა) ხშირად მოეთხოვებათ ტექნიკური ინფორმაცია მისი მახასიათებლების, ექსპლუატაციის წესების, ტექნიკური მომსახურების და გაყიდვების შემდგომი მხარდაჭერის შესახებ. კარგად გადამზადებულ სავაჭრო წარმომადგენლებს შედარებით უკეთესად შეუძლიათ მიაწოდონ ინფორმაცია მყიდველებს, ვიდრე ბეჭდურ ან მედია საშუალებებს. სამომხმარებლო დანიშნულების სა-

ქონლისათვის პერსონალური გაყიდვები ჩვეულებრივ საბითუმო და საცალო მოვაჭრეებზე პროდუქტის რეალიზაციით შემოიფარგლება. სამომხმარებლო საქონლის რეკლამირებას ბეჭდურ მედიაში, ტელევიზიასა და რადიოში მიიჩნევენ შედარებით ეფექტურ კომუნიკაციურ საშუალებად, ვიდრე პერსონალურ გაყიდვებს. გარდა ამისა, ეს მეთოდი მაინც გამოიყენება ზოგიერთი საქონლის წინ წაწევისათვის. კომპანიებმა **Avon**-მა და **Amway**-იმ წარმატებით გამოიყენეს აზიურ და ევროპულ ბაზრებზე პერსონალური გაყიდვების საკუთარი მოდელები, შემუშავებული აშშ-ში. **American Inetrnational Group** - მა 4 წლის განმავლობაში თანდათანობით თავი მოუყარა 5000 ადამიანისაგან შემდგარ კადრს და დღეს სიცოცხლის დაზღვევის ბაზრის 90%-ს იკავებს ამ ქალაქში.

პერსონალური გაყიდვები საერთაშორისო ფირმას რამოდენიმე უპირატესობას ანიჭებს:

- ✓ ადგილობრივი სავაჭრო წარმომადგენლების დაქირავებით ფირმები შეიძლება სრულიად იყვნენ დარწმუნებულნი იმაში, რომ ეს ადამიანები ერკვევიან ქვეყნის კულტურაში, ნორმებსა და ადათ-წესებში. მაგალითად მკვიდრი ინდოელები, რომლებიც გამოდიან ამ ქვეყანაში სავაჭრო აგენტის სახით, კარგად არიან გათვიცნობიერებულნი ადგილობრივ პირობებში, ვიდრე, ვთქვათ, ესპანეთიდან გამოგზავნილი სავაჭრო აგენტი;
- ✓ პერსონალური გაყიდვა განაპირობებს მჭიდრო, პერსონალურ კავშირს მყიდველთან;
- ✓ პერსონალური გაყიდვა ფირმას უმარტივებს მნიშვნელოვანი საბაზრო ინფორმაციის შეგროვებას. კარგად გაცნობიერებული ადგილობრივი სავაჭრო წარმომადგენელი ინფორმაციის საუკეთესო წყაროა, რომლის დახმარებით შესაძლებელია შევიმუშავოთ ადგილობრივი ბაზრისთვის ახალი საქონელი ან სრულვყოთ არსებული.

გაყიდვების სტიმულირება

რეკლამა და პერსონალური გაყიდვა, ხშირად, მჭიდროდ თანამშრომლობს სტიმულირების სხვა საშუალებასთან, კერძოდ, გაყიდვების სტიმულირებასთან. გაყიდვის სტიმულირება მოიცავს მოკლევადიან წამახალისებელ ღონისძიებებს, რათა გვიბიძგოს პროდუქტისა თუ მომსახურების ყიდვისკენ. მაშინ, როდესაც რეკლამა და პერსონალური გაყიდვები გვთავაზობს მიზეზს პროდუქტისა თუ მომსახურების ყიდვისათვის, გაყიდვის სტიმულირება გვთავაზობს მიზეზს, რათა ვიყიდოთ პირდაპირ ახლა.

გაყიდვის სტიმულირების საშუალებებს, ორგანიზაციათა უმრავლესობა მიმართავს, რომელთა შორის არიან მწარმოებლები, დისტრიბუტორები, საცალო მოვაჭრეები, სავაჭრო ასოციაციები და არაკომერციული ორგანიზაციები. გაყიდვის სტიმულირება შეიძლება მიმართული იყოს საბოლოო მყიდველებისადმი (მომხმარებელთა სტიმულირება), საცალო და ბითუმად მოვაჭრეებისადმი (ვაჭრობის სტიმულირება), ბიზნესმყიდველებისადმი (ბიზნესის სტიმულირება) და გაყიდვების პერსონალისადმი (გაყიდვების პერსონალის სტიმულირება). დღეს, შეფუთული სამომხმარებლო საქონლის მწარმოელ კომპანიებში, გაყიდვის სტიმულირება, საშუალოდ, მთელი მარკეტინგული დანახარჯების 76%-ს მოიცავს. გაყიდვის სტიმულირების ღონისძიებების სწრაფ ზრდას, განსაკუთრებით სამომხმარებლო ბაზარზე, რამდენიმე ფაქტორმა შეუწყო ხელი. პირველი – კომპანიის შიგნით პროდუქტის მენეჯერები განიცდიან დიდ ზეწოლას, რათა გაზარდონ მიმდინარე გაყიდვების მაჩვენებლები. მენეჯერები კი სტიმულირებას განიხილავენ, როგორც გაყიდვების ეფექტიან იარაღს. მეორე – კომპანიები სულ უფრო დიდი კონკურენციის წინაშე დგებიან. ამას თან ერთვის ის ფაქტი, რომ კონკურენტი ბრენდები ნაკლებად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ამდენად, კომპანიები იყენებენ გაყიდვის სტიმულირებას, რათა მოახდინონ თავიანთი შეთავაზებების დიფერენცირება. მესამე – რეკლამის ეფექტურობა შემცირდა მზარდი ხარჯების, მედიაქაოსისა და საკანონმდებლო შეზღუდვების გამო. დაბოლოს, მომხმარებლები სულ უფრო მეტად გახდნენ

სავაჭრო გარიგებებზე ორიენტირებულნი და საცალო მოვაჭრენიც სულ უფრო ხშირად ითხოვენ სავაჭრო გარიგებებს მეწარმეებისაგან.

საზოგადოებრივი ურთიერთობების როლი და ზეგავლენა

საზოგადოებრივ ურთიერთობებს საზოგადოების ცნობიერებაზე საკმაოდ დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია. და ეს რეკლამაზე გაცილებით დაბალი ხარჯით არის შესაძლებელი. კომპანია არ იხდის ფულს მედია სივრცესა და დროში; სანაცვლოდ, იგი ფულს უხდის მომსახურე პერსონალს, ინფორმაციის შექმნასა და გავრცელებაში და სხვადასხვა ღონისძიებათა მართვაში. თუ კომპანია რაიმე საინტერესო მოვლენას გეგმავს, იგი შეიძლება გაშუქდეს სხვადასხვა მედიის საშუალებით, რასაც ზუსტად იგივე ეფექტი ექნება, რაც რეკლამას, რომელიც, თავის მხრივ, მილიონობით დოლარი ღირს. ამავდროულად, ასეთი მიდგომა რეკლამაზე მეტად დამაჯერებელია.

განაწილება

საერთაშორის მარკეტინგის მეოთხე **P** არის ადგილი **(Place),** რომელსაც ხშირად უწოდებენ განაწილებასა ან დისტრიბუციას. დისტრიბუცია საქონლისა და მომსახურების გადაადგილებაა ფირმიდან მომხმარებლის ხელში. ამასთან კავშირში ფირმის წინაშე დგას საკითხთა ორი ჯგუფი:

1. საქონლისა და მომსახურების ფიზიკური ტრანსპორტირება მისი წარმოების ადგილიდან სხვადასხვა ბაზრებამდე, სადაც შეიძლება მათი გაყიდვა;
2. ბაზრებზე საქონლის განაწილების არხების შერჩევა.

11.6. საერთაშორისო დისტრიბუცია

საერთაშორისო დისტრიბუციის შემთხვევაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ტრანსპორტირების მეთოდების არჩევა — საქონლის მიტანა წარმოების ადგილიდან დანიშნულების ადგილამდე. მოცემული არჩევანი გულისხმობს კომპრომისს დროსა და დანახარჯებს შორის(იხ ცხრილი 2). ტრან-

სპორტირების სწრაფი მეთოდები, როგორიცაა საჰაერო ტრანსპორტი, საავტომობილო გადაზიდვები, საზღვაო გადაზიდვები, სარკინიგზო ტრანსპორტი, მილსადენებსა და ბორნებთან შედარებით ძვირი ჯდება. თუმცა, ტრანსპორტირების საშუალებების არჩევა გავლენას ახდენს ფირმის სასაქონლო მატერიალურ მარაგების ღირებულებაზე, მომსახურების დონეზე, საქონლის შენახვის ეფექტიან ვადასა და ტვირთის დაზიანების ალბათობაზე მისი მიწოდებისას. მაგალითად, საერთაშორისო ავიაგადაზიდვებისთვის დამახასიათებელია მაღალი შეფასება ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლების მიხედვით, ხოლო საზღვაო გადაზიდვებისთვის პირიქით, ძალზედ დაბალი.

განვიხილოთ ტრანსპორტირების მეთოდის გავლენა ფირმის სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებსა და მომსახურების დონეზე. თუ ფირმა ვარაუდობს ნელი ტრანსპორტირების საშუალებებს, მაშინ გაყიდვების დონის შენარჩუნება გაყიდვების ადგილას შეუძლია მხოლოდ დიდი მოცულობის მარაგების ტრანსპორტირების ხარჯზე. თუ ფირმა ირჩევს ტრანსპორტირების არასაიმედო საშუალებებს, რომლის დროს რთულია პროგნოზირება, კონკრეტულად როდის მიიტანენ საქონლის პარტიას, მას უწევს გაზარდოს პროდუქტის სარეზერვო მარაგი, იმისათვის, რათა თავი აარიდოს დეფიციტს, რაც იწვევს მყიდველების უკმაყოფილებას. ტრანსპორტირების ნელი საშუალებები ასევე ზრდიან საერთაშორისო შეკვეთების დროის ციკლს (დრო, შეკვეთის მომენტიდან მყიდველის მიერ საქონლის მიღებამდე) მარაგების ნებისმიერი მოცემული დონისას. ხანგრძლივი ციკლი ამცირებს მომსახურების დონეს და შეუძლია უბიძგოს შემკვეთებს მონახონ მიწოდების ალტერნატიული წყაროები.

ტრანსპორტირების საშუალებების არჩევა დამოკიდებულია საქონლის შენახვის პერიოდზე. მალფუჭებადი საქონლის გადატანა ფიზიკური ან კულტურული მიზეზების გამო, ისეთი, როგორიცაა ყვავილები და მოდური კაბები, ჩვეულებრივ საჰაერო ტრანსპორტით ხდება. წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელია დაგვიანდეს. შედარებით ხანგძლივი შენახვის საქონელის, როგორიცაა ქვანახშირი, ნედლი ნავთობი, და ა.შ.

მიწოდება ხდება შედარებით ნაკლებად ძვირადღირებული სატრანსპორტო საშუალებების გამოყენებით.

ცხრილი 2

ტრანსპორტირების სხვადსხვა საშუალებების უპირატესობა და ნაკლოვანება ექსპორტის თვალთახედვიდან გამომდინარე

ტრანსპორტირების საშუალება	უპირატესობა	ნაკლოვანება	პროდუქტების მაგალითები
სარკინიგზო ტრანსპორტი	უსაფრთხოება საიმედოობა სიაფე	ხანგრძლივობა	ავტომობილები, ხორბალი
საჰაერო ტრანსპორტი	უსაფრთხოება სანდოობა	სიძვირე ხელმისაწვდომობა შეზღუდულია	საიუველირო ნაწარმი წამლები
საავტომობილო გადაზიდვები	უნივერსალური სიაფე	ტვირთების მცირე გადაზიდვები	სამომხმარებლო საქონელი
წყლის ტრანსპორტი	სიაფე შესაფერისია მსხვილგაბარიტიანი ტვირთებისათის	ხანგრძლივოვა მიწოდების არაპირდაპირი მახასიათებელი	ავტომობილი ავეჯი
ელექტრონული საშუალებები	სისწრაფე	არ გამოიყენება მრავალი პროდუქტისათვის	ინფორმაცია

განაწილების არხები

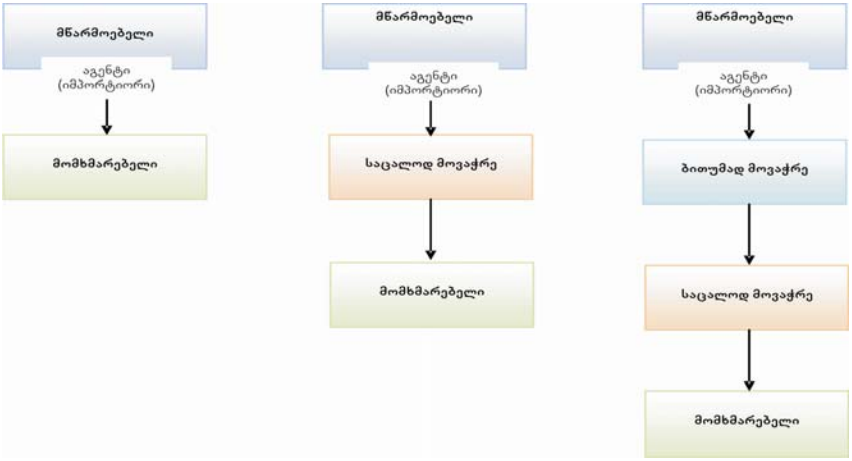
საერთაშორისო ფირმის მარკეტინგის მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, განაწილების რა არხები უნდა გამოიყენონ თავიანთი საქონლის რეალიზაციისათვის ცალკეულ ქვეყანაში. ძირითადი არხები, რომელიც გამოიყენება საერთაშორისო ფირმების მიერ, ნაჩვენებია სურათზე. უნდა ავღნიშნოთ, რომ განაწილების არხები შეიძლება შეიცადეს ოთხ ძირითად მონაწილეს:

1. მწარმოებელი, რომელიც აწარმოებს საქონელს ან სთავაზობს მომსახურებას;
2. ბითუმად მოვაჭრე, რომელიც ყიდულობს საქონელსა და მომსახურებას მწარმოებლისაგან ყიდის საცალო მოვაჭრეებზე;
3. საცალოდ მოვაჭრე, რომელიც ყიდულბს საქონელსა და მომსახურებას ბითუმად მოვაჭრისაგან და ყიდის მათ საბოლოო მყიდველებზე;
4. თავად მყიდველი, რომელიც იძენს საქონელსა და მომსახურებას საბოლოო მოხმარებისთვის.

სურათზე ნაჩვენებია, ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, როგორიცაა განაწილების არხის სიგრძე და დონე. როდესაც ფირმა საქონელს სთავზობს მომხმარებელს პირდაპირ და პირდაპირ ხდება თანხის გადახდა, ის გვერდს უვლის ბითუმად და საცალო მოვაჭრეებს და ამით იყენებს განაწილების ძალზე მოკლე არხს. ასეთ მიდგომას ეწოდება პირდაპირი მარკეტინგი, ვინაიდან ფირმა მუშაობს უშუალოდ საბოლოო მომხმარებელთან. ასეთი მიდგომით დაიწყო **Dell**-მა თავისი საქმიანობა. დღე-ღამის განმავლობაში იღებდა შეკვეთებს უფასო სატელეფონო ხაზით. პირდაპირი გაყიდვების უპირატესობა არის ის, რომ ფირმა აკონტროლებს თავისი პროდუქტის საცალო დისტრიბუციას და მთლიან მოგებას თვითონ იტოვებს. სხვა მხრივ ფირმა იღებს თავის თავზე მთლიან ხარჯსა და რისკს, რომელიც დაკავშირებულია საცალო ვაჭრობასთან.

განაწილების შედარებით გრძელი არხი ვარაუდობს საქონლის რეალიზაციას ბითუმად მოვაჭრეებზე, რომელსაც შემდეგ ყიდიან მყიდველებზე. როდესაც ბაზარზე არსებობენ მსხვილი საცალო მოვაჭრეები და მათი რაოდენობა არც ისე ბევრია, მაშინ მწარმოებელს უადვილდება მუშაობა თითოეულ მათგანთან პირდაპირ. როდესაც ბაზარზე მრავალი წვრილი მოვაჭრეა, მათთან მუშაობა რთულდება.

განაწილები არხების სახეები



ყველაზე გრძელი არხი მოიცავს ბითუმად მოვაჭრეებს. ბითუმად მოვაჭრე არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია, რომელიც იძენს საქონელს მწარმოებლებისგან, ყიდის საცალოდ მოვაჭრეებზე (ან ზოგიერთ შემთხვევაში სხვა ბითუმად მოვაჭრეებზე). მაგალითად, წვრილ ფერმერებს არ შეუძიათ თავიანთი პროდუქტის მიწოდება უშუალოდ სასურსათო მაღაზიების მსხვილ ქსელებში იმიტომ, რომ მათთვის არ არის მომგებიანი დიდი რაოდენობით წვრილ მომწოდებლებთან საქმის დაჭერა. ამის ნაცვლად ეს ფერმერები ყიდიან თავის პროდუქტს ბითუმად მოვაჭრეებზე, რომლებიც, თავის მხრივ, აწვდიან საცალოდ მოვაჭრეებს. ბითუმად მოვაჭრეები არა მხოლოდ ამსუბუქებენ საქონლის წინ წაწევას საცალოდ მოვაჭრეების დაბალი კონცენტრაციის ქვეყნებში, არამედ ფირმას საშუალებას აძლევს შემოიფარგლოს მცირერიცხოვანი სავაჭრო პერსონალით. სხვა მხრივ, მოგების სიდიდე ამ შემთხვევაში ასევე აღმოჩნდება მცირე იმიტომ, რომ საქმეში მონაწილეობს ბევრი ფირმა და თითოეული მათგანი ვარაუდობს გამომუშავებას. იმის მაგივრად, რომ მთლიანი მოგება ჩვენ დავიტოვოთ, როგორც პირდაპირი გაყიდვების შემთხვევაში, ფირმას უწევს მოგება გაიყოს საცალოდ და ბითუმად მოვაჭრეებზე.

საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მონახონ განაწილების ოპტიმალური არხი, რომლის დროს ფირმის უნიკალური კონკურენტული უპირატესობა და ნაკლოვანებები დაემთხვევა თითოეული ბაზრის მოთხოვნილებებს, რომლის მოსამსახურებას აპირებს ფირმა. პრაქტიკაში, ისევე როგორც სხვა საერთაშორისო მარკეტინგის ელემენტების შემთხვევაში, მრავალი საერთაშორისო ფირმა იყენებს განაწილების მოქნილ სტრატეგიას: ერთ ბაზარზე შეუძლია გამოიყენოს მოკლე არხები, ხოლო სხვა ბაზრებზე — გრძელი.

განაწილების სტრატეგია ასევე შეიძლება იყოს არანაკლებ მნიშვნელოვანი წინ წაწევის სტრატეგია. მაგალითად **SMH** ახორციელებს არა მხოლოდ **Swatch**-ის საათების წინ წაწევას, არამედ შედარებით ძვირადღირებული ბრენდებისას, როგორიცაა **„Omega“** და **„Tissot“**-ის. ძვირადღირებული საათები იყიდება ექსკლუზიურ საიუველირო მაღაზიებში, ხოლო არაძვირადღირებული **Swatch** ისეთი ტიპის მაღაზიებში, როგორიცაა **Macy's** და **Dillard's**.

საერთაშორისო დისტრიბუტორის არჩევას ფირმები ფრთხილად უნდა მიუდგნენ. ადგილობრივი მყიდველების თვალთახედვიდან გამომდინარე, დისტრიბუტორი არის ფირმა. ასე, რომ ცუდ შუამავალს შეუძლია ფირმას მიაყენოს არა მხოლოდ ეკონომიკური ზიანი, არამედ უარყოფითად იმოქმედოს მის რეპუტაციაზე მოცემულ ბაზარზე. ხშირ შემთვევაში ეს გავლენა დიდი ხნის განმავლობაში აისახება ფირმის რეპუტაციაზე. გარდა ამისა, ადგილობრივ კანონმდებლობას შეუძლია ხელი შეუშალოს ფირმისა და დისტრიბუტორების ურთიერთობას. მაგალითად, საუდის არაბეთში უცხოური ფირმები ვალდებულნი არიან შესთავაზონ თავიანთი ინტერესები ადგილობრივი აგენტების საშუალებით, ხოლო მათ მომსახურებაზე უარის თქმა თავად მათი შეთანხმების გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია.

განსაკუთრებულ პრობლემას წარმოადგენს შესაბამისი შუამავლის მოძიება ჩინეთში, სადაც მრავალი დისტრიბუტორი არის სახელმწიფო ორგანიზაცია და ან იციან, ან არ უნდათ უც-

ხოური საქონლის წინ წაწევა შესაბამისად. მაგალითად, საღეჭი რეზინის **Wrigley's**-ის ძირითად დისტრიბუტორებს აკონტროლებს სახელმწიფო სავაჭრო კომპანია **China National Cereal&Oils Import&Export Corporation.** მისი მენეჯერები თვლიან მიიჩნევენ, რომ წვრილ ბითუმად და საცალოდ მოვაჭრეებზე პროდუქტის მიწოდება არის დროის ხარჯვა და ასეთ მყიდველებს სთავაზობენ თავად წამოიღონ საქონელი საწყობიდან. ერთი მხრივ, ასეთი ტაქტიკა ამცირებს **China National**-ის სატრანსპორტო ხარჯებს, მეორეს მხრივ, ზრდის ვაჭრების ხარჯებს, რაც ნეგატიურად აისახება საღეჭირე ზინების გაყიდვებზე.

ზოგიერთი საერთაშორისო ფირმა ცდილობს გამოიყენოს განაწილების საზღვარგარეთული სისტემა, რომელიც გამოიყენება მათ შიგა ბაზარზე. მაგალითად, **McDonald's**-მა აშშ-ში მოიპოვა საზოგადოებრივი კვების საწარმოს სტატუსი კარგად შერჩეული ფრენშაიზისა და მათთან ურთიერთმომგებიანი თანამშრომლობის წყალობით. ასეთივე სტრატეგია იყო გამოყენებული კომპანიის მიერ სწრაფი კვების ბაზრის დაპყრობისათვის ევროპაში, აზიაში, ავსტრალიაში, აფრიკაში და სამხრეთ ამერიკაში. ანალოგიურად, კომპნია **Coca-Cola** ავრცელებს თავის პროდუქციას პრაქტიკულად მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში, ქმნის ქალიშვილი კომპანიების ქსელს. სწორედ განაწილების ასეთივე სტრატეგია გამოიყენებაკომპანიის მიერ მის მშობლიურ ბაზარზე, აშშ-ში.

განაწილების სტრატეგიაზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს ადგილობრივმა კანონმდებლობამ. მრავალი წლის განმავლობაში უცხოელების შესაძლებლობები ინდოეთში, მექსიკასა და ჩინეთში სადისტრიბუციო სისტემის შექმნაში იყო შეზღუდული. შედეგად, მრავალმა მრავალეროვნულმა კორპორაციამ შექმნა ამ ქვეყნებში ერთობლივი საწარმოები ადგილობრივ ფირმებთან. ანალოგიურად, იაპონური კულტურის სირთულეებმა და განაწილების ჩახლართულმა სტრუქტურამ ამ ქვეყანაში აიძულა მრავალი დასავლური ფირმა იაპონურ ბაზარზე შესულოყო ადგილობრივი პარტნიორების მოძიების საშუალებით. რესტორნების ქსელმა **KFC**-მა, მაგალითად, იპოვა ასეთი პარ-

ტნიორი **Mitsubishi**-ის სახით, რომელმაც ამ იაპონურ კომპანიასთან ერთობლივი საწარმო შექმნა თავისი პროდუქტის წინ წაწევისათის.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა ძირითადი ფაქტორები ფიგურირებს სტანდარტიზაციასა და ადაპტაციას შორის არჩევანის გაკეთებისას?
2. რა გავლენას ახდენს სასაქონლო პოლიტიკის შემუშავებაზე სამართლებრივი, კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები?
3. რატომ არის სავაჭრო ნიშანი (ბრენდი) მარკეტინგის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი საერთაშორისო ბიზნესში?
4. რაში მდგომარეობს სამი ძირითადი საფასო პოლიტიკა?
5. რა პრობლემებს შეიძლება წააწყდეს ფირმა რომელიც ახორციელებს საბაზრო საფასო პოლიტიკას?
6. ჩამოთვალეთ რამდენიმე ფუნდამეტური ასპექტი, რომლის გათალისწინება აუცილებელია საერთაშორისო ბიზნესში?
7. რა არის განაწილების არხი? რა ვარიანტები აქვს საერთაშორისო ფირმას ამ არხების ფორმირებისას?

ლიტერატურა:

1. გარი არმსტრონგი, ფილიპ კოტლერი, მარკეტინგის საფუძვლები, მე-7 გამოცემა. ავტორიზირებული თარგმანი ინგლისურენოვანი გამოცემიდან. გამომცემლობა Pearson Education Inc, 2005.
2. **Гриффин Р., Пастей М.,** Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с;
3. **Мировая экономика и международный бизнес :** учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В.

Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. — 5-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2008. — 688 с;
4. Холленсен С., Глобальный маркетинг., Пер. С англ. - Минск: Новое знание, 2004;
5. Alan M. Rugman, Thomas L. Brewer. The Oxford Handbook of International Business;
6. B. Cullen, K. Praveen, Parboteeah. International business : strategy and the multinational company;

თავი XII

საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტი

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის ბუნება;**
2. **საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგიული ასპექტები;**
3. **საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სირთულეები;**
4. **მიწოდების ჯაჭვის მართვა და წარმოების ვერტიკალური ინტეგრაცია;**
5. **საწარმოო სიმძლავრების განთავსების ადგილი;**
6. **საერთაშორისო ლოგისტიკა და მარაგების მართვა;**
7. **ეფექტიანობის მართვა საერთაშორისო კომპანიაში;**
8. **ხარისხის მართვა საერთაშორისო კომპანიაში.**

12.1. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის ბუნება

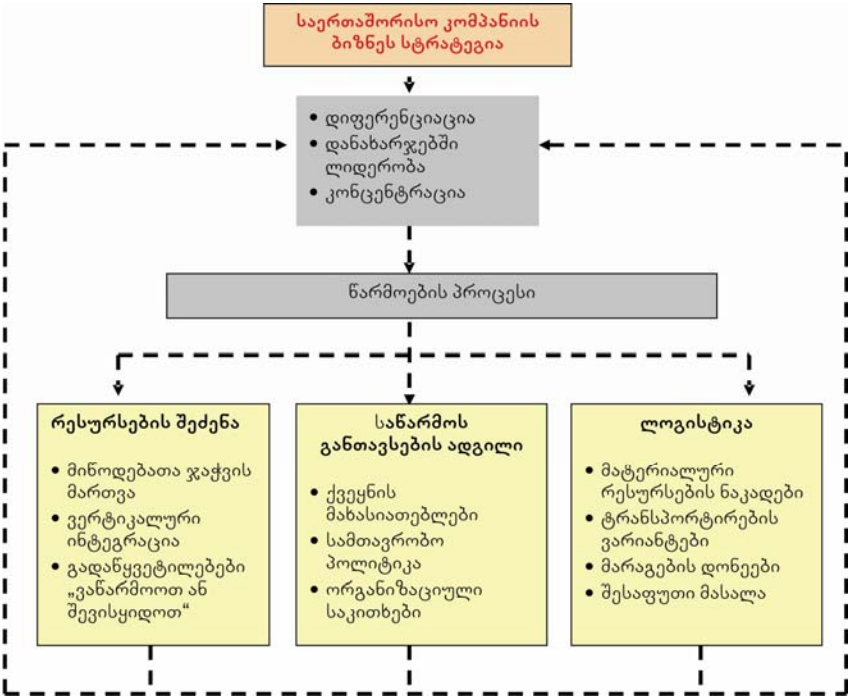
ოპერაციათა მენეჯმენტი –იმ ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომლებსაც კომპანია ახორციელებს საწარმოო რესურსებისაგან (შრომა, მიწა, კაპიტალი, ფინანსები და ა.შ.) მზა საქონლისა და მომსახურების მისაღებად. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის ქვეშ იგულისხმება საერთაშორისო კომპანიის მიერ მსგავსი ტიპის ღონისძიებების განხორციელება.

საერთაშორისო კომპანიები ოპერაციათა მენეჯმენტის განხორციელებისას გადასაწყვეტი საკითხებისადმი სტრატეგიული მიდგომით სარგებლობენ. კომპანიების მიერ პირველ რიგში წყდება წარმოების არსებულ პირობებთან ადაპტაციისა და სტანდარტიზაციის საკითხი, რაც განაპირობებს კომპანიის მიერ ბაზარზე გარკვეული პოზიციის ჩამოყალიბებას. კომპანიის არსებულ პირობებთან ადაპტაციისა და სტანდარტიზაციის პრობლემის გადასაწყვეტად განიხილება შემდეგი საკითხე-

ბი: რესურსების შეძენა, კომპანიის ადგილმდებარეობის განსაზღვრა, ლოგისტიკა და მატერიალური რესურსების მართვა.

- **რესურსების შეძენა** წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების ერთობლიობას, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ კომპანია საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის აუცილებელი რესურსებით.
- **კომპანიის ადგილმდებარეობის განსაზღვრა** – საერთაშორისო მასშტაბებით ბიზნეს საქმიანობის განხორციელებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა კომპანიის ადგილმდებარეობის არჩევას ენიჭება. კომპანიები საქმიანობის დაწყებამდე წყვეტენ, თუ სად უნდა განალაგონ თავიანთი საწარმოო სიმძლავრეები და რა პირობებში მოუწევთ მათ ფუნქციონირება.
- **ლოგისტიკა და მატერიალური რესურსების მართვა** – თანამედროვე ბიზნესში ლოგისტიკისა და მატერიალური რესურსების მართვის გარეშე წარმატების მიღწევა შეუძლებელია. ლოგისტიკა და მატერიალური რესურსების მართვა წარმოადგენს ბიზნესის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მეცნიერული სწავლებას, რაც ხელს უწყობს კომპანიაში რესურსების ნაკადების ეფექტიან მართვას. ლოგისტიკისა და მატერიალური რესურსების მართვის სისტემა მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპანიების საერთო სტრატეგიას და ტაქტიკას.

საერთაშორისო კომპანიაში მაღალ დონეზე შემუშავებული და მართვადი ოპერაციული სისტემები მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ საქონლისა და მომსახურების ხარისხს და კომპანიის მწარმოებლურობის დონეს. საერთაშორისო კომპანიის ოპერაციათა მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე ბევრად არის დამოკიდებული, თუ როგორ გარდაიქმნება კომპანიაში შემოსული სხვადასხვა სახის რესურსი საქონელად და მომსახურებად. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის პროცესის სტრუქტურა წარმოდგენილია №1 სქემაზე.



სქემა 1. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის პროცესის სტრუქტურა[46]

12.2. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგიული ასპექტები

ოპერაციათა მენეჯმენტი არის დამატებითი ღირებულების შემქმნელი საქმიანობა, რომელიც მიმართულია კომპანიაში შემომავალი რესურსების გადამუშავების შედეგად მათი ღირებულების გაზრდაზე, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს ფირმის საქმიანობის საბოლოო შედეგზე. მაგალითად, თუ წარმოების პროცესში შემომავალი 100 ლარის ღირებულების რესურ-

[46] Р. Гриффин, М. Пастей, международный бизнес, Бизнес/Учебник, «Питер» 2006, с 843

სიდან იწარმოება 1000 ლარის ღირებულების საქონელი ან მომსახურება, მაშინ ცხადია, რომ იქმნება მნიშვნელოვანი დამატებითი ღირებულება, ხოლო თუ 1000 ლარის ღირებულების საქონელის ან მომსახურების საწარმოებლად საჭირო იქნება არა 100 ლარი არამედ 500 ლარის ღირებულების რესურსი, მაშინ საწარმოში შექმნილი დამატებითი ღირებულება იქნება ბევრად ნაკლები.

საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტი სრულ შესაბამისობაში უნდა იყოს კომპანიის მიერ შემუშავებულ ბიზნეს სტრატეგიასთან. მართლაც, კომპანიის ტოპმენეჯმენტის მიერ დამუშავებული ბიზნესის განვითარების სტრატეგია ზეგავლენას ახდენს ოპერაციათა მენეჯმენტის ღონისძიებების დაგეგმვისა და განხორციელების ისეთ ასპექტებზე, როგორიცაა: კომპანიაში რესურსების მოწოდებათა ჯაჭვის სტარტეგიების დამუშავება, კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეების განლაგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, ლოგისტიკისა და მატერიალური რესურსების მართვის პროცესების დაგეგმვა. თუ კომპანიას არჩეული აქვს და მისდევს დიფერენციაციის სტრატეგიას, მაშინ ოპერაციათა მენეჯმენტის მთავარი ფუნქცია იქნება უზრუნველყოს კონკურენტი კომპანიების საქონლისა და მომსახურებისაგან მკვეთრად განსხვავებული საქონლისა და მომსახურების შექმნა, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას შეაღწიოს უცხოურ ბაზარზე და განიმტკიცოს თავისი პოზიციები. მაგალითად, ისეთ კომპანიებს, როგორიცაა Porsche და Rolex, თუ სურთ კონკურენციის გაწევა კონკურენტებისათვის თავიანთი პროდუქციის იმიჯის ხარჯზე, ამ დროს პროდუქციის შექმნაზე გაწეული დანახარჯები მეორე პლანზე გადადის და ადგილს უთმობს პროდუქციის ხარისხსა და დიზაინს. შესაბამისად შეიძლება კომპანიებს დასჭირდეთ საწარმოო სიმძლავრეების ისეთ ადგილებში განთავსება, სადაც მაღალკვალიფიციური მუშახელის მოზიდვის ხარჯები შედარებით მაღალია. მაგალითად, კომპანია Porsche ამ ეტაპზე არც კი ფიქრობს შტუტგარტიდან საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეების ისეთ ადგილას გადატანას, სადაც შედარებით ნაკლები დაეხარჯება შრომის ანაზღაურებაზე, ვინაიდან მისი მაღალხარისხიანი ავ-

ტომობილების წარმოებისთვის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს სწორედ მაღალკვალიფიცირებული სამუშაო ძალის არსებობა წარმოადგენს.

თუ კომპანია მისდევს დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას, მაშინ ოპერაციათა მენეჯმენტის მთავარი ფუნქცია იქნება უზრუნველყოს საქონლისა და მომსახურების წარმოების დანახარჯების მინიმალური დონის მიღწევა, რათა კომპანიამ შეძლოს ფასების შემცირება და სასურველი მოგების მიღება. დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიის შემთხვევაში გადამწყვეტ როლს საქონლისა და მომსახურების ფასისა და დანახარჯების საკითხები თამაშობს, ხოლო ხარისხს შეიძლება ნაკლები ყურადღება ექცეოდეს. შესაბამისად, ამ დროს კომპანიამ შეიძლება უპირატესობა მიანიჭოს განსაკუთრებით იაფი სამუშაო ძალის ადგილებში საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეების განთავსებას. მაგალითად, ჰონკონგის კომპანია Roly International Holdings ყოველწლიურად ყიდის 200 მლნ დოლარის ღირებულების ჩინეთში დამზადებულ იაფფასიან საახალწლო მოსართავებს სახლებისათვის. პროდუქციის მიწოდება ხორციელდება ნელი, მაგრამ არაძვირადღირებული სატვირთო გემებით. როდესაც კომპანიას არჩეული აქვს წარმოების კონცენტრაციის სტრატეგია, მაშინ იგი მონაწილეობს ერთ ან რამდენიმე ბაზარზე და სწრაფად განიმტკიცებს პოზიციებს, ახალ ბაზარზე შეღწევამდე.

კომპანიების მიერ მისაღებ გადაწყვეტილებებზე ასევე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: კომპანის საწარმოო პროცესებისა და ტექნოლოგიების ადაპტაციის ან სტანდარტიზაციის ხარისხი. ერთი მხრივ, თუ ცალკეულ ბაზარზე ფირმა იყენებს წარმოების სტანდარტიზებულ პროცესებსა და ტექნოლოგიებს, მაშინ მისი ოპერაციული სისტემები შეიძლება იყოს გლობალურად ინტეგრირებული. ასეთ კომპანიებს შეუძლიათ მიიღონ წარმოებული პროდუქციის ერთიანი, გლობალური დიზაინი, რაც ხელს შეუწყობს მათი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას გლობალური მასშტაბით. მეორე მხრივ, თუ თითოეულ ბაზარზე, სადაც მოქმედებს კომპანია, მუშაობის უნიკალურ სისტემას იყენებს, მსგავსი გლობალური ინტეგრაციის მიღწე-

ვა არა თუ საჭირო, არამედ შეუძლებელიცაა. ხშირად ასეთი კომპანიები იყენებენ გლობალურ გეოგრაფიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რათა უზრუნველყონ ადგილობრივი პირობებისადმი თავის ოპერაციათა მენეჯერების ადეკვატურობის გაზრდა. მაგალითად, Toyota იყენებს სტანდარტიზებული ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგიას იმ გაგებით, რომ ის მთელ მსოფლიოში უშვებს ერთ და იგივე ავტომობილებს ერთსა და იმავე საწარმოო პროცესების გამოყენებით. ეს უზრუნველყოფს კომპანიის ქარხნებს შორის ტექნოლოგიათა გაცვლას, აგრეთვე, მაკომპლექტებელი ნაწილების თავისუფალ განაწილებას სხვადასხვა ქვეყნებში მდებარე ამწყობ საწარმოებს შორის. ხოლო Nestle, პირიქით, საკუთარი პროდუქციის ასორტიმენტს, აგრეთვე, მათ ინგრედიენტებსა და შესაფუთ მასალებს უხამებს კონკრეტული ბაზრის პირობებს. ეს არ გამორიცხავს ტექნოლოგიების გარკვეულ გაცვლას, მაგრამ მთლიანობაში Nestle-ს თითოეული საწარმო მუშაობს, როგორც დამოუკიდებელი ქვედანაყოფი.

12.3. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯმენტის სირთულეები

საერთაშორისო კომპანიაში მენეჯერებს უხდებათ მნიშვნელოვანი და რთული პრობლემების გადაჭრა სამ ძირითად სფეროში:

1. **რესურსები** – მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, თუ სად და როგორ შეიძინონ პროდუქციის საწარმოებლად საჭირო რესურსები. საკვანძო გადაწყვეტილებები აქ გადის რესურსების მიწოდების ჯაჭვის მართვაზე და წარმოების ვერტიკალურ ინტეგრაციაზე.
2. **მდებარეობა** – მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, თუ სად უნდა იქნეს განლაგებული საწარმოო სიმძლავრეები, ადმინისტრაციული შენობები, სავაჭრო ოფისები და ა.შ.

3. **ლოგისტიკა -** მენეჯერებმა უნდა აირჩიონ მარაგების მართვის მეთოდები და ტრანსპორტირების ხერხები.

აღნიშნული პრობლემები დგას როგორც ნაციონალური, ასევე საერთაშორისო პროფილის მქონე კომპანიების წინაშე. საერთაშორისო კომპანიებისათვის მათი გადაჭრა ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე ადგილობრივ ბაზარზე მომუშავე კომპანიისათვის. შიგა ბაზარზე მომუშავე კომპანიებს უწევთ თანამშრომლობა მხოლოდ ადგილობრივ მიმწოდებლებთან, ისინი ექვემდებარებიან მხოლოდ ერთი ქვეყნის მარეგულირებელ კანონებს, კონკურენციას უწევენ შედარებით ერთგვაროვან ბაზარზე და არ იყენებს რთულ ინტეგრირებულ სატრანსპორტო სისტემებს საქონლისა და მომსახურების დანიშნულების ადგილზე მისაწოდებლად. საერთაშორისო კომპანიებს, კი პირიქით, ყველაზე ხშირად უწევთ შეხება სხვადასხვა ქვეყნის მიმწოდებლებთან და აწყდებიან საკანონმდებლო რეგულირების სხვადასხვა რეჟიმებს; შესაბამისად ისინი გადიან ძალზე მრავალფეროვან ბაზრებზე და იყენებენ რთულ ინტერგირებულ სატრანსპორტო სისტემებს საქონლისა და მომსახურების დანიშნულების ადგილზე მისაწოდებლად. საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის არჩევისას საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯერები ითვალისწინებენ ისეთი ფაქტორების ზემოქმედებას, როგორებიცაა: რესურსებზე დანახარჯები, საგადასახადო კანონმდებლობა, რესურსების ხელმისაწვდომობა და მარკეტინგული ღონისძიებები. გარდა ამისა, აუცილებელია ყურადღების გამახვილება ქვეყნის ვალუტის კურსის მოსალოდნელ მერყეობებსა და ისეთ არაეკონომიკურ ფაქტორებზე, როგორიცაა: სახელმწიფო რეგულირება, პოლიტიკური რისკი, ქვეყნის საკანონმდებლო სისტემის გამჭირვალეობა. საერთაშორისო ოპერაციათა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ასევე საწარმოთა ადგილმდებარეობის ზეგავლენა ფირმის შესაძლებლობაზე – რეაგირება მოახდინოს საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებაზე. ბოლოს, გათვალისწინებული უნდა იყოს ლოგისტიკური ხასიათის მოსალოდნელი პრობლემები. რესურსების მიმწოდებლებისგან მოშორებით საწარმოო სიმძლავრების განთავსებამ შეიძლება ხე-

ლი შეუშალოს რესურსების დროულ მიწოდებას და შეაფერხოს წარმოების პროცესი.

ოპერაციათა მენეჯმენტის იმ ნაწილს, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური დოვლათის შექმნასთან, ეწოდება საწარმოო მენეჯმენტი (წარმოების მართვა), ხოლო გადაწყვეტილებების და პროცესების ერთობლიობას, რომლებიც დაკავშირებულია არამატერიალური დოვლათის შექმნასთან ეწოდება მომსახურების მენეჯმენტი. წარმოება – არის მატერიალური და არამატერიალური დოვლათის შექმნის პროცესი. წარმოების პროცესში საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად იხარჯება სხვადასხვა სახის რესურსი, რომელიც ერთ შემთხვევაში იძენს მატერიალური პროდუქციის ფორმას, ხოლო მეორე შემთხვევაში არამატერიალური პროდუქციის, ანუ მომსახურების ფორმას. მაგალითად, კომპანია Sony-ს საწარმოო საქმიანობა მოიცავს ციფრული ფოტოაპარატების გამოშვებას, კომპანია BMW-ში ავტომობილების გამოშვებას, კომპანია Michelin-ის ავტომობილების საბურავების, ხოლო მაგალითად, ცნობილი აუდიტორული კომპანიები Deloitte & Touch და Ernst & Young საქმიანობა მოიცავს აუდიტორული მომსახურებისა და პროფესიული კონსულტაციების გაწევას, რასაც ძირითადად არამატერიალური ფორმა გააჩნია. მიუხედავად იმისა, წარმოებაში ჩართული მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსი, რომელთა ეფექტიანი გამოყენება დასახულია მიზების მისაღწევად, სათანადო დონეზე ორგანიზებული მენეჯმენტის გარეშე შეუძლებელია.

12.4. მიწოდების ჯაჭვის მართვა და წარმოების ვერტიკალური ინტეგრაცია

პროდუქციის დამზადება მოითხოვს წარმოების პროცესში მრავალფეროვანი რესურსების ჩართვას; შესაბამისად, საერთაშორისო კომპანიების წარმოების მენეჯერების უმთავრეს საზრუნავს ამ რესურსების მოძიება და მათი შეძენა წარმოადგენს. კომპანიის მიერ პროდუქციის წარმოებისათვის აუცილებელი

სხვადასხვა რესურსების მოსაძიებლად და შესაძენად განხორციელებული მოქმედებების ერთობლიობას მიწოდების ჯაჭვის მართვა (Supply chain management) ეწოდება. მიწოდების ჯაჭვის მართვა ზეგავლენას ახდენს პროდუქციის თვითღირებულებაზე, მის ხარისხსა და კაპიტალის შიდა მოთხოვნის სიდიდეზე. აქედან გამომდინარე, საერთაშორისო ფირმების უმრავლესობა მიწოდების ჯაჭვის მართვას განიხილავს, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სტრატეგიულ საკითხს, რომელიც მოითხოვს სათანადო დაგეგმვასა და რეალიზაციას ტოპ-მენეჯმენტის მხრიდან. მიწოდების ჯაჭვის მართვის სტრატეგიის შემუშავების პირველი ეტაპი მდგომარეობს ვერტიკალური ინტეგრაციის შესაბამისი ხარისხის განსაზღვრაში. ვერტიკალური ინტეგრაცია გვიჩვენებს, თუ რა ხარისხით იყენებს ფირმა თავის საკუთარ რესურსებს და რამდენად არის იგი დამოკიდებული სხვა წყაროებზე. ვერტიკალური ინტეგრაციის შედარებით მაღალი ხარისხის მქონე კომპანიები თავიანთი რესურსებით ახორციელებენ პროდუქციის წარმოებას, მის შეფუთვას, ტრანსპორტირებასა და მყიდველებისათვის მიწოდებას. ხოლო, მეორე მხრივ, კომპანიები, რომლებიც ნაკლებად იყენებენ წარმოების ვერტიკალურ ინტეგრაციას, საკუთარი რესურსებით მხოლოდ საწარმოო ჯაჭვის რამდენიმე ეტაპის განხორციელებას ახერხებენ. დანარჩენ ეტაპებზე ისინი რესურსების გარე წყაროებიდან სარგებლობენ. ვერტიკალურად ინტეგრირებული საერთაშორისო კომპანიის კარგი მაგალითია – კომპანია British Petroleum (BP). ამ კომპანიის ერთი სტრუქტურული ქვედანაყოფი დაკავებულია მთელ მსოფლიოში ბუნებრივი აირისა და ნავთობის საბადოების ძიებით. აღმოჩენილი ნავთობისა და გაზის მოპოვებას ახორციელებს სხვა ქვედანაყოფი. შემდეგ ხდება მოპოვებული ნავთობისა და გაზის ტრანსპორტირება კომპანიის კუთვნილი მილსადენებისა და ტანკერების საშუალებით მისსავე ნავთობგადამმუშავებელ ქარხნებში. აქ ხორციელდება ნედლი ნავთობის გადამუშავება ბენზინად და სხვა სახის საწვავ ნივთიერებებად, რომლებიც შემდგომ BP-ის საკუთრებაში არსებული ბენზინმზიდებით მიეწოდება, როგორც BP-ის საკუთრებაში არსებულ ბეზინგასამართ სადგურებს, ასევე, სხვა მომხმარებლებსაც. ამრიგად, BP-

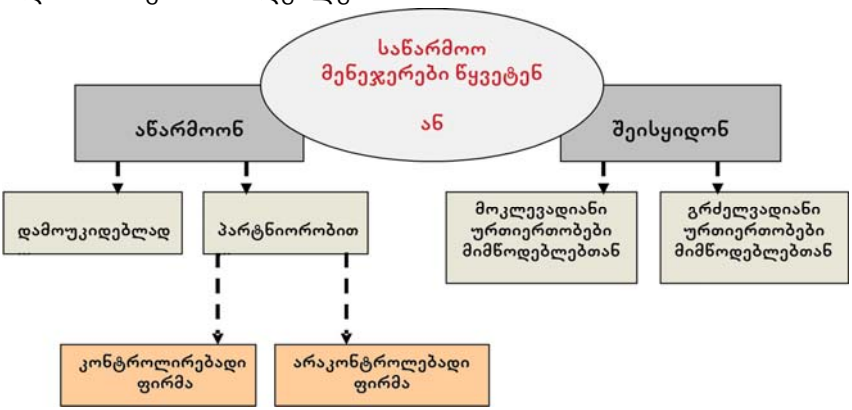
ში ნავთობისა და გაზის საბადოების ძიება და მათი მოპოვება გვევლინება, როგორც ნედლეულის მიმწოდებლის მთავარი წყარო მილსადენი ბიზნესისთვის, ხოლო მილსადენების ბიზნესი გვევლინება, როგორც ნავთობგადამმუშავებელი ბიზნესის მთავარი მიმწოდებელი. ეს უკანასკნელი თავის მხრივ, ნავთობითა და გაზით საცალო ვაჭრობის მთავარი მიმწოდებელია. დროდადრო კომპანია იზიდავს სხვა მიმწოდებლებსაც და ზოგჯერ ახდენს საკუთარი პროდუქციის მიყიდვას სხვა კომპანიებისთვისაც, მაგრამ მისთვის მთავარია ვერტიკალურად ინტეგრირებული ოპერაციების უწყვეტი და ეფექტიანი ჯაჭვის შენარჩუნება საწარმოო პროცესის დაწყებიდან ინდივიდუალური მომხმარებელისთვის მზა პროდუქტის საბოლოო მიყიდვამდე. კომპანია Heineken NV კი მსოფლიოში სიდიდით მესამე ლუდსახარში კომპანიაა, რომელიც თავის საქმიანობაში, განსხვავებით BP-გან, ნაკლებად იყენებს წარმოების ვერტიკალური ინტეგრაციას. კომპანია ყიდულობს ხორბალსა და ლუდის წარმოებისთვის საჭირო სხვა ინგრედიენტებს ადგილობრივი ფერმერებისა და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებისაგან. სხვადასხვა მიმწოდებლებისაგან იძენს ტარას, ეტიკეტებს, შესაფუთ და გადასაადგილებელ ყუთებს, რომლითაც კომპანია Heineken NV-ის მიერ წარმოებული ლუდი მსოფლიოს მრავალ კუთხეში სხვადასხვა დისტრიბუტორი კომპანიების მეშვეობით, თავდაპირველად ლუდის საცალო მოვაჭრეებს, ხოლო შემდგომ ცალკეულ მომხმარებლებს მიეწოდება.

კომპანიის ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხი არის მიწოდების ჯაჭვის მართვის ჩარჩოებში წარმოების მენეჯერების მიერ მიღებული სხვადასხვა გადაწყვეტილებების შედეგი. კომპანიებს პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო რესურსების შეძენის ორი ვარიანტი გააჩნიათ: პირველი – კომპანიას შეუძლია საკუთარი რესურსებით წარმოება და მეორე – კომპანიას შეუძლია მათი შეძენა სხვა მომწოდებლებისგან. აღნიშნულ არჩევანს ოპერაციულ მენეჯმენტში წარმოების ან შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების (make-or-buy decision) მიღება ეწოდება. ძირითადი ვარიანტები, რომელთა არჩევა შეუძლია კომპანიას ამ გადაწყვეტილების ჩარჩოებში, წარმოდგენილია №2 სქემაზე. აღსანიშ-

ნავია, რომ წარმოების ან შესყიდვის შესახებ არჩევანის გაკეთებას მოსდევს სხვა გადაწყვეტილებების მიღება. მაგალითად, პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო სხვადასხვა კომპონენტების შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილება, მათი საკუთარი ძალებით დამზადების ნაცვლად, კომპანიებს კარნახობს მიმწოდებლებთან გრძელვადიან და მოკლევადიან ურთიერთობებს შორის აუცილებელი არჩევანის გაკეთებას. პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო სხვადასხვა კომპონენტების შესყიდვის ნაცვლად მათი საკუთარი რესურსებით დამზადების შესახებ გადაწყვეტილება ღიად ტოვებს საკითხს იმის შესახებ, თუ, სახელდობრ, როგორ განხორციელდება წარმოება: დამოუკიდებლად თუ სხვებთან პარტნიორობით? თუ პარტნიორობის არჩევა ხდება, ჩნდება შემდეგი შეკითხვა: კონტროლის რა მექნიზმებსა და დონეს ითხოვს პარტნიორი წარმოების პროცესში ჩართვის სანაცვლოდ? და ა.შ.

კომპანიის მიერ წარმოების ან შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებაზე ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია წარმოების მოცულობას, საქმიანობის მასშტაბებს, ტექნოლოგიურ გამოცდილებას, წარმოებული პროდუქციის ბუნებას. მაგალითად, მსხვილი კომპანიებისათვის ადვილია პროდუქციის დამზადებისათვის საჭირო მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოებაში მასშტაბის ეფექტის მიღწევა, ამიტომ დიდია ალბათობა იმისა, რომ ისეთმა დიდმა ავტომწარმოებლებმა, როგორებიც არიან General Motors (GM) და Fiat, თავიანთი მანქანებისთვის მაკომპლექტებელი ნაწილები თავად დაამზადონ, მაშინ, როდესაც შედარებით მცირე მასშტაბის ავტომწარმოებლები, როგორიცაა Saab და Seat, უფრო მეტი ალბათობით შეისყიდიან მაკომპლექტებელ ნაწილებს სხვა მიმწოდებლებისგან. შედარებით ახალი და რთული ტექნოლოგიების, როგორიცაა: თანამგზავრული ნავიგაციის სისტემები, უსადენო ფიჭური ტელეფონები და ა.შ. შეძენა ხშირად ხორციელდება სხვა მომწოდებლებისაგან, ხოლო უფრო სტანდარტული და შედარებით მარტივი ტექნოლოგიური მოწყობილობების, მაგალითად, სამუხრუჭე სისტემების, რადიომიმღებების და ა.შ. წარმოება ხორციელდება დამოუკიდებელად კომპანიის ხელთ არსებული რესურსების საშუალებით. წარმოების ან შეს-

ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს საწარმოო ტექნოლოგიებში განხორციელებული ინვესტიციები. მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერების მწარმოებელი ისეთი კომპანიები, როგორებიც არიან Dell-სა და IBM-ის კომპანიები, იმის გადაწყვეტა უხდებათ, დაამზადონ თუ შეიძინონ პროცესორები, ოპერატიული მეხსიერების მიკროსქემები, მეხსიერების მყარი დისკები, მთავარი ინტეგრირებული სქემები და კვების ბლოკები. კომპანია IBM, რომელსაც გააჩნია მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოების საშუალებები, თავად აწარმოებს ასეთ ნაწილებს, ხოლო კომპანია Dell, ძირითადად ეყრდნობა სხვა მიმწოდებლებს.

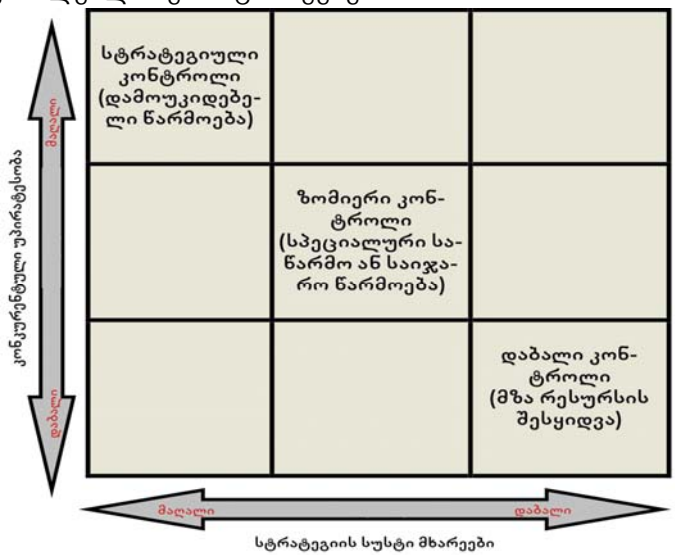


სქემა 2. რესურსების შესყიდვის ან წარმოების შესახებ ძირითადი გადაწყვეტილებები[47].

კომპანიების გადაწყვეტილება — აწარმოოს, თუ შეისყიდოს წარმოების მაკომპლექტებელი დეტალები „სხვა თანაბარ პირობებში“, კეთდება ნაკლები დანახარჯების სასარგებლოდ. მაგრამ პირობა „სხვა თანაბარ პირობებში“ იშვიათად მიიღწევა. კომპანიების მიერ გადაწყვეტილების მიღების დროს მხედველობაში მიიღება კომპანიის მიერ არჩეული სტრატეგია. №3 სქემაზე წარმოდგენილია წარმოების ან შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს შერჩეული სტრატეგიის სუსტ

[47] James Brian, Frederick G. Hilmer ,,Strategic Oustsourcing“, Sloan Management Review (Summer 1994), p.50.

მხარეებსა და კონკურენტულ უპირატესობას შორის ბალანსის დაცვის აუცილებლობა. კონკურეტული უპირატესობის მაღალი პოტენციალის და კომპანიის მიერ არჩეული სუსტი სტრატეგიის პირობებში, კომპანია წარმოებაზე შეინარჩუნებს სტრატეგიულ კონტროლს, მოახდენს რა საკუთარი რესურსებით მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოებას. თუ კონკურენტული უპირატესობის პოტენციალი და კომპანიის მიერ არჩეული სტრატეგიის სუსტი მხარეები დაბალ დონეზეა, ამ დროს კომპანიას სჭირდება ნაკლები კონტროლი მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოებაზე, ამიტომაც მოსალოდნელია, რომ კომპანია ამ დროს შეისყიდის მზა ნაწილებს. ბოლოს, როდესაც კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის საშუალო პოტენციალი და სტრატეგიული სისუსტეების საშუალო ხარისხი მოითხოვს ზომიერ კონტროლს, საუკეთესო გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს სპეციალური საწარმოების ან საიჯარო წარმოების შესაძლებლობების გამოყენება.



სქემა 3. წარმოების ან შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება[48]

[48] James Brian, Frederick G. Hilmer “Strategic Oustsourcing”. Sloan Management Review (Summer 1994), p.50.

კომპანიის მიერ წარმოების მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოების ან შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე, გარდა კომპანიის სტრატეგიული ასპექტებისა, შეიძლება ასახვა ჰპოვოს სხვა ფაქტორებმაც. საერთაშორისო კომპანიებს, ჩვეულებრივ, უხდებათ კომპრომისის გაკეთება დანახარჯებს, კონტროლს, რისკებს, ინვესტიციებსა და მოქნილობას შორის.

- **კონტროლი** – კომპანიისათვის მაკომპლექტებელი კომპონენტის დამოუკიდებლად დამზადება ხელსაყრელია, რადგან ამ შემთხვევაში ძლიერდება კომპანიის კონტროლი პროდუქციის ხარისხზე, ნედლეულის მიწოდების გრაფიკებზე, პროდუქციის კონსტრუქციებში ცვლილებებსა და დანახარჯებზე. კომპანია, რომელიც მაკომპლექტებელ ნაწილებს იძენს უცხო მიმწოდებლებისაგან, შეიძლება ამ ორგანიზაციებზე მეტისმეტად დამოკიდებული აღმოჩნდეს. თუ მიმწოდებელი გავა ბიზნესიდან, მაღლა აწევს ფასებს ან დაიწყებს დაბალხარისხიანი პროდუქციის გამოშვებას, ფირმა დარჩება მიწოდების წყაროს გარეშე, რაც გამოიწვევს დანახარჯების ზრდას ან ხარისხის გაუარესების პრობლემებს. გარდა ამისა, კონტროლის მექანიზმების შესუსტება შეიძლება გამოიწვიოს მიმწოდებლებთან სახელშეკრულებო ურთიერთობათა სათანადო დონეზე რეგულირებამ. უცხოელ მიმწოდებლებთან დაკავშირებულ შემთხვევაში სახელშეკრულებო ურთიერთობების მოწესრიგებამ ქვეყნების საკანონმდებლო სისტემათა განსხვავებულობის გამო შეიძლება მოითხოვოს დამატებითი ხარჯების გაწევა. მაგალითად, თუ ცალკეულ ქვეყანაში ინტელექტუალური საკუთრება კანონით სუსტად არის დაცული, ისეთმა ფირმებმა, როგორებიცაა Sony Records და BMG, შეიძლება ადგილობრივ გამომცემლებს უარი განუცხადონ თავიანთი კომპაქტ-დისკებისა და ვიდეო-კასეტების ტირაჟებზე ამ ქვეყნებში.
- **რისკი** – სხვა მიმწოდებლებისგან მაკომპლექტებელი ნაწილების შესყიდვა ხელსაყრელია მაშინ, როდესაც ამ ნაბიჯით კომპანია ამცირებს ფინანსურ და ოპერაციულ რის-

კებს. მაგალითად, კომპანია BP Amoco-ს გააჩნია რისკი, რომელიც დაკავშირებულია მის ნავთობმომპოვებელ პლატფორმებთან, მილსადენებთან და მიწოდებათა ჯაჭვის ყველა დანარჩენ სტადიასთან. თუკი BP Amoco უბრალოდ შეისყიდიდა სხვა ფირმებიდან ნედლ ნავთობს, მას არ მოუხდებოდა ჭაბურღილის მუშაობისას მოსალოდნელი რისკების საკუთარ თავზე აღება. მოიხსნებოდა ასევე მოცემულ აქტივებში ინვესტიციებიდან ადეკვატური მოგების მიღების პრობლემაც. საერთაშორისო კომპანიები გადაწყვეტილების მიღებისას განსაკუთრებულ ყურადღებას პოლიტიკურ რისკებს ანიჭებენ, რადგან პოლიტიკა და ბიზნესი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. მაგალითად, 1951 წელს ირანის ახალმა ხელისუფლებამ ქვეყანაში მოახდინა BP-ის ქონების კონფისკაცია. საერთაშორისო კომპანიებსა და რესურსების მიმწოდებლებს შორის მოწესრიგებული ურთიერთობები მნიშვნელოვანია, როგორც ამ კომპანიებისათვის, ასევე, მათი პროდუქციის მომხმარებლებისთვის. პროდუქციის მწარმოებლები დამოკიდებული არიან რესურსების მიმწოდებლებზე, რადგან რესურსების მიმწოდებლებმა უნდა უზრუნველყონ ისინი პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო მაღალხარისხიანი რესურსებით, ხოლო თავად რესურსების მიმწოდებლები დამოკიდებული არიან იმ კომპანიებზე, რომლებიც მათ რესურსებს მოიხმარენ და შესაბამისად მათთვის შემოსავლების წყაროს წარმოადგენენ. საერთაშორისო კომპანიებსა და რესურსების მიმწოდებლებს შორის არსებული ურთიერთობების ბუნება სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია და დამოკიდებულია ამ ქვეყნის წარმოების საკითხებისადმი მიდგომის თავისებურებებზე. განვიხილოთ მანქანათმშენებლობის საწარმოს ორი მაგალითი: აშშ-სა და იაპონიაში. როდესაც ამერიკული კომპანია ფორდი ამზადებდა თავისი ერთ-ერთი პოპულარული მოდელის „Taurus“-ის ახალ ვერსიას, მან გადაწყვიტა გამოეყენებინა მიმწოდებლებთან ურთიერთობის მართვისადმი იაპონური მიდგომა. კერძოდ, კომპანიას სურდა, რომ მიმწოდებელს საკუთარ თავზე აეღო ვალდებულებები — და-

ბალ ფასად მიეწოდებინა წარმოებისათვის საჭირო მაკომპლექტებელი ნაწილები. მაგრამ „Taurus“-ის პროექტზე მომუშავე პასუხისმგებელი მენეჯერები ნაკლებად ენდობოდნენ მიმწოდებლებს, რადგანაც მათ უყურებდნენ როგორც მეტოქეებს და არა როგორც პარტნიორებს. ეს დამოკიდებულება გამოვლინდა მიმწოდებლებთან კომპანიის ურთიერთობების მრავალ ასპექტში. შედეგად მათ შორის ჩამოყალიბდა ისეთი დაძაბული ურთიერთობა, სადაც თითოეული მხარე მხოლოდ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულებით იყო დაკავებული. ხოლო იაპონური კომპანია Toyota, Ford–სგან განსხვავებით, მჭიდროდ ინტეგრირებულია ოჯახური ტიპის ბიზნეს ჯგუფ **Keiretsu**-ში, სადაც მიმწოდებლები და გასაღების არხები ორგანიზებულია დარგში ძლიერი მწარმოებლის გარშემო. Keiretsu-ს მეშვეობით კომპანია Toyota-ამ შეძლო გამხდარიყო ყველაზე ეფექტიანი ავტომწარმოებელი მსოფლიოში. 1997 წელს, როდესაც დაიწვა სამუხრუჭე მაკომპლექტებელი დეტალების ერთადერთი მიმწოდებელი Aisin Seiki Co-ს ქარხანა, ამ ჯგუფში გაერთიანებულმა სხვა მიმწოდებლებმა ყველაფერი იღონეს, რათა არ გაჩერებულიყო Toyota-ს საავტომობილო ხაზი, რითაც თავადაც დაზარალდებოდნენ[49].

- **ინვესტიციები** – გარე მიმწოდებლებისაგან სხვადასხვა სახის რესურსების შესყიდვა საერთაშორისო კომპანიებს მთელ რიგ შემთხვევებში თავიდან აცილებს ახალი ტექნოლოგიების, ახალი ქარხნების ან მომუშავეთა სპეციალური მომზადების ხარჯებს და საშუალებას აძლევს გამოათავისუფლონ გარკვეული კაპიტალი. მაგალითად, კომპანია Honda-ს ოჰაიოს შტატში განლაგებულ ავტოქარხანაში ავტომობილებზე გაზრდილი მოთხოვნის გამო, მოუწია გამოშვების მოცულობის ზრდა, რამაც საჭირო გახადა დამა-

[49] J.H. Dyer, K. Nobeoka, “Creating and Managing a High-Performance Knowled go-Sharing Network: The Toyota Case”. Strategic Management Journal (March 2000), pp. 345-368.

ტებით საქარე მინების მიწოდების გაზრდა. Honda-მ, ნაცვლად იმისა, რომ თავად ეწარმოებინა საქარე მინები, დაარწმუნა ადგილობრივი მომწოდებელი კორპორაცია Donnelly, დამატებით აეგო საქარე მინების მწარმოებელი ახალი ქარხანა, რითაც კომპანია Honda-მ, ერთი მხრივ, მიიღო მიწოდების მოხერხებული და საიმედო წყარო, ხოლო მეორე მხრივ, დაზოგა ის თანხა, რომელიც უნდა დაებანდებინა ახალი წარმოების დანერგვაში. რასაკვირველია, კომპანია Honda-მ ასეთი გადაწყვეტილების მიღებით ფაქტობრივად უარი თქვა მოგებაზე, რომელიც შეიძლებოდა მიეღო ავტომობილების მინების წარმოებით კორპორაცია Donnelly–ს სასარგებლოდ, თუმცა სამაგიეროდ დაზოგა გაცილებით მეტი თანხა. კომპანია Honda-მ დადო რა პარტნიორული შეთანხმება კორპორაცია Donnelly-თან საქარე მინების მიწოდების შესახებ, თავიდან აიცილა დამატებითი ხარჯები, რომელიც, ასევე, უნდა გაეწია პერსონალისათვის ავტომობილის მინების კონსტრუირებისა და წარმოების გამოცდილების შესწავლაზე. განსხვავებით კომპანია Honda-გან, კომპანია BP-ს მენეჯერებს მოეთხოვებათ მრავალმხრივი ცოდნა და გამოცდილება, რათა სრულად გამოიყენონ კომპანიის ვერტიკალურად ინტეგრირებული წარმოების სისტემის გლობალური ოპერაციების უპირატესობები.

- **მოქნილობა** – კომპანია ყიდულობს რა მაკომპლექტებელ ნაწილებს სხვადასხვა მიმწოდებლებისაგან, ნაცვლად მისი წარმოებისა, ინარჩუნებს გარკვეულ მოქნილობას იმ თვალსაზრისით, რომ მას შეუძლია გარემოებების ცვლილებების შესაბამისად მოახდინოს მიმწოდებლების ჩანაცვლება. ეს განსაკუთრებით ხელსაყრელია ისეთ სიტუაციებში, როდესაც ადგილი აქვს ტექნოლოგიების სწრაფ განვითარებას, სხვადასხვა ქვეყნების ვალუტის კურსების მერყეობას, რესურსების ფასების სწრაფ ზრდასა და ა.შ. მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერების მწარმოებელ კომპანიათა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს უცხო მიმწოდებლებისაგან ხისტი დისკების, DVD-ის წაკითხვის მოწყობილობებისა და მიკროპროცესორების შეძენას. ამ ნაბიჯით ისინი

თავიდან იცილებენ კვლევებისა და ექსპერიმენტების ხარჯებს და პროდუქციის მოძველების რისკს. აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში კომპანიებს უხდებათ გარკვეული კომპრომისული გადაწყვეტილებების მიღება მაკომპლექტებელი ნაწილების წარმოებაზე, რითაც ნაწილობრივ ამცირებენ თავიანთი მოქნილობის ხარისხს. როდესაც საერთაშორისო კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ ერთი და იმავე სახის რესურსის ერთდროულად რამდენიმე მიმწოდებელთან თანამშრომლობას, ამ დროს კომპანია არ არის დამოკიდებული არც ერთ მიმწოდებელზე. თუმცა, ასეთ მიდგომას გააჩნია გარკვეული ნაკლოვანებები. სახელდობრ, კომპანიას უჭირს მიმწოდებლების ფართო სპექტრთან თანამშრომლობა, განსაკუთრებით თუ მიმწოდებელთა ქსელი გლობალურ ხასიათს ატარებს. უკანასკნელ პერიოდში აღნიშნული საკითხებისადმი ნაწილობრივ შეიცვალა მიდგომა. კერძოდ, კომპანიები დებენ ექსკლუზიურ ან ნახევრად ექსკლუზიურ გრძელვადიან შეთანხმებებს რესურსების მცირე რაოდენობის მიმწოდებლებთან. მაგალითად, ავტომობილების მწარმოებელი კომპანიები თავიანთ ე.წ. „მთავარ მიმწოდებლებთან“ თანამშრომლობენ ფართო სპექტრით, კერძოდ წინასწარ უკვეთავენ მათ სხვადასხვა მაკომპლექტებელი სისტემებისა და დეტალების შემუშვებას. მაგალითად, LH - სერიის მანქანების მოდელის შემუშავების დროს კომპანია Chrysler (ამჟამად ის კორპორაცია Daimler Chrysler-ის ნაწილია) მჭიდროდ თანამშრომლობდა სათავო მომწოდებელთან, რამაც მას საშუალება მისცა შეემცირებინა თავისი საკონსტრუქტორო ბიუროს თანამშრომლების რიცხობრიობა ორი მესამედით. მიმწოდებლებმა კომპანია Chrysler-ს მიაწოდეს 4000-ზე მეტი წინადადება ავტომობილების კონსტრუქციისა და მათი წარმოების ტექნოლოგიის ცვლილების თაობაზე, რის წყალობით Chrysler-მა მიიღო 156 მლნ აშშ დოლარის ეკონომია.

12. 5. საწარმოო სიმძლავრების განთავსების ადგილი

საქონლისა და მომსახურების წარმოების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, სად განათავსოს საწარმოო სიმძლავრეები. ამ გადაწყვეტილების მიღებისას კომპანია ითვალისწინებს როგორც ქვეყნის ეკონომიკურ–პოლიტიკურ მახასიათებლებს, ასევე საწარმოებელი საქონლისა და მომსახურების თავისებურებებს.

- **ქვეყნის მახასიათებლები.** კომპანიის გადაწყვეტილებაზე — თუ სად, რომელ ქვეყანაში უნდა განთავსდეს კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეები, შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ერთდროულად ქვეყნის რამდენიმე მახასიათებელმა — რესურსების ხელმისაწვდომობამ და ღირებულებამ, ინფრასტრუქტურის მდგომარეობამ და პროდუქციის წარმოშობის ქვეყნის მარკეტინგულმა იმიჯმა. რესურსების ხელმისაწვდომობა და ფასი მთავარი დეტერმინანტია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ სად უნდა განთავსდეს კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეები. საერთაშორისო ვაჭრობის კლასიკური თეორიების თანახმად, წარმოების ფაქტორების ხელმისაწვდომობა (დაბალი ფასები, მაღალი ხარისხი) იზიდავს ისეთ კომპანიებს, რომლებსაც სჭირდებათ ეს რესურსები საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად. მაგალითად, კომპანია British Petroleum (BP) ნავთობის მომპოვებელ პლატფორმებს სწორედ იმ ქვეყნებში განალაგებს, სადაც ნედლი ნავთობის დიდი მარაგებია. ჩინეთი იაფი სამუშაო ძალით იზიდავს ბავშვთა სათამაშოების, ფეხსაცმლისა და ქსოვილების მწარმოებლებს და ა.შ.
- **ინფრასტრუქტურის მდგომარეობა** – საწარმოო სიმძლავრეების განლაგებაზე დიდი ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის ინფრასტრუქტურის განვითარების მდგომარეობა. წარმოების უმრავლესობა მოითხოვს იმ ქვეყნის ინფრასტრუქტურის განვითარების მინიმალურ დონეს მაინც, სადაც ეს წარმოება უნდა განთავსდეს. ნებისმიერი ტიპის საწარმოს ამოქმედებისა და ეფექტიანი ექსპლუატაციისათვის საჭიროა, როგორც შენობა-ნაგებობები და სხვადასხვა სახის

ტექნოლოგიური მოწყობილობები, ასევე ელექტრო და წყალმომარაგების სისტემები, სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო საშუალებები, დასაქმებული პერსონალისათვის საცხოვრებელი, დასასვენებელი, სამედიცინო, საგანმანათლებლო დაწესებულებები და სხვა ადეკვატური პირობები.

- **პროდუქციის წარმოშობის ქვეყნის მარკეტინგული იმიჯი** – საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის არჩევისას კომპანიები განიხილავენ პროდუქციის მომხმარებელზე საქონლის წარმომავლობის ქვეყნის ზეგავლენას. მსოფლიოში გარკვეული ქვეყნები ფლობენ დადებით იმიჯს, რომელიც აისახება პროდუქციის მარკეტინგზეც. მაგალითად, იაპონია განთქმულია მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოებით, ხოლო იტალიური პროდუქცია ითვლება ერთერთი ყველაზე დახვეწილი დიზაინის მქონე პროდუქციად მთელ მსოფლიოში. ექსპერიმენტის შედეგად გამოვლინდა საინტერესო ფაქტი: როდესაც მომხმარებლებს შეატყობინეს, რომ Timex-ის საათები დამზადებული იყო არა გერმანიაში, არამედ პაკისტანში, მასზე მოთხოვნა შემცირდა თითქმის 6%-ით, ხოლო როდესაც იგივე ექსპერიმენტი ჩაატარეს საათების მწარმოებელი ნაკლებად ცნობილი კომპანიის Tempomx-ის პროდუქციის მიმართ, მათზე მოთხოვნის სიდიდე თითქმის 70%-ით შემცირდა. ცხადია, სხვა თანაბარ პირობებში, გაცილებით მარტივია მომხმარებლებისათვის გერმანიაში დამზადებული პროდუქციის მიყიდვა, ვიდრე პაკისტანში დამზადებული პროდუქციისა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამ პროდუქციის უკან არ დგას ცნობილი სავაჭრო მარკა. შეიძლება დავასკვნათ, რომ საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის არჩევისას კომპანიამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს პროდუქციის წარმომავლობის ქვეყნის ზეგავლენა პროდუქციის შემდგომ რეალიზაციაზე. ერთი მხრივ, როდესაც კომპანია დაინტერესებულია თავისი პროდუქციის, როგორც მაღალხარისხიანი ნაწარმის პოზიცირებით საერთაშორისო ბაზარზე, მაშინ მას შეუძლია საწარმოო სიმძლავრეები განალაგოს იაპონიაში ან გერმანიაში და არა პაკისტანსა ან ინდონეზიაში. მე-

ორე მხრივ, როდესაც კომპანია ცალსახად დაინტერესებულია არა პროდუქციის მაღალი ხარისხით, არამედ დაბალი დანახარჯების მიღწევით, მაშინ მას შეუძლია საწინააღმდეგო არჩევანის გაკეთებაც.

- **მომხმარებლებთან პირდაპირი კავშირების შესაძლებლობა** – საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების შესახებ კომპანიის გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს პროდუქციის მომხმარებლებთან პირდაპირი კავშირების დამყარების შესაძლებლობების არსებობა. კომპანიები, რომლებსაც სჭირდებათ პირდაპირი კავშირების დამყარება კონკრეტული საქონლისა დ მომსახურების მომხმარებლებთან, ცდილობენ ამ პროდუქციის საწარმოებლად სიმძლავრეები განალაგონ უშუალოდ მომხმარებლების, ანუ საბოლოო გაყიდვების ადგილების სიახლოვეს. მაგალითად, აშშ-ში მსუბუქი მრეწველობის სექტორში დომინირებს აზრი, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, რაც უფრო პოპულარობით სარგებლობს პროდუქცია, მით უფრო უნდა მოხდეს მისი წარმოება საბოლოო გაყიდვების ადგილის სიახლოვეს, რათა მწარმოებელმა შეძლოს საბაზრო ტენდენციებზე სწრაფი რეაგირება. ყოველი სეზონის დასაწყისში ცნობილი უნივერმაღების Macy's, Nordstrom's და Sak's Fifth Avenue ქალთა სპორტული ტანსაცმლის შესყიდვების მენეჯერები ყურადღებით ადევნებენ თვალ-ყურს, თუ რომელი სახეობის პროდუქციაზეა განსაკუთრებით დიდი მოთხოვნა, შესაბამისად, ქმნიან ამ სახეობის პროდუქციის სეზონურ მარაგებს, რადგანაც ასეთი „სეზონები", მხოლოდ ორი-სამი თვით გრძელდება და ამავე დროს კომპანიებს უჭირთ ზუსტი პროგნოზის გაკეთება, თუ რას შეიძენენ დანარჩენი მომხმარებლები. აშშ-ში განთავსებული მწარმოებლებისათვის უფრო ადვილია აქცენტი გააკეთონ სწორედ მოდური სპორტული ტანსაცმლის წარმოებაზე, ვიდრე ტაივანური ან ინდონეზიური კომპანიებისათვის. შესაბამისად, პროდუქცია, რომელიც არ მიეკუთვნება მოდურს, მისი წარმოება ძირითადად ხორციელდება აშშ-ის ფარგლებს გარეთ, იქ, სადაც წარმოების ხარჯები მინიმალურია.

- **სამთავრობო პოლიტიკა**. კომპანიების მხრიდან საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქვეყნის პოლიტიკური პროცესების სტაბილურობა, ეროვნული სავაჭრო პოლიტიკა, ეკონომიკის განვითარების სტიმულების და თავისუფალი ეკონომიკური ზონების არსებობა.
- **პოლიტიკური პროცესების სტაბილურობა.** გარკვეულწილად განაპირობებს კომპანიების გადაწყვეტილებას საწარმოო სიმძლავრეებისა და ინვესტიციების განთავსების ადგილის არჩევისას. როდესაც ქვეყანაში ხშირად ხდება ცვლილებები მონეტარულ და ფისკალურ პოლიტიკაში, შესაბამისად, იზრდება ამ ქვეყანაში მუშაობის რისკი. განსაკუთრებით ხშირად საერთაშორისო კომპანიები აწყდებიან ცვლილებებს საგადასახადო განაკვეთებში, ვალუტის კურსებში, ინფლაციასა და შრომით კანონმდებლობაში.
- **ეროვნული სავაჭრო პოლიტიკამ** შეიძლება გავლენა მოახდინოს კომპანიების გადაწყვეტილებაზე საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების შესახებ. პროდუქციის მომხმარებლებთან სიახლოვისა და პირდაპირი მომსახურების მიზნით კომპანიები ზოგჯერ იძულებული ხდებიან საწარმოო სიმძლავრეები განათავსონ ისეთ ქვეყნებში, სადაც არსებობს სხვადასხვა სავაჭრო ბარიერები და მაღალი საგადასახადო ტარიფები. მაგალითად, Toyota-მ, Nissan-მა და Mazda-მ თავიანთი ქარხნები ააგეს აშშ-ში იმისთვის, რომ თავიდან აეცილებინათ აშშ-ში იაპონიიდან ავტომობილების ექსპორტზე მთავრობის მიერ დაწესებული შეზღუდვები. ანალოგიურად, Hewlett-Packard-მა პერსონალური კომპიუტერების მწარმოებელი ქარხანა განათავსა სან-პაულოში, რათა თავიდან აეცილებინა იმპორტზე ბრაზილიაში არსებული შეზღუდვები.
- **ეკონომიკის განვითარების სტიმულები**. ქვეყნები, რომლებსაც სურთ ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა და ეკონომიკური ზრდის დაფიქსირება, ცდილობენ სხვადასხვა ეკონომიკური სტიმულებისა და შეღავათების გამოყენებით მოიზიდონ უცხოური კაპიტალი. მაგალითად, საფრანგეთის

მთავრობამ The Walt Disney Company-ს დაბალ ფასად მიჰყიდა პარიზის მახლობლად მდებარე ტერიტორია დისნეილენდის მშენებლობისთვის. აშშ-ის მთავრობამ მისისიპის შტატში Nissan-ის 800 მილიონიანი ქარხნის მშენებლობისათვის იაპონურ კომპანიას სტიმულირების მიზნით 295 მლნ აშშ. დოლარი შესთავაზა.

- **თავისუფალი ეკონომიკური ზონა** ეროვნული ეკონომიკური სივრცის განცალკევებულ ნაწილს წარმოადგენს, სადაც, განსხვავებით ქვეყნის დანარჩენი ტერიტორიისა ვრცელდება სხვადასხვა სახის შეღავათები და სტიმულები. განასხვავებენ თავისუფალი ეკონომიკური ზონების სხვადასხვა მოდიფიკაციებს: საბაჟო, სავაჭრო, სამრეწველო-საწარმოო, სამეცნიერო-ტექნიკური და სერვისული ზონები. თავისუფალი საბაჟო ზონა გულისხმობს ტრანზიტული, კონსიგნაციური და სხვა ტიპის თავისუფალი საწყობების არსებობას, რომელშიც საქონელი ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლოსაგან განსხვავებულ რეჟიმში დაიბეგრება. თავისუფალი სავაჭრო ზონა წარმოადგენს შეზღუდული ტერიტორის მქონე უბანს, სადაც სხვადასხვა სავაჭრო ოპერაციები შეღავათიან რეჟიმში ხორციელდება. ასეთი ტიპის ზონებს მიეკუთვნება ე.წ. „Duty Free“-ის ტიპის მაღაზიები და სახელმწიფოთაშორისი შეთანხმებები კონკრეტულ ტერიტორიაზე შეღავათიან რეჟიმში ვაჭრობის შესახებ. სამრეწველო-საწარმოო ზონა ექსპორტისათვის და იმპორტისათვის განკუთვნილი პროდუქციის წარმოების სტიმულირების მიზნით იქმნება. სამეცნიერო-ტექნიკური ზონა ორიენტირებულია აუხლესი ტექნოლოგიების განვითარებასა და მეცნიერებატევადი პროდუქციის წარმოებაზე. როგორც წესი, აქ თავმოყრილია მნიშვნელოვანი სამეცნიერო-ტექნიკური და საინჟინრო პოტენციალი, მაგალითად ე.წ. „სილიკონის ველში“. სერვისული მომსახურების ზონა გულისხმობს სხვადასხვა სახის მომსახურებაზე შეღავათიანი რეჟიმების დაწესებას. კომპანიას შეუძლია, თავისი სპეციფიკური მიზნებიდან გამომდინარე, განათავსოს საწარმოო სიმძლავრეები რომელიმე თავისუფალ ზონაში. მაგალითად,

აშშ-ის ქალაქ ჰიუსტონში მოქმედებს თავისუფალი საბაჟო ზონა, რომელსაც ავტომწარმობელი კომპანიები იყენებენ აშშ-ს ფარგლებს გარეთ წარმოებული ავტომობილების შესანახად. კომპანია Toyota და Nissan იყენებს ჰიუსტონის თავისუფალ საბაჟო ზონას ჩრდილოეთ ამერიკის სამხრეთ ნაწილში, კარიბის აუზის ქვეყნებსა და მექსიკაში გასაყიდად განკუთვნილი საკუთარი ავტომობილების მიწოდებისათვის. თავისუფალი ეკონომიკური ზონებისადმი შემოქმედებითი ხასიათის მიდგომა კომპანიებს საშუალებას აძლევს მაქსიმალურად შეამცირონ ხარჯები.

- **ორგანიზაციული საკითხები**. საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის შესახებ კომპანიის გადაწყვეტილებაზე შეიძლება გავლენა იქონიოს საერთაშორისო კომპანიის მიერ არჩეულმა ბიზნესის სტრატეგიამ, ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ და მარაგების მართვის პოლიტიკამ. განასხვავებენ ბიზნესის სტრატეგიის შემდეგ სახეებს: წარმოების დიფერენციაციის, დანახარჯებში ლიდერობის და საბაზრო სეგმენტზე ფოკუსირების სტრატეგია. არჩეული ბიზნესის სტრატეგიის შესაბამისად კომპანია იღებს გადაწყვეტილებს საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის შესახებ. როცა კომპანია ირჩევს დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას, მაშინ იგი ეცდება საწარმოო სიმძლავრეები განათავსოს ისეთ ადგილებში, სადაც შეძლებს წარმოებისათვის საჭირო რესურსების იაფ ფასებში მოპოვებას. ხოლო როდესაც კომპანია ორიენტირებულია პროდუქციის უმაღლეს ხარისხზე, მაშინ იგი შეეცდება მოძებნოს ადეკვატური ხარისხის რესურსების მქონე ქვეყანა და იქ განალაგოს თავისი საწარმოო სიმძლავრეები. როდესაც კომპანია იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე, შეუძლია საწარმოო სიმძლავრეები განალაგოს გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით და უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევა. მაგალითად, კომპანიას Benetton მთელი საწარმოო სიმძლავრეები თავმოყრილი აქვს იტალიაში, რაც საშუალებას აძლევს მკაცრად აკონტროლოს პროდუქციის დიზაინი და ხარისხი. ზოგიერთი კომპანია, სტრატეგი-

ული მიზნებიდან გამომდინარე, საწარმოო სიმძლავრეების გადანაწილებას სხვადასხვა ქვეყნებში ახდენს. ასეთი მიდგომით ხელმძღვანელობს ელექტრონიკის მწარმოებელთა უმრავლესობა. მაგალითად, Intel-ს გააჩნია საწარმოო ქარხნები ირლანდიაში, პუერტო-რიკოში, ისრაელში, მალაიზიასა და ფილიპინებზე. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას, ისარგებლოს ამ ქვეყნებში არსებული შედარებით იაფი რესურსებით. გარდა, ამისა, ამ ადგილებიდან შედარებით ადვილი და იაფია მსოფლიო ბაზრებზე პროდუქციის მიწოდება. საწარმოო სიმძლავრეების სხვადასხვა ადგილებზე გადანაწილებამ, შეიძლება კომპანია დაიცვას ადგილობრივი ეროვნული ვალუტის კურსის მერყეობის ზეგავლენისაგან. საწარმოო სიმძლავრეების განლაგებაზე გავლენას ახდენს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურაც. კომპანიებმა საერთაშორისო ოპერაციების მოსალოდნელ გაფართოებასთან ერთად უნდა იზრუნონ შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაზე. კომპანიებმა ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით უნდა განსაზღვრონ ფილიალების სტატუსი და უზრუნველყონ სტრატეგიული მიზნების განხორციელება. კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაძლებელია კლასიფიცირდეს სასაქონლო, ფუნქციური და გეოგრაფიული ნიშნების მიხედვით. მაგალითად, თავის დროზე კომპანია Ford შედგებოდა სამი ტერიტორიული ჯგუფისაგან: ჩრდილოეთ ამერიკული, ევროპული და აზიაწყნარი ოკეანის. ამ რეგიონებიდან პრაქტიკულად არ ხდებოდა ავტომობილების ექსპორტი, რადგან საწარმოები თითოეულ რეგიონში ყურადღებას ამახვილებდნენ მხოლოდ თავიანთ რეგიონში არსებული მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე. შემდგომში, კომპანიამ უარი თქვა ამ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, რადგან ჩათვალა, რომ მსგავსი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელს უშლიდა მისი საავტომობილო წარმოების ჭეშმარიტ გლობალიზაციას და გადავიდა სასაქონლო ნიშნით ორგანიზებულ სტრუქტურაზე. საწარმოო სიმძლავრეების განლაგების შესახებ გადაწყვეტილება დამოკიდებულია, აგრეთვე, კომპანიის მარაგების მართვის პო-

ლიტიკაზე. ოპერაციათა მენეჯერის წინაშე არსებულ ამოცანებს შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა საწარმოს მარაგების მართვა. ოპერაციათა მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მზა პროდუქციის და/ან მასალების მარაგების შენარჩუნებაზე საჭირო დანახარჯების და მარაგების მოსალოდნელი დანაკარგების დაბალანსება. მარაგების შენარჩუნების დანახარჯებს მიეკუთვნება: მარაგების შენახვის ხარჯები, და მარაგების დაზიანების, გაფუჭების ან დაკარგვის ხარჯები. მარაგების დონე, რომელიც უნდა შეინარჩუნოს კომპანიამ, დამოკიდებულია საწარმოო სიმძლავრეების მდებარეობაზე, რადგან სხვადასხვა მანძილზე საჭირო მასალების მიწოდება განსხავავებულ დროს მოითხოვს. მაგალითად, თუ კომპანია Wal-Mart ყიდულობს ტელევიზორებს ტაივანში, აშშ-ის ბაზარზე გასაყიდად, მაშინ ამ საქონლის მარაგების მოცულობა იქნება უფრო მეტი, ვიდრე იგივე ტელევიზორების შეძენა მექსიკაში რომ მომხდარიყო. საწარმოო სიმძლავრეების განთავსება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როდესაც კომპანიაში გამოიყენება მარაგების მართვის სისტემა just-in-time (JIT, „ზუსტად დროში“). ასეთი მიდგომის დროს კომპანიის მიმწოდებლები თავიანთი პროდუქციის მიწოდებას ახდენენ უშუალოდ საწარმოო ცენტრში, როგორც წესი, ხშირი და მცირე პარტიებით, რომელიც ზუსტად შეესაბამება საწარმოო მოთხოვნათა მოცულობას. JIT სისტემა მოითხოვს კომპანიასა და მის შიგა და გარე მიმწოდებლებს შორის ურთიერთობების მაღალ დონეზე კოორდინაციას. გრძელვადიანი დაკვეთების შემთხვევაში მიმწოდებლები ცდილობენ თავიანთი საწარმოო სიმძლავრეები განათავსონ მომხმარებელთან ახლოს, რათა ზედმეტი ხარჯების გარეშე დააკმაყოფილონ მიწოდების რაოდენობა და ვადები. მაგალითად, საავტომობილო დეტალების მრავალი მწარმოებელი, როგორებიც არიან TRW Steering Systems, Eagle-Picher და Rbseal, განთავსებულია უელსში ინგლისის ცენტრალური ნაწილისგან დასავლეთით, რათა უკეთ მოემსახურონ ისეთ მსხვილ შემკვეთებს, როგორებიც არიან Jaguar და Range Rover.

12.6. საერთაშორისო ლოგისტიკა და მარაგების მართვა

საერთაშორისო კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეების ადგილმდებარეობის მიუხედავად, ოპერაციათა მენეჯერების წინაშე ყოველთვის დგას ლოგისტიკის საკითხები. საერთაშორისო ლოგისტიკა მოიცავს სხვადასხვა სახის რესურსების მიმწოდებლებიდან კომპანიისაკენ, კომპანიის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის და კომპანიიდან მომხმარებლებისაკენ მზა საქონლისა და მომსახურების ნაკადების მართვას. საქმიანობის პირველ ორ სახეს მარაგების მართვა, ხოლო საქმიანობის მესამე სახეობას საქონლისა და მომსახურების დისტრიბუცია ეწოდება. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მარკეტინგის ერთერთ ფუნქციას, ხოლო მარაგების მართვა ოპერაციათა მენეჯმენტის შესწავლის საგანია. მარაგების მართვა, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საერთაშორისო დონეზე, შეიძლება დახასიათდეს სამი ძირითადი ფაქტორით. პირველი – როგორც წესი, მიწოდების მანძილები გაცილებით დიდია მარაგების საერთაშორისო მართვის შემთხვევაში, ვიდრე მარაგების შიგა მართვის დროს. ყველაზე დიდ ქვეყნებშიც კი მასალების მიწოდების მანძილი იშვიათად აღემატება რამდენიმე ათას მილს, ხოლო უმრავლეს შემთხვევაში დაშორება ბევრად ნაკლებია. მეორე – საბაზისო განსხვავება მარაგების შიგა და საერთაშორისო მართვას შორის მდგომარეობს მარაგების ტრანსპორტირების საშუალებების მრავალფეროვნებაში. ერთი ქვეყნის მასშტაბით მარაგების მიწოდება ხშირად ხორციელდება ერთი სახის სატრანსპორტო საშუალებებით, მაგალითად, საავტომობილო ან სარკინიგზო ტრანსპორტით, მაგრამ მარაგების მიწოდება ქვეყნებს შორის, განსაკუთრებით შორ მანძილზე, თითქმის ყოველთვის მოითხოვს ერთდროულად რამდენიმე სახის სატრანსპორტო საშუალების გამოყენებას. მაგალითად, მარაგების მიწოდება აშშ-დან გერმანიაში შეიძლება განხორციელდეს, როგორც საზღვაო, სარკინიგზო, საჰაერო და საავტომობილო ტრანსპორტის, ასევე, მულტიმოდალური გადაზიდვების გამოყენებით. მულტიმოდალური გადაზიდვების სისტემა ერთდრო-

ულად რამდენიმე სახის სატრანსპორტო საშუალების თანმიმდევრულ (კომბინირებულ) გამოყენებას გულისხმობს. ქართული კანონმდებლობით მულტიმოდალური გადაზიდვა არის – „გადაზიდვები, რომლებიც ხორციელდება ერთი გადაზიდვის ხელშეკრულების საფუძველზე, არანაკლებ ორი სახეობის სატრანსპორტო საშუალებათა და ერთიანი სატრანსპორტო დოკუმენტით (გადაზიდვები ერთმანეთის მიმდევარი გადამზიდველების მიერ)“[50]. მულტიმოდალური გადაზიდვები გამოირჩევა რიგი უპირატესობებით, კერძოდ: მცირდება გადაზიდვის დრო და ტვირთის დაკარგვის ან დაზიანების რისკი; მცირდება გადაზიდვებისას საჭირო დოკუმენტაციისა და ფორმალობების რიცხვი; იზრდება კომპანიების კონკურენტუნარიანობა საერთაშორისო ბაზრებზე და სხვა. მულტიმოდალური გადაზიდვების ეფექტიანობა განსაკუთრებით იზრდება საკონტეინერო გადაზიდვების გამოყენების დროს. საკონტეინერო გადაზიდვები მაღალი ეფექტიანობის გამო ფაქტობრივად შეუცვლელია ტვირთების ტრანსკონტინენტური გადაზი-დვების განხორციელებისას. მისი გამოყენება საშუალებას იძლევა შემცირდეს ტვირთების გადაზიდვასთან, შენახვასა და ტრანზიტთან დაკავშირებული ხარჯები. მაგალითად, საზღვაო ტრანსპორტით საკონტეინერო გადაზიდვები იმპორტიორი და ექსპორტიორი ქვეყნებისთვის ტვირთბრუნვის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს და ფაქტობრივად შეუცვლელია აზიისა და ამერიკის ქვეყნებიდან სხვა კონტინენტებზე (ან პირიქით) ტვირთების გადაზიდვისას[51]. მესამე – მარაგების საერთაშორისო მართვის სამართლებრივი გარემო გაცილებით რთულია, ვიდრე მარაგების შიგა მართვის სამართლებრივი გარემო. ქვეყნების უმრავლესობა შიგა სატრანსპორტო სისტემების ფუნქციონირებას არეგულირებს მრავალი კომპონენტით, მათ შორის: გადაზიდვის ტარიფები, უსაფრთხოების ნორმები, სატრანზიტო მოთხოვნები და ა.შ. როდესაც მარაგების მიწოდება ხდება რამდენიმე ქვეყნის ტერიტორიის გავლით, საჭიროა ამ ქვეყნებში მოქმედი

[50] საქართველოს კანონი ,,საქართველოს სარკინიგზო კოდექსი“, მუხლი2, პუნქტი ფ, თბ., 2002 წ.
[51] http://wex.ge/ - გადამზიდავი კომპანია

ტვირთების ტრანსპორტირების ყველა ნორმების დაცვა. მაგალითად, 1975 წლის 5 ივლისს შვეიცარიის ქალაქ ჟენევაში ხელმოწერილი იქნა „ტვირთების საერთაშორისო გადაზიდვების კონვენცია“, რომელიც გამოიყენება „სატრანსპორტო საშუალებებით ტვირთების ფასიანი (ანაზღაურებადი) საგზაო გადაზიდვების შესახებ ნებისმიერი ხელშეკრულების მიმართ, როდესაც ტვირთის მიღებისა და მიტანის ადგილები, რომლებიც მითითებულია ხელშეკრულებაში, მდებარეობს ორ სხვადასხვა ქვეყანაში, რომელთაგან ერთ-ერთი მაინც ამ კონვენციის მონაწილეა, მიუხედავად ხელშეკრულების რეგისტრაციის ადგილის და ეროვნულობისა“[52]. აღნიშნულ კონვენციას საქართველო 1999 წელს მიუერთდა (საქართველოს პარლამენტის 1999 წლის 22 ივლისის № 2289 დადგენილება). 1972 წელს მიღებული იქნა „კონტეინერებთან დაკავშირებული საბაჟო კონვენცია“, რომელიც გამოხატავს კონვენციის ხელმომწერი მხარეების სურვილს გააფართოონ და შეამსუბუქონ საერთაშორისო საკონტეინერო გადაზიდვები. აღნიშნული კონვენციას საქართველო 1999 წელს მიუერთდა (საქართველოს პარლამენტის 1999 წლის 16 აპრილის № 1907 დადგენილება). 1998 წლის სექტემბერში აზერბაიჯანის რესპუბლიკის ქ. ბაქოში აზერბაიჯანის, მოლდოვას, სომხეთის, რუმინეთის, ბულგარეთის, ტაჯიკეთის, საქართველოს, თურქეთის, ყაზახეთის, უზბეკეთის, ყირგიზეთის და უკრაინის მიერ ხელი მოეწერა შეთანხმებას „TRACEC–ს დერეფანში მულტიმო-დალური გადაზიდვების განვითარების შესახებ“. აღნიშნული შეთანხმება „არეგულირებს ურთიერთობას სატრანსპორტო ორგანიზაციებს, მულტიმოდალური გადაზიდვების ოპერა-ტორებს, ტვირთგამგზავნებს, ტვირთმიმღებებს, სხვა ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს შორის, რომლებიც მულტიმოდალური გადაზიდვების შესრულების დროს ტვირთმფლობელის სახელით გამოდიან, განსაზღვრავს გადაზიდვის თითოეული მონაწილის უფლებებს,

[52] www.parliament.ge – საქართველოს პარლამენტი, ტვირთების საერთაშორისო საგზაო გადაზიდვების კონვენცია, მუხლი 1, ჟენევა 1975 წლის 5 ივლისი.

ვალდებულებებს და პასუხისმგებლობას“[53]. აღსანიშნავია, რომ გარდა ზემოთაღნიშნული შეთანხმებებისა, კიდევ არსებობს სხვადასხვა სახის სავაჭრო–ეკონომიკური შეთანხმებები, რაც გარკვეულწილად ამარტივებს ტვირთების გადაადგილებას საერთაშორისო მასშტაბებით, თუმცა ტვირთების საერთაშორისო მასშტაბებით გადატანა დღემდე რჩება ერთ-ერთ ბიუროკრატიული მექანიზმებით გაჯერებულ პროცედურად.

მარაგების ნაკადების მართვა საერთაშორისო მასშტაბით ერთი შეხედვით მარტივი პროცედურაა, თუმცა ამ დროს ნებისმიერმა დეტალმა შეიძლება გადამწყვეტი როლი შეასრულოს მარაგების წარმატებით ტრანსპორტირების საქმეში. ერთ-ერთ ასეთ დეტალს წარმოადგენს ერთი შეხედვით სრულიად უმნიშვნელო, სინამდვილეში კი საერთაშორისო ლოგისტიკის ერთ-ერთ ძირითადი პრობლემა – მასალის და პროდუქციის შეფუთვა, რაც იცავს საქონელს ტრანსპორტირების დროს, ამარტივებს მასთან მოპყრობას, ხელს უწყობს დანიშნულების ადგილებში მზა პროდუქციის მიწოდებასა და/ან გაყიდვას. საერთაშორისო მიწოდებისას საქონლის შეფუთვის მიმართ მისაღები გადაწყვეტილებები მით უფრო რთულდება, რაც უფრო მეტი ტრანსპორტირების ხერხების გამოყენება იგეგმება და გადასაადგილებელ ტვირთს უწევს სხვადასხვა პირობებში ყოფნა საბოლოო დანიშნულების ადგილამდე. მაგალითად, კალიფორნიაში მდებარე ერთ-ერთი ელექტრომოწყობილობის მწარმოებელ კომპანიას სჭირდება თავისი ადვილადმტვრევადი პროდუქციის მიწოდება საუდის არაბეთში. პროდუქციის ტრანსპორტირება უნდა მოხდეს თავდაპირველად სატვირთო ავტომობილებით სარკინიგზო ტრანსპორტამდე, ხოლო შემდეგ რკინიგზით გემამდე, რომელიც ტვირთს გადაიტანს საუდის არაბეთში. ცხადია, გზის თითოეული მონაკვეთი ხასიათდება სხვადასხვა ჰიდრო-კლიმატური თავისებურებებით (ჰაერის ტენიანობა, ტემპერატურა, მტვერი და სხვა). გარდა ამისა, თითოეულ პუნქტში ტვირთის ჩატვირთვისა და გად-

[53] www.parliament.ge – საქართველოს პარლამენტი, TRACEC–ს დერეფანში მულტომოდალური გადაზიდვების განვითარების შესახებ , მუხლი 1, ბაქო, 1998 წელი.

მოტვირთვის დროს პროდუქციას განსხვავებულად შეიძლება მოეკიდონ: სადღაც დელიკატურად, სადღაც კი უხეშად, რაც ფაქტობრივად საქონლის შეფუთვას საკმაოდ მაღალ მოთხოვნებს უყენებს. ამასთან, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეფუთვის მასას ენიჭება, რადგან გადასატანი საქონლის საერთო მასა მნიშვნელოვნად განაპირობებს მისი ტრანსპორტირების ხარჯების სიდიდეს როგორც გამყიდველის, ასევე მყიდველისთვის.

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე, ცხადია, ლოგისტიკურმა ასპექტებმა შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშოს კომპანიის გადაწყვეტილებაში, თუ სად განათავსოს თავისი საწარმოო სიმძლავრეები. საწარმოო სიმძლავრეების საკუთარ ქვეყანაში განთავსებამ შეიძლება, ერთი მხრივ, უზრუნველყოს უფრო დაბალი საწარმოო დანახარჯები, ვიდრე საზღვარგარეთ განთავსებამ, მაგრამ, მეორე მხრივ, კომპანიამ ასევე უნდა აღრიცხოს მარაგების მართვის დანახარჯები ქვეყნის შიგნითაც. პროდუქციის საწყობში მოთავსების, შეფუთვის, ტრანსპორტირების, დისტრიბუციის, აგრეთვე, საკუთარი მარაგების შენარჩუნებისა და უცხოელი მყიდველების ხარჯები. როგორც წესი, ექსპორტის შემთხვევაში ასეთი ხარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე ადგილობრივი წარმოების შემთხვევაში. ფინანსური ასპექტების გარდა, არსებობს, აგრეთვე სხვა ლოგიკური მოსაზრებები. რადგან ექსპორტის შემთხვევაში კომპანიას საქმე აქვს მიწოდების უფრო გრძელ ჯაჭვთან და აწყდება მომეტებულ სირთულეებს, უცხოელ მყიდველებთან ურთიერთობაში ის ვალდებულია თვალ-ყური ადევნოს კონკურენტუნარიანი დონის სერვისის უზრუნველყოფას.

ცხადია, მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის შეუქცევადი პროცესი მხოლოდ აძლიერებს საერთაშორისო ლოგისტიკის მნიშვნელობას თანამედროვე პირობებში. გლობალიზაციის პროცესები იქნებოდა ნაკლებად მასშტაბური და ნელი, რომ არა მკვეთრი ცვლილებები საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში. თანამედროვე საინფორმქციო ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ კომპანიების წარმატებაში, იძლევიან რა ლოგისტიკურ საქმიანობაში თანამედროვე ტექ-

ნოლოგიური მიღწევების დროული გამოყენების შესაძლებლობებს, რაც კომპანიებს საშუალებას აძლევს გაზარდოს მწარმოებლურობა და გააუმჯობესოს მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხი. კომპანიებში, რომლებიც აგრესიულად იყენებენ ახალ ნოვატორულ საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, ზრდიან საწარმოო ოპერაციების ეფექტიანობას, კერძოდ დანახარჯების ეკონომიამ შეიძლება მიაღწიოს უდიდეს მასშტაბს. მაგალითად, კონცერნი Volkswagen თვლის, რომ ყველა შიგა და გარე ტრანზაქციაში მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის სისტემის დანერგვა საშუალებას მისცემს მას 1%-ით შეამციროს საერთო ხარჯები.

თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით კომპანიებს საშუალება ეძლევა გაანალიზონ მიწოდების მთელი ჯაჭვი და არა მხოლოდ მისი ცალკეული ელემენტი და აკონტროლონ კომპანიის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლო გზები. მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემა „Kay – Bee“ Toy Stores-ში თვალყურს ადევნებს გაყიდვათა მოცულობას კომპანიის 1300 საცალო მაღაზიაში და მარაგთა ოდენობებს მის გამანაწილებელ ცენტრებში. როდესაც პოპულარული საქონლის „Sony Playstation 2“ მარაგი ილევა, სისტემა ავტომატურად აგზავნის შეტყობინებას მარაგების გამანაწილებელ ცენტრში და ავტომატურად ეგზავნება შეკვეთა მწარმოებლებს. საინფორმაციო ტექნოლოგიების შემოქმედებითი გამოყენების წყალობით კომპანიები ზრდიან არა მარტო მწარმოებლურობას, არამედ მყიდველთა დაკმაყოფილების დონესაც. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას გააჩნია სხვა უპირატესობებიც. ინვესტიციები საინფორმაციო ტექნოლოგიებში შეიძლება გამოვიდეს სასაწყობე ფართობებისა და მარაგების გაზრდისათვის საჭირო ინვესტიციების ალტერნატივების სახით. ეს რა თქმა, უნდა ამცირებს კომპანიის კაპიტალურ დანახარჯებს და ზრდის აქტივების უკუგებას. გარდა ამისა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები ეხმარება კომპანიებს თვალ-ყური ადევნონ დასახული სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესებს.

12.7. ეფექტიანობის მართვა საერთაშორისო კომპანიაში

საერთაშორისო კომპანიებში ოპერაციათა მენეჯმენტის საკვანძო პრობლემა ეფექტიანობის მიღწევაა. ეფექტიანობა კომპანიის გამართული ფუნქციონირების ერთ-ერთი ინდიკატორია. იგი განისაზღვრება კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის საერთო ღირებულების შეფარდებით ამ პროდუქციის გამოშვებისათვის საჭირო რესურსების საერთო ღირებულებასთან. ეფექტიანობა, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს კომპანიის ფუნქციონირების შედეგების ამაღლებას, ხოლო, მეორე მხრივ, ცალკეული კომპანიების ეფექტიანობაზე დამოკიდებულია ქვეყნაში ცხოვრების დონე. თუ ქვეყანაში მომუშავე კომპანიები ფუნქციონირებენ ეფექტიანად, შესაბამისად, ამ ქვეყნის მოქალაქეებს შესთავაზებენ მეტი რაოდენობისა და მაღალი ხარისხის პროდუქციას. ამასთან, კომპანიებს უჩნდებათ შესაძლებლობა, განახორციელონ პროდუქციის ექსპორტი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ, რამაც დამატებითი შემოსავალი უნდა მოუტანოს როგორც კომპანიას, ასევე, ქვეყანას, სადაც იწარმოება პროდუქცია. კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის გაანგარიშებისათვის გამოიყენება მაჩვენებელთა სისტემა, რომელთაგან ძირითადია: კაპიტალუკუგება, კაპიტალტევადობა, შრომის ნაყოფიერება, შრომატევადობა და ა.შ.

კაპიტალუკუგება გვიჩვენებს ქვეყნის ეროვნული ვალუტის ერთი ერთეულის კაპიტალზე რა რაოდენობის პროდუქცია იწარმოება და იანგარიშება:

პროდუქციის რაოდენობა/კაპიტალის რაოდენობა (1)

კაპიტალტევადობა გვიჩვენებს ქვეყნის ეროვნული ვალუტის ერთი ერთეულის ღირებულების პროდუქციაზე რა რაოდენობის კაპიტალია დახარჯული და იანგარიშება:

კაპიტალის რაოდენობა/პროდუქციის რაოდენობა (2)

შრომის ნაყოფიერება გვიჩვენებს ყოველი დახარჯული ცოცხალი შრომის ერთეულზე რა რაოდენობის პროდუქცია იწარმოება და იანგარიშება:

პროდუქციის რაოდენობა/დახარჯული ცოცხალი შრომა (3)

შრომატევადობა გვიჩვენებს წარმოებული პროდუქციის ყოველ ერთეულზე რა რაოდენობის ცოცხალი შრომაა დახარჯული და იანგარიშება:

დახარჯული ცოცხალი შრომა / პროდუქციის რაოდენობა (4)

მიუხედავად იმისა, კომპანიის საქმიანობა ცდება თუ არა ქვეყნის მასშტაბს, მათი ძირითადი მიზანი ეფექტიანობის მუდმივი ზრდაა. კომპანიები იყენებენ ეფექტიანობის ზრდის რამდენიმე ზოგად მიდგომას: დანახარჯების ზრდა სამეცნიერო კვლევებსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე; კომპანიის საწარმოო ოპერაციების სრულყოფა და პერსონალის მოტივაციის ზრდა.

დანახარჯების ზრდა სამეცნიერო კვლევებსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე – აღნიშნული ტიპის სამუშაობზე დანახარჯების ზრდა ხშირად წარმოადგენს ამოსავალ წერტილს კომპანიისათვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. კომპანიებს შესაძლებლობა ეძლევათ შექმნან ახალი პროდუქტები, დაამუშაონ პროდუქციის წარმოების ახალი ტექნოლოგიები, შეამცირონ პროდუქციის თვითღირებულება და კონკურენტებთან შედარებით მოიპოვონ უპირატესობა. ცნობილია, რომ ამერიკული კომპანიები სამეცნიერო კვლევებსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე ხარჯავენ საშუალოდ უფრო მეტს, ვიდრე მათი უცხოელი კონკურენტები, თუმცა მხოლოდ ეს ფაქტორი ვერ უზრუნველყოფს ამერიკული კომპანიების უპირობო ლიდერობას მსოფლიო ბაზარზე. ეფექტიანობის ზრდის შემდეგ მნიშვნელოვან მიდგომას წარმოადგენს კომპანიის საწარმოო ოპერაციების სრულყოფა. კომპანიები გამუდმებით ზრუნავენ საწარმოო მოწყობილობების განახლე-

ბაზე, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაზე, ცალკეული საწარმოო ოპერაციების ავტომატიზაციასა და მუშაკების გადამზადებაზე. ამ კუთხით მსოფლიოში განსაკუთრებულ წარმატებებს იაპონურმა კომპანიებმა მიაღწიეს. ისინი წარმატებით იყენებენ მარაგებისა და წარმოების მართვის თანამედროვე სისტემებს, მუდმივად ახორციელებენ კაპიტალურ დაბანდებებს ინოვაციურ ტექნოლოგიებში, რაც ხელს უწყობს კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებას. საწარმოო ოპერაციების სრულყოფას ამერიკული კომპანიებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. მაგალითად, თუ ადრე კომპანია General Electric-ს სჭირდებოდა სამი კვირა იმისთვის, რომ შეესრულებინა შეკვეთა სამრეწველო დანიშნულების ელექტროგამომრთველი ავტომატების დამზადებაზე, დღეისათვის იგი ასეთ შეკვეთას ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ხარჯზე მხოლოდ სამ დღეს ანდომებს.

დაბოლოს, კომპანიის ეფექტიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს პერსონალის მოტივაციის ზრდა. დასაქმებული მუშაკების მოტივაციის გაზრდა ჩვეულებრივ მრავალი ხერხით ხორციელდება. განსაკუთრებით ხშირად კომპანიები იყენებენ მუშაკების მართვაში ჩართვისა და გუნდურის მართვის პრინციპებს. როდესაც კომპანიის მენეჯერები მართვის პროცესში რთავენ კომპანიაში დასაქმებულ მუშაკებს, იზრდება მათი მოტივაციის დონე, რაც ხელს უწყობს კომპანიის მიზნების განხორციელებას. გუნდური მართვის გამოყენება კომპანიებს საშუალებას აძლევს შეიქმნას ცალკეული თვითრეგულირებადი გუნდები, რომლებსაც გარკვეული დამოუკიდებლობა ენიჭებათ ავტონომიური გადაწყვეტილებების მიღების დროს. გუნდური მართვის პრინციპები პირველად გამოყენებულ იქნა შვედეთსა და დიდი ბრიტანეთში, ხოლო შემდეგ ამ მეთოდმა სრულყოფა განიცადა იაპონური მართვის სისტემაში და დღეისათვის აქტიურად გამოიყენება მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, როდესაც ავიაკომპანია Lufthansa-მ აღმოაჩინა, რომ ზედნადები ხარჯები იმდენად დიდი იყო, რომ კომპანიის კონკურენტუანარიანობის შენარჩუნება ფაქტობრივად შეუძლებელი იქნებოდა, გადაწყვიტა ხელფასები შეემცირებინა მხოლოდ

გერმანელი მუშაკებისათვის, თუმცა ამ საქმეში ხელის შემშლელ ფაქტორად ადგილობრივი პროფკავშირის ორი ორგანიზაცია უშლიდა ხელს. ამიტომ კომპანიამ დაიწყო ინტენსიური შეხვედრები პროფკავშირების წარმომადგენლებთან და მათთან ერთად შეიმუშავა შრომის ანაზღაურების შემცირების ეფექტიანი გზები გერმანელი მუშაკებისათვის, რაც არ გულისხმობდა მუშაკების ინტენსიურ დათხოვნას. ერთობლივი ძალისხმევა მიმართულ იქნა მხოლოდ ზედმეტი შრომის ლიკვიდაციისა და პერსონალის პენსიაზე დაჩქარებულად გასვლის მექანიზმების გამოყენებით პერსონალის რაოდენობის შემცირებისაკენ.

12.8. ხარისხის მართვა საერთაშორისო კომპანიაში

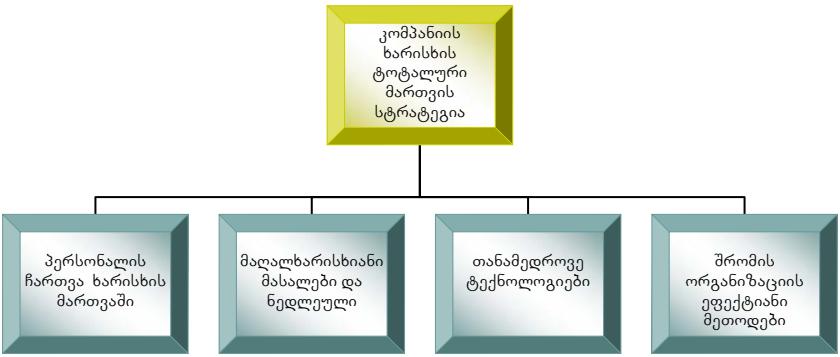
საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ამოცანას კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მაღალი ხარისხის შენარჩუნება და მისი ამაღლება წარმოადგენს. თანამედროვე პირობებში პროდუქციის ხარისხი იქცა კომპანიების ხელში კონკურენტული ბრძოლის უმთავრეს საშუალებად, რამაც შესაბამისი ასახვა ჰპოვა კომპანიების განვითარების სტრატეგიებში. სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ISO-International Organization for Standardization, დაარსდა 1947 წლის 23 თებერვალს, შტაბ ბინა მდებარეობს შვეიცარიაში, ქ. ჟენევა) თანახმად პროდუქციის ხარისხი არის: პროდუქციის თვისებებისა და მახასიათებლების ის ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს პროდუქციის უნარს, დააკმაყოფილოს მომხმარებლების განსაზღვრული მოთხოვნილებები. ISO-ის სტანდარტები ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარებას, ვინაიდან მათი მეშვეობით: საქონლისა და მომსახურების წარმოება და მიწოდება უფრო ეფექტიანი, უსაფრთხო და ეკოლოგიურად სუფთა ხდება; იზრდება პროდუქციის საექსპორტო პოტენციალი; სახელმწიფოს ეძლევა ტექნიკური საფუძვლები ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის კანონმდებლობის მისაღებად და საერთაშორისო მოთხოვნებთან მის შესადა-

რებლად; ხდება ტექნოლოგიური მიღწევების, მენეჯმენტის თანამედროვე ტექნოლოგიების გაზიარება და მომხმარებელთა უფლებების დაცვა. ბიზნესისთვის საერთაშორისო სტანდარტების ფართოდ გავრცელება ნიშნავს იმას, რომ მწარმოებელს შეუძლია შეიმუშაოს და მომხმარებელს შესთავაზოს ისეთი საქონელი და მომსახურება, რომელიც შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებით აღიარებულ მოთხოვნებს. შესაბამისად, საერთაშორისო სტანდარტების საფუძველზე მომუშავე ბიზნესი ბევრად უფრო კონკურენტუნარიანი ხდება საერთაშორისო ბაზრებზე.

ISO-ს სტანდარტები მომხმარებლებისათვის კომპანიის ნდობასთან ასოცირდება, რადგან მომხმარებელმა იცის, რომ ის კომპანია, რომელიც ISO სტანდარტის სერტიფიკატის მფლობელია, უმაღლესი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებს. ხარისხის სერტიფიკატის მინიჭებამდე კომპანიაში წინასასერტიფიკაციო სამუშაოები ტარდება. წინასასერტიფიკაციო სამუშაოების დროს, უპირველესად ყურადღება ექცევა კომპანიის ტექნიკურ უზრუნველყოფას, თუ რამდენად გამართულია კომპანიაში მიმდინარე საწარმოო და სხვა სახის პროცესები, რამდენად აკმაყოფილებს იმ ტექნიკურ მოთხოვნებს, რასაც ISO-ის სტანდარტი ითხოვს. კომპანიის წინასასერტიფიკაციო სამუშაოები გრძელდება მინიმუმ სამ-ოთხ თვეს და დამოკიდებულია კომპანიის მასშტაბებზე, საწარმოო პროცესების სირთულეზე და ა.შ. დღეისათვის წამყვანი კომპანიები მოითხოვენ თავიანთი მომწოდებლებისაგან ISO-ის სტანდარტებთან შესაბამისობის დადასტურებას და მას შემდეგ აფორმებენ ხელშეკრულებებს მათთან. ISO სტანდარტები მსოფლიოს 140-ზე მეტ ქვეყანაში მიღებულია როგორც ეროვნული სტანდარტი, ხოლო უკანასკნელ წლებში სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ შესაბამისობის 400 ათასზე მეტი სერტიფიკატია გაცემული. ISO 9000 სერიის სტანდარტების კონცეფციის გაგრძელებას წარმოადგენს ISO 14000 სერიის სტანდარტები, რომელიც მოიცავს გარემოს დაცვის მართვის ღონისძიებებს, კომპანიათა საქმიანობის ეკოლოგიურ ასპექტებს. კერძოდ, ეს სტანდარტი კომპანიებისგან მოითხოვს რესურსების ეფექტიან

გამოყენებას, მავნე საწარმოო გამონაბოლქვბზე კონტროლის დაწესებას და გარემოზე მავნე ზემოქმედების შემცირებას. პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს კომპანიებისათვის, რადგან სწორედ ხარისხი წარმოადგენს მრავალი საერთაშორისო კომპანიისათვის კონკურენციული ბრძოლის მთავარ იარაღს, კომპანიები, რომლებიც სარგებლობენ ხარისხის კუთხით ცუდი რეპუტაციით, ძალიან უჭირთ წარმატებების მიღწევა საერთაშორისო ბაზარზე. მაგალითად, სამ კორეულ კომპანიას — Daewoo, Samsung და EG Group — ევროპულ ბაზარზე გასვლისას ჰქონდა გარკვეული სირთულეები, რადგან მათი პროდუქცია არ აღიქმება ევროპელი მომხმარებლების მიერ ისეთივე ხარისხიანად, როგორც ევროპული კომპანიების მიერ წარმოებული ანალოგიური პროდუქცია. პროდუქციის წარმოშობის ქვეყნის მსგავსი სისუსტეები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საერთაშორისო კომპანიების მარკეტინგის და საწარმოო სიმძლავრეების განლაგებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებზე.

ხარისხის უდიდესი მნიშვნელობის გამო საერთაშორისო კომპანიები აქტიურად იყენებენ ხარისხის სრული მართვის სისტემას (Total Quality Management, TQM). ხარისხის სრული მართვის სისტემა (TQM) – არის კომპლექსური ძალისხმევა კომპანიის ყველა დონეზე, რომელიც მიმართულია მაღალხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად. ხარისხის სრული მართვის სისტემა (TQM) სცდება კომპანიის საზღვრებს და მოიცავს რესურსების მომწოდებლების, პროდუქციის განაწილების სისტემის და პროდუქციის გაყიდვის-შემდგომი მომსახურების კონტროლს. ხარისხის სრული მართვის სისტემის (TQM) ფორმირება იწყება კომპანიის მართვის უმაღლეს დონეზე, კომპანიის ტოპმენეჯერები უნდა გამოხატავდნენ რეალურ მზადყოფნას პროდუქციის ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესებისათვის და გამოყოფდნენ საჭირო რესურსებს. კომპანიაში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვის სტრატეგია ეყრდნობა პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების ოთხ ძირითად კომპონენტს. (იხ. სქემა 4)



სქემა 4. ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები[54]

პერსონალის მონაწილეობას ხარისხს სრული მართვის სისტემაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია. კომპანიის თითოეული მუშაკი უნდა მონაწილეობდეს ხარისხის გაუმჯობესების დასახული მიზნების განხორციელებაში, რაც განაპირობებს ამ მიზნების განხორციელებას. მენეჯერები იყენებენ ხარისხის კონტროლის სამ მეთოდს პერსონალის მონაწილეობით: პირველი – კომპანიაში იქმნება კონტროლის ჯგუფი, რომელიც წარმოადგენს ადამიანების ისეთ ჯგუფს, რომელიც იქმნება ხარისხის კონტროლისა და მისი უწყვეტი შეფასების მიზნით. მეორე – დასაქმებულების ასოცირება საბოლოო პროდუქტთან. კომპანიაში იქმნება ისეთი ატმოსფერო, სადაც, ცალკეული დასაქმებული საკუთარ თავს აიგივებს კომპანიის მაღალხარისხიან საბოლოო პროდუქციასთან, რაც მათ გარკვეული სიამაყის განცდას სძენს; მესამე – პროდუქციის მაღალი ხარისხის მიღწევისათვის წახალისების სისტემის გამოყენება; როდესაც კომპანია აღწევს და ინარჩუნებს პროდუქციის მაღალ ხარისხს, პერსონალი იღებს დამატებით ანაზღაურებას. მაღალხარისხიანი მასალები და ნედლეული წარმოადგენს კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის მაღალი ხარისხის მიღწევის მნიშვნელოვან კომპონენტს. უმრავლეს შემთხვევაში, უმჯობესია,

[54] Р. Гриффин, М. Пастей, Международный бизнес, Бизнес/Учебник, «Питер» 2006, с 869.

კომპანიამ საერთოდ არ აწარმოოს პროდუქცია, ვიდრე აწარმოოს იქნეს ცუდი ხარისხის პროდუქცია, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის კომპანიის ხარჯებს და ანადგურებს კომპანიის იმიჯს. მაღალხარისხიანი მასალებისა და ნედლეულის გადამუშავებას სჭირდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, რათა მიღწეულ იქნეს წარმოებული საქონლისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი. საერთაშორისო კომპანიები ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ ფული დააბანდონ თანამედროვე ტექნოლოგიებში, რათა გაზარდონ თავიანთი ოპერაციების ეფექტიანობა და მიიღონ მაღალხარისხიანი პროდუქცია. კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ ასევე შრომის ორგანიზაციის ეფექტიანი მეთოდების გამოყენება, რაც ამაღლებს დასაქმებულების შრომის ნაყოფიერებას და ხელს უწყობს მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოებას.

კომპანიები ხარისხის სრული მართვის სისტემის ფარგლებში იყენებენ ხარისხის კონტროლის სტატისტიკურ და ბენჩმარკინგის მეთოდს.

პროდუქციის ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის მეთოდის მიზანია გამოირიცხოს პროდუქციის ხარისხის შემთხვევითი ცვლილებები, განისაზღვროს ხარისხის მიზნობრივი დონე, დადგინდეს გადახრათა მისაღები დიაპაზონი და განხორციელდეს დადგენილი ნორმებისადმი პროდუქციის ხარისხის შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

ბენჩმარკინგი არის მართვის მეთოდი, რომელიც მიმართულია პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებისა და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისაკენ. ბენჩმარკინგის დროს კონკურენტული დაზვერვის გამოყენებით ლეგალურად შეისწავლება წინასწარ შერჩეული კონკურენტის საქმიანობა, პროდუქციის ხარისხი და ხდება ამ გამოცდილების გათვალისწინება კომპანიის შემდგომ საქმიანობაში. ბენჩმარკინგის განხორციელების ძირითადი ეტაპებია: 1) კომპანიის გაუმჯობესების პროცესებისა და ფუნქციების განსაზღვრა; 2) საუკეთესო კომპანიების განსაზღვრა; 3) კომპანიის მაჩვენებლების შეფასება; 4) სხვა კომპანიების მაჩვენებლების შეფასება; 5) მიღებული ინფორმაციის გამოყენება კომპანიის მდგომარეობის გასა-

უმჯობესებლად. მაგალითად, აშშ-ში ბენჩმარკინგის პიონერი გახდა კომპანია Xerox, რომელმაც მიმართა ამ მეთოდს უცხოური ფირმების მხრიდან კონკურენტული ზეწოლის შემდეგ; როდესაც იაპონურმა კომპანია Canon-მა წარმოადგინა საშუალო ზომის ასლგადამღები აპარატი 10 000 აშშ დოლარზე ნაკლებ ფასად, კომპანია Xerox-ში დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ Canon ასლგადამღებ აპარატს ყიდდა თვითღირებულებაზე ნაკლებად, რადგან სურდა ბაზრის წილის ხელში ჩაგდება. იმისთვის, რომ უკეთ გარკვეულიყო მომხდარში, კომპანიამ იაპონიაში გააგზავნა მენეჯერთა ჯგუფი, რათა მათ შეესწავლათ სიტუაცია აზიაში ასლების საწარმოებლად შექმნილი ერთობლივი საწარმოს Fuji-Xerox-ის სპეციალისტების დახმარებით. იქ მენეჯერებმა შეიძინეს ასლგადამღები აპარატი Canon და დაშალეს ის ნაწილებად. მათდა გასაკვირად, აპარატი აღმოჩნდა ხარისხიანი და Xerox-ის ტექნიკაზე უფრო იაფი. გადაწყვიტეს, გამოეყენებინათ იგივე მეთოდები და მასალები ასლგადამღები აპარატების დასამზადებლად, რითაც კომპანია Xerox-მა შეძლო პროდუქციის ხარისხის ამაღლება და თავიანთი მოწყობილობის თვითღირებულების შემცირება.

საკონტროლო კითხვები:

1. როგორ ახდენს გავლენას ფირმის კორპორაციული სტრატეგია მის ოპერაციულ მენეჯმენტზე?
2. რით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მომსახურებათა ოპერაციული მენეჯმენტი და საწარმოო მენეჯმენტი?
3. რა იგულისხმება მოწოდების ჯაჭვის მართვის ქვეშ? რა არის ვერტიკალური ინტეგრაცია?
4. რომელი ძირითადი ფაქტორები უნდა განიხილოს ფირმამ საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების ადგილის არჩევისას?
5. რატომაა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციებისთვის ეფექტიანობის მართვა?
6. როგორ არის ურთიერთდაკავშირებული ფირმის სტრატეგია და მისი ოპერაციული მენეჯმენტი?

ლიტერატურა:

1. Гриффин Р.,. Пастей М, Международный бизнес, Бизнес/ Учебник, «Питер» 2006;
2. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель и др, МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**,** УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ Издание 2-е, «Питер», 2001;
3. Dr. Oded Shenkar, Dr. Yadong Luo, Sage Publikation, Second Edition, California, 2007;
4. http://www.internationalbusinessdirectory.com/

თავი XIII

საერთაშორისო ბიზნესის ფინანსური გარემო

შესასწავლი საკითხები:

1. **საერთაშორისო სავალუტო სისტემა და მისი ევოლუცია;**
2. **საერთაშორისო სავალუტო ბაზარი;**
3. **კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარი.**

13.1. საერთაშორისო სავალუტო სისტემა და მისი ევოლუცია

საერთაშორისო სავალუტო სისტემა (**International monetary sistem**) არის ორგანიზაციების, წესების, მოლაპარაკებების და ინსტრუმენტების ერთობლიობა, რომელთა მიზანია ქვეყნებს შორის სავალუტო ურთიერთობათა უზრუნველყოფა. იგი, როგორც სხვადასხვა ეროვნული ვალუტების გაცვლის სისტემა, არეგულირებს იმ ვალდებულებებისა და დავალიანებების დაფარვის წესებს, რომელიც წარმოიშობა საგარეო ვაჭრობისა და სხვა საერთაშორისო ფინანსური ოპერაციების შედეგად.

საერთაშორისო სავალუტო სისტემის არსებობა განპირობებულია იმით, რომ ქვეყანათა უმრავლესობაში გამოიყენება საკუთარი ეროვნული ვალუტა, რომლებიც საერთაშორისო დონეზე არაკონვენტირებადია და, შესაბამისად, მათი საშუალებით შეუძლებელია საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელება. უცხოეთის ქვეყნებში ბიზნესის წარმოებისათვის საჭიროა ეროვნული ვალუტის გაცვლა სხვა ქვეყნის ვალუტაზე. საერთაშორისო სავალუტო სისტემა მოწოდებულია დაადგინოს წესი, რომლის თანახმადაც ქვეყნები შეაფასებენ ეროვნულ ვალუტას და გაცვლიან მათ სხვა ქვეყნების ვალუტაზე. ამასთანავე, საერთაშორისო სავალუტო სისტემა ითვალისწინებს თი-

თოეულ ქვეყანაში საერთაშორისო ფულად შემოსულობებსა და გადასახდელებს შორის წარმოქმნილი დისპროპორციების დაბალანსების მექანიზმს.

მეწარმეებმა, რომლებიც ეწევიან კომერციულ საქმიანობას საერთაშორისო ბაზრებზე, უნდა უზრუნველყონ საერთაშორისო სავალუტო სისტემაში სააღრიცხვო ოპერაციების სწორად წარმართვის კონტროლი. საერთაშორისო ოპერაციების აღრიცხვის სისტემა საგადასახდელო ბალანსის ფორმით (**balans of payments accounting system**) წარმოადგენს, თავის მხრივ, ყველა საერთაშორისო ოპერაციების აღრიცხვის სისტემას, ასევე შეიცავს მნიშვნელოვან ინფორმაციას ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობის შესახებ და მოსალოდნელ ცვლილებებს მის საფინანსო-საბიუჯეტო და ფულად-საკრედიტო პოლიტიკაში. საგადასახდელო ბალანსში მოცემული სტატისტიკური მონაცემები შეიძლება გამოყენებულ იქნას იმ პრობლემების წარმოქმნის ნიშნების გამოსავლენად, რომლებმაც საბოლოო ანგარიშით ქვეყნის მთავრობა შეიძლება მიიყვანოს სავაჭრო შეზღუდვების შემოღების, საპროცენტო განაკვეთების ამაღლების, ინფლაციის ტემპების დაჩქარების, სამომხმარებლო მოთხოვნის საერთო დონის შემცირებამდე ან ამა თუ იმ ქვეყანაში ბიზნესსაქმიანობის დანახარჯების დონის ცვლილებამდე.

საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ისტორია: თანამედროვე საერთაშორისო სავალუტო სისტემა სათავეს იღებს უძველესი დროიდან, როდესაც ოქრო და ვერცხლი გამოდიოდნენ საგადასახადო საშუალებების სახით სავაჭრო ურთიერთობებში ტომებს შორის, მოგვიანებით კი ქალაქ-სახელმწიფოებს შორის. მაგალითად, ვეცხლი გამოიყენებოდა როგორც მიმოქცევის საშუალება ინდოეთს, ბაბილონსა და ფინიკიას შორის ჯერ კიდევ ჩვ. წ. აღ.-ის VII საუკუნეში. ევროპის ტერიტორიაზე ეროვნული სახელმწიფოების წარმოშობა XXI-XVII სს. და მათი განვითარება თანამედროვე სახელმწიფოთა დონემდე მიმდინარეობდა მათ ეროვნულ მონეტებში ოქროსა და ვერცხლის შედარებითი შემცველობის საფუძველზე.

ოქროს სტანდარტი. ოქროს მონეტების გამოყენებამ საგადასახადო საშუალებების ფორმით უძველეს დროში გამოიწვია საერთაშორისო სავალუტო სისტემის წარმოქმნა, რომელიც ცნობილია „ოქროს სტანდარტის“ სახელწოდებით. ოქროს სტანდარტის (**gold standart**) შესაბამისად, ქვეყნები თანხმდებიან თავიანთი ქაღალდის ფული გაყიდონ (გაცვალონ) ოქროზე ნებისმიერი კერძო პირის ან კომპანიის მოთხოვნის შესაბამისად. დიდი ბრიტანეთი იყო პირველი ქვეყანა, რომელმაც 1821 წელს შემოიღო ოქროს სტანდარტი. მე-XIX საუკუნის განმავლობაში ოქროს სტანდარტი შემოიღო პრაქტიკულად ყველა მსხვილმა სახელმწიფომ, რომელიც ახორციელებდა ვაჭრობას, მათ შორის, რუსეთმა, ავსტრია-უნგრეთმა, საფრანგეთმა, გერმანიამ, ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა.

ოქროს სტანდარტის დაწესების შედეგად პრაქტიკულად განხორციელდა ფიქსირებული სავალუტო კურსის ფორმირება. **სავალუტო კურსი** (**exchange rate**) არის ერთი ქვეყნის ვალუტის ფასი, გამოხატული მეორე ქვეყნის ვალუტაში. **ფიქსირებული სავალუტო კურსი** (**fixed exchange rate**) ნიშნავს, რომ მოცემული ვალუტის ფასი სხვა ვალუტებთან მიმართებაში არ იცვლება. ოქროს სტანდარტის გამოყენებამ გამოიწვია ფიქსირებული სავალუტო კურსის წარმოშობა, რამდენადაც თითოეულ ქვეყანაში ფულის ერთეულის ღირებულება მიბმული (**regged**) იყო ოქროს ეკვივალენტთან. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში ოფიციალურად იყო უზრუნველყოფილი ერთი უნცია ოქროს ყიდვა ან გაყიდვა 4,247 ფუნტ სტერლინგად. ეს რიცხვი კი წარმოადგენდა ფუნტი სტერლინგის ოფიციალურ ოქროს ეკვივალენტს. აშშ-ში მიღწეულ იქნა შეთანხმება უნცია ოქროს ნომინალური ღირებულებით ყიდვა-გაყიდვის შესახებ, რაც შეადგენდა 20,67 დოლარს. ამრიგად, ორივე ქვეყნის ფულის ერთეულის გაცვლა თავისუფლად იყო შესაძლებელი ერთი და იგივე ოქროს რაოდენობაზე შემდეგი თანაფარდობით: 4,247 ფუნტი სტერლინგი=ოქროს ერთ უნციას=20,67 დოლარს. ამრიგად, დადგინდა ფიქსირებული გაცვლითი კურსი ფუნტ სტერლინგსა და დოლარს შორის: 1 ფუნტი სტერლინგი=4,867 დოლარს (ანუ 20,67 დოლარი/4,247 ფუნტ სტერლინგი).

მანამდე, ვიდრე კომპანიებს ჰქონდათ რწმენა, რომ ამა თუ იმ ქვეყნის ვალუტა პირველივე მოთხოვნისთანავე შეიძლებოდა გარანტირებულად გადაცვლილიყო ოქროზე დათქმული კურსით, ბევრი მათგანი უპირატესობას ანიჭებდა კუთვნილი გადასახდელი მიეღო ვალუტაში. გადახდების განხორციელება ოქროთი მოითხოვდა დიდ დანახარჯს. კერძოდ, ოქროთი გადახდისას ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში მიწოდებული საქონლის ფასის ასანაზღაურებლად საჭირო იყო ოქროს გადაზიდვა მიმწოდებელ ქვეყანაში, რაც მოითხოვდა მისი გადატვირთვისა და დაზღვევისათვის ხარჯებს. გარდა ამისა, გემების საშუალებით ოქროს გადაზიდვას საკმაოდ დიდი დრო სჭირდებოდა, რის გამო მიმწოდებელი კომპანია კარგავდა იმ საპროცენტო შემოსავალს, რომელიც მას შეეძლო მიეღო ამ თანხის ბანკში განთავსებისას.

პირველი მსოფლიო ომის დამთავრებამდე (1918 წ.) ყველაზე მნიშვნელოვანი ვალუტა, რომელიც გამოიყენებოდა საერთაშორისო ვაჭრობაში, იყო ბრიტანული ფუნტი სტერლინგი. დიდი ბრიტანეთი იმ დროისათვის იყო ლიდერი და ეკონომიკური და სამხედრო კუთხით ყველაზე ძლიერი სახელმწიფო. მსოფლიოს მრავალი მსხვილი კომპანია სავაჭრო გარიგებებზე ანგარიშსწორებას ახორციელებდა ან ოქროთი ან ბრიტანული ფუნტით. ამიტომ ამ დროისათვის მოქმედ საერთაშორისო სავალუტო სისტემას ხშირად უწოდებდნენ **სტერლინგურ ოქროს სტანდარტს** (**sterling-based gold standart**). ფუნტი სტერლინგის როლი მსოფლიოში გაძლიერდა ბრიტანეთის იმპერიის გაფართოების შედეგად. დიდი ბრიტანეთის სახელმწიფო დროშა აღმართული იყო მრავალ ქვეყანაში, კერძოდ: კანადაში, ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიაში, ჰონკონგში, სინგაპურში, ინდოეთში, პაკისტანში, ბანგლადეშში, კენიაში, ზიმბაბვეში, სამხრეთ აფრიკაში, გიბრალტარში, ბერმუნდის კუნძულსა და ბელიზში. თითოეულ ამ კოლონიაში ბრიტანული ბანკები ხსნიდნენ თავის ფილიალებს და ფუნტ სტერლინგს იყენებდნენ შიგა გარიგებებზე ანგარიშსწორებისთვის. ბრიტანული ვალუტისადმი მსოფლიო მასშტაბით მაღალი ნდობის გამო, XIX საუკუ-

ნეში ლონდონი გახდა ძირითადი საერთაშორისო საფინანსო ცენტრი და დღემდე ინარჩუნებს ამ მდგომარეობას.

ოქროს სტანდარტის კრახი. პირველი მსოფლიო ომის დროს მოიშალა სტერლინგური ოქროს სტანდარტის სისტემა. საომარი მოქმედებებისას მთლიანად შეწყდა სავაჭრო გარიგებები მსხვილ, ეკონომიკურად ძლიერ სახელმწიფოებს შორის. სამხედრო მოქმედებების შედეგად გამოწვეული ეკონომიკური პრობლემების შედეგად ქვეყნებმა ერთმანეთის მიყოლებით დაიწყეს უარის თქმა თავიანთ ვალდებულებებზე გაეყიდათ ან შეეძინათ ვალუტა ნომინალური ღირებულებით. ომის დამთავრების შემდეგ ბრიუსელსა (1920 წ.) და გენუაში (1922 წ.) ძირითადად ძლევამოსილ ქვეყნებს შორის, რომლებსაც იმ დროში გაბატონებული მდგომარეობა ეკავათ ეკონომიკაში, ხელმოწერილ იქნა შეთანხმება ომამდე არსებული ოქროს სტანდარტის დაბრუნების შესახებ. მრავალ ქვეყანაში, მათ შორის, აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთსა და საფრანგეთში კვლავ იქნა მიღებული ოქროს სტანდარტი, მიუხედავად იმისა, რომ ამ დროისათვის ევროპაში ადგილი ჰქონდა მაღალ ინფლაციას, უმუშევრობას და პოლიტიკურ არასტაბილურობას.

მიუხედავად ამისა, ოქროს სტანდარტის აღდგენა მოკლევადიანი აღმოჩნდა ეკონომიკური რყევის გამო, რომლის დასაწყისი იყო დიდი დეპრესია. დიდი ბრიტანეთის ცენტრალურმა ბანკმა ვერ უზრუნველყო მისი ვალდებულებების შესრულება ფუნტი სტერლინგის ფიქსირებული გაცვლითი კურსის უზრუნველყოფის მხრივ. 1931 წლის სექტემბერში ბანკმა შემოიღო ფუნტ სტერლინგის მცურავი კურსი. ეს ნიშნავდა, რომ ფუნტი სტერლინგის გაცვლითი კურსი უნდა განსაზღვრულიყო მიწოდებისა და მოთხოვნის ფაქტორებთან კავშირში. ამ დროიდან ინგლისის ბანკმა შეწყვიტა ბრიტანული ქაღალდის ფულის გაცვლა ოქროზე ნომინალით.

დიდი ბრიტანეთის მიერ ოქროს სტანდარტზე უარის თქმის შემდგომ ეტაპზე წარმოიშვა ე.წ. „სტერლინგური ზონა“, რომელიც მოიცავდა ქვეყანათა ჯგუფს (უპირატესად ბრიტანული თანამეგობრობის წევრებს), რომლებმაც თავიანთი ვალუტა მიაბეს ფუნტ სტერლინგს და საკუთარ სტერლინგურ ან-

გარიშებს იყენებდნენ ვალუტის საერთაშორისო რეზერვის სახით. სხვა ქვეყნებმა თავიანთი ვალუტა მიაბეს აშშ დოლარს ან ფრანგულ ფრანკს. საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ჰარმონიულობა დაიწყო თანდათანობით იმის მიხედვით, თუ როგორ დაიწყო ზოგიერთმა ქვეყანამ (მათ შორის, აშშ, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, ბელგია, ლატვია, ნიდერლანდები, შვეიცარია და იტალია) ეროვნული ვალუტის დევალვაცია სამამულო წარმოების საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით. ეროვნული ვალუტის ოფიციალური კურსის ხელოვნური შემცირების მეშვეობით თითოეული ამ ქვეყნიდან ცდილობდა მსოფლიო ბაზარზე ექსპორტირებული თავიანთი საქონლის ფასის შემცირებას, ექსპორტის სტიმულირებისა და იმპორტის მოცულობის შემცირების მიზნით. მაგრამ მას შემდეგ, რაც სხვა ქვეყნებმაც მოახდინეს თავიანთი ვალუტების დევალვაცია, ამ გზით მოგების მიღება შეუძლებელი გახდა. ცხადია, რომ თუ ორი ქვეყნიდან თითოეულმა ეროვნული ვალუტის დევალვაცია მოახდინა 10 პროცენტით, არც ერთ მათგანს არ შეუძლია კონკურენტული უპირატესობების მიღება, რამდენადაც ამ ორი ქვეყნის ვალუტით გამოხატული ფასები ერთმანეთის მიმართ უცვლელი რჩება. გარდა ამისა, მრავალ ქვეყანაში აწეულ იქნა ტარიფები იმ იმედით, რომ ეს უზრუნველყოფდა იმ სამამულო საწარმოებში დასაქმებას, რომლებიც კონკურენტუნარიანი იყვნენ საშინაო ბაზარზე. იმის მიხედვით, რაც უფრო მეტი და მეტი ქვეყნები მიმართავდნენ მეზობელი ქვეყნების გაკოტრებას (**beggar-thy-neighbor**), საერთაშორისო ვაჭრობის მოცულობა მცირდებოდა, რაც უარყოფით გავლენას ახდენდა საექსპორტო დარგებში დასაქმებაზე. ამ პროცესს თან სდევდა კიდევ უფრო ცუდი მდგომარეობა: წარმოქმნილ საერთაშორისო ეკონომიკურ კონფლიქტებს სწრაფად მოჰყვა საერთაშორისო სამხედრო კონფლიქტი – 1939 წელს დაიწყო მეორე მსოფლიო ომი.

ბრეტონ-ვუდსის ეპოქა. ჯერ კიდევ მეორე მსოფლიო ომის დამთავრებამდე, 1944 წელს, მსოფლიოს 44 ქვეყნის წარმომადგენელი შეიკრიბა საკურორტო ქალაქ ბრეტონ-ვუდსში (აშშ), რათა ჩამოეყალიბებინა ისეთი ომისშემდგომი გარემო,

რომელიც ხელს შეუწყობდა მშვიდობას და ეკონომიკის აღმავლობას. კონფერენციის მონაწილეები შეთანხმდნენ პრინციპულად ახალ საფუძველზე ოქროს სტანდარტის აღდგენის შესახებ. გარდა ამისა, ამ კონფერენციაზე მიღწეულ იქნა შეთანხმება ორი ახალი საერთაშორისო ორგანიზაციის შექმნის შესახებ, რომელთა ამოცანა იქნებოდა ეკონომიკისა და საერთაშორისო სავალუტო სისტემის აღდგენისადმი მხარდაჭერა. ახლად შექმნილ ორგანიზაციებს ეწოდა: განვითარებისა და რეკონსტრუქციის საერთაშორისო ბანკი და საერთაშორისო სავალუტო ფონდი.

განვითარებისა და რეკონსტრუქციის საერთაშორისო ბანკი (გრსბ) **(International Bank for Reconstruction and Development, IBRD)** – ასეთია მსოფლიო ბანკის **(World Bank)** ოფიციალური სახელწოდება. 1945 წელს დაარსებული მსოფლიო ბანკის თავდაპირველ ამოცანას შეადგენდა ევროპის სახელმწიფოების ომისშემდგომი ეკონომიკის აღდგენის დაფინანსება. მარშალის გეგმის ხელშეწყობით ეს ამოცანა მსოფლიო ბანკმა შეასრულა 50 წლების შუა პერიოდისათვის. შემდგომ ამისა, მსოფლიო ბანკის წინაშე სხვა მისია იქნა დაყენებული: განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკის განვითარებისათვის ხელშეწყობა.

თავისი მისიის გაფართოების შესაბამისად დროთა ვითარებაში მსოფლიო ბანკის მიერ დაარსებულ იქნა მასში შემავალი სამი ორგანიზაცია:

- განვითარების საერთაშორისო ასოციაცია;
- საერთაშორისო ფინანსური კორპორაცია;
- მრავალმხრივი სააგენტო ინვესტიციების გარანტირებისათვის.

მსოფლიო ბანკთან ერთად ამ სამმა ორგანიზაციამ შექმნა მსოფლიო ბანკის ჯგუფი **(World Bank Group)**. მსოფლიო ბანკი 2009 წლის 1 იანვრისათვის აერთიანებდა 187 წევრ-ქვეყანას. მასში გაწევრიანებისათვის საჭიროა, რომ ქვეყანა იყოს საერთაშორისო სავალუტო ფონდის წევრი. მსოფლიო ბანკში მიღების გადაწყვეტილების პროცესი ეფუძნება შეწონილი ხმების სისტემას, რომელიც გამოხატავს წევრი-ქვეყნების ეკონო-

მიკურ სიძლიერეს და მათ წვლილს ბანკის საქმიანობაში. დღეისათვის აშშ-ს წილი 16%-ია, იაპონიის - 8%, გერმანიის - 5%, საფრანგეთის და დიდი ბრიტანეთის - 4-4%, შემდეგ მოდის ჩინეთი - 3%, ინდოეთი - 3%, იტალია - 3%, კანადა - 3%, რუსეთი - 3%, საუდის არაბეთი - 3%, ნიდერლანდები - 2%, ბრაზილია – 2,5%, ხოლო ბელგიაზე, ესპანეთზე, შვეიცარიაზე, ავსტრალიაზე, ირანზე, ვენესუელაზე, მექსიკაზე, არგენტინაზე მოდის 1,2-2%, სხვა დანარჩენ ქვეყნებზე - 30%. დროდადრო, ქვეყნების ეკონომიკური სიძლიერის ცვლილებისა და ახალი ქვეყნების წევრად მიღების კვალობაზე, ხდება ხმების წონითი კოეფიციენტის გადაფასება. მსოფლიო ბანკი ფულს სესხულობს კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარზე. მიწოდებული კრედიტებიდან მიღებული პროცენტებით ხდება მისი საკრედიტო შესაძლებლობათა გაფართოება.

დებულების თანახმად მსოფლიო ბანკი გამოყოფს ორი სახის კრედიტს: ინვესტიციურ კრედიტს და კრედიტს განვითარების მიზნისათვის. ინვესტიციური კრედიტი გამოიყოფა საქონლის, სამუშაოს და მომსახურების საწარმოებლად, ხოლო კრედიტი განვითარების მიზნისათვის (ადრე მას უწოდებდნენ კრედიტს სტრუქტურული გარდაქმნებისათვის) გამოიყოფა პოლიტიკური და ინსტიტუციური რეფორმებისათვის. მსოფლიო ბანკს არ აქვს უფლება გამოყოს სახსრები საგარეო-სავაჭრო დეფიციტის დასაფარავად, მაგრამ მას შეუძლია დააფინანსოს ინფრასტუქტურის განვითარების პროექტები (რკინიგზის და პორტების მშენებლობა და სხვა). ასეთი კრედიტებით იგი ხელს უწყობს სესხის მიმღები ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის განვითარებას. მსოფლიო ბანკს შეუძლია კრედიტი გასცეს მხოლოდ ქვეყნის მთავრობაზე ანდა პროექტების რეალიზაციაზე, რომლის მხარდამჭერია მთავრობა. მსოფლიო ბანკი ეფუძნება „კონსერვატიულ საკრედიტო პოლიტიკას“ (**hard loan policy),** რაც ნიშნავს ბანკის მიერ კრედიტების გაცემას მხოლოდ მაღალი რწმენის ქვეშ, რომ სესხი იქნება დაფარული.

50-იან წლებში მსოფლიო ბანკის საკრედიტო პოლიტიკა ღარიბი ქვეყნების კრიტიკის საგანი გახდა, რადგან დაბალი იყო მათი ხელმისაწვდომობა კრედიტისადმი. ამ კრიტიკის პა-

სუხად მსოფლიო ბანკმა 1960 წელს დააფუძნა განვითარების საერთაშორისო ასოციაცია.

გარდა მსოფლიო ბანკისა, მოქმედებენ აგრეთვე განვითარების რეგიონული ბანკები: აფრიკის განვითარების ბანკი (**African Development Bank**); აზიის განვითარების ბანკი (**Asian Development Bank**), ამერიკათაშორისი განვითარების ბანკი (**Inter-American Development Bank**). ეს ორგანიზაციები ხელს უწყობენ თავიანთ რეგიონებში დაბალშემოსავლიანი ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას. ბოლო პერიოდში დასავლეთ ევროპის სახელმწიფოების მიერ დაარსებულ იქნა რეგიონული განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ევროპული ბანკი (**Europen Bank for Reconstruction and Development, EBRD**), რომლის ამოცანაა კომუნისტური რეჟიმის დაცემის შემდეგ ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების რეკონსტრუქციისთვის ხელშეწყობა. განვითარების რეგიონული ბანკები ბევრ შემთხვევაში ეკონომიკური განვითარების პროგრამების რეალიზაციას ახდენენ მსოფლიო ბანკთან მჭიდრო თანამშრომლობით.

დოლარის ოქროს სტანდარტი. საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა და მსოფლიო ბანკმა შექმნეს ომისშემდგომი სავალუტო სისტემის ორგანიზაციული საფუძველი. გარდა ამისა, ბრეტონ-ვუდსის კონფერენციის მონაწილეები შეეცადნენ გამოეცადათ ამ სისტემის პრაქტიკაში მუშაობის შესაძლებლობა. კონფერენციის მონაწილე ყველა ქვეყანამ გამოთქვა თანხმობა ეროვნული ფულის ერთეულის ოქროსთან მიბმის შესახებ. აშშ დოლარის ნომინალური ღირებულება დადგინდა ერთ უნციაზე 35 დოლარის მოცულობით. ამავე დროს, მხოლოდ აშშ უზრუნველყოფდა თავისი ვალუტის მოცულობას ოქროთი ნებისმიერი უცხო ქვეყნის ცენტრალური ბანკის მოთხოვნის თანახმად. ამრიგად, ამერიკული დოლარი გახდა ბრეტონ-ვუდსის სისტემის ძირითადი ქვაკუთხედი. ეს აიხსნება იმით, რომ ომისშემდგომ პირველ წლებში მხოლოდ აშშ დოლარი და კანადური დოლარი წარმოადგენდნენ კონვერტირებად ვალუტას (**convertible currency**), ანუ ისეთ ვალუტას, რომელიც ნებისმიერი სამართლებრივი შეზღუდვის პირობებში შეიძლება გაიცვალოს სხვა

ქვეყნის ფულის ერთეულზე. მრავალ ქვეყანაში დარწმუნებულები იყვნენ ამერიკული ეკონომიკის სიმტკიცეში და ამიტომაც უყოყმანოდ ღებულობდნენ ამერიკულ დოლარს გარიგებებზე ანგარიშსწორების განსახორციელებლად. ბრიტანული ფუნტ სტერლინგის ანალოგიურად მე-XIX ს.-ში დოლარი გახდა უმეტესი საერთაშორისო გარიგებების ანგარიშსწორების განხორციელების უპირატესი საშუალება. შეიძლება ითქვას, რომ ბრეტონ-ვუდსის კონფერენციის ერთ-ერთი შედეგი იყო დოლარზე დაფუძნებული ოქროს სტანდარტის დაწესება.

რამდენადაც ყველა ქვეყანაში დადგენილი იყო ეროვნული ვალუტის ნომინალური ღირებულება, ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების დადების შედეგად მოხდა ფიქსირებული გაცვლითი კურსის სისტემის ფორმირება. შეთანხმების პირობების თანახმად თითოეულ ქვეყანას თავისი ეროვნული ვალუტის ერთეულის ღირებულება უნდა შეენარჩუნებინა მისი ნომინალური ღირებულების ±1 პროცენტის ფარგლებში. იმ შემთხვევაში, თუ ფულის ერთეულის საბაზრო ფასი გავიდოდა ამ ერთეულის გარეთ, ქვეყანას უნდა განეხორციელებინა ინტერვენცია უცხოური ვალუტის ბაზარზე, რათა აღედგინა მისი ნომინალური ღირებულება. ვალუტის გაცვლითი კურსის ასეთი სტაბილურობა ხელსაყრელი იყო საერთაშორისო კომპანიებისათვის, რამდენადაც ბრეტონ-ვუდსის სისტემა უმეტეს შემთხვევაში უზრუნველყოფდა თითოეული ფულის ერთეულის სტაბილურობას.

ამავე დროს, ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმებით, საგანგებო მდგომარეობისას ქვეყანას ჰქონდა შესაძლებლობა შეეცვალა თავისი ქვეყნის ეროვნული ვალუტის ნომინალური ღირებულება. ამიტომაც, ბრეტონ-ვუდსის სისტემას ხშირად უწოდებენ ფიქსირებული სავალუტო კურსის რეგულირების სისტემას. ფაქტობრივად, ეროვნული ფულის ერთეულები მიბმული იყო ოქროსთან, მაგრამ მათი გაცვლითი კურსის დონე გარკვეული გარემოებების შემთხვევაში ექვემდებარებოდა შეცვლას.

ბრეტონ-ვუდსის სისტემის კრახი. შეთანხმება ფიქსირებული სავალუტო კურსის შენარჩუნების შესახებ კარგად მუშაობდა მანამდე, ვიდრე ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობის პესიმისტური აღქმა დროებით ხასიათს ატა-

რებდა. მაგრამ, თუ ქვეყანა მოხვდებოდა სტრუქტურული მაკროეკონომიკური მოქმედების ზონაში, შესაძლებელი იყო სირთულეების წარმოქმნა მისი ფულის ფიქსირებული გაცვლითი კურსის შენარჩუნების მხრივ. მაგალითად, 1960-იანი წლების ბოლოს დიდ ბრიტანეთში ლიდერობდა ლეობორისტული მთავრობა, რომელიც მოითხოვდა სოციალურად სამართლიანი პოლიტიკის გატარებას. ბრიტანულმა პროფკავშირებმა მიაღწიეს ხელფასების ზრდას, შრომის პირობების გაუმჯობესებას და მუშათა უფლებების დაცვას. მაგრამ ამავე დროს ბრიტანეთის კომპანიებში ადგილი ჰქონდა შრომის მწარმოებლურობის შემცირებას კონკურენტ ფირმებთან შედარებით და ფუნტი სტერლინგის ღირებულების დაცემას. ინგლისის ბანკი იძულებული იყო სავალუტო ბაზარზე გაეყიდა ოქრო და უცხოური ვალუტა, რათა შეენარჩუნებინა ფუნტის კურსი. ამის შედეგად, მკვეთრად შემცირდა უცხოური ვალუტის სახელმწიფო მარაგი, რომლის მიზანი იყო დიდი ბრიტანეთის ვალდებულებების გარანტირება ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების შესაბამისად. ვალუტით მოვაჭრეებს გაუჩნდათ ეჭვი, რომ ინგლისის ბანკში დარეზერვებული ვალუტის მარაგი იწურებოდა. ამ საფრთხის გაღრმავების კვალდაკვალ საერთაშორისო ბანკებს, ვალუტით მოვაჭრეებს და აგრეთვე ბაზრის სხვა მონაწილეებს დაეკარგათ სტიმული შეენახათ ბრიტანული ფული უცხოური ვალუტის რეზერვის სახით. აქედან გამომდინარე, მათ დაიწყეს ფუნტის ბაზარზე გატანა, რის შედეგად წარმოიშვა მოჯადოებული წრე: ინგლისის ბანკი თავის მარაგებს ხარჯავდა, რათა შეენარჩუნებინა ფუნტის კურსი, ხოლო სავალუტო ბაზრის მონაწილეები სულ უფრო შიშობდნენ ინგლისის ბანკის გაკოტრების შესახებ.

ამ სიტუაციას შეეძლო გამოეწვია ბანკში შენატანების მასობრივი გამოთხოვა. ცნობილია, რომ ბანკის ხელთ არასოდეს არაა საკმარისი რაოდენობის ნაღდი ფული, რათა მან ერთდროულად უზრუნველყოს ყველა ვალდებულება. ბანკისადმი ნდობის დაკარგვისას კლიენტი ცდილობს თავისი შენატანის დაბრუნებას, რის გამო ბანკს შეიძლება სერიოზული პრობლემები შეექმნას. ბრეტონ-ვუდსის სისტემა უზრუნველყოფდა რა დაბალ რისკს სავალუტო ბაზარზე თამაშისას, იგი ამით უშვებ-

და სპეკულაციას „აჟიოტაჟური მოთხოვნის“ დროს. მაგალითად, ბირჟის სპეკულიანტებს, რომლებიც არ ენდობოდნენ ინგლისის ბანკს, შეეძლოთ ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების თანახმად, მათ ხელთ არსებული ფუნტი გაეცვალათ დოლარზე. ისინი მაღალ მოგებას იღებდნენ. იმ შემთხვევაში, თუ მათი ეჭვი არ გამართლდებოდა და ინგლისის ბანკი შეინარჩუნებდა ფუნტის ნომინალურ ღირებულებას, ისინი ნებისმიერ მომენტში უმნიშვნელო დანაკარდებით კვლავ მოახდენდნენ თავიანთი დოლარის მარაგის ფუნტზე კონვერტირებას.

მსგავსი სიტუაცია ჩამოყალიბდა 1967 წელს დიდ ბრიტანეთში. ინგლისის ბანკმა ვერ შეძლო წინააღმდეგობის გაწევა საბირჟო სპეკულანტების მიერ ბაზარზე გამოტანილ ფუნტთან და იძულებული გახდა მოეხდინა ფუნტის 14,3%-იანი დევალვაცია. ეს ნიშნავდა მისი ღირებულების 2,80 დოლარიდან 2,40 დოლარამდე შემცირებას. ანალოგიური სიტუაციის წინაშე აღმოჩნდა საფრანგეთი 1969 წელს, რის გამო საჭირო გახდა ფრანკის ღირებულების შემცირება.

თანდათანობით თავი იჩინა პრობლემებმა ბრეტონ-ვუდსის სისტემის მთავარ ბანკში – აშშ-ის ფედერალურ-სარეზერვო სისტემაში. ფაქტია, რომ ბრეტონ-ვუდსის სისტემა ეყრდნობოდა დოლარს და მასთან მიმართებაში შექმნილმა პრობლემებმა გამოიწვია ამ სისტემის კრახი. საქმე იმაშია, რომ დროის მცირე მონაკვეთში ოქროს მარაგი არ იზრდებოდა, ხოლო საერთაშორისო ვაჭრობაში ლიკვიდობის უზრუნველყოფის ერთადერთ წყაროდ დოლარი რჩებოდა. ბრეტონ-ვუდსის პირობით, საერთაშორისო ვაჭრობაში ლიკვიდური საშუალება დამოკიდებული იყო უცხოელი მოქალაქეების მზადყოფნაზე გაეზარდათ შენატანები დოლარებში. ამას ისინი ხალისით აკეთებდნენ მანამ, სანამ ამერიკის ოქროს მარაგისადმი ნდობა ჰქონდათ. ამიტომაც 50-60-იან წლებში უცხოელების მიერ ბანკებში შენახული დოლარის რაოდენობა მუდმივად იზრდებოდა.

მოხდა ისე, რომ უცხოური ქვეყნების მიერ ამერიკული დოლარის მარაგის ზრდის შესაბამისად, ადამიანებს გაუჩნდათ ეჭვი აშშ-ის მხრიდან ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების თანახმად ვალდებულების შესრულებასთან დაკავშირებით. შედეგად

წარმოიშვა ე.წ. **ტრიფინის პარადოქსი** (**Triffin paradox**), მოვლენა, რომელიც პირველად განსაზღვრა ბელგიური წარმოშობის იელის უნივერსიტეტის ეკონომისტმა რობერტ ტრიფინმა. ეს პარადოქსი წარმოიშვა გამომდინარე იქიდან, რომ უცხო ქვეყნების მოქალაქეები განიცდიდნენ დოლარის მარაგის ზრდის აუცილებლობას, თუმცა, რაც უფრო მეტი დოლარი გააჩნდათ, მით უფრო იზრდებოდა უნდობლობა აშშ-ის მიმართ ამ ფულის ოქროთი უზრუნველყოფის შესაძლებლობის შესახებ. რაც უფრო მცირე იყო აშშ-ის მიმართ უცხოელების ნდობა, მით მეტი იყო ამერიკული დოლარისაგან გათავისუფლების და შესაბამისი ოქროს მიღების სურვილი. მაგრამ მოვლენათა ასეთი განვითარების პირობებში საერთაშორისო ვაჭრობა და საერთაშორისო სავალუტო სისტემა კრახის წინაშე აღმოჩნდებოდა.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდის წევრმა ქვეყნებმა 1967 წელს მოილაპარაკეს საერთაშორისო სარეზერვო აქტივების ფორმის შექმნის შესახებ, რომელმაც მიიღო სახელწოდება **„ნასესხობის სპეციალური უფლება“** (**special drawing rights, SDR**). ასეთი სარეზერვო და საანგარიშსწორებო საშუალების შექმნის არსი მდგომარეობდა საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ლიკვიდობის ზრდაში, რაც განპირობებული იყო დოლარზე, რომელიც ასრულებდა სარეზერვო ვალუტის ფუნქციას, მოთხოვნილების შემცირებით. სსფ-ის წევრ ქვეყნებს შეუძლიათ გამოიყენონ **SDR** როგორც ფულადი ერთეული სსფ-ის ფარგლებში განხორციელებული ოფიციალური ანგარიშსწორებისას, ამიტომ ამ ერთეულს ზოგჯერ „ქაღალდის ოქროს“ უწოდებენ.

SDR-ის ღირებულება ყოველდღიურად გაიანგარიშება როგორც ოთხი წამყვანი ვალუტის (აშშ დოლარი, ევრო, იაპონური იენი, ბრიტანული ფუნტი) საბაზრო ღირებულების საშუალო შეწონილი წონითი კოეფიციენტის ბაზაზე, რომელიც გადაისინჯება ხუთ წელიწადში ერთხელ. ევროს შემოღებამდე ამ ჯგუფში შედიოდა გერმანული მარკა და FRF.

SDR-ის სტრუქტურაზე 1981-2010 წლებში წარმოდგენას იძლევა ქვემოთმოყვანილი ცხრილი:

SDR -ის ფასი სხვადასხვა ვალუტაში
(ფრჩხილებში ვალუტის წონა პროცენტებში SDR კალათაში)[55]

პერიოდი	**USD**	**DEM**	**JPY**	**GBP**	**FRF**
1981-1985	0.540 (42 %)	0.460 (19 %)	34.0 (13 %)	0.0710 (13 %)	0.740 (13 %)
1986-1990	0.452 (42 %)	0.527 (19 %)	33.4 (15 %)	0.0893 (12 %)	1.020 (12 %)
1991-1995	0.572 (40 %)	0.453 (21 %)	31.8 (17 %)	0.0812 (11 %)	0.800 (11 %)
1996-1998	0.582 (39 %)	0.446 (21 %)	27.2 (18 %)	0.1050 (11 %)	0.813 (11 %)
პერიოდი	**USD**	**EUR**	**JPY**	**GBP**	
1999-2000	0.5820 (39 %)	0.3519 (32 %)	27.2 (18 %)	0.1050 (11 %)	
2001-2005	0.5770 (45 %)	0.4260 (29 %)	21.0 (15 %)	0.0984 (11 %)	
2006-2010	0.6320 (44 %)	0.4100 (34 %)	18.4 (11 %)	0.0903 (11 %)	

ნასესხობის სპეციალური უფლების შემოღებამ გაზარდა საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ლიკვიდობა, მაგრამ მან ვერ გადაწყვიტა ჭარბი დოლარის პრობლემა, რომელიც გააჩნდა უცხოური სახელმწიფოების მოქალაქეებს. 70-იანი წლების შუა პერიოდში დოლარის სტაბილურობისადმი უნდობლობის გამო ბრეტონ-ვუდსის სისტემა სერიოზულად შეირყა. მოკლე დროში აშშ იძულებული გახდა გაეყიდა თავისი ოქროს მარაგის მესამედი, რათა შეენარჩუნებინა დოლარის ღირებულება არსებულ დონეზე. მსოფლიო სავალუტო ბაზრის მონაწილეებისათვის ცხადი გახდა, რომ აშშ-ის არ გააჩნდა საკმარისი რაოდენობის ოქროს მარაგი, რათა დაეკმაყოფილებინა დოლარის ოქროზე გადაცვლის ყველა მსურველი. 1971 წლის 15 აგვისტოს პრეზიდენტმა ნიქსონმა გააკეთა განცხადება, რომ აშშ არ გაცვლის უნცია ოქროს 35 დოლარად. ეს იყო ბრეტონ-ვუდსის სისტემის დასასრული.

[55] http://www.imf.org/external/exr/facts/sdr.htm

ამის შემდგომ ვალუტების დიდი ნაწილის კურსმა დაიწყო ცოცვა, ხოლო მათი ღირებულება განისაზღვრებოდა სავალუტო ბაზარზე მიწოდება-მოთხოვნის დონით. დოლარის კურსი მსოფლიოს თითქმის ყველა წამყვანი ვალუტის მიმართ დაეცა. მიუხედავად ამისა, მსოფლიოს ქვეყნები ჯერ კიდევ არ იყვნენ მზად უარი ეთქვათ ფიქსირებული სავალუტო კურსის სისტემაზე. 1971 წელს სმიტსონოვსკის ინსტიტუტის კონფერენციაზე (ქ. ვაშინგტონი) (**Smithosonian Conference**) 11 წამყვანი ქვეყნის (აშშ, იაპონია, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, იტალია, კანადა, ნიდერლანდები, შვეიცარია, ბელგია.) ცენტრალური ბანკების წარმომადგენლებმა მოილაპარაკეს ფიქსირებული გაცვლითი კურსის სისტემის აღდგენის თაობაზე, ოღონდ ამ ქვეყნების ვალუტების შეცვლილი თანაფარდობის ბაზაზე. აშშ დოლარის ღირებულება დაეცა ოქროსთან შეფარდებით (38 დოლარი ერთი უნცია ოქრო), მაგრამ დოლარმა ძველებურად მაინც ვერ შეძლო ოქროში კონვერტირება, ხოლო მყარი ვალუტების (ისეთის, როგორიც იენაა) ნომინალური ღირებულება გაიზარდა. გარდა ამისა, ნებადართული იყო ვალუტების კურსის რყევა მათი ახალი ნომინალური ღირებულების მიმართ 2,25 %-ის დიაპაზონში, ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმებით დადგენილი 1%-ის ნაცვლად. ამასთანავე, ბაზრის სუბიექტებმა ეჭვი შეიტანეს სმიტსონოვსკის კონფერენციით დადგენილი ვალუტების ახალი ნომინალური ღირებულების საფუძვლიანობაში. ბირჟის სპეკულანტების აზრით დოლარისა და ფუნტის კურსი ხელოვნურად იქნა გაზრდილი, რის გამო დაიწყეს ამ ორივე ვალუტის მარაგის გაყიდვა და დაგროვება იმ ვალუტებისა, რომელთა კურსი მათ შემცირებულად მიიჩნიეს (შვეიცარიული ფრანკი და გერმანული მარკა). ინგლისის ბანკმა ვერ შეძლო ფუნტის 2,25%-ის დიაპაზონში შენარჩუნება და 1972 წელს იძულებული გახდა მისი კურსი შეემცირებინა. 1973 წლის დასაწყისში მოხდა შვეიცარიული ფრანკის კურსის ზრდა, ხოლო ამავე წლის თებერვალში აშშ-ში განხორციელდა დოლარის 10%-იანი დევალვაცია. ერთი თვის შემდეგ ყველა ცენტრალურმა ბანკმა აღიარა, რომ ისინი ვერ უწევენ წინააღმდეგობას თავისუფალ ბაზარს და მიიღეს გადაწყვეტილება მოქნილი სა-

ვალუტო კურსის შემოღების აუცილებლობის შესახებ. ეს ნიშნავდა მცურავ სავალუტო კურსზე გადასვლას, ანუ ვალუტის კურსის განსაზღვრას მიწოდება-მოთხოვნის თანაფარდობის მიხედვით. 1973 წლიდან ბანკები უპირატესად ამ მოდელზე გადავიდნენ, თუმცა ზოგიერთი ქვეყნის ცენტრალური ბანკი ცდილობდა ეროვნული ვალუტის გაცვლითი კურსის შენარჩუნებას სავალუტო ბაზარზე ვალუტის ყიდვა-გაყიდვის მეშვეობით. სავალუტო კურსის ასეთ ხელოვნურ შენარჩუნებას ცენტრალური ბანკის მიერ ინტერვენციის მეშვეობით უწოდებენ **რეგულირებად სავალუტო კურსს (managed float**).

იამაიკის შეთანხმება. მოქნილი სავალუტო კურსის სისტემა დაკანონდა 1976 წლის იანვარში ჩატარებულ იამაიკის (კუნძული-სახელმწიფო ცენტრალურ ამერიკაში) საერთაშორისო კონფერენციაზე. აქ მიღებული იამაიკის შეთანხმების (**Jamaica Agreement**) თანახმად თითოეულ ქვეყანას შეუძლია თავად აირჩიოს სავალუტო კურსის ის სისტემა, რომელიც უკეთესად შეესაბამება ქვეყნის მოთხოვნებს. აშშ-მა აირჩია სავალუტო კურსის მცურავი სისტემა, სხვა ქვეყნებმა კი უპირატესობა მიანიჭეს ფიქსირებულ სავალუტო კურსს ეროვნული ვალუტის აშშ დოლართან, ფრანგულ ფრანკთან ან სხვა რომელიმე ვალუტასთან მიბმით.

საყურადღებოა ევროკავშირის (**EC**) წევრი ქვეყნების მიერ მიღებული სტრატეგია, რომლის თანახმად სავალუტო ურთიერთობათა დარეგულირების მიზნით 1979 წელს შეიქმნა **ევროპული სავალუტო სისტემა** (**European Monetary System, EMS**). ამ სისტემაში შემავალი უმეტესი ქვეყნა გახდა ევროპული კავშირის სავალუტო კურსის მექანიზმის (**exchange rate mechanism, ERM**) წევრი, რომლებმაც აიღეს ვალდებულება მხარი დაუჭირონ თავიანთი ვალუტის ფიქსირებულ გაცვლით კურსს ერთმანეთის მიმართ ნომინალური ღირებულებიდან გადახრის ვიწრო დიაპაზონში (2,25 %), აგრეთვე მოქნილ კურსს დოლარისა და სხვა ვალუტების მიმართ. სავალუტო კურსის მექანიზმმა ხელი შეუწყო 1999 წელს **EC** ერთიანი ვალუტის – ევროს შემოღებას.

თანამედროვე საერთაშორისო სავალუტო სისტემაში ფიქსირებული და მოქნილი სავალუტო კურსის სისტემები თანაარსებობს. **EC**-ის ქვეყნების დიდმა ნაწილმა მიიღო ერთიანი ფულის ერთეული, ხოლო სხვა ქვეყნებმა ნებაყოფლობით აირჩიეს ფიქსირებული სავალუტო სისტემა დოლარის, ევროს ან სხვა ვალუტების მიმართ. კანადამ, იაპონიამ, ბრიტანეთმა და აშშ-მა უპირატესობა მიანიჭეს სავალუტო კურსის მცურავ სისტემას. შესაბამისად, თანამედროვე საერთაშორისო სავალუტო სისტემის პირობებში ერთი ჯგუფის ქვეყნების ვალუტის კურსი მერყეობს მეორე ჯგუფის ქვეყნების სავალუტო კურსის მიმართ. მაგალითად, აშშ დოლარის კურსი, აგრეთვე სხვა აშშ დოლართან მიბმული ვალუტების კურსი, მერყეობს ევროს და სხვა ვალუტების მიმართ, რომლებიც მიბმულია ევროსთან.

აღსანიშნავია, რომ იამაიკის შეთანხმების შედეგად ფორმირებული საერთაშორისო სავალუტო სისტემა ყოველთვის როდი აკმაყოფილებს ყველა ქვეყნის ცენტრალურ ბანკს, რის გამო ისინი ხშირად იკრიბებიან არსებული უთანხმოებების დასარეგულირებლად. მაგ., აშშ ჩიოდა, რომ დოლარის მაღალი კურსი ამუხრუჭებს ამერიკული საექსპორტო საქონლის კონკურენტუნარიანობას, ასევე იაფ უცხოურ საქონელს აძლევს საშუალებას მიაყენოს ზარალი აშშ-ის სხვადასხვა დარგებს. ეს იყო 1985 წელს ნიუ-იორკის **„პლაზას შეთანხმებისა“** (**Plaza Accord**) საფუძველი, რომლის თანახმადაც დასავლეთის 5 ქვეყნის ცენტრალური ბანკი შეთანხმდა, რომ აშშ-ს დართავს ნებას, შემცირდეს დოლარის კურსი სავალუტო ბაზარზე. ეს პრაქტიკულად განხორციელდა და 1987 წელს დოლარის კურსი სწრაფად დაეცა - 46 პროცენტით გერმანული მარკის მიმართ და 41 პროცენტით იაპონური იენის მიმართ. იმის შიშით, რომ დოლარის შემდგომი დევალვაცია მსოფლიო ვაჭრობას კრიზისამდე მიიყვანს, 6 ქვეყნის (კანადა, საფრანგეთი, გერმანია, იაპონია, დიდი ბრიტანეთი, აშშ) ფინანსთა მინისტრებმა 1987 წელს პარიზში მიიღეს **ლუვრის შეთანხმება** (**Louvre Accord**), რომლის თანახმად მათ აიღეს დოლარის კურსის სტაბილიზაციის ვალდებულება. მიუხედავად ამისა, 1990 წელს სავალუტო ბაზარზე კვლავ იჩინა თავი რიგმა პრობლემებმა სპარსეთის

ყურეში საომარი მოქმედებების შედეგად. წამყვანი ვალუტების კურსი საუკუნის მიწურულამდე განაგრძნობდა რყევას.

სავალუტო კურსის რყევა დიდ როლს თამაშობს საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობაში. როდესაც სამამულო ვალუტის კურსი სავალუტო ბაზარზე იზრდება, ამ კომპანიებს უჭირთ თავიანთი საქონლის ექსპორტირება, რთულდება შიგა ბაზრის დაცვა საქონლის იმპორტის მუქარისაგან; მათთვის ხელსაყრელია გაიტანონ წარმოება უცხოეთის ქვეყნებში. ადგილობრივი ვალუტის კურსის შემცირება იწვევს საწინააღმდეგო შედეგებს.

13.2. საერთაშორისო სავალუტო ბაზარი

უცხოური ვალუტის ეკონომიკური შინაარსი. უცხოური ვალუტა (**foreign exchange**) – არის საქონელი, რომელიც მიმოიქცევა სხვა ქვეყანაში ვალუტის სახით. ისევე როგორც სხვა სახის საქონელზე, უცხოურ ვალუტაზე ფასი დგინდება ბაზარზე ფორმირებული მიწოდება-მოთხოვნის თანაფარდობის შესაბამისად. საერთაშორისო ბიზნესი ქვეყნის შიგა საქმიანი ოპერაციებისაგან ძირითადად განსხვავდება იმით, რომ იგი კომერციული ოპერაციების განხორციელებისას იყენებს ერთზე მეტ ვალუტას. მაგალითად, ინგლისის ერთი რომელიმე უნივერმაღი, როდესაც შეისყიდის მაცივრებს ქვეყნის შიგნით არსებული საწარმოდან, იყენებს ინგლისურ ფუნტ სტერლინგს. მაგრამ თუ იგი მაცივრების შეძენას აპირებს ამერიკაში არსებული საწარმოდან, ანგარიშსწორება უნდა მოახდინოს აშშ დოლარში. ამისათვის კი ინგლისურ უნივერმაღს დასჭირდება ფუნტი სტერლინგის გაცვლა აშშ დოლარზე. ასეთი გაცვლისათვის არსებობს სავალუტო ბაზარი, სადაც ხდება სხვადასხვა ქვეყნების ვალუტების გაცვლა. ასეთი სავალუტო ბაზარი ხელს უწყობს აგრეთვე საერთაშორისო ინვესტიციურ საქმიანობას და კაპიტალის მოძრაობას. კომპანიებს საშუალება აქვთ სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული კაპიტალის ბაზრებიდან დაბალ

პროცენტებში აიღონ კრედიტი და შემდეგ სავალუტო ბაზარზე გაცვალონ იგი ნებისმიერ სხვა საჭირო ვალუტაზე.

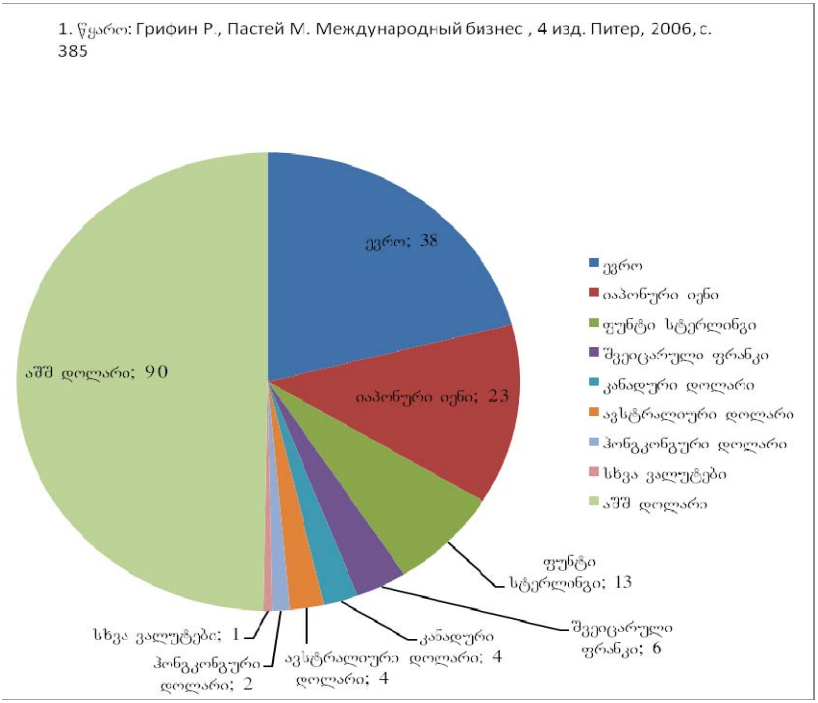
ვალუტების გაცვლა ხდება **სავალუტო კურსის** შესაბამისად, რომელიც წარმოადგენს ვალუტების წონასწორულ ფასს, ანუ ერთი ქვეყნის ვალუტის ფასს, გადაანგარიშებულს მეორე ქვეყნის ვალუტაზე. ვალუტების კურსი ყოველდღიურად ქვეყნდება მსოფლიოს სხვადასხვა სახის გამოცემებში. ვალუტის კურსის კოტირება ხდება ორი ხერხით. **ვალუტის პირდაპირი გაცვლითი კურსი** (**direct exchange rate**), ანუ პირდაპირი კოტირება (**direct quote**) – არის უცხოური ვალუტის ფასი, გამოხატული ეროვნულ ვალუტაში. **ვალუტის ირიბი გაცვლითი კურსი** (**indirect quote**) – არის ეროვნული ვალუტის ფასი გამოხატული უცხოური ვალუტის ერთეულში. მათემატიკურად პირდაპირი და არაპირდაპირი კოტირება ურთიერთშებრუნებული სიდიდეებია. პრაქტიკაში ზოგიერთი ვალუტის კურსი, როგორც წესი, განისაზღვრება პირდაპირი კოტირების პრინციპით, ხოლო სხვა ვალუტების – ირიბი (არაპირდაპირი) კოტირების პრინციპით. მაგალითად, აშშ-ში მიღებულია ბრიტანული ფუნტის პირდაპირი კოტირების პრაქტიკა, მაშინ როდესაც, იაპონური იენისათვის გამოიყენება ირიბი კოტირება.

იმისათვის, რომ ერთმანეთში არ აგვერიოს ვალუტის პირდაპირი და ირიბი კურსის ცნება, საჭიროა გვახსოვდეს, რომ საქონლის შეძენისას ჩვეულებრივ პირდაპირი კოტირება გამოიყენება. მაგალითად, როდესაც ვიძენთ შაქარს, საქმე გვაქვს პირდაპირ კოტირებასთან: 1 კგ შაქარი ღირს 2 დოლარი. ირიბი კოტირება ამ შემთხვევაში ტოლია 0,5 კგ შაქარი ერთ დოლარად.

სავალუტო ბაზრის სტრუქტურა. სავალუტო ბაზარი მოიცავს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ბრუნვადი ვალუტების მყიდველებს და გამყიდველებს. ამ ბაზრის მონაწილეა ნებისმიერი სუბიექტი, რომელსაც გააჩნია ერთი ქვეყნის ვალუტა და სურს გადაცვალოს იგი სხვა ვალუტაზე. თანამედროვე ეტაპზე ვალუტების გაცვლა მასშტაბურ სახეს იღებს. მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობა უცხოურ ვალუტაში დაახლოებით 1-1,5 ტრილიონ აშშ დოლარს შეადგენს. ყველაზე მსხვილი სა-

ვალუტო ბაზარი არსებობს ლონდონში, შემდეგ მოდის ნიუ-იორკი, ტოკიო და სინგაპური. ამ ოთხ ქალაქზე მოდის უცხოური ვალუტით მსოფლიო ვაჭრობის 70 პროცენტამდე. ამასთან, სავაჭრო ოპერაციების დაახლოებით 90 პროცენტამდე ხორციელდება აშშ დოლარის მონაწილებით. სავალუტო ბაზარზე დოლარის ასეთი მდგომარეობა განაპირობა მისმა როლმა ბრეტონ-ვუდსის სისტემაში. რამდენადაც დოლარი მონაწილეობს ყიდვა-გაყიდვის გარიგებების უმეტეს ნაწილში, მან სავალუტო ბაზარზე მიიღო ძირითადი სავალუტო გარიგებების (**transaction currency**) სტატუსი. სავალუტო ბაზრის სტრუქტურა შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ[56]:

სავალუტო ბაზრის სტრუქტურა



[56] რამდენადაც თითოეულ ოპერაციაში მონაწილეობს ორი ვალუტა, ერთობლივი პროცენტი 200%-ის ტოლია.

მსოფლიო სავალუტო ბაზრის მსხვილი მონაწილეებია საფინანსო ცენტრებში (სიდნეი, ტოკიო, ჰონკონგი, სინგაპური, ბაჰრეინი, ფრანკფურტი, ციურიხი, ლონდონი, ნიუ-იორკი, ჩიკაგო, სან-ფრანცისკო) განლაგებული ბანკები. მათ მოგებაში დიდ ადგილს იკავებს სავალუტო ბაზარზე განხორციელებული ოპერაციებიდან მიღებული შემოსავალი, რომელიც მიიღება სხვაობისგან — მყიდველის მიერ უცხოურ ვალუტაზე შეთავაზებულ ფასსა და იმ ფასს შორის, რომელიც გამყიდველის მიერ იქნა მიღებული.

ზოგიერთ შემთხვევაში საერთაშორისო ბანკების თანამშრომლები მოქმედებენ როგორც სავალუტო სპეკულანტები. კერძოდ, ისინი ამტკიცებენ, რომ მათ შეუძლიათ წინასწარ განჭვრიტონ, თუ რომელი მიმართულებით მოხდება ვალუტის კურსის რყევა. ასეთ სიტუაციაში ბანკებს უზარმაზარი მოგების მიღების შესაძლებლობა აქვს, თუმცა იგი ყოველთვის დაკავშირებულია მაღალ რისკთან.

საერთაშორისო ბანკები წარმოადგენენ მთავარ მოთამაშეებს საბითუმო სავალუტო ბაზარზე. ისინი დებენ გარიგებებს როგორც საკუთარი სახელით, ასევე მსხვილი კომერციული კლიენტების სახელით. ბანკთაშორისი გარიგებები, რომლებიც, როგორც წესი, 1 მლნ დოლარზე ნაკლები არაა, შეადგენენ ყველა სავალუტო გარიგებების უმეტეს ნაწილს. სავალუტო ოპერაციის განხორციელებისას ბანკებს შეუძლიათ გამოიყენონ დამოუკიდებელი სავალუტო ბროკერების მომსახურება. *ბროკერები* ბანკებს აწვდიან ინფორმაციას სხვადასხვა ვალუტების ფასებზე, ამყარებენ კონტაქტებს უცხოური ვალუტის მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის. საერთაშორისო ბანკები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ აგრეთვე საცალო სავალუტო ბაზარზე, დებენ ხელშეკრულებებს კერძო კლიენტებთან უცხო ვალუტის ყიდვა-გაყიდვაზე.

სავალუტო ოპერაციებთან დაკავშირებული ბანკის კლიენტები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

- *კომერციული კლიენტები* – ასეთი კლიენტებისათვის სავალუტო ოპერაციები წარმოადგენს მათი ჩვეულებრივი კომერციული საქმიანობის ნაწილს, ისეთს როგორიცაა საქონლის

და მომსახურების ექსპორტი ან იმპორტი, უცხოური კაპიტალის და აქტივების შესყიდვა ან გაყიდვა და ა.შ. კომერციულ კლიენტებს შეუძლიათ სავალუტო ბაზარი გამოიყენონ ასევე რისკის ჰეჯირებისათვის (შემცირებისათვის), რომელიც გამოწვეულია იმ ვალუტების გაცვლითი კურსების არახელსაყრელი ცვლილებებით, რომლებიც მომავალში უნდა გადაიხადონ ანდა მიიღონ გარკვეული თანხა კომერციული გარიგებების საფუძველზე;

- *სავალუტო სპეკულანტები* – ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებიც ეწევიან სავალუტო სპეკულაციებს იმ მიზნით, რომ უცხოური ვალუტით ვაჭრობისას მიიღონ სპეკულაციური მოგება სავალუტო კურსების სხვაობათა საფუძველზე. ისინი გააზრებულად მიდიან სავალუტო რისკზე იმ გარანტიით, რომ მათ შეუძლიათ სწორად დააპროგნოზონ ვალუტის საბაზრო კურსის ცვლილება. ასეთი სპეკულაცია შეიძლება აღმოჩნდეს ძალიან ხელსაყრელი, თუმცა, ამ ტიპის ოპერაციები უცხოური ვალუტით ხასიათდება ძალიან მაღალი რისკით.
- *არბიტრები* – ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომელთა მიზანია მოგების მიღება სხვადასხვა ბაზრებზე უცხოური ვალუტების გაცვლითი კურსის უმნიშვნელო სხვაობების შედეგად. არბიტრები ცდილობენ მოგების მიღებას მინიმალური რისკით, რასაც აღწევენ ერთ ბაზარზე ვალუტის დაბალ ფასში შეძენით და სხვა ბაზარზე მისი უფრო მაღალ ფასში გაყიდვით.

სახელმწიფო ცენტრალური ბანკები და ფინანსთა სამინისტროები ასევე წარმოადგენენ მნიშვნელოვან მოთამაშეებს სავალუტო ბაზარზე. ოქროს სტანდარტისა და ბრეტონ-ვუდსის სისტემის პირობებში ცენტრალური ბანკები ახორციელებენ ინტერვენციებს სავალუტო ბაზარზე ეროვნული ვალუტის საბანკო კურსის ნომინალური ღირებულების სიახლოვესთან შენარჩუნების მიზნით. ანალოგიურად მოქმედებენ ის ქვეყნები, რომლებმაც თავიანთი ვალუტა მიაბეს სხვა ქვეყნის ვალუტას და ისინიც, რომლებმაც შემოიღეს მცურავი სავალუტო კურსი.

ქვეყნის შიგა კანონმდებლობით შეიძლება შეიზღუდოს ეროვნული ვალუტით ვაჭრობა საერთაშორისო სავალუტო ბა-

ზარზე. ვალუტას, რომელიც თავისუფლად მიმოიქცევა სავალუტო ბაზარზე, ეწოდება **თავისუფლად კონვერტირებადი** (**convertible currency**) ანდა **მყარი ვალუტა** (**hang currevcy**). ასეთებია ევროკავშირის ქვეყნების ვალუტები, კანადური დოლარი, შვეიცარიული ფრანკი, იაპონური იენა და აშშ დოლარი. ვალუტა, რომლის ყიდვა და გაყიდვა ძნელია სავალუტო ბაზარზე ქვეყნის შიგა კანონმდებლობით შეზღუდულობის გამო, ან კიდევ იმის გამო, რომ უცხოელებს არ სურთ თავიანთი დანაზოგები შეინახონ ამ ვალუტაში, ეწოდება **არაკონვერტირებადი ვალუტა** (**inconvertible currency**) ანდა **არამდგრადი ვალუტა** (**soft currency**). ამ კატეგორიას მიეკუთვნება მრავალი განვითარებადი ქვეყნის ეროვნული ვალუტა.

სპოტბაზრები და ფორვარდული ბაზრები. მრავალი საერთაშორისო კომერციული ოპერაცია ითვალისწინებს გადახდებს (ანგარიშსწორებას) მომავალში. ასეთია მაგალითად, ოპერაციები დაკრედიტებაზე და შესყიდვები კრედიტით. ცხადია, ბრეტონ-ვუდსის სისტემაზე უარის თქმის შემდეგ, სავალუტო კურსების რყევადობა ტიპური მოვლენაა, რის გამო ასეთი საერთაშორისო ოპერაციები მაღალი რისკის შემცველია. დღევანდელ სავალუტო ბაზარზე ვალუტებით ვაჭრობა შეიძლება განხორციელდეს დაუყოვნებლივი მიწოდებით, ანდა მომავალში დადგენილ დროში მიწოდებით. **სპოტბაზარი** (**spot market**) – ანუ სხვანაირად **ნაღდი ოპერაციების ბაზარი** – წარმოადგენს ბაზარს, სადაც ხორციელდება სავალუტო გარიგებები, რომლებიც დაუყონებლივ შესრულებას ექვემდებარება (როგორც წესი, 2 დღეში). სპოტ-ოპერაციებზე (ნაღდ ოპერაციებზე) ყველა უცხოური სავალუტო ოპერაციის დაახლოებით 40 პროცენტი მოდის.

ფორვარდული ბაზარი (**forvard market**) ისეთი ბაზარია, სადაც ხორციელდება სავალუტო ოპერაციები, რომლებიც უნდა დასრულდეს მომავალში დროის განსაზღვრული მომენტისათვის. სავალუტო ბაზრებზე და პრესაში, როგორც წესი, ქვეყნდება უცხოური ვალუტების ფასები, რომელთა მიწოდება განხორციელდება 30, 90 და 180 დღის შემდეგ.

ფორვარდული ბაზრის ბევრი მონაწილე სვოპის ტიპის სავალუტო ოპერაციებს ახორციელებს. **სვოპოპერაცია** (**swop transaction**) ისეთი ოპერაციაა, რომლის პროცესში ერთდროულად ხორციელდება ერთი და იმავე ვალუტის ყიდვა-გაყიდვა, მაგრამ მათი მიწოდება ხდება სხვადასხვა დროს. მაგალითად, სავალუტო სვოპ-ოპერაციის პროცესში ამერიკული სამრეწველო კომპანია, რომელიც იღებს კრედიტს ერთ-ერთი ბრიტანული ბანკიდან 10 მლნ ფუნტი სტერლინგის მოცულობით 30 დღის ვადით, ყიდის 10 მლნ ფუნტ სტერლინგს სპოტბაზარზე, რათა მიიღოს თავის განკარგულებაში ეკვივალენტური თანხა აშშ დოლარებში და იმავდროულად ყიდულობს 10 მლნ ფუნტ სტერლინგს (პლიუს იმ თანხის ფუნტებში, რომელიც მან უნდა დაუფაროს ბანკს პროცენტის სახით) 30 დღიან ფორვარდულ ბაზარზე, რათა დაფაროს ფუნტებში დენომინირებული თავისი კრედიტი.

სავალუტო ბაზარზე კომპანიების მიერ მომავალში უცხოური ვალუტის მიღების კიდევ ორი მექანიზმი არსებობს. ერთ-ერთი ასეთი მექანიზმია **სავალუტო ფიუჩერსი** (**currency futures**), რომელიც მუდმივად კოტირდება მრავალ სავალუტო ბირჟაზე. ეს გარიგება ძალიან წააგავს ფორვარდულ კონტრაქტს, მაგრამ მისგან განსხვავდება იმით, რომ სავალუტო ფიუჩერსი გათვალისწინებულია ვალუტის სტანდარტულ თანხაზე (მაგალითად, 12,5 მლნ იაპონური იენა, ანდა 125 ათასი შვეიცარიული ფრანკი) და აქვს მიწოდების სტანდარტული ვადა (მაგ., ყოველი თვის მესამე სამშაბათს გარიგების მეტი ვადის განმავლობაში). სავალუტო ფიუჩერსი ნაკლებად გამოიყენება სავალუტო ბაზარზე (ყველა ოპერაციის დაახლოებით ერთი პროცენტი).

სავალუტო ბაზრის მეორე მექანიზმია **სავალუტო ოპციონი** (**currency option**), რომელიც კომპანიას აძლევს უფლებას (მაგრამ არ ავალდებულებს) იყიდოს ან გაყიდოს უცხოური ვალუტის გარკვეული რაოდენობა მოცემულ ფასში გარკვეული დროის განმავლობაში. **ოპციონი ყიდვაზე** (**call option**) – არის ისეთი კონტრაქტი, რომელიც მის მფლობელს აძლევს უფლებას, შეიძინოს უცხოური ვალუტა. **ოპციონი გაყიდვაზე** (**put**

option) – არის ისეთი კონტრაქტი, რომელიც მის მფლობელს აძლევს უფლებას გაყიდოს უცხოური ვალუტა. სავალუტო ოპციონები თავისუფლად კოტირდება მსოფლიოს ყველა ბირჟაზე. მაგალითად, ოპციონები კანადური დოლარის გაყიდვაზე და ყიდვაზე ხელმისაწვდომია ჩიკაგოს სასაქონლო ბირჟაზე (კონტრაქტის მოცულობა 100 000 კანადური დოლარის ტოლია) და ა.შ. სავალუტო ოპციონებზე მოდის სავალუტო ბაზრებზე განხორციელებული ყველა ოპერაციის დაახლოებით 5 პროცენტი.

ფორვარდული ბაზარი, სავალუტო ოპციონები და სავალუტო ფიუჩერსები ხელს უწყობს საერთაშორისო სავაჭრო-საინვესტიციო პროცესებს იმით, რომ კომპანიებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ სავალუტო რისკის ჰეჯირება (შემცირება), რომელიც თან ახლავს საერთაშორისო გარიგებებს.

საერთაშორისო პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება სპოტკურსის კატეგორია. **სპოტკურსი** (**Spot rate**) არის ერთი სახელმწიფოს ვალუტის ფასი, გამოხატული მეორე სახელმწიფოს ვალუტაში, დადგენილი გარიგებების გაფორმების დროს, რომელიც დაუყონებლივ უნდა იქნას მიწოდებული (გადახდილი). იგი გვიჩვენებს, რამდენად მაღალია ეროვნული ვალუტის ფასი ქვეყნის გარეთ ოპერაციების განხორციელების მომენტისათვის.

უცხოური ვალუტის ფორვარდული კურსი მეტწილად განსხვავდება მისი სპოტკურსისაგან. თუ ფორვარდული კურსი (წარმოდგენილი პირდაპირი კოტირების სახით) ნაკლებია სპოტკურსზე, ვალუტა იყიდება **ფორვარდული ფასდათმობით**, ანუ **ფორვარდული დისკონტით** (**forvard discount**). თუ ფორვარდული კურსი აღემატება სპოტკურსს, ვალუტა იყიდება **ფორვარდული დანამატით**, ანუ **ფორვარდული პრემიით** (**forvard premium**).

მაგალითი: დავუშვათ, რომ ბრიტანული ფუნტის სპოტკურსი 2009 წლის 6 აგვისტოსათვის შეადგენდა 1,6099 აშშ დოლარს, რაც ნიშნავს ფუნტის გაყიდვას ფორვარდული ფასდათმობით. წლიური გაანგარიშებით ფორვარდული დანამატი ან დათმობა შეიძლება გაანგარიშებულ იქნას შემდეგი ფორმულით:

$$Q = \frac{Pi - Ps}{Ps} xn\,,$$ სადაც,

Q-არის ფორვარდული დანამატი ან ფასდათმობა წლიური გაანგარიშებით;

P_i-სამთვიანი ფორვარდული კურსი (=$1,6004);

P_s- სპოტკურსი (=$1,6009);

n-წლის განმავლობაში ფორვარდული პერიოდის რაოდენობა (3 თვიანის შემთხვევაში იგი 4-ის ტოლია).

ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში

$$Q = \frac{\$1,6004 - \$1,6009}{\$1,6009} X\, 4 = -2,36\%.$$

მიღებული უარყოფითი სიდიდე (-2,36 %) გვიჩვენებს, რომ ფუნტი იყიდება ფორვარდული ფასდაკლებით. თუ ფუნტის ფორვარდული კურსი მაღალი იქნებოდა სპოტკურსზე (პირდაპირი კოტირებისას), გაანგარიშების შედეგი იქნებოდა დადებითი, რაც მიანიშნებს ვალუტის ყიდვას ფორვარდული დანამატით.

ფორვარდული კურსი წარმოადგენს ვალუტის სპოტკურსის ერთობლივ საბაზრო პროგნოზს მომავლისათვის. შესაბამისად, ფორვარდული ფასი ეხმარება საერთაშორისო მეწარმეებს მოახდინონ სავალუტო კურსების ცვლილების პროგნოზირება. ამ ცვლილებებმა შეიძლება გავლენა იქონიონ პროდუქციის წარმოებისას გამოყენებული იმპორტული კომპონენტების ფასზე, აგრეთვე კომპანიის კონკურენტუნარიანობასა და მისი საექსპორტო ოპერაციების მომგებიანობაზე. იმ ქვეყნის ვალუტა, რომლის საგადასახდელო ბალანსში ადგილი აქვს დეფიციტს ან ინფლაციის მაღალ დონეს, მეტწილ შემთხვევაში იყიდება ფორვარდული ფასდაკლებით. პირიქით, თუ ვალუტა იყიდება ფორვარდული დანამატით, სავალუტო ბაზარზე არის რწმენა იმისა, რომ დროთა ვითარებაში ამ ვალუტის გაცვლითი კურსი ამაღლდება. ასეთ შემთხვევაში კომპანიებმა შეიძლება გაზარდონ თავიანთი აქტივები ანდა შეამცირონ ამ ვალუტაზე თავიანთი ვალდებულებები. იმ ქვეყნის ვალუტა, რომლის სა-

ვაჭრო ბალანსი დადებითია, ანდა ინფლაციის დონე დაბალია, მეტწილ შემთხვევაში იყიდება ფორვარდული დანამატით.

არბიტრაჟი და სავალუტო ბაზარი. არბიტრაჟული ოპერაციები სავალუტო ბაზრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია. **არბიტრაჟი** (**arbitrage**) არის ისეთი ურისკო ოპერაცია, რომელიც დაკავშირებულია ერთდროულად რომელიმე საქონლის ერთ ბაზარზე ყიდვასა და ამავე საქონლის სხვა ბაზარზე გაყიდვასთან ამ ბაზრებზე, ამ საქონლის ფასთა სხვაობის შედეგად მოგების მიღების მიზნით. სავალუტო ბაზრის მდგომარეობაზე გავლენას ახდენს ორი ტიპის არბიტრაჟული ოპერაცია: სასაქონლო არბიტრაჟი და სავალუტო არბიტრაჟი.

სასაქონლო არბიტრაჟი – მსყიდველობითუნარიანობის პრიორიტეტი. სასაქონლო არბიტრაჟის საფუძველია ძალიან უბრალო კონცეფცია: თუ არსებობს ერთ საქონელზე ფასთა სხვაობა ორ ბაზარზე, ადამიანები ამ საქონელს შეიძენენ იქ, სადაც მისი ფასი უფრო დაბალია („იაფ“ ბაზრზე) და გაყიდიან მას იქ, სადაც მასზე უფრო მეტ ფასს შესთავაზებენ („ძვირ“ ბაზარზე). **ერთიანი ფასის კანონის** შესაბამისად ასეთი არბიტრაჟული ოპერაციები გაგრძელდება მანამ, სანამ საქონელზე მათი ფასი ერთნაირი არ გახდება ორივე ბაზარზე.

საერთაშორისო სასაქონლო არბიტრაჟის კონცეფცია ფორმულირებულია **მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტის თეორიაში** (**theory of purchasing power parity, PPP**). ამ თეორიის თანახმად სხვადასხვა ქვეყანაში სავაჭრო საქონლის ფასი ხასიათდება გამოთანაბრების ტენდენციით სავალუტო კურსის რყევის შედეგად. მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტს ადგილი აქვს იმ მიზეზით, რომ იაფ ბაზარზე საქონლის შეძენის და მისი ძვირ ბაზარზე გაყიდვის პროცესი გავლენას ახდენს უცხოური ვალუტაზე მოთხოვნის დონეზე (ანუ მის კურსზეც), ისევე როგორც ორ სასაქონლო ბაზარზე თვით საქონლის საბაზრო ფასზე.

მაგალითი: დავუშვათ, რომ გაცვლითი კურსი აშშ დოლარსა და კანადურ დოლარს შორის შეადგენს US $0,80=Can $1. ასევე დავუშვათ, რომ სიგარეტი „მალბოროს“ ბლოკი ფასით 24 აშშ დოლარი იყიდება ამერიკაში და ფასით 30 კანადური დო-

ლარი – კანადაში. ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტს, რამდენადაც არსებული გაცვლითი კურსის შემთხვევაში:

$$\frac{\text{US \$0,80.}}{\text{Can \$1.}} x Can\$30 = \text{US \$24.}$$

ამრიგად, ბლოკ „მალბოროს“ აქვს ერთი და იგივე ფასი ორივე ქვეყნის ბაზარზე (შესაბამისად აშშ და კანადურ დოლარებში). შესაბამისად, არც აშშ და არც კანადის მაცხოვრებლებს არ დასჭირდებათ საზღვრის გადაკვეთა, რათა მეორე ქვეყანაში შეიძინონ სიგარეტი.

ახლა კი დავუშვათ, რომ გარემოებათა გამო კანადურმა კომპანიებმა გაზარდეს ინვესტიციების მოცულობა მექსიკაში. ეს ნიშნავს, რომ კანადელებმა უნდა გაყიდონ თავიანთი დოლარი და შეიძინონ მექსიკური პესო. ამის შედეგად სავალუტო ბაზარზე გაიზრდება კანადური დოლარის რაოდენობა, რაც გამოიწვევს მისი კურსის დაცემას. ვთქვათ, აშშ დოლარსა და კანადურ დოლარს შორის ჩამოყალიბდა ახალი გაცვლითი კურსი: 0,60 აშშ დოლარი=1 კანადურ დოლარს. ამ შემთხვევაში მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტი არ სრულდება. ასეთი გაცვლის პირობებში აშშ მცხოვრებლებმა შეიძლება გადაკვეთონ კანადის საზღვარი, გაცვალონ 18 აშშ დოლარი 30 კანადურ დოლარზე და შეიძინონ 1 ბლოკი სიგარეტი „მალბორო“ და ამით გააკეთონ 6 დოლარის ეკონომია. წარმოდგენილი მაგალითი ძალიან მარტივია. 6 დოლარის ეკონომიისათვის ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადაადგილება უაზროა, თუმცა მოსაზღვრე რეგიონებში ესეც დასაშვებია. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ დოლარსა და კანადურ დოლარს შორის გაცვლითი კურსი განისაზღვრება უფრო რთული ფაქტორებით, ვიდრე ამ ორ ქვეყანაში სიგარეტის ფასი. თუმცა, თუ ორ ქვეყანას შორის არაა მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტი ზოგადად ნებისმიერ საქონელზე, ადამიანები შეეცდებიან იყიდონ საქონელი იაფ ბაზარზე და გადაიტანონ იგი ძვირ ბაზარზე. ამით ისინი ზეგავლენას ახდენენ როგორც ამ ორ ბაზარზე არსებულ ფასებზე, ასევე სავალუტო ბაზარზე ვალუტის მიწოდებისა და მოთხოვნის დონეზე. სწორედ ამიტომაა, რომ მსყიდველობი-

თუნარიანობის პარიტეტის თეორიაში აღიარებულია ფასების ტენდენცია გამოთანაბრებისაკენ.

მსყიდველობითუნარიანობის პარიტეტის თეორია გამოიყენება აგრეთვე გრძელვადიან პერიოდში სავალუტო კურსის რყევის პროგნოზირებისათვის. სხვადასხვა ქვეყანაში მსყიდველობითუნარიანობაში არსებული განსხვავებები იძლევა სავალუტო კურსის ცვლილების სიგნალს.

სავალუტო არბიტრაჟი. სავალუტო არბიტრაჟი **(arbitrage of exchange)** არის სავალუტო ოპერაციის ერთ-ერთი სახე და გულისხმობს ვალუტის ყიდვა-გაყიდვას შემდგომი კონტრგარიგების(უკუგარიგების) განხორციელებით, მოგების მიღების მიზნით სხვადასხვა სავალუტო ბაზარზე კურსთა სხვაობის (სივრცითი არბიტრაჟი) ანდა დროის გარკვეულ პერიოდში კურსთა რყევის შედეგად (დროითი არბიტრაჟი). სასაქონლო არბიტრაჟი სავალუტო არბიტრაჟთან შედარებით გრძელვადიანი ხასიათისაა. ამასთან, ამ უკანასკნელის გავლენა სავალუტო ბაზარზე უფრო ძლიერია. სავალუტო ბაზარზე დღე-ღამეში განხორციელებული გარიგებები, რომლებიც 1 ტრილიონ დოლარს აღემატება, არის სავალუტო არბიტრაჟის შედეგი. ბანკებსა და სხვა საფინანსო ორგანიზაციებში მომუშავე ტრეიდერები, რომლებიც საქმიანობენ სავალუტო ბაზარზე, ცდილობენ მოგების მიღებას სხვადასხვა ბაზარზე ვალუტების კურსთა სხვაობის ბაზაზე. სავალუტო ბაზარზე არბიტრაჟული გარიგებები მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სასაქონლო გარიგებებს სასაქონლო ბირჟებზე, თუმცა მას დიდი მნიშვნელობა აქვს საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებისათვის.

დროის ნებისმიერ მომენტში, როდესაც ადგილი აქვს სავალუტო ბაზრის წონასწორობის რყევას, პროფესიონალი ტრეიდერები იღებენ მოგებას სავალუტო არბიტრაჟით. არსებობს სავალუტო არბიტრაჟის მრავალი ფორმა, რომელთა შორის უნდა აღინიშნოს შემდეგი: **ორმხრივი არბიტრაჟი; სამმხრივი არბიტრაჟი; საპროცენტო არბიტრაჟი.**

ორმხრივი არბიტრაჟი (**two-point arbitrage**), რომელსაც ასევე უწოდებენ გეოგრაფიულ არბიტრაჟს (**geographic arbitrage**), გულისხმობს მოგების მიღებას ტერიტორიულად

განცალკავებულ ბაზრებზე ერთი და იგივე ვალუტის კურსის სხვაობის შედეგად. მაგალითი: დავუშვათ 1 ფუნტი სტერლინგი იყიდება 2 დოლარად ნიუ-იორკში და 1,80 დოლარად ლონდონში. ასეთ სიტუაციაში შეიძლება მოგების მიღება. კერძოდ, ბანკის სავალუტო ტრეიდერს შეუძლია 1,80 დოლარად შეიძინოს ლონდონის ბაზარზე ფუნტი სტრლინგი. შემდეგ ეს ნაყიდი ფული გაყიდოს ნიუ-იორკის სავალუტო ბაზარზე 2 დოლარად. ტრეიდერის მიერ განხორციელებული ამ გეოგრაფიული (ორმხრივი) გარიგებით თითქმის ურისკოდ ბანკს შეუძლია მოგების მიღება.

რა თქმა უნდა, სხვა ბანკების სავალუტო ტრეიდერებიც შეამჩნევენ მოგების სწრაფად მიღების შესაძლებლობას. იმის მიხედვით, არბიტრები როგორ გაყიდიან დოლარებს და იყიდიან ფუნტს ლონდონში, დოლარის კურსი ფუნტის მიმართ შემცირდება ლონდონის ბირჟაზე. მეორე მხრივ, იმის მიხედვით, არბიტრები როგორ გაყიდიან ფუნტს და იყიდიან დოლარს ნიუ-იორკში, ფუნტის კურსი დოლარის მიმართ დაეცემა ნიუ-იორკის ბირჟაზე. ეს პროცესი გაგრძელდება მანამ, სანამ ორივე ბირჟაზე დოლარსა და ფუნტს შორის გაცვლითი კურსი არ გაწონასწორდება. მას შემდეგ, რაც სავალუტო ბაზარზე არ იქნება სავალუტო კურსების სხვაობის შედეგად მოგების მიღების შესაძლებლობა, სავალუტო ბაზარზე წონასწორობა დამყარდება.

სამმხრივი არბიტრაჟი. განვიხილოთ კიდევ ერთი მაგალითი: დავუშვათ, რომ 1 ფუნტის შეძენა 2 დოლარად შესაძლებელია ნიუ-იორკში, ტოკიოსა და ლონდონში, ხოლო 1 დოლარად შესაძლებელია 120 იენის შეძენა ამ სამივე ქალაქში და 1 ფუნტად – 200 იენის სამივე ქალაქში. რამდენადაც გაცვლითი კურსი თითოეულ წყვილ ვალუტებს შორის ერთნაირია სამივე ქალაქში, არ არსებობს ორმხრივი არბიტრაჟული გარიგებებით მოგების მიღების საშუალება, მაგრამ არსებობს მოგების მიღების შესაძლებლობა სამმხრივი არბიტრაჟის (**three-point arbitrage**) მეშვეობით. სამმხრივი არბიტრაჟი არის სამი სხვადასხვა ვალუტის ყიდვა და გაყიდვა რისკის გარეშე მოგების მიღების მიზნით. ამისათვის უნდა ჩატარდეს სამსაფეხურიანი ოპერაცია: 1. 1 ფუნტი გაიცვალოს 2 დოლარზე; 2. 2 დოლარი

გაიცვალოს 240 იენაზე; 3, 240 იენა გაიცვალოს 1,2 დოლარზე. ამ ოპერაციების შესრულების შედეგად 1 ფუნტის ნაცვლად მიიღება 1,2 ფუნტი, ანუ ყოველგვარი რისკის გარეშე მოგება შეადგენს 0,2 ფუნტს.

საპროცენტო არბიტრაჟი (**Convered-interest arbitrage**) ისეთი არბიტრაჟია, რომელსაც ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ორ ქვეყანაში პროცენტულ განაკვეთებს შორის სხვაობა ფორვარდული ფასდათმობის (დანამატის) არაეკვივალენტურია, მათი ეროვნული ვალუტების გაცვლით კურსთან მიმართებაში. არბიტრაჟის ეს ფორმა ყველაზე მნიშვნელოვანია სავალუტო ბაზარზე არსებულ სხვა ფორმებს შორის. საერთაშორისო ბანკების, სადაზღვევო კომპანიების და კორპორაციების ფინანსური სამსახურების სპეციალისტები მუდმივად სწავლობენ მსოფლიოში სავალუტო ბაზრების მდგომარეობას მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით, აგრეთვე ეძებენ მინიმალურ საპროცენტო განაკვეთებიან მოკლევადიან კრედიტებს. მაგრამ ამ დროს წარმოიქმნება სავალუტო რისკისაგან თავის დაზღვევის აუცილებლობა. აქედან წარმოიშვა *„დაფარული საპროცენტო არბიტრაჟის“* კატეგორია. მისი მოქმედების მექანიზმი შეიძლება დემონსტრირებულ იქნას შემდეგი მაგალითით:

დავუშვათ, რომ წლიური გაანგარიშებით 90 დღიანი დეპოზიტის საპროცენტო განაკვეთი ლონდონში შეადგენს 12% (ფუნტ-სტერლინგის დეპოზიტებზე) და 8% ნიუ-იორკში (აშშ დოლარის დეპოზიტებზე). ასეთ შემთხვევაში ინვესტორები ნიუ-იორკიდან შეეცდებიან უფრო მაღალი მოგების მიღებას ინვესტიციურ კაპიტალზე, რომელიც ხელმისაწვდომია ინგლისში. ეს რომ გააკეთონ, მათ უნდა გაცვალონ დოლარი ფუნტზე და მოახდინონ ფუნტის ინვესტირება ლონდონში. მეორე მხრივ, ინვესტორებს ნიუ-იორკიდან სჭირდებათ დოლარი და არა ფუნტი, ამიტომაც 90 დღიანი პერიოდის გავლის შემდეგ მათ უნდა მოახდინონ ფუნტის დოლარში კონვერტირება. მაგრამ ამ პერიოდში ფუნტის კურსი შეიძლება დაეცეს. ასეთ შემთხვევაში დამატებითი პროცენტი, რომელსაც ნიუ-იორკელები მიიღებენ ლონდონში, შეიძლება გაიხარჯოის 90 დღის შემდეგ ფუნტის დოლარზე გაცვლისას დანაკარგების დასაფარავად.

კითხვაზე – რატომ არსებობს საპროცენტო განაკვეთებს შორის განსხვავება სხვადასხვა ქვეყნებში, პასუხი გასცა იელის უნივერსიტეტის პროფესორმა ირვინ ფიშერმა 1931 წელს. მან დაამტკიცა, რომ ქვეყანაში ნომინალური საპროცენტო განაკვეთი წარმოადგენს რეალურ საპროცენტო განაკვეთს პლიუს ამ ქვეყანაში მოსალოდნელი ინფლაციის დონე. ამრიგად, განსხვავება ინფლაციის მოსალოდნელ ტემპებს შორის განსაზღვრავს განსხვავებებს საპროცენტო განაკვეთებს შორის სხვადასხვა ქვეყანაში. ეს ფენომენი ცნობილია სახელწოდებით „ფიშერის საერთაშორისო ეფექტი“ (**International Fisher effect**). ფიშერის საერთაშორისო ეფექტის, ასევე საპროცენტო არბიტრაჟის შედეგად ამა თუ იმ ქვეყანაში ინფლაციის მოსალოდნელი დონის ამაღლება იწვევს ამ ქვეყანაში საპროცენტო განაკვეთების ზრდას. ამას, თავის მხრივ, მივყავართ საერთაშორისო ბაზარზე ან ფორვარდული დამატების შემცირებასთან, ან ფორვარდული ფასდათმობის ზრდასთან ქვეყნის ეროვნულ ვალუტაზე. იღებენ რა მხედველობაში ამ კავშირს ინფლაციასა და სავალუტო კურსის მოსალოდნელ რყევას შორის, საერთაშორისო მეწარმეები და სავალუტო ტრეიდერები გულდასმით აკვირდებიან ინფლაციის დინამიკას მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ინფლაციისა და სავალუტო კურსებს შორის კავშირი გავლენას ახდენს საერთაშორისო სავალუტო სისტემაზე.

ბოლოს უნდა აღინიშნოს რამდენიმე მიზეზი, რომლებიც განსაზღვრავენ არბიტრაჟის დიდ მნიშვნელობას. არბიტრაჟულ ოპერაციებზე მოდის საერთაშორისო სავალუტო ბაზარზე დღე-ღამეში განხორციელებული ვაჭრობის მოცულობის უმეტესი ნაწილი. არბიტრაჟული ოპერაციები გავლენას ახდენენ ყველა საკვანძო ვალუტის მიწოდება-მოთხოვნაზე. გარდა ამისა, არბიტრაჟი აერთიანებს ერთიან სტრუქტურად სხვადასხვა სავალუტო ბაზრებს, რითაც ხდება ტერიტორიულ განსხვავებულობასთან (ორმხრივი არბიტრაჟი), ვალუტების სახეებს შორის (სამმხრივი არბიტრაჟი), აგრეთვე დროით განსხვავებულობასთან (საპროცენტო არბიტრაჟი) არსებული პრობლემების გადაწყვეტა. არბიტრაჟის მეშვეობით ხდება სავალუტო ბაზრის გლობალიზაცია.

13.3. კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარი

კაპიტალის საერთაშორისო ბაზრის ფორმირებასა და ფუნქციონირებაში საკვანძო ადგილი განეკუთვნებათ საერთაშორისო ბანკებს. მათ სასიცოცხლო მნიშვნელობა გააჩნიათ აგრეთვე საერთაშორისო კომპანიების დაფინანსებაში, სადაც ისინი ასრულებენ როგორც კომერციული, ასევე საინვესტიციო საბანკო დაწესებულებების ფუნქციებს. კომერციული ბანკების სახით ისინი უზრუნველყოფენ საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების დაფინანსებას, იღებენ დეპოზიტებს, გასცემენ კრედიტებს, თავიანთ კლიენტებს უწევენ კვალიფიციურ მომსახურებას ფინანსური ოპერაციების რეგულირების და კონტროლის კუთხით. საერთაშორისო ბანკები ასრულებენ საინვესტიციო დაწესებულებების ფუნქციებს, გასცემენ ადგილობრივ, უცხოურ და საერთაშორისო კრედიტებს ანდა ქმნიან საბანკო კონსორციუმებს მსხვილი კრედიტების მიწოდებისათვის, აგრეთვე უზრუნველყოფენ საბროკერო მომსახურებას, აფინანსებენ ერთობლივი საწარმოების შექმნას და ა.შ.

ძირითადი საერთაშორისო ბანკები. საერთაშორისო საბანკო სისტემის ბირთვს წარმოადგენს მსხვილი ბანკები, რომლებიც დასპეციალიზებულნი არიან მოკლევადიანი კაპიტალის ბაზრის ოპერაციებზე. ამ ბანკების შტაბ-ბინები მდებარეობენ მსოფლიოს ისეთ საფინანსო ცენტრებში, როგორიცაა იაპონია, აშშ, ინგლისი, გერმანია, საფრანგეთი და ა.შ.

საერთაშორისო საბანკო საქმიანობის რამდენიმე ფორმა არსებობს. თავდაპირველად საერთაშორისო საბანკო ოპერაციები ხორციელდებოდა ბანკებს შორის, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყანაში მდებარეობდნენ. უმეტესწილად ორმხრივი საკორესპონდენტო ურთიერთობის ფორმით. **საკორესპონდენტო ურთიერთობები** (**correcpondent relationship**) არის სააგენტო ურთიერთობები, რომლის დროს ბანკი გამოდის თავის ქვეყანაში როგორც კორესპონდენტი ანდა აგენტი მეორე (უცხოური) ბანკისათვის. მაგალითად, ამერიკულ ბანკს შეუძლია იყოს საფრანგეთის ბანკის კორესპონდენტი აშშ-ში. ასევე საფრანგეთის ბანკს შეუძლია იყოს ამერიკული ბანკის კორესპონდენ-

ტი საფრანგეთში. კორესპონდენტი-ბანკები ასრულებენ ისეთ ოპერაციებს, როგორიცაა ფულადი სახსრების გაცემა უცხოურ კომპანიებზე ანდა მათგან გადასახადების მიღება, ინფორმაციის მიწოდება კომპანიების კრედიტუნარიანობაზე, აგრეთვე აკრედიტული წერილების განაღდება. ამ ოპერაციების უზრუნველსაყოფად თითოეულ ბანკს სხვა ბანკში გააჩნია ადგილობრივ ვალუტაში დეპონირებული ანგარიში.

უკანასკნელ პერიოდში მსხვილი ბანკების საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის კვალდაკვალ ფართოვდება მათი საზღვარგარეთული ქვედანაყოფების ქსელი. ეს ნიშნავს, რომ მსხვილი ბანკები უპირატესობას ანიჭებენ არა მაკორესპონდენტებელი ბანკების მომსახურებას, არამედ თავად ხსნიან საკუთარ ქვედანაყოფებს საზღვარგარეთ, რითაც ქმნიან ოპტიმალურ გარემოს როგორც საკუთარი, ასევე სხვა ბანკების კლიენტებისათვის.

ბანკების უცხოური ქვედანაყოფების რამდენიმე ტიპი არსებობს. ბანკის ქვედანაყოფი, რომელიც დარეგისტრირებულია როგორც კომპანია, დამოუკიდებელი სათაო ბანკისაგან, იწოდება *შვილობილ ბანკად* (**subsidiary bank**); ქვედანაყოფი, რომელიც არაა დარეგისტრირებული როგორც ცალკე დამოუკიდებელი კომპანია, არის ბაკის ფილიალი *(***branch bank**). ზოგიერთ შემთხვევაში საერთაშორისო ბანკი უპირატესობას ანიჭებს ასოცირებული (აფილირებული) სტრუქტურის შექმნას. ასოცირებული ბანკი, ანუ აფილიანტი (**affiliated bank**) არის ბანკის უცხოური ქვედანაყოფი, რომლის თანამფლობელია მოცემული ბანკი და მისი სამამულო ან უცხოური პარტნიორი.

ბანკების კომერციული და ინვესტიციური მომსახურება. საერთაშორისო ბანკების და მათი ქვედანაყოფების ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა კომერციული მომსახურების გაწევა. ასეთი საბანკო მომსახურებით სარგებლობენ საქონლის ექსპორტიორები და ტურისტები, როდესაც თავიანთ ეროვნულ ვალუტას ან სამგზავრო ჩეკს ცვლიან ადგილსამყოფელი ქვეყნის ადგილობრივ ვალუტაზე. სწორედ, ერთი ქვეყნის ფულადი ერთეულის მეორე ქვეყნის ვალუტაზე ფიზიკური გაცვლა წარმოადგენს საერთაშორისო ბანკების მნიშვნელოვან

ფუნქციას, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია მათი საქმიანობა ყოველდღიური კომერციული ოპერაციების უზრუნველყოფისა და დაფინანსების მხრივ. განსაკუთრებით დიდი ნაწილი მოდის ისეთ ოპერაციებზე, როგორიცაა: გარიგებების მოკლევადიანი დაფინანსება; გადასახდელების გაგზავნა საერთაშორისო ელექტრონული სისტემების გამოყენებით; უცხოური ვალუტის ფორვარდული შესყიდვა; კლიენტების კვალიფიციური კონსულტირება საქონლის ექსპორტ-იმპორტის დოკუმენტაციის გაფორმებისა და ანგარიშსწორების საკითხებზე და სხვ.

კომერციულ მომსახურებასთან ერთად, საერთაშორისო ბანკები თავიანთ კლიენტებს უწევენ ინვესტიციურ მომსახურებას. ბანკების ინვესტიციური განყოფილებების მომსახურებით სარგებლობენ კორპორაციული კლიენტები დოკუმენტების გაფორმების და გრძელვადიანი სავალო ქაღალდებისა და აქციების განთავსების, კომპანიათა შერწყმის, ფირმების შეძენის და სხვა სფეროებში. გამწვავებული კონკურენციული ბრძოლა აიძულებს საერთაშორისო ბანკებს უზრუნველყონ მათი საქმიანობის გლობალიზაცია, რათა შეინარჩუნონ და გააძლიერონ თავიანთი კაპიტალის მიწოდების პოტენციალი კლიენტებისთვის მინიმალურ შესაძლო პროცენტებში.

ევროვალუტის ბაზარი. ევროვალუტის ბაზარი ფინანსური სისტემის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია. ევროვალუტის ბაზარი (თავდაპირველად იგი „ევროდოლარის ბაზრად“ იწოდებოდა) აღმოცენდა გასული საუკუნის 50-იან წლებში. მისი წარმოშობა დაკავშირებულია ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების კომუნისტური ხელისუფლების მოთხოვნილებასთან, საერთაშორისო ვაჭრობა დაეფინანსებინათ დოლარებში. თუმცა, მათ ჰქონდათ შიში, რომ პოლიტიკური მიზეზებით მათ ანგარიშებს ამერიკულ ბანკებში აშშ ხელისუფლება დაბლოკავდა. ამ პრობლემის თავიდან აცილების მიზნით გამოიყენებოდა ევროპული ბანკების მომსახურება, რომლებიც თავისუფლად ხსნიდნენ ანგარიშებს აშშ დოლარებში. ასე წარმოიშვა ევროდოლარები (**eurodollars**) – აშშ დოლარები, დეპონირებული ევროპის ბანკების ანგარიშზე. გარდა ევროპულისა, მსოფლიოს სხვა მსხვილმა ბანკებმა (კანადა, იაპო-

ნია) დაიწყეს დოლარებში დეპონირებული დეპოზიტური შენატანების მიღება, რის გამო ტერმინმა „ევროდოლარი“ მოიცვა ნებისმიერი სადოლარო ანგარიში. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ სხვა ვალუტების მდგრადობის და როლის ამაღლების შედეგად ევროვალუტის ბაზარი გაფართოვდა ევროიენის, ევროფუნტის და სხვა ვალუტებზე. დღევანდელ ეტაპზე ტერმინი **„ევროვალუტა“**(**eurocurrency**) ნიშნავს ვალუტას იმ ქვეყნის გარეთ დენომინირებულ საბანკო ანგარიშს, სადაც იგი იქნა გამოშვებული.

ევროვალუტის ბაზრის განვითარების პარალელურად მიმდინარეობდა ევროკრედიტების ბაზრის ფორმირება. ევროკრედიტის ბაზარი ხასიათდება მაღალი კონკურენციით, ამიტომ კრედიტორები ძალიან დაბალი მარჟით მუშაობენ, რაც ნიშნავს მცირე განსხვავებას კრედიტებისა და დეპოზიტების განაკვეთებს შორის. ევროკრედიტებზე საპროცენტო განაკვეთები ხშირად განისაზღვრება **LIBOR** განაკვეთით (LIBOR - London Interbank Offer Rate). **LIBOR** – არის საპროცენტო განაკვეთი, რომელსაც ლონდონის ბანკები უნიშნავენ ერთმანეთს ევროვალუტაში მიწოდებულ მოკლევადიან კრედიტებზე. ევროკრედიტების ბაზარი ყველაზე ხელსაყრელი კრედიტების მიღების წყაროა მსხვილი მრავალეროვნული კორპორაციებისა და სამთავრობო სტრუქტურებისათვის. ასეთი სიტუაციის სამი ძირითადი მიზეზი არსებობს. პირველი, ევროკრედიტები არ არის დამოკიდებული სამთავრობო ნორმატიულ აქტებზე, მაგ., სარეზერვო მოთხოვნაზე, რომელიც არეგულირებს ბანკების საქმიანობას. მეორე, ევროკრედიტები გამოიყოფა მხოლოდ მსხვილ გარიგებებზე, მესამე, ევროსესხების ბაზრის მომსახურებით სარგებლობენ მსხვილი კრედიტუნარიანი მსესხებლები. ამიტომაც კრედიტორები რისკზე უფრო დაბალ პრემიას აწესებენ.

გასული საუკუნის 70-იან წლებში ამერიკულმა ბანკებმა გამოხატეს უკმაყოფილება იმაზედ, რომ სარეზერვო მოთხოვნა და სხვა რეგულაციური წესები დაწესებული ფედერალური სარეზერვო სამმართველოს მიერ, ხელს უშლიდა მათ ევროპულ და აზიურ ბანკებთან კონკურენციაში. უცხოური ბანკები, რომლებიც გასცემდნენ კრედიტებს ევროდოლარებში, არ

ემორჩილებოდნენ ამ ნორმატიულ მოთხოვნებს. ამ პრობლემის გადაჭრის მიზნით აშშ ფედერალური საამართველოს მიერ გაიცა ნებართვა საერთაშორისო ბანკებთან საერთაშორისო ქვედანაყოფის ჩამოყალიბების შესახებ, რომლებიც იმუშავებდა შეღავათიანი რეჟიმით. შეღავათიან პირობებში მოქმედი ბანკის საერთაშორისო ქვედანაყოფი (**internacional banking facility, IBF**), წამოადგენს ამერიკული ბანკის ქვედანაყოფს, რომელიც სამართლებრივად დამოუკიდებულია ამ ბანკისაგან და შეუძლია მხოლოდ საერთაშორისო საბანკო მომსახურების გაწევა. ასეთი ქვედანაყოფები გათავისუფლებულია მრავალრიცხოვანი შიდა საბანკო რეგულაციის წესების დაცვისაგან. ამასთან, დადგენილი წესებით, მათ არ შეუძლიათ თავიანთ ქვეყანაში გასწიონ საბანკო მომსახურება. ასეთ ქვედანაყოფებს შეუძლიათ მიიღონ დეპოზიტები მხოლოდ აშშ არარეზიდენტებისაგან, ანდა მიაწოდონ კრედიტები მხოლოდ აშშ არარეზიდენტებს. შეღავათიანი რეჟიმით ბანკების საერთაშორისო ქვედანაყოფების სისტემის შექმნამ ამერიკულ ბანკებს საშუალება მისცა თანაბარ პირობებში გაუწიონ კონკურენცია ევროკრედიტების ბაზარზე სხვა საერთაშორისო ბანკებს.

ობლიგაციების საერთაშორისო ბაზარი. მსხვილი კომპანიების, საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობისათვის ობლიგაციების ბაზარი წარმოადგენს სასესხო (სავალო) დაფინანსების ძირითად წყაროს. ტრადიციულად ეს ბაზარი შედგება ორი ტიპის ფასიანი ქაღალდებისაგან ფიქსირებული საპროცენტო შემოსავლებით: *უცხოური ობლიგაციებისა და ევროობლიგაციებისაგან.* **უცხოური ობლიგაციები** (**foriegn bonds**) – არის ობლიგაციები, რომლებსაც უშვებს A ქვეყნის რეზიდენტი, ხოლო ყიდის B ქვეყნის რეზიდენტი ამავე ქვეყნის ვალუტაში. მაგ., კოკა-კოლას, აშშ-ის რეზიდენტს შეუძლია გამოუშვას უცხოური ობლიგაცია დენომინირებული ფუნტ სტერლინგში და გაყიდოს იგი უპირველესად ინგლისის რეზიდენტებზე. **ევროობლიგაცია** (**eurobonds**) – არის ობლიგაცია, რომელიც გამოიშვება *A* ქვეყნის ვალუტაში, მაგრამ გაიყიდება სხვა ქვეყნის რეზიდენტის მიერ. მაგალითად, კომპანია „ამერიკის ავიახაზებს“ შეუძ-

ლია მოიზიდოს ნასესხები კაპიტალი 1 მლრდ დოლარის მოცულობით, განკუთვნილი ახალი თვითმფრინავების შესაძენად, დანიის რეზიდენტების მიერ ევროობლოგაციების გაყიდვის გზით, რომელიც დენომინირებულია დოლარებში. ობლიგაციების საერთაშორისო ბაზრის ძირითად ვალუტებს წარმოადგენენ აშშ დოლარი და ევრო.

კაპიტალის მსოფლიო ბაზრის განვითარებასთან ერთად ობლიგაციების საერთაშორისო ბაზარი სულ უფრო რთული ხდება. ინვესტიციური ბანკების სინდიკატები, კომპანიები, რომლებიც საქმიანობენ ფასიანი ქაღალდების ოპერაციებით, აერთიანებენ საერთაშორისო ობლიგაციების კომპლექსურ პაკეტებს, განკუთვნილს მსხვილი კრედიტუნარიანი მესხებლის (ტრანსნაციონალური კომპანიები, მთავრობები, საერთაშორისო ორგანიზაციები) მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. ასეთი გლობალური ობლიგაციების გამოშვება გახდა ერთერთი მნიშვნელოვანი ახალი ფინანსური ინსტრუმენტი. **გლობალური ობლიგაცია** (**global bonds**) – არის მსხვილი ლიკვიდური ფინანსური აქტივი, რომლითაც ვაჭრობა ხდება ნებისმიერ ქვეყანაში ნებისმიერ დროს. პირველი გლობალური ობლიგაცია გამოშვებულ იქნა მსოფლიო ბანკის მიერ. ამ ბანკმა გაყიდა გლობალური ობლიგაცია აშშ დოლარში დენომინირებული 1,5 მლრდ დოლარის მოცულობით ერთდროულად ჩრდილოეთ ამერიკაში, ევროპასა და იაპონიაში. შემდეგ ასეთი ობლოიგაციების გამოშვება დაიწყეს მსოფლიოს მსხვილმა ბანკებმა.

ობლიგაციების ბაზარზე არსებობს კიდევ სხვა შესაძლებლობანი. მაგ., მსესხებელს აქვს უფლება ობლიგაციაზე პროცენტი გადაიხადოს ერთ ვალუტაში, ხოლო ძირითადი თანხა – მეორე ვალუტაში. მსესხებელს შეუძლია ასევე მიაღწიოს უფრო მცირე საპროცენტო განაკვეთს ინფლაციისაგან თავის დასაღწევად. ამისათვის საჭიროა სესხის ძირითადი თანხის დაფარვა მიაბას ოქროს ფასს ან სესხების სპეციალურ უფლებას.

ისევე როგორც ევროკრედიტების, ევროობლიგაციების ბაზარი ხასიათდება კონკურენციის მაღალი დონით, ამიტომ მსესხებლებს ბევრ შემთხვევაში საშუალება აქვთ მიიღონ საჭი-

რო სახსრები საკმაოდ ხელსაყრელ პირობებში. გარიგებათა დიდი თანხა, მსესხებელთა კრედიტუნარიანობა, აგრეთვე რეგულაციის წესებისაგან დამოუკიდებლობა, რომელიც სავალდებულოა კაპიტალის შიგა ბაზარზე და რომელთა შესრულება დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან – ხელს უწყობს ამგვარ კრედიტებზე საპროცენტო განაკვეთების შემცირებას.

აქციების გლობალური ბაზარი. ტრანსნაციონალური კომპანიების როლის გაძლიერებამ და ტელესაკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სრულყოფამ გამოიწვია კორპორაციული აქციების ბაზრების გლობალიზაცია. დამწყები კომპანიების შესაძლებლობანი კაპიტალის მოზიდვაში დღეისათვის მხოლოდ საკუთარი წყაროებით არ შემოისაზღვრება. დარეგისტრირებულ კომპანიებსაც შეუძლიათ მოახდინონ ფულადი სახსრების მობილიზაცია აქციების დამატებითი ემისიის მეშვეობით. კომპანიები შეაღწევენ რა საერთაშორისო ბაზარში, თავიანთი შვილობილი საწარმოებისათვის კაპიტალის მოზიდვაში უპირატესობას ანიჭებენ ამ ბაზარს. უკანასკნელ პერიოდში კაპიტალის მოზიდვის ახალი ფორმა ინერგება ე.წ. **საქვეყნო ფონდის** (**country fund**) სახით, რომელიც არის ურთიერთმხარდაჭერის ფონდი, დასპეციალიზებული ინვესტიციებზე მოცემული ქვეყნის კომპანიებში.

აქციების ბაზრის გლობალიზაცია ხელს უწყობს ფინანსური მომსახურების ინდუსტრიის გლობალიზაციას. მთელი რიგი კომპანიები სპეციალიზდებიან ფინანსური მომსახურების მიწოდებაზე, აფართოებენ საქმიანობას შიგა ბაზრიდან ძირითადი საერთაშორისო ფინანსური ცენტრებისაკენ. ამგვარი კომპანიები აქტიურად ცდილობენ თავიანთი კლიენტები, განთავსებული დედამიწის სხვადასხვა წერტილებში, უზრუნველყონ სათანადო კაპიტალით, რეკომენდაციებით, ფინანსური ბაზრების ანალიზის შედეგებით, საჭირო ფინანსური ოპერაციებით და ა.შ.

ფინანსური ბაზრების გლობალიზაციაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ოფშორული ფინანსური ცენტრები. ასეთი ცენტრები სპეციალიზდებიან კლიენტებისათვის, რომლებიც არ არიან ქვეყნის რეზიდენტები საბანკო და სხვა ფინანსურ

მომსახურებაზე. ბევრი ასეთი ცენტრი განლაგებულია კუნძულ-სახელმწიფოთა ტერიტორიაზე: ბაჰამის კუნძულები, ბაჰრეინი, კაიმანოვის კუნძულები, ბერმუდის კუნძულები, ანტილიის კუნძულები, სინგაპური. ლუქსემბურგი და შვეიცარია მართალია არ განეკუთვნებიან კუნძულოვან სახელმწიფოებს, მაგრამ მნიშვნელოვან ოფშორულ ფინანსურ ცენტრებს წარმოადგენენ.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები ხშირად სარგებლობენ ოფშორული ცენტრების მომსახურებით, რათა ხელსაყრელი პირობებით მიიღონ კრედიტები ევროვალუტაში. მრავალი ტრანსნაციონალური კომპანია ამ ცენტრებში განათავსებს თავიანთ შვილობილ კომპანიებს, რომლებიც დასაქმებული არიან ფინანსური ოპერაციებით და აქვთ შესაძლებლობა გამოიყენონ ამ ზონების უპირატესობები.

ოფშორული ზონების ძირითადი უპირატესობები მდგომარეობს შემდეგში: პოლიტიკური სტაბილურობა; ლიბერალური ნორმატიულ-სამართლებრივი კლიმატი; ექსპერტული შეფასების მიღების შესაძლებლობა სამართლებრივ, ბუღალტრულ, ფინანსურ და სხვა საკითხებზე; დაბალი ან ნულოვანი საგადასახადო განაკვეთები და ა.შ. თანამედროვე ეტაპზე ოფშორული ფინანსური ცენტრები კაპიტალის ბაზრის გლობალიზაციის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

საკონტროლო კითხვები:

1. რით არის განპირობებული საერთაშორისო სავალუტო სისტემის წარმოქმნა და არსებობა?
1. რა ეტაპები გამოიარა საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ევოლუციამ?
2. რა ფაქტორებმა გამოიწვია ოქროს სტანდარტის კრახი?
3. რაში მდგომარეობს ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების არსი და რამ გამოიწვია მისი კრახი?
4. დაახასიათეთ,,სესხების სპეციალური უფლების“ შინაარსი.

5. რაში მდგომარეობს იამაიკის, პლაზას და ლუვრის შეთანხმებების შინაარსი?
6. ვალუტის კურსის კოტირების რამდენი ხერხი არსებობს და რით განსხვავდებიან ისინი ერთმანეთისგან?
7. აღწერეთ განსხვავება ფიქსირებული სავალუტო კურსის სისტემასა და მოქნილი სავალურო კურსის სისტემას შორის.
8. რომელი ფაქტორები განსაზღვრავს ამა თუ იმ ვალუტის მოთხოვნას და მიწოდებას სავალუტო ბაზარზე?
9. როგორია საერთაშორისო ბანკების როლი სავალუტო ბაზრების ფუნქციონირებაში?
10. დაახასიათეთ სხვადასხვა მეთოდები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენონ კომპანიებმა სავალუტო კურსის რყევებისაგან თავის დასაცავად.
11. ახსენით არბიტრაჟული ოპერაციების სხვადასხვა ტიპების არსი, რომლებიც გავლენას ახდენენ სავალუტო ბაზარზე.
12. დაახასიათეთ ევროვალუტა და მისი თანამედროვე შინაარსი.
13. რაში მდგომარეობს ოფშორული ფინანსური ცენტრების უპირატესობები საერთაშორისო ბიზნესის განსახორციელებლად?

ლიტერატურა:

1. **Гриффин Р, Пастей М**., Международный бизнес, 4-ое изд. Питер.- 2006;
2. **Чиченов М.В.,** Основы международного бизнеса: учебное пособие.-М.: КНОРУС, 2009;
3. **Шевчук Д. А.** Международная финансовая система: учебное пособие.-Ростов н/ Д: Феникс, 2006.

თავი XIV

საერთაშორისო ფინანსური მენეჯმენტი

შესასწავლი საკითხები:

1. საერთაშორისო ვაჭრობის ფინანსური ასპექტები;
2. სავალუტო რისკების მართვა;
3. საბრუნავი კაპიტალის მართვა;
4. უცხოური კაპიტალდაბანდებების შეფასება;
5. კაპიტალის დაფინანსების საერთაშორისო წყაროები.

14.1. საერთაშორისო ვაჭრობის ფინანსური ასპექტები

საერთაშორისო გარიგებებში, ისევე როგორც ნებისმიერ დონეზე სამეწარმეო გარიგებებში, მყიდველი და გამყიდველი უნდა შეთანხმდნენ ისეთ საბაზო საკითხებზე, როგორიცაა საქონლის (მომსახურების) ფასი, რაოდენობა და მოწოდების ვადები. ამასთან, როდესაც გარიგებებში მონაწილეობს სხვადასხვა ქვეყნის მყიდველი და გამყიდველი, წარმოიქმნება დამატებითი ამოცანები: რომელ ვალუტაში განხორციელდეს ოპერაცია; როდის და როგორ შემოწმდეს კრედიტუნარიანობა; გადახდის როგორი ფორმა იქნას გამოყენებული; როგორ მოხდეს ფინანსური გარიგებების ორგანიზაცია.

ვალუტის შერჩევა. საერთაშორისო ვაჭრობაში ერთ-ერთი საკვანძო ადგილი უკავია იმ ვალუტის შერჩევას, რომელშიც განხორციელდება გარიგება. საქმე იმაშია, რომ ექსპორტიორებს და იმპორტიორებს ამ კუთხით განსხვავებული შეხედულებები გააჩნიათ. ექსპორტიორი უპირატესობას ანიჭებს გადახდას საკუთარ მშობლიურ ვალუტაში, რათა ზუსტად იცოდეს, რა თანხას მიიღებს იმპორტიორისაგან, იმპორტიორს კი მეტწილად ურჩევნია გადაიხადოს საკუთარი ვალუტით, რათა ზუსტად იცოდეს, რა თანხას უხდის ექსპორტიორს. ზოგჯერ ორივე მათგანი უპირატესობას ანიჭებენ მესამე ვალუტას. ეს იმ შემთხვევაში, როდესაც მათი ქვეყნის ვალუტა არასტაბი-

ლურია. ასეთ შემთხვევაში მათთვის ხელსაყრელია გარიგების გადახდა აშშ დოლარებში, იაპონურ იენაში, ევროში ან სხვა რომელიმე ქვეყნის სტაბილურ ვალუტაში. საერთაშორისო გარიგებათა პრაქტიკაში ყველაზე დიდი ნაწილი მოდის აშშ დოლარზე. ნავთობმოპოვებისა და კომერციული თვითმფრინავების მშენებლობის სფეროში გადახდები მხოლოდ აშშ დოლარებში ხორციელდება. მსხვილი ქონების ექსპორტიორები იმპორტიორებს ანგარიშს უდგენენ მათ სამამულო ვალუტაზე, მცირე ქვეყნების ექსპორტიორები კი სავაჭრო გარიგებებს ახდენენ მსხვილი პარტნიორი ქვეყნის ვალუტაში.

კრედიტუნარიანობის შემოწმება. საერთაშორისო ვაჭრობაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მყიდველის კრედიტუნარიანობის განსაზღვრას. როდესაც იმპორტიორი ფინანსურად სტაბილური და საიმედო კომპანიაა და მასთან ადრე უკვე იყო ჯანსაღი საქმიანი ურთიერთობა, მაშინ ექსპორტიორს შეუძლია მასთან მარტივი ურთიერთობა, უფრო მეტიც, შეიძლება კრედიტიც კი მიაწოდოს. მაგრამ თუ იმპორტიორის ფინანსური მდგომარეობა არამდგრადია და საეჭვოა ანუ რისკის ფაქტორი მაღალია, მაშინ ექსპორტიორი არათუ კრედიტს გასცემს, არამედ მისგან მოითხოვს რომელიმე ფორმით საქონლის ღირებულების გადახდას.

კომერციული ოპერაციისას საჭიროა მყიდველის კრედიტუნარიანობის შემოწმება. ფირმას გააჩნია ასეთი შეფასება-შემოწმების მარტივი და იაფი მექანიზმები. შეიძლება ამ მიზნით გამოთხოვილ იქნას სარეკომენდაციო წერილი, ან მიღებულ იქნას მის მომსახურე მაკორესპონდენტებელი ბანკიდან საჭირო ინფორმაცია, აგრეთვე მოპოვებულ იქნას ასეთივე ინფორმაცია უცხოური მყიდველებისაგან, რომლებიც ადრე ურთიერთობდნენ ამ ფირმასთან. მრავალ ქვეყანაში ფირმის კრედიტუნარიანობის შეფასებისათვის მომსახურებას ეწევიან სამთავრობო ორგანოები, რომლებიც პასუხს აგებენ ექსპორტზე. ზოგან კი ჩამოყალიბებულია ფირმების კრედიტუნარიანობის შემფასებელი სპეციალიზებული კომერციული სამსახურები. თუ ფირმა უარს განაცხადებს კრედიტუნარიანობის შემოწმე-

ბაზე, მას სერიოზული პრობლემები შეექმნება კომერციული გარიგებების დროს.

ფულის გადახდის ხერხები და ანგარიშსწორების ფორმები. საერთაშორისო ეკონომიკურ გარიგებებში მხარეები წინასწარ მოილაპარაკებენ ფულის გადახდის ხერხების და ანგარიშწორების ფორმებზე, რომელსაც საფუძვლად დაედება ექსპორტიორის მიერ იმპორტიორის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მაჩვენებლები. დღეისათვის პრაქტიკაში არსებობს გადახდის მრავალი ფორმა: გადახდა ავანსად; ღია ანგარიში; დოკუმენტური ინკასო; აკრედიტივი; საკრედიტო ბარათები და შემხვედრი ვაჭრობა.

- **გადახდა ავანსად (payment in advance)** ექსპორტიორისათვის გადახდის ყველაზე უსაფრთხო მეთოდია. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ექსპორტიორი ფირმა იმპორტიორისაგან ფულს იღებს მანამ, სანამ მოხდება საქონლის მიწოდება და ჩამოტვირთვა. ამ შემთხვევაში ექსპორტიორის რისკი მცირეა.

იმპორტიორისავის ავანსად გადახდა არახელსაყრელია. ერთი მხრივ, იგი მისთვის სარისკოა, რადგან ექსპორტიორმა შეიძლება ვერ უზრუნველყოს საქონლის (მომსახურების) მიწოდება განსაზღვრულ დროში, განსაზღვრული ხარისხით და მოცულობით, ხოლო მეორე მხრივ, მას თავისი ფულის გამოყენება უფრო ეფექტიანად შეეძლო საქონლის ჩამოტვირთამდე (სხვა მომგებიანი მიზნით გამოყენება, მაგალითად ბანკში ჩადება დეპოზიტის სახით). მიუხედავად მაღალი რისკის შემცველობისა, ავანსად გადახდის პრაქტიკა მაინც გამოიყენება, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც გარიგებათა მხარეებს შორის ტრადიციული ურთიერთობა და დიდი ნდობა არსებობს.

- **ღია ანგარიში (open accunt)** გულისხმობს ფულის გადახდას იმპორტიორის მიერ საქონლის მიღების შემდეგ. ასეთი ფორმა იმპორტიორისათვის უფრო უსაფრთხო და მისაღებია. იმპორტიორის მიერ საქონლის მიღების შემდეგ ექსპორტიორი მას წარუდგენს ანგარიშს, სადაც მიუთითებს თანხას, გადახდის ფორმას და ვადას.

ექსპორტიორისათვის ღია ანგარიში შეიძლება არასასურველი იყოს სხვადასხვა მიზეზის გამო: პირველი – ექსპორტიორი ეფუძნება ძირითადად იმპორტიორის რეპუტაციას, რაც გარკვეული საფრთხის შემცველია; მეორე – ოპერაციაში, როდესაც არ მონაწილეობს ბანკი შუამავლის სახით, ექსპორტიორს არ შეუძლია ისარგებლოს მისი გამოცდილებით, იმპორტიორთან უთანხმოების წარმოშობის შემთხვევაში; მესამე – როგორც წესი, ღია ანგარიშის გამოყენებისას ძალიან მცირე რაოდენობის დოკუმენტი დგება და თუ იმპორტიორმა უარი თქვა გადახდაზე, მაშინ ამ გარემოებამ შეიძლება პრობლემები შექმნას სასამართლოზე.

იმპორტიორის მხრიდან გადაუხდელობის პრობლემის წარმოქმნისას, შეიძლება გამოყენებულ იქნას საერთაშორისო ოპერაციების დაკრედიტებაზე სპეციალიზებული ფირმები, რომლებიც უწოდებენ ფაქტორინგს (**faqtoring**). ასეთი ფირმები შეიძენენ სავაჭრო ფირმებისაგან სასესხო ვალდებულებებს „ნომინალზე“ დაბალ ფასში. შედეგად ამისა, ისინი იღებენ მოგებას, ხოლო იმპორტიორს ეძლევა საშუალება გაანაღდოს თავისი ვალდებულება ექსპორტიორის წინაშე.

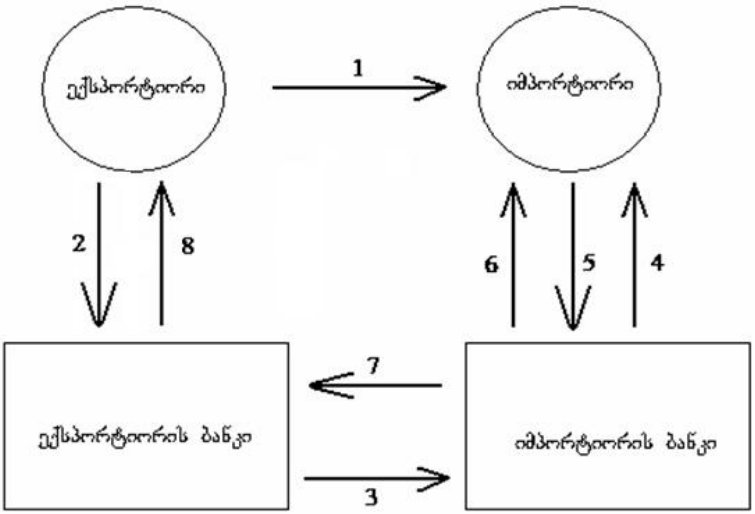
აღსანიშნავია, რომ ღია ანგარიშები ყველაზე უფრო მიესადაგება ყიდვა-გაყიდვაში საკმაოდ დიდი ხნის ტრადიცის მქონე ფირმებს, რომელთა შორის ჩამოყალიბებულია ნდობა და მაღალი რეპუტაცია.

ავანსად გადახდას და ღია ანგარიშს ახასიათებთ საერთო ნიშანი. ორივე მეთოდში ფულადი ნაკადის უზრუნველყოფის ტვირთი და დეფოლტის რისკი გადადის ოპერაციის რომელიმე ერთ მხარეზე: მყიდველზე – ავანსის შემთხვევაში და გამყიდველზე – ღია ანგარიშის შემთხვევაში.

- **დოკუმენტური ინკასო (documentary collection)** გულისხმობს კომერციული ბანკების აგენტის როლში გამოსვლას გადახდის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით. გადახდის ამ ფორმის გამოყენებისას ექსპორტიორი ადგენს დოკუმენტებს სახელწოდებით: თამასუქი (**draft)** ან ტრატა (**bill of exchange**), რომლის თანახმად მყიდველი იღებს ვალდებულებას გარკვეულ ვადაში გადახდაზე. მას შემდეგ, რაც ექსპორტიორი გააგ-

ზავნის საქონელს, იგი გადასცემს ტრატას და შესაბამის საქონელგამყოლ დოკუმენტაციას თავის ბანკს, რომელშიც მთავარია კონოსამენტი. კონოსამენტი **(bill of hading)**, ანუ სატრანსპორტო ზედნადები თამაშობს ორ მნიშვნელოვან როლს: ერთი მხრივ, იგი არის კონტრაქტი ტრანსპორტირებაზე ექსპორტიორსა და გადამზიდელს შორის, ხოლო, მეორე მხრივ, არის დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს საქონელზე საკუთრების უფლებას.

შემდგომ, ინსტრუქციის თანახმად, ექსპორტიორის ბანკი უკავშირდება იმპორტიორის ქვეყნიდან ბანკ-კორესპოდენტს (ან თავის ერთ-ერთ ფილიალს ამ ქვეყანაში). ამ უკანასკნელმა უნდა გასცეს იმპორტიორზე კონოსამენტი, რითაც იმპორტიორს გადაეცემა საქონელზე საკუთრების უფლება, მაშინ როცა, იგი შეასრულებს ექსპორტიორის მიერ გამოწერილი ტრატის პირობებს. სქემატურად ეს პროცესი შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ:



სადაც,

1 – ექსპორტიორი ჩამოტვირთავს საქონელს;

2 – ექსპორტიორი თავის ბანკს გადასცემს ტრატას (თამასუქს), დოკუმენტებს და კონოსამენტს;

3 – ექსპორტიორის ბანკი იმპორტიორის ბანკს გაუგზავნის დოკუმენტებს;

4 – იმპორტიორის ბანკი შეატყობინებს იმპორტიორს საბუთების მიღების შესახებ;

5 – იმპორტიორი იხდის ფულს (ფულის გადახდა);

6 – იმპორტიორის ბანკი გასცემს კონოსამენტს და მასთან ერთად უფლებას საკუთრებაზე;

7 – იმპორტიორის ბანკიდან გადასახდელი თანხა გადაეცემა ექსპორტიორის ბანკს;

8 – ექსპორტიორის ბანკი იმპორტიორის ბანკიდან მიღებულ თანხას გადასცემს ექსპორტიორს.

უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს თამასუქის ორი სახე: **უბრალო თამასუქი** (ტრატა „მოკითხვამდე“), რომლითაც გადახდა ხდება ექსპორტიორიდან იმპორტიორზე საკუთრებაზე უფლების გადაცემისას. **გადასაყვანი თამასუქი** (ვადიანი გადახდა), რომლითაც იმპორტიორს მიეწოდება კრედიტი. გადახდა უნდა განხორციელდეს დროის განსაზღვრულ პერიოდში (30, 60 დღე) იმპორტიორის მიერ საქონლის მიღების შემდეგ. იმისათვის, რომ ვადიანი ტრატის (გადასაყვანი თამასუქის) გამოყენებისას მიღებულ იქნას საკუთრებაზე უფლება, იმპორტიორმა უნდა უზრუნველყოს მისი აქცეპტირება (გარანტირება) და ამით აიღოს ვალდებულება ტრატის გადახდაზე დადგენილ დროში. აქცეპტირებულ ვადიანი ტრატას ეწოდება სავაჭრო აქცეპტი **(trade acceptance).** იმპორტიორის ბანკმა შეიძლება თვითონ მოახდინოს ვადიანი ტრატის აქცეპტირება (საზღაურით) და ამით საკუთარ თავზე აიღოს იმ თანხის გადახდის ვალდებულება, რომელიც იმპორტიორს უნდა გადაეხადა ექსპორტიორისათვის. ასეთ შემთხვევაში ტრატა გარდაიქმნება საბანკო აქცეპტად **(bankers acceptance).**

ექსპორტიორს შეუძლია შეინახოს სავაჭრო აქცეპტი ან საბანკო აქცეპტი მანამდე, ვიდრე არ დადგება მისი ანაზღაურების ვადა. საერთაშორისო ბანკები და სხვა კომერციული კრედიტორები ხშირად ყიდულობენ აქცეპტს ნომინალზე უფრო დაბალ ფასში, რაც საშუალებას აძლევს ექსპორტიორებს

დაუყოვნებლივ მიიღონ ფულადი სახსრები. ზოგიერთი აქცეპტი იყიდება უკუგამოთხოვის უფლების გარეშე („ბრუნვის გარეშე“), რაც ნიშნავს, რომ აქცეპტის მყიდველი ზარალდება იმპორტიორის მიერ გადახდაზე უარის თქმის შემთხვევაში. ამიტომ მეტწილად აქცეპტი იყიდება უკუგამოთხოვის უფლებით, რაც ნიშნავს, რომ იმპორტიორის მიერ ფულის არგადახდის შემთხვევაში ექსპორტიორი ვალდებული იქნება აანაზღაუროს აქცეპტის მყიდველისადმი მიყენებული ზარალი. მაღალი რისკის გამო აქცეპტების ყიდვა ხდება საკმაოდ დიდი ფასდათმობით.

ექსპორტიორის შეხედულებით გადახდებს ინკასოს მეშვეობით გარკვეული უპირატესობები გააჩნია ღია ანგარიშის გამოყენებასთან შედარებით: პირველი – საბანკო გასამრჯელო დოკუმენტური ინკასოს განხორციელებისათვის ზომიერია; მეორე – მთელი რიგი ქვეყნების კანონმდებლობით სავაჭრო ან საბანკო აქცეპტი იურიდიული ძალისაა, რაც აძლიერებს ექსპორტიორის სამართლებრივ პოზიციებს იმ შემთხვევაში თუ იმპორტიორი უარს იტყვის გადახდაზე; მესამე – ბანკების მონაწილეობა ამარტივებს ექსპორტიორისათვის ინკასოს პროცესს, რადგან ბანკები უფრო გამოცდილები არიან ექსპორტიორთან შედარებით საერთაშორისო გადახდების სფეროში.

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, დოკუმენტური ინკასოს მეთოდის გამოყენებისას ექსპორტიორი მაინც რისკს ეწევა. დავუშვათ, ადგილობრივი საქმიანი კლიმატი შეიცვალა, ან იმპორტიორმა გამონახა საქონლის უფრო იაფი წყარო. ამ შემთხვევაში მას შეუძლია უბრალოდ უარი თქვას მიწოდებაზე და არ დააქცეპტიროს ტრატა. ამისათვის შეიძლება მან მოძებნოს რაღაც მიზეზი (საქონლის არასწორი შეფუთვა, მიწოდების დაგვიანება და ა.შ.). ასეთ ვითარებაში ექსპორტიორის საქონელი უცხოეთის პორტში დარჩება (რაზედაც მან თანხა უნდა გადაიხადოს). დასაშვებია ისიც, რომ იმპორტიორმა არ გადაიხადოს ვადიანი ტრატა დადგენილ დროში. ასეთ შემთხვევაში ექსპორტიორს რჩება იმპორტიორზე ზემოქმედების სამართლებრივი ინსტრუმენტები, თუმცა მათი გამოყენება დიდ დროს, ენერგიას და ფინანსურ სახსრებს მოითხოვს.

• **აკრედიტივი**. მსგავსი სირთულეების თავიდან აცილების მიზნით, ექსპორტიორები გადახდას ხშირად ითხოვენ აკრედიტივის გამოყენებით. აკრედიტივი **(Letter of credit)** ბანკის მიერ გაცემული დოკუმენტია, რომელიც შეიცავს ვალდებულებას გადაუხადოს ექსპორტიორს მის მიერ ყველა ვალდებულებათა შესრულების შესახებ დადასტურების შემთხვევაში. თავმდები ბანკის არსებობისას აკრედიტივი ნაკლებად სარისკოა ექსპორტიორისათვის, ვიდრე დოკუმენტური ინკასო. თუმცა ბანკები ამ პირობაზე მხოლოდ მაშინ დათანხმდებიან, თუ დარწმუნდებიან, რომ იმპორტიორები აანაზღაურებენ მათ ხარჯებს. აკრედიტივი ხელსაყრელია ექსპორტიორისათვის იმითაც, რომ ბანკი ინფორმირებულია იმპორტიორის კრედიტუნარიანობის შესახებ.

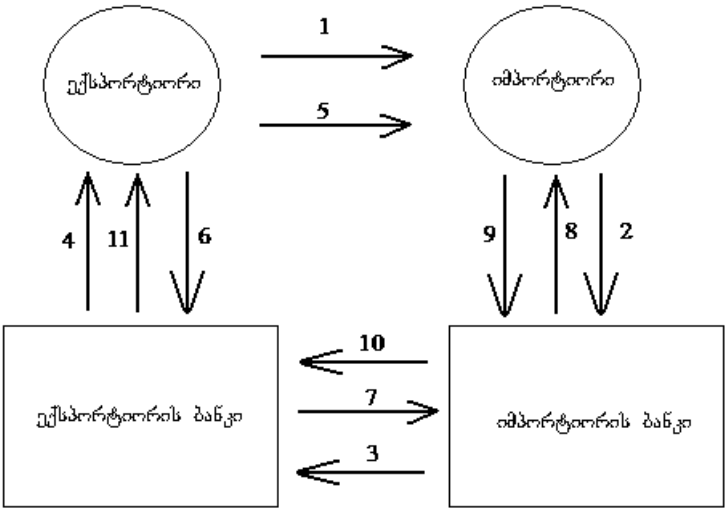
როგორც წესი, იმპორტიორი აკრედიტივისათვის მიმართავს იმ ადგილობრივ ბანკს, რომელშიც აქვს გახსნილი მას ანგარიში. ბანკი აფასებს იმპორტიორის კრედიტუნარიანობას, სწავლობს მოცემულ გარიგებას, განსაზღვრავს, საჭიროა თუ არა ფინანსური თავდებობა. თუ ყველაფერი წესრიგშია, გასცემს აკრედიტივს, რისთვისაც იმპორტიორისაგან იღებს გარკვეულ საზღაურს. აკრედიტივში მიეთითება ის პირობები, რომლითაც იმპორტიორის ბანკი გადაურიცხავს ექსპორტიორის ბანკს თანხას საქონელზე. ამ პირობებში ძირითადად შედის: ანგარიშფაქტურა, სათანადო საბაჟო დოკუმენტი, კონოსამენტი, ტვირთის დაზღვევის მოწმობა. საქონლის სახეობიდან გამომდინარე, იმპორტიორის ბანკმა შეიძლება მოითხოვოს ექსპორტზე დამატებით ლიცენზია, საქონლის წარმოშობაზე მოწმობა, დათვალიერების აქტი.

იმპორტიორის ბანკი, აკრედიტივის გაცემის შემდეგ, მას თანდართულ დოკუმენტებთან ერთად უგზავნის ექსპორტიორის ბანკს, რომელიც აუწყებს (ავიზებს) თავის კლიენტს აკრედიტივის პირობის შესახებ, რითაც ქმნის **ავიზებულ აკრედიტივს**. ექსპორტიორმა თავის ბანკს შეიძლება თხოვოს აკრედიტივზე გადახდის საკუთარი გარანტიების დამატება, რის შედეგად მიიღება ე.წ. **დადასტურებული აკრედიტივი**. ასეთი ინსტრუმენტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც იმ-

პორტიორს აღელვებს პოლიტიკური რისკი. თუ მისი ქვეყნის ხელისუფლება დააწესებს კონტროლს ეროვნულ ვალუტაზე ან დაბლოკავს იმპორტიორი ბანკის მხრიდან ანაზღაურებას, ექსპორტიორს შეუძლია ფულისათვის მიმართოს იმ ბანკს, რომელმაც დაუდასტურა აკრედიტივი.

აკრედიტივის შემდეგი სახეა **არაგამოხმობითი აკრედიტივი**, რომელიც არ ექვემდებარება ცვლილებას ორივე მხარის (იმპორტიორის და ექსპორტიორის) წერილობითი თანხმობის გარეშე. ბანკს ასევე შეუძლია გასცეს **გამოხმობითი** აკრედიტივი, რომელიც ბანკს შეუძლია შეცვალოს ნებისმიერ დროს ნებისმიერი საბაბით. ასეთი აკრედიტივი უზრუნველყოფს ექსპორტიორის უფრო მეტად დაცვას არაგამოხმობით აკრედიტივთან შედარებით. აკრედიტივის გაცემას, ავიზებას და დადასტურებას ბანკი ახდენს გარკვეული საზღაურის მისაღებად. ამიტომ, საერთაშორისო ფირმებმა წინასწარ უნდა განსაზღვრონ მომსახურების რომელი ფორმა აირჩიონ, რათა თავიდან აიცილონ არასაჭირო ხარჯები.

საყურადღებოა, რომ როდესაც საქონელი იყიდება აკრედიტივის პირობებით, გადახდის ფაქტი არაა დამოკიდებული, შესრულდა თუ არა მყიდველსა და გამყიდველს შორის დადებული ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების პირობები. აკრედიტივის გამცემი ბანკი გადახდის პროცესს ახორციელებს მხოლოდ აკრედიტივის პირობების სრულად შესრულების შემთხვევაში. ეს ნიშნავს, რომ თუ ექსპორტიორმა შეასრულა აკრედიტივის პირობები, იმპორტიორის ბანკი ვალდებულია გადაუხადოს მას ფული, თუნდაც იმპორტიორმა უარი თქვას საქონელზე ან გადახდაზე. ეს უკვე იმპორტიორის ბანკის და არა ექსპორტიორის პრობლემაა. აკრედიტივის გამოყენების სქემა ტიპური საერთაშორისო სავაჭრო ოპერაციისათვის სქემატურად შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ:



სქემაში ციფრები აღნიშნავენ შემდეგ შინაარსს:

1 – ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებაში ანგარიშსწორების ფორმად მიეთითება აკრედიტივი;

2 – იმპორტიორი აკრედიტივისათვის მიმართავს ადგილობრივ ბანკს;

3 – იმპორტიორის ბანკი შეატყობინებს ექსპორტიორის ბანკს აკრედიტივის გაცემის შესახებ;

4 – ექსპორტიორის ბანკი ავიზებს ანდა ადასტურებს აკრედიტივს;

5 – ექსპორტიორი ჩამოტვირთავს საქონელს;

6 – ექსპორტიორი გადააგზავნის დოკუმენტებს თავის ბანკში;

7 – დოკუმენტები გადაიგზავნება განსახილველად იმპორტიორის ბანკში;

8 – იმპორტიორის ბანკი გადააგზავნის დოკუმენტებს იმპორტიორთან;

9 – ხორციელდება კონტრაქტით გათვალისწინებული თანხის გადახდა (ანდა ბანკი იმპორტზე გასცემს კრედიტს);

10 – იმპორტიორის ბანკი აგზავნის ფულს ექსპორტიორის ბანკში;

11 – ექსპორტიორი მისი ბანკიდან იღებს თანხას.

• **შემხვედრი ვაჭრობა**. საერთაშორისო ტრანზაქციებში გადახდის დამატებითი მეთოდის სახით გამოიყენება შემხვედრი ვაჭრობა **(counter trade).** იგი გულისხმობს ფირმის მიერ საქონლისა და მომსახურებაზე ფულის სანაცვლოდ სხვა რამის მიღებას. შემხვედრი ვაჭრობის სახესხვაობებია: ბარტერი, შემხვედრი ყიდვა, ირიბი გამოსყიდვა და ოფსეტური (კომპლექსური) გარიგება.

შემხვედრი ვაჭრობის მარტივი ფორმაა ბარტერი **(barter),** როდესაც მხარეები ერთდროულად ცვლიან საქონელს.

შედარებით რთული ფორმაა შემხვედრი ყიდვა, როდესაც ერთი ფირმა მოცემულ დროში საქონელს ყიდის მეორე ფირმაზე, ხოლო ანაზღაურებას იღებს პროდუქციის სახით მეორე ფირმიდან უფრო გვიან. ეს ფორმა ფართოდაა გავრცელებული. მას ასევე უწოდებენ პარალელურ ბარტერს, რადგან მხარეების მიერ ხელშეკრულებით აღებული ვალდებულებების შესრულება დროში ერთმანეთს არ ემთხვევა. მაგალითად, პრაქტიკაში არის შემთხვევები, თვითმფრინავები გაყიდონ ნავთობზე, ყავაზე, ბრინჯზე და ა.შ.

შემხვედრი ვაჭრობის ერთ-ერთი ფორმაა ირიბი გამოსყიდვა **(buy-bask),** როდესაც ერთი ფირმა მეორეზე ყიდის წარმოების საშუალებებს, ხოლო ანაზღაურების სახით იღებს მისი საშუალებით დამზადებულ პროდუქციას. მაგ., საქსოვი დაზგის გაყიდვიდან ფულის ნაცვლად ამ დაზგებით დამზადებული წინდების ან სხვა სახის მსუბუქი მრეწველობის პროდუქციის მიღება.

შემხვედრი ვაჭრობის მნიშვნელოვანი ფორმაა აგრეთვე ოფსეტური გარიგება **(offset purechases),** როდესაც საექსპორტო პროდუქციის ცალკეული კომპონენტები იწარმოება იმპორტის ქვეყანაში. ასეთი შეთანხმება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო ორგანოებზე სამხედრო ტექნიკის მიყიდვისას (რეაქტიული გამანადგურებლები, ტანკები და ა.შ.).

შემხვედრი ვაჭრობის გასამარტივებლად ფირმებს შეუძლიათ მოილაპარაკონ **კლირინგული ანგარიშის** გახსნის შესახებ. ამ შემთხვევაში ფირმა-ექსპორტიორი იღებს ვალდებულებას შემხვედრი ვაჭრობა განახორციელოს ეკვივალენტური

თანხით, რომელიც ჩაიწერება მის კლირინგულ ანგარიშში. როდესაც ექსპორტიორი იძენს საქონელს მისი პარტნიორისაგან, ანგარიშიდან ჩამოიწერება შესაბამისი თანხა.

14.2. სავალუტო რისკების მართვა

იმის გამო, რომ საერთაშორისო ფირმებს შორის გარიგებები ხდება უცხოურ ვალუტაში, მათი კურსის რყევამ შეიძლება გაზარდოს ან შეამციროს რისკები. ექსპერტები ვალუტის გაცვლითი კურსის ცვლილებასთან დაკავშირებით გამოყოფენ სამი სახის რისკს: ტრანზაქციური, ტრანსლაციური და ეკონომიკური.

ტრანზაქციური რისკი. ფირმა შეიძლება აღმოჩნდეს ტრანზაქციური რისკის ქვეშ, როდესაც საერთაშორისო ოპერაციების ფინანსურ შედეგებზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს გაცვლითი კურსის რყევამ, რომელიც მოხდება მას შემდეგ, რაც ფირმა ოფიციალურად აიღებს ვალდებულებას ოპერაციის განხორციელებაზე. მოცემული რისკი დამახასიათებელია მრავალი ტიპური საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციებისათვის (ტრანზაქციებისათვის), რომელიც ხორციელდება უცხოურ ვალუტაში. აღნიშნული ოპერაციები მოიცავს: საქონლის, მომსახურების ან აქტივების ყიდვას; საქონლის, მომსახურების ანდა აქტივების გაყიდვას; კრედიტის მიწოდებას; ფულადი სახსრების ნასესხობას.

მაგალითი: დავუშვათ, რომ ამერიკული X უნივერმაღი საახალწლოდ აპირებს საათების შესყიდვას შვეიცარიაში ფირმიდან 5 მლნ შვეიცარიულ ფრანკად იმ პირობით, რომ გადახდა მოხდება მიწოდების დროს. გარიგება შედგა 10 აპრილს, ხოლო მოწოდება უნდა მოხდეს 10 დეკემბერს. ამ მომენტიდან X უნივერმაღი ექცევა რისკის ქვეშ იმის გამო, რომ გარიგების დასასრულისათვის, ანუ 10 დეკემბრისათვის, საათების ღირებულება, შიგა ვალუტის გაცვლითი კურსის (აშშ დოლარებში) რყევების შედეგად, შეიძლება გაიზარდოს, თუმცა არაა გამორიცხული, რომ შემცირდეს კიდევაც. X უნივერმაღს შეეძლო

თავიდან აეცილებინა რისკი კონტრაქტის დოლარებში დადებით, მაგრამ მაშინ ტრანზაქციური რისკის ქვეშ აღმოჩნდებოდა შვეიცარული ფირმა. საერთაშორისო ტრანზაქციებისას ორი მხრიდან ერთ-ერთი იღებს ამ რისკს.

ამერიკულ X ფირმას გააჩნია ტრანზაქციურ რისკთან მიდგომის რამდენიმე ფორმა:

- მიიღოს სავალუტო რისკი ე.წ. „შიშველი რისკი“;
- განახორციელოს შვეიცარული ფრანკის ფორვარდული შესყიდვა;
- შეიძინოს სავალუტო ოპციონი შვეიცარულ ფრანკში;
- შეიძინოს მაკომპენსირებელი აქტივი.

➢ **სავალუტო რისკის მიღება.** X ფირმას შეუძლია უარი თქვას ტრანზაქციურ დაცვაზე, ანუ ცნობიერად მიიღოს სავალუტო რისკი. ამით ფირმა უშვებს, რომ აპრილიდან დეკემბრამდე აშშ დოლარის ფასი მოიმატებს შვეიცარიული ფასის მიმართ. თუ ეს მართლაც მოხდა 10 დეკემბრისათვის, ფირმას უფრო ნაკლები დოლარი ექნება გადასახდელი, მაგრამ, თუ პირიქით სიტუაციას ექნა ადგილი, მას 5 მლნ შვეიცარიული ფრანკის ეკვივალენტი მეტი დოლარის გადახდა მოუწევს. „შიშველი“ ვარიანტის შერჩევისას X ფირმას არ მოუწევს შუამავლებზე თანხის გადახდა, როგორც ამას აქვს ადგილი ქვემოთმოყვანილ სხვა დანარჩენ მიდგომებში.

➢ **შვეიცარიული ფრანკის ფორვარდული შესყიდვა.** X ფირმას შეუძლია თავიდან აიცილოს ტრანზაქციური რისკი სხვადასხვა ხერხით. მაგალითად, მას შეუძლია წინასწარ იყიდოს სავალუტო ბაზარზე შვეიცარიული ფრანკი 10 ოქტომბრისათვის „მიწოდების“ ვადით. ამ მიდგომის მთავარი მიმართულებაა ის, რომ X ფირმას გარანტირებული აქვს ფასი დოლარებში, რომელიც მან უნდა გადაურიცხოს ფირმას საათების ღირებულების ასანაზღაურებლად. უარყოფითი მხარეა ის, რომ X ფირმა ხელიდან უშვებს მოგების შესაძლებლობას შვეიცარიულ ფრანკის მიმართ აშშ დოლარის განმტკიცების შემთხვევაში. პლიუს ამას, ამერიკულ ფირმას მოუწევს გარკვეული ხარჯების გაწევა ბანკის მომსახურებასა და დამატებაზე შვეიცარიული ფრანკის შეძენის დროს.

➢ **შვეიცარიული ფრანკებით სავალუტო ოპციონების შესყიდვა.** X ფირმას შეუძლია შეისყიდოს სავალუტო ოპციონი ოქტომბრის თვეში 5 მლნ შვეიცარიული ფრანკის შესაძენად. როგორც ცნობილია, ოპციონების შესყიდვა მყიდველს საშუალებას აძლევს, მაგრამ არ ავალდებულებს, მომავალში შეიძინოს განსაზღვრული ვალუტა ფიქსირებული ფასით. ოპციონის შეძენით X ფირმას ეძლევა გარანტია გადაიხადოს ფრანკი არა უმეტეს იმისა, რაც ნაჩვენებია ოპციონში. ოქტომბერში, როდესაც დადგება საათების ანაზღაურების ვადა, X ფირმა აღასრულებს ოპციონს იმ შემთხვევაში, თუ დოლარის კურსი ფრანკის მიმართ დაიწევს, ან არ გამოიყენოს ოპციონი, თუ დოლარის ფასი აიწევს. აქედან ჩანს ოპციონის უპირატესობა ფორვარდულ ან ფიუჩერსულ კონტრაქტთან შედარებით.

ოპციონური კონტრაქტის ნაკლოვანება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი უფრო ძვირია ჰეჯირების სხვა ხერხთან შედარებით. ოპციონის ფასი მერყეობს 3,0-დან 5,5 %-მდე გარიგების მთლიანი თანხიდან. ამიტომაც, ამ მეთოდს მიმართავენ უფრო მდიდარი კომპანიები. ოპციონური კონტრაქტის უპირატესობა კი იმაში გამოიხატება, რომ მისი საშუალებით შეიძლება მოგების მიღება. ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში დოლარის კურსის მატებისას X ფირმას შეუძლია არ გამოიყენოს ოპციონი და მაშინ იგი დაკარგავს ფულს მისი მოქმედების ვადის ამოწურვისას, ხოლო ფორვარდული და ფიუჩერსული კონტრაქტისას ეს შეუძლებელია. შეიძლება ითქვას, რომ სამივე ზემოთაღნიშნული ტრანზაქციის ტიპის გამოყენებისას ფირმა ერთნაირადაა დაცული ვალუტის კურსის დაცემისას.

- **ტრანსლაციური რისკი.** ფირმამ აქციონერების წინაშე თავისი საქმიანობის შესახებ ანგარიშის წარსადგენად უნდა შეადგინოს კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიში და მასში უნდა შეიტანოს თავისი შვილობილი კომპანიების ფინანსური შედეგები. ამასთან, თუ შვილობილ ფირმებში აღრიცხვა წარმოებს უცხოურ ვალუტაში, შეიძლება წარმოიქმნას გარკვეული პრობლემები. ტრანსლაციური რისკი **(translation exposure)** ეწოდება ვალუტების გაცვლითი კურსის ცვლილების გავლენას ფირმის ფინანსურ ანგარიშებზე, რის გამო ადგილი აქვს უცხო-

ური შვილობილი კომპანიების ღირებულების ცვლილებას, გამოხატულს მშობელი (სათავო) ფირმის საშინაო ვალუტაში. გაცვლითი კურსი ფიქსირებული რომ იყოს, ასეთი რისკი არ იარსებებდა. იმის გამო, რომ ტრანსლაციური რისკი წარმოიშობა ფინანსური ანგარიშგების ერთ ვალუტაში კონსოლიდირების აუცილებლობის შედეგად, მას ხშირად ბუღალტრულ დაუცველობასაც უწოდებენ.

ტრანსლაციური რისკის მაგალითი: დავუშვათ, რომ ამერიკულმა X კომპანიამ ბრიტანულ ბანკს გადაურიცხა 15 მლნ აშშ დოლარი, რათა მისმა შვილობილმა ფირმამ დაიწყოს ოპერაციები. ასევე დავუშვათ, რომ ფულის გადარიცხვის დღეს 1 ფუნტი სტერლინგი ტოლი იყო 1,50 აშშ დოლარის. ასეთ ვითარებაში შვილობილი ფირმის ერთადერთი აქტივია საბანკო ანგარიში 10 მლნ ფუნტ სტერლინგის მოცულობით. თუ დოლარის კურსი გაიზარდა (1 ფუნტი=1,45 დოლარს), შვილობილ კომპანიას ისევ 10 მლნ ფუნტი ექნება. მაგრამ, როდესაც X კომპანიის ბუღალტრები კონსოლიდირებულ საფინანსო ანგარიშს შეადგენენ, ინვესტიციები ბრიტანულ შვილობილ ფირმაში შეფასებული იქნება 14,5 მლნ აშშ დოლარად (10 მლნ x 1,45 აშშ დოლარზე). ამრიგად, X კორპორაციის ტრანსლაციური დანაკარგი იქნება 0,5 მლნ დოლარი (15 მლნ აშშ დოლარს – 14,5 მლნ აშშ დოლარი = 0,5 მლნ აშ დოლარს).

ფინანსურ მენეჯერებს შეუძლიათ შეამცირონ ტრანსლაციური რისკი **ბალანსის ჰეჯირების** მეშვეობით, როდესაც საერთაშორისო კორპორაცია გაათანაბრებს თავის აქტივებს დენომინირებულს განსაზღვრულ ვალუტაში, ვალდებულებებთან, ასევე დენომინირებულს იმავე ვალუტაში.

მაგალითი: X კომპანია ჯორჯიას შტატიდან საქმიანობს იაპონიის დაზღვევის ბაზარზე. იმისათვის, რომ დაიცვას თავისი წმინდა ინვესტიციები (4,8 მლრდ აშშ დოლარი) ტრანსლაციური რისკისაგან, კომპანია ახორციელებს ბალანსის ორმაგ ჰეჯირებას. მისი იაპონური შვილობილი ფირმა ფლობს 2,5 მლრდ აშშ დოლარის ღირებულების ფასიან ქაღალდებს. სხვა შვილობილი ფირმების დასაფინანსებლად სათავო (მშობელ) კომპანია იაპონიის ბანკებიდან იღებს კრედიტს, 1,3 მლრდ აშშ დოლარის

ეკვივალენტურს, იაპონურ იენში. ამ ტრანზაქციის შედეგად X კომპანიამ მნიშვნელოვნად შეამცირა იენის ფასის ცვლილებასთან დაკავშირებული ტრანსლაციური რისკი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ექსპერტებს შორის არსებობს განსხვავებული მოსაზრება, უღირს თუ არა ფირმას ტრანსაქციური რისკის დაცვა. სპეციალისტების ნაწილი თვლის, რომ მენეჯერებმა ყურადღება არ უნდა მიაქციონ ამ რისკს და იზრუნონ ტრანზაქციური რისკის შესამცირებლად. მათი აზრით, ტრანზაქციური რისკს შეუძლია რეალურად ზარალის მიყენება მაშინ, როდესაც ტრანსლაციური რისკი არსებობს მხოლოდ ქაღალდზე – ბუღალტრულ დოკუმენტებში. ექსპერტთა ნაწილის აზრით კი, ტრანსლაციური რისკის იგნორირება დაუშვებელია.

- **ეკონომიკური რისკი**. თუ კომპანია რეგულარულად ყიდულობს ან ყიდის საქონელს და მომსახურებას საზღვარგარეთ, იგი მუდმივად აწყდება მოგების შემცირებისა და ხარჯების ზრდის რისკს, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტების კურსების არახელსაყრელ ცვლილებასთან. სტრატეგიული კუთხით ეკონომიკური რისკის მუქარა იმსახურებს ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან მუდმივ ყურადღებას, რადგან იგი პრაქტიკულად მისი საქმიანობის ყველა მხარეს ეხება (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსური დაგეგმვა და ა.შ.).

ეკონომიკური რისკი განეკუთვნება მომავალ საკონტრაქტო გარიგებებს, ანუ მას აქვს გრძელვადიანი ხასიათი და დაკავშირებულია კომპანიების გრძელვადიან განვითარებასთან. საერთაშორისო ვაჭრობაში ნებისმიერი კომპანიისათვის, რომელიც ხარჯებს ეწევა ერთ ვალუტაში, ხოლო შემოსავალს ღებულობს მეორე ვალუტაში წარმოიშვება ზარალის მუქარა. ვალუტის კურსის ნებისმიერი ცვლილება იწვევს კომპანიის ფინანსური და საბაზრო მდგომარეობის გაუარესებას ან გაუმჯობესებას. ეკონომიკურ რისკს შეიძლება ჰქონდეს დამღუპველი შედეგი მსხვილი კომპანიის განვითარების სტრატეგიაში.

არსებობს ეკონომიკური რისკის ორი მთავარი შედეგი კომპანიისათვის გაცვლითი კურსის არახელსაყრელი ცვლილების შემთხვევაში:

- მოგების შემცირება მომავალ ოპციონებზე. ასეთ ეკონომიკურ რისკს ეწოდება *პირდაპირი*;

- საფასო კონკურენტუნარიანობის გარკვეული ნაწილის დაცვა უცხოურ მწარმოებლებთან შედარებით. ასეთ ეკონომიკურ რისკს ეწოდება *ირიბი*.

პირდაპირი ეკონომიკური რისკის წყაროა ოპერაციები, რომლებიც განხორციელდება მომავალში. ირიბ ეკონომიკურ რისკს განეკუთვნება გამოწვეული ვალუტების კურსების მოძრაობით ხარჯვითი და საფასო კონკურენტუნარიანობის ცვლილება.

ეკონომიკურ რისკს განსაკუთრებით ექვემდებარება გრძელვადიანი ინვესტიციები შენობებში, ნაგებობებში და მოწყობილობებში, მაშინაც კი, როდესაც ისინი მდებარეობენ ფირმის შიგა ბაზარზე.

ეკონომიკური რისკის მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია გაცვლითი კურსის ცვლილებების ალბათობების ანალიზი და შეფასება. ამ საქმეში აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღონ საერთაშორისო ფირმებმა, კონსულტანტებმა და ექსპერტებმა, განსაკუთრებით კი საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა და მსოფლიო ბანკმა.

14.3. საბრუნავი კაპიტალის მართვა

სავალუტო რისკის მართვა მჭიდრო კავშირშია საერთაშორისო კომპანიების ფინანსური მენეჯმენტის მეორე ამოცანასთან – საბრუნავი კაპიტალის მართვასთან. ტრანსნაციონალურ კომპანიებში ეს ამოცანა უფრო რთულია, ვიდრე წმინდა ნაციონალურ ფირმებში. ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ თითოეული შვილობილი საწარმოს საბრუნავი კაპიტალი, თანაც თითოეულ ვალუტაში, რომლებშიც ეს საწარმოები ახორციელებენ ოპერაციებს, აგრეთვე, მთლიანად კორპორაციის დონეზე. ამასთან, მათ უნდა უზრუნველყონ დაბალანსება სამი კორპორაციული ფინანსური მიზნის: ფინანსური სახსრების ნაშთების მინიმიზაცია; ვალუტების

კონვერტაციაზე ტრანზაქციური დანახარჯების შემცირება; სავალუტო რისკის შემცირება.

- **ფულადი სახსრების ნაშთების მინიმიზაცია**. ფირმას ანგარიშზე ყოველთვის უნდა გააჩნდეს ფულადი სახსრების გარკვეული ნაშთი. ასეთი თავისუფალი ფული საჭიროა ნებისმიერი საერთაშორისო და ეროვნული ფირმისათვის ორი მიზეზის გამო: პირველი, მან უნდა უზრუნველყოს ტრანზაქციები და მეორე, დაფაროს ფირმის ფულზე გაუთვალისწინებელი მოთხოვნილობები. ამავე დროს, ფირმისათვის არახელსაყრელია დიდი რაოდენობის ფულადი სახსრების ნაშთის ქონა, რადგან ფულის უმოძრაოდ არსებობა ამცირებს საწარმოს ეფექტიანი ფუნქციონირების დონეს. გამომდინარე აქედან, ნებისმიერი ფირმის წინაშე დგება თავისუფალი ფინანსური სახსრების ოპტიმიზაციის ამოცანა.

ფულადი სახსრების ნაშთების მინიმიზაციის ერთ-ერთი მეთოდი ტრანსნაციონალურ კომპანიებში ფულადი სახსრების ცენტრალიზებული მართვაა **(centralisied cash management).** კორპორაციის ფინანსური მენეჯერი (ე.წ. „ქეშ-მენეჯერი“) კოორდინაციას უწევს საწარმოს ფულადი ნაკადების მოძრაობას. კორპორაციის შვილობილი კომპანია სათავო ოფისის მენეჯერებს სისტემატურად უგზავნის მოკლევადიან პერიოდში ფულადი სახსრების საკასო მდგომარეობის ანალიზის ანგარიშს. ამ უკანასკნელს ცენტრალური მენეჯერები იყენებენ კორპორაციის მასშტაბით ფულადი ნაშთების ოპტიმიზაციის, ინვესტირების და ნასესხობის მოცულობის დაგეგმვისათვის მოკლევადიან პერიოდში. ცენტრალური მენეჯერები მოითხოვენ შვილობილი კომპანიებისაგან, რომ ჭარბი სახსრები, ანუ ოპერაციული მოთხოვნილების ზემოთ არსებული ფული გადარიცხონ ცენტრალური კორპორაციის ანგარიშზე. აკუმულირებული თანხიდან საჭიროების შემთხვევაში შვილობილ კომპანიებს გადაერიცხებათ ფული. ამით ხდება ერთ კომპანიაში ჭარბი ფულით მეორე კომპანიის დეფიციტის დაფარვა.

- **ვალუტის კონვერტაციაზე დანახარჯების მინიმიზაცია.** საერთაშორისო კორპორაციების შვილობილი კომპანიები ხშირად ერთმანეთს შორის ვაჭრობენ მზა პროდუქციით და

კომპონენტებით. შედეგად ამისა, შვილობილ კომპანიებს შორის ხდება ფულადი ანგარიშსწორება მიწოდებულ საქონელსა და მომსახურებაზე. მთლიანობაში საბანკო მომსახურებაზე, თანხების გადარიცხვასა და ვალუტის კონვერტირებაზე გაწეული ხარჯები საკმაოდ დიდია.

აღნიშნული ტრანზაქციური ხარჯები შეიძლება მნიშვნელოვნად შემცირდეს შვილობილი კომპანიების მიერ ორმხრივი ნეტინგის **(bilateral netting)** გამოყენების შემთხვევაში, რაც ნიშნავს ორი კომპანიის მიერ ურთიერთვალდებულებათა ერთმანეთისათვის ჩათვლას. კონვერტაციაზე დანახარჯები შეიძლება კიდევ უფრო შემცირდეს მრავალმხრივი ნეტინგის **(multilateral netting)** გამოყენების შემთხვევაში, რომელშიც მონაწილეობენ 3,4 და მეტი ბიზნესერთეული.

- **სავალუტო რისკის მინიმიზაცია.** საერთაშორისო კორპორაციების მენეჯერებს უხდებათ ვალუტების ნაკრების ოპტიმიზაცია, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ სავალუტო რისკი. ფირმები ხშირად იყენებენ გადახდების დასწრებისა და დაყოვნების სტრატეგიას **(Leads and Lags strategy),** რაც ნიშნავს იმ ვალუტების მარაგის გაზრდას, რომლებზედაც მოსალოდნელია ფასის ზრდა და იმ ვალუტების მარაგის შემცირებას, რომელიც მომავალში შეიძლება გაიაფდეს. მაგალითად, თუ მოსალოდნელია X ვალუტის კურსის შემცირება, ფინანსური მენეჯერები ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ ამ ვალუტის ლიკვიდური აქტივები, მოითხოვონ ამ ვალუტით დენომინირებული დებიტორული დავალიანების გადახდის დაჩქარება ან საბანკო ანგარიშებზე მისი ნაშთების შემცირება. გარდა ამისა, მენეჯერები შეეცდებიან ამ ვალუტით ფირმის მოკლევადიანი დავალიანებების გაზრდას იმით, რომ გააჭიანურონ ამ ვალუტით დენომინირებული სავალუტო დავალიანებების გადახდა ანდა გაზარდონ მოკლევადიანი სესხების მოცულობა. პირიქით, თუ მოსალოდნელია X ვალუტის ღირებულების ზრდა ფინანსური მენეჯერები შეეცდებიან ამ ვალუტის მარაგების გაზრდას.

აღნიშნული ტაქტიკით მოქმედებდნენ აზიის სახელმწიფოების ბანკები 1999 წელს ცნობილი აზიური ფინანსური კრიზისის დროს.

14.4. უცხოური კაპიტალდაბანდებების შეფასება

საერთაშორისო ფირმების ფინანსური მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უბანია კაპიტალდაბანდებათა შეფასება. ფირმებს გააჩნიათ შეზღუდული ფინანსური სახსრები ინვესტიციებისათვის მაშინ, როდესაც პროექტები უამრავია. ამიტომაც ფინანსურ მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ პროექტების შემუშავების, ანალიზისა და შერჩევის მექანიზმები, რომლებშიც ფირმა განახორციელებს ინვესტიციებს. არსებობს საინვესტიციო პროექტების შეფასების მრავალი მიდგომა, მაგრამ ყველაზე გავრცელებულ შეფასების კრიტერიუმებს განეკუთვნება: წმინდა დაყვანილი ფასეულობა; რენტაბელობის შიგა ნორმა; მოგების პერიოდი.

- **წმინდა დაყვანილი ფასეულობა**. ამ მოდგომას ზოგჯერ წმინდა ღირებულებასაც უწოდებენ. იგი ეფუძნება ფინანსური თეორიის საბაზო კონცეფციას, რომლის თანახმად ფული დღეს უფრო ძვირი ღირს, ვიდრე იგივე ფული ეღირება ხვალ. იმისათვის, რომ გავიანგარიშოთ პროექტის წმინდა დაყვანილი ფასეულობა, ფირმის ფინანსური მენეჯერები აფასებენ ფულად ნაკადებს, რომლებიც პროექტის მიერ იქნება გენერირებული თითოეულ პერიოდში, შემდეგ ადისკონტირებენ მათ, დაყავთ დროის მიმდინარე მომენტისათვის. მრავალ პროექტში პირველი წლების ფულადი ნაკადები უარყოფითია, რამდენადაც ფირმა ხარჯავს ფულად სახსრებს თავდაპირველ ინვესტიციებზე და პრინციპში არც აქვს ოპერაციული წარმატებების მოლოდინი. შემდეგ წლებში, ცხადია, ფირმა ცდილობს მიიღოს ფულადი სახსრების დადებითი ნაკადი. ფინანსურმა მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ დისკონტირების როგორი განაკვეთი გამოიყენონ გაანგარიშებებში. ამ განაკვეთის მნიშვნელობა კაპიტალის ღირებულებიდან გამომდინარე განისაზღვრება. მაგალითად, თუ ფირმისათვის კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 10%-ს, მაშინ პროექტებით გენერირებული ფულადი ნაკადების დისკონტირება და წმინდა დაყვანილი ფასეულობის გაანგარიშება განხორციელდება 10%-ის ტოლი განაკვეთით. ფირმა განახორციელებს მხოლოდ იმ პროექტებს, რომ-

ლებისთვისაც წმინდა დაყვანილი ფასეულობა იქნება დადებითი.

წმინდა დაყვანილი ფასეულობის კუთხით შეიძლება შეფასდეს როგორც ეროვნული, ასევე უცხოური პროექტები. ამასთან, საერთაშორისო პროექტების შეფასებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნას რამდენიმე დამატებითი ფაქტორი, მათ შორის: შესწორება რისკზე, გაანგარიშების ვალუტის შერჩევა და იმ ფარგლების განსაზღვრა, რომელშიაც ჩატარდება შეფასება.

➢ **შესწორება რისკზე**. რამდენადაც საერთაშორისო პროექტები უფრო რისკიანია ეროვნულთან შედარებით, საერთაშორისო ფირმებს შეუძლიათ შემოიღონ შესაბამისი კორექტივები, ან დისკონტირების განაკვეთების გამადიდებელი ან ფულადი ნაკადების სიდიდის შემამცირებელი. რისკზე შესწორების სიდიდემ უნდა ასახოს ქვეყანაში, სადაც ხორციელდება პროექტი, სამუშაოს რისკიანობის ხარისხი. იგი მაგალითად, გერმანიაში დაბალია, რადგან ამ ქვეყანაში სტაბილური პოლიტიკური გარემო და განვითარებული ინფრასტრუქტურაა. ამ მხრივ საპირისპირო პოლუსზეა ინდონეზია და სხვა საომარ მდგომარეობაში მყოფი და სუსტი ინფრასტრუქტურის მქონე ქვეყნები.

➢ **ვალუტის შერჩევა**. გადაწყვეტილების მიღება, თუ რომელ ვალუტაში უნდა შეფასდეს პროექტი, დამოკიდებულია ინვესტიციის ბუნებაზე. თუ პროექტი წარმოადგენს უცხოური შვილობილი კომპანიების საქმიანობის განუყოფელ ნაწილს, უპირატესობა მიენიჭება უცხოურ ვალუტას.

➢ **გაანგარიშების ჩატარების ჩარჩოები**. უნდა განისაზღვროს, თუ როგორი პოზიციით უნდა შეფასდეს ფულადი ნაკადები წმინდა დაყვანილი ფასეულობის დასადგენად: მშობელი (სათავო) კომპანიის, თუ საკუთრივ პროექტის პოზიციიდან.

• **რენტაბელობის შიდა ნორმები**. ინვესტიციური პროექტების შეფასების მეორე გავრცელებული მიდგომა მდგომარეობს შიგა რენტაბელობის ნორმის გაანგარიშებაში. ამ შემთხვევაში ფინანსური მენეჯერები ჯერ გაიანგარიშებენ ფულად ნაკადებს, რომლებსაც ქმნის თითოეული პროექტი. შემ-

დეგ ისინი ანგარიშობენ დისკონტირების განაკვეთს, რომელიც იწოდება რენტაბელობის შიგა ნორმად, რომლითაც წმინდა დაყვანილი ფასეულობა ნულის ტოლია. ფინანსურმა მენეჯერებმა უნდა დააკორექტირონ თავიანთი გაანგარიშებები ნებისმიერი შიგასაფირმო ფულადი გადასახდელებით, რომლებიც არ ახდენენ გავლენას ფულადი ნაკადის მნიშვნელობაზე. ამის შემდეგ ისინი პროექტის რენტაბელობის შიგა ნორმას უდარებენ შემოსავლიანობის მინიმალურ ნორმას ან მოგების მინიმალურ ნორმას, რომელსაც ფირმა თვლის მისაღებად თავისი კაპიტალური დაბანდებისათვის. ფირმა ახორციელებს მხოლოდ იმ პროექტებს, რომელთა რენტაბელობის შიგა ნორმა მაღალია შემოსავლიანობის მინიმალურ ნორმაზე.

- **გამოსყიდვის პერიოდი**. პროექტების შერჩევის და შეფასების მესამე მიდგომა მდგომარეობს გამოსყიდვის პერიოდის **(payback period)** – წლების განსაზღვრაში, რომლის განმავლობაში ფირმა აანაზღაურებს ანდა „გამოისყიდის“ მის თავდაპირველ ფულად ინვესტიციას პროექტის შემოსავლების ხარჯზე. ამ მეთოდის სიმარტივის გამო მრავალი ფირმა იყენებს მას პროექტების წინასწარი შერჩევისას. ფირმას შეუძლია გამოიყენოს ეროვნული პროექტისათვის კრიტერიუმების ერთი ნაკრები, ხოლო უცხოურისათვის – სხვა ნაკრები.

14.5. კაპიტალის დაფინანსების საერთაშორისო წყაროები

- **შიგა წყაროები.** საერთაშორისო საწარმოების კაპიტალური დაბანდებების დაფინანსების ერთ-ერთი წყაროა შიგასაფირმო ფულადი ნაკადები (მოგება, ამორტიზაცია, არამატერიალური აქტივების ჩამოწერა), შექმნილი მშობელ (სათავო) კომპანიასა და მის შვილობილ საწარმოებში. გარკვეული სამართლებრივი შეზღუდვებით, სათავო კომპანიას შეუძლია ერთერთი შვილობილი კომპანიის მიერ გენერირებული ფულადი ნაკადი გამოიყენოს ნებისმიერი სხვა მისი შვილობილი საწარმოს ინვესტიციური პროექტების დასაფინანსებლად. ფულადი

ნაკადი შეიძლება შვილობილი საწარმოების მიერ სათავო კომპანიაში გადააგზავნოს დივიდენდის ფორმით. ეს სახსრები შეიძლება მიეწოდოს სხვა შვილობილ საწარმოს სესხის სახით ან ამ საწარმოს აქციონერულ კაპიტალში დამატებითი დაბანდების სახით.

მშობელი (სათავო) კომპანიის მიერ სახსრების გადაადგილება თავის შვილობილ საწარმოებს შორის შეიძლება შეაფერხოს ორმა სამართლებრივმა შეზღუდვამ. პირველი – თუ მშობელი კომპანია არის არა ერთადერთი დამფუძნებელი შვილობილი საწარმოების, მაშინ მან უნდა დაიცვას სხვა აქციონერების უფლებები. თუ შვილობილი საწარმო მთლიანად ეკუთვნის ერთ კომპანიას, მაშინ სახსრების გადანაწილების პრობლემას არ ექნება ადგილი. მეორე – ზოგიერთი ქვეყანა ფულადი სახსრების შიგაკორპორაციულ გადაადგილებას აფერხებს იმ მხრივ, რომ ზღუდავს მოგების რეპატრიაციას. მაგრამ, თუ მშობელ (სათავო) კომპანიას არ შეუძლია გადმოირიცხოს თანხა დივიდენდის სახით შვილობილი საწარმოდან, მას შეუძლია იგი გადაანაწილოს სესხის სახით სხვა შვილობილ საწარმოზე. ერთ-ერთი ვარიანტით მშობელ კომპანიას შეუძლია შვილობილი საწარმოდან მიიღოს ფულადი სახსრები მისი სავაჭრო მარკების, საავტორო უფლებების ან პატენტების გასამრჯელოს სახით, ან კიდევ ანარიცხების სახით საერთოკორპორაციული ან ადმინისტრაციული ხარჯების დასაფარავად.

- **საგარეო წყაროები**. ინვესტიციური პროექტების დაფინანსებისათვის საერთაშორისო ფირმას შეუძლია მიმართოს ინვესტიციურ ბანკებს. თუ ფირმას აქვს საკუთარი კაპიტალის გაზრდის სურვილი, ბანკს როგორც შუამავალს, შეუძლია მისი აქციები განათავსოს როგორც მშობლიური ქვეყნის ინვესტიციებში, ასევე მიმღებ ქვეყანაში და სხვა ქვეყნებში. ტრანსნაციონალური კომპანიები საერთაშორისო დონეზე კაპიტალის მოზიდვისათვის უშვებენ თავიანთ აქციებს მიმოქცევაში რამდენიმე ქვეყნის საფონდო ბაზრებში.

საკონტროლო კითხვები:

1. დაახასიათეთ საერთაშორისო გარიგებების დროს წარმოქმნილი ძირითადი პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები.
2. გადახდების რომელი ძირითადი ხერხები და ანგარიშსწორების რომელი ფორმები გამოიყენება საერთაშორისო ტრანზაქციებში?
3. რაში მდგომარეობს დოკუმენტური ინკასოს არსი?
4. აკრედიტივით ანგარიშსწორების როგორი ტიპები გამოიყენება პრაქტიკაში?
5. დაახასიათეთ ტრანზაქციული რისკის არსი და ამ სახის რისკის მართვის ფორმები.
6. რას ნიშნავს ტრანსლაციური რისკი და როგორ შეიძლება ამ სახის რისკის შემცირება?
7. დაახასიათეთ ეკონომიკური რისკი.
8. როგორ ხდება ფულადი სახსრების ნაშთების მინიმიზაცია?
9. ახსენით ვალუტის კონვერტაციაზე დანახარჯების მინიმიზაციის არსი.
10. როგორ ხდება სავალუტო რისკის მინიმიზაცია?
11. კაპილტაბანდებების შეფასების როგორი ხერხები შეიძლება იქნას გამოყენებული საერთაშორისო ფირმებში?
12. დაახასიათეთ კაპიტალის დაფინანსების საშინაო და საგარეო ფაქტორები.

ლიტერატურა:

1. **Гриффин Р., Пастей М**., Международный бизнес, 4-ое изд. Питер.- 2006;
2. **Чиченов М.В.,** Основы международного бизнеса: учебное пособие.-М.: КНОРУС, 2009;
3. **Шевчук Д.А.,** Международная финансовая система: учебное пособие.-Ростов н/ Д: Феникс, 2006.

თავი XV

საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვა და დაბეგვრა

შესასწავლი საკითხები:

1. საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვისა და დაბეგვრის არსი;
2. საერთაშორისო დაბეგვრა.

15.1. საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვისა და დაბეგვრის არსი

ფინანსური აღრიცხვა (Financial Accounting) არის ფულადი სახსრების, ფინანსური რესურსების მოძრაობის აღრიცხვა. ფინანსური აღრიცხვის სისტემის მიზანია იმ ეკონომიკური ინფორმაციის იდენტიფიკაცია, შეფასება და გავრცელება, რომლებიც გამოიყენება გადაწყვეტილების მისაღებად. ამგვარი ინფორმაციის მომხმარებელთა წრე საკმაოდ ფართოა. მარკეტინგული, ფინანსური და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად ფინანსური აღრიცხვის შედეგებს იყენებენ მენეჯერები და ტოპ-მენეჯერები. ინვესტორები ამ ინფორმაციის შედეგებზე დაყრდნობით იღებენ გადაწყვეტილებებს სხვადასხვა ფინანსური ვალდებულებების შესახებ, ხოლო სახელმწიფო ორგანოები მისი საშუალებით აფასებენ სამეურნეო სუბიექტის მიერ გადასახდელი გადასახადის სიდიდეს და არეგულირებენ ფასიანი ქაღალდების ემისიის პროცესს.

ხშირად ფინანსურ აღრიცხვას (ბუღალტრულ აღრიცხვას) „ბიზნესის ენას“ უწოდებენ. აღსანიშნავია, რომ ეროვნულ ფირმებთან შედარებით, საერთაშორისო კორპორაციების ბუღალტრული აღრიცხვის ამოცანები უფრო მრავალფეროვანი და რთულია. საქმე იმაშია, რომ ქვეყნის შიგა ბაზარზე მომუშავე ფირმისათვის აუცილებელია აღრიცხვის სისტემა შეესაბამებოდეს ადგილობრივ პროფესიულ და საკანონმდებლო ნორმებს. რაც შეეხება ტრანსნაციონალურ კომპანიებს და მათ შვი-

ლობილ საწარმოებს, მათი ფინანსური აღრიცხვის სისტემა უნდა აკმაყოფილებდეს ყველა იმ ქვეყნის წინააღმდეგობრივ სტანდარტებს, სადაც ისინი ეწევიან სამეურნეო საქმიანობას და ახორციელებენ შესაბამის ფინანსურ ოპერაციებს. გარდა ამისა, საერთაშორისო კომპანია გადასახადს იხდის იმ ქვეყანაში, სადაც ეწევა თავის საქმიანობას იმ ბუღალტრული დოკუმენტების საფუძველზე, რომელიც დაკანონებულია ამ ქვეყანაში. ფირმის ეფექტიანი მართვისათვის მენეჯერებს სჭირდება ბუღალტრული ინფორმაცია, რომელიც შედგენილია აღრიცხვის ადგილობრივი სტანდარტების შესაბამისად და დენომინირებულია ადგილობრივ ვალუტაში. ამავე დროს, სათავო (მშობელ) კორპორაციებს უცხო ქვეყნებში მომუშავე შვილობილი საწარმოების საქმიანობის შეფასებისათვის ესაჭიროებათ ბუღალტრული დოკუმენტების გადაყვანა იმ წესებზე და პროცედურებზე რაც დადგენილია სათავო ოფისის ქვეყანაში. სირთულეები წარმოიქმნება, როდესაც სათავო კორპორაციას უხდება მრავალ სხვადასხვა ქვეყანაში მომუშავე შვილობილი საწარმოების ბუღალტრული მასალების გაერთიანება და კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშების შედგენა. მდგომარეობას ართულებს ის გარემოებაც, რომ სწრაფად იცვლება ვალუტების გაცვლითი კურსი, რომლის მომენტალური აღრიცხვა ფაქტობრივად რთული და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელია.

ასევე, საერთაშორისო ინვესტორებს თავიანთი კაპიტალის განსათავსებლად ესაჭიროებათ იმ ქვეყნის ბუღალტრული ინფორმაცია, სადაც ისინი აპირებენ კაპიტალის დაბანდებას, მიუხედავად იმისა, რომელ ვალუტას იყენებენ და როგორია აღრიცხვის ფორმა ამა თუ იმ ქვეყანაში. შეიძლება ითქვას, რომ გლობალური ეკონომიკის განვითარებისათვის საერთაშორისო ინვესტორები უნდა ფლობდნენ ზუსტ და საიმედო ინფორმაციას ცალკეულ ქვეყანაში არსებული ბუღალტრული ანგარიშგებებიდან, რათა მიიღონ ინვესტიციური გადაწყვეტილება. ასეთი ინფორმაციის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს ბუღალტრული სკანდალი, ამიტომაც ფინანსური აღრიცხვა გადის ეროვნულ საზღვრებს გარეთ და იგი საერთაშორისო სახეს იღებს.

საერთაშორისო ბიზნესი უნდა დაეფუძნოს ბუღალტრული აღრიცხვის ისეთ სისტემას, რომელიც ფირმის მენეჯერებს უზრუნველყოფს როგორც შიგა ინფორმაციით მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად, ასევე გარე ინფორმაციით, რომელიც საჭიროა აქციონერებისათვის, საკრედიტო ორგანიზაციების და სახელმწიფო ორგანოებისათვის, სადაც ფუნქციონირებს ფირმა. ფინანსური აღრიცხვის პრაქტიკაზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, რომელთა შორის აღსანიშნავია შემდეგი: საკანონმდებლო, პოლიტიკური, კულტურული და ეკონომიკური. ეს ფაქტორები ყველა ქვეყანაში არაერთგვაროვანია და, შესაბამისად, ბუღალტრული აღრიცხვის ძირითადი მიზნები და მიდგომებიც განსხვავებულია.

ზოგადი სამართლის ქვეყნებში (დიდი ბრიტანეთი, აშშ) ბუღალტრული პროცედურების განვითარება ხორციელდება გადაწყვეტილებათა საფუძველზე, რომელსაც იღებენ სტანდარტიზაციის დამოუკიდებელი ორგანოები, როგორიცაა აღრიცხვის სტანდარტების ბიურო (დიდი ბრიტანეთი) ანდა ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების ბიურო **(FASB)** აშშ–ში. აღნიშნული ბიუროები თანამშრომლობენ პროფესიონალ ბუღალტერთა ჯგუფთან, მათ შორის, ნაფიც ბუღალტერთა ინსტიტუტებთან. ზოგადი სამართლის ქვეყნების ბუღალტრები ძირითადად ეფუძნებიან ე.წ. საყოველთაოდ მიღებულ ბუღალტრულ პრინციპებს **(Generally Acceptd Accounting Principles – GAAP),** რომელიც ბუღალტრებს აძლევს თავისუფალი მოქმედების საშუალებას თავიანთი პროფესიული შეხედულებებით ასახონ ზუსტი და მიუკერძოებელი ინფორმაცია.

ზოგიერთ ქვეყანაში, პირიქით, ფინანსური აღრიცხვის პროცედურები და სტანდარტები მეტწილ შემთხვევაში კოდიფიცირებულია, აღრიცხვის პრაქტიკა განისაზღვრება პროფესიონალური ჯგუფების არა კოლექტიური გადაწყვეტილებებით, არამედ კანონით. მაგალითად, საფრანგეთში ეკონომიკაზე მთავრობის ცენტრალიზებულმა კონტროლმა თავისი ასახვა ჰპოვა ერთიან ეროვნულ ანგარიშთა გეგმაში, რომლითაც სარგებლობს ყველა ფრანგული ფირმა. ანალოგიურად, გერმანიაში ბუღალტრული პრაქტიკა ხორციელდება კანონისა და სა-

სამართლო გადაწყვეტილების მოთხოვნების მკაცრი შესაბამისობით.

აღრიცხვის პრაქტიკაზე გავლენას ახდენს აგრეთვე ქვეყნის **საკანონმდებლო სისტემა.** ბევრ განვითარებულ ქვეყანაში საწარმოთა ქცევა რეგულირდება საჯარო და კერძო ნორმებით, ან მათი კომბინაციით. რამდენადაც ფრანგული და გერმანული ბუღალტრული პროცედურები კანონითაა დადგენილი, ამ ქვეყნების სააღრიცხვო საქმიანობაში წამყვანი ადგილი განეკუთვნება სახელმწიფოს. საფრანგეთში აუდიტორებს კანონი ავალდებულებს გამოვლენილი ყოველგვარი კანონდარღვევა აცნობონ ხელისუფლებას. აშშ-ში, პირიქით, ბუღალტრულ პრაქტიკაში კეთილსინდისიერების და სიზუსტის უზრუნველყოფა უპირატესად კერძო წესით წყდება. ამასთან, მომთხოვნელობა ძალიან მაღალია, რასაც ადასტურებს აუდიტორული შემოწმების შედეგად მრავალი ავტორიტეტული ფირმების გაკოტრება.

ფინანსური აღრიცხვის სისტემაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს აგრეთვე ქვეყნის **ეროვნული კულტურა**. მაგალითად, საფრანგეთში აღრიცხვის სისტემაზე აისახება ამ ქვეყნის სტატისტიკური ტრადიციები, რისი ერთ-ერთი გამოხატულებაა მსხვილი ფირმების მიერ სავალდებულო წესით „სოციალური ბალანსის“ გამოქვეყნება, რომელიც ახასიათებს შრომის კოლექტივებთან და ხელფასებთან ურთიერთობის საკითხებს. გერმანიაში კი აღრიცხვის პრაქტიკა მიბმულია ინფლაციურ მოვლენებთან და ა.შ.

ქვეყნის საბუღალტრო პროცედურებზე ასევე გავლენას ახდენს **საერთაშორისო პოლიტიკური კავშირები**. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთს, საფრანგეთს და ნიდერლანდებს შეუნარჩუნდათ პოლიტიკური ურთიერთობები მის ყოფილ კოლონიებთან, რის გამო მათი ბუღალტრული პროცედურები ანალოგიურია. აშშ-ის ბუღალტრული აღრიცხვის პრაქტიკაზეა დაფუძნებული მისი ყოფილი კოლონიის – ფილიპინების ბუღალტრული საქმიანობა.

ბუღალტრულ პრაქტიკაზე გარკვეულწილად მოქმედებს **ქვეყნის ეკონომიკური სისტემა**. გეგმიანი ეკონომიკის პირო-

ბებში (სსრკ, სოციალიტური ქვეყნები) აღრიცხვის სისტემა მოწოდებულია სახელმწიფო დაგეგმვის ორგანოები უზრუნველყოს ინფორმაციით პროდუქციის გამოშვების მოცულობაზე.

ფინანსური ანგარიშგების ეროვნულ სტანდარტებზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს **კაპიტალის ბაზრებმაც.** ამერიკული ფირმები ძირითადად კერძო ინვესტირებაზეა დაფუძნებული, რის გამო აღრიცხვის სტანდარტები მიმართულია აუტსაიდერების ზუსტი და სასარგებლო ინფორმაციით უზრუნველყოფისაკენ. ამიტომაც, აქციონერული საზოგადოებების დაფუძნება უნდა შეესაბამებოდეს ფინანსური ანგარიშგების ყველა მოთხოვნას, რომელიც დადგენილია ფასიანი ქაღალდების და ბირჟების კომისიის მიერ (**Securities and Exchange Comission – SEC).** გერმანიაში კი ბუღალტრული აღრიცხვის პრაქტიკა მიმართულია ძირითადად კრედიტორთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. ანალოგიური სიტუაცია შეიმჩნევა იაპონიაშიც.

ამრიგად, თითოეულ ქვეყანაში ფინანსურ ანგარიშგებებზე სპეციფიკურად აისახება პოლიტიკური, კულტურული, საკანონმდებლო და ეკონომიკური ფაქტორები. ისინი ზემოქმედებას ახდენენ ბუღალტრების ქცევასა და მათ მიერ აღრიცხვისადმი სხვადასვა ასპექტით მიდგომებზე. განსხვავებული მიდგომები, თავის მხრივ, ასახვას პოულობს ფირმის მოგების მოცულობაში, აქტივების შეფასებაში, გადასახადების სიდიდეებში, ქვეყანაში საქმიანი ოპერაციების გაგრძელება-შეწყვეტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში. საერთაშორისო საწარმოები, რომლებიც ეფუძნებიან ბუღალტრული აღრიცხვის უცხოურ წესებს, მაგრამ არ ითვალისწინებენ განსხვავებებს, დიდ რისკს ეწევიან, რომელიც შეიძლება მათი საქმიანობის დასასრულის მიზეზი გახდეს. გამომდინარე აქედან, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია მოკლედ მიმოვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნების აღრიცხვის სისტემის ძირითადი თავისებურებები.

აქტივების შეფასება და გადაფასება. ანგარიშგების სისტემები ბევრ ქვეყანაში ეფუძნება თავდაპირველ ღირებულებით შეფასებას, რაც ნიშნავს, რომ ბუღალტრულ დოკუმენტებში აქტივი აისახება შესასყიდ ფასში ცვეთის გამოკლებით. მაგ-

რამ, ინფლაციის გამო აქტივების საბაზრო ღირებულება გაცილებით მეტია მის თავდაპირველ ღირებულებაზე. ეს პრობლემა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად წყდება. ზოგიერთ ქვეყანაში (მაგალითად, ნიდერლანდებში) ნებადართულია ბალანსში ასეთი აქტივების გაზრდა და რეალური აღდგენითი ღირებულებით ასახვა. დიდ ბრიტანეთში თვითონ ბუღალტრები ირჩევენ მიდგომას – ასახონ აქტივები თავდაპირველი თუ აღდგენითი ღირებულებით, ან მათი კომბინაციით. ასეთივე თავისუფალი არჩევნების უფლება გააჩნიათ ავსტრალიელ აღრიცხვის მუშაკებს. ამ ქვეყნის ფირმებს შეუძლიათ ცვლილებები შეიტანონ გრძელვადიანი აქტივების ღირებულებაში ინფლაციის გათვალისწინებით. აშშ-სა და იაპონიაში მსგავსი ზრდადი გადაფასება დაუშვებელია. აქტივების გადაფასების მეთოდოლოგიაში არსებული განსხვავებები მიუთითებს იმაზედ, რომ სხვადასხვა ქვეყნის ფირმების ბუღალტრული ბალანსების შედარება მოითხოვს ფრთხილ და შემოქმედებით მიდგომას.

სასაქონლო-მატერიალური ბალანსების შეფასება. საყოველთაოდ აღიარებულია მარაგების შეფასების ორი ძირითადი მეთოდი; პირველი მეთოდი **(Last in, first out)** – მარაგების შეფასება პირველი შესყიდვის ფასით და მეორე მეთოდი – **(First in, first out)** – შეფასება უკანასკნელი შესყიდვის მიხედვით. ადვილი მისახვედრია, რომ ინფლაციის დროს პირველი მეთოდით შეფასებისას ადგილი აქვს ფირმის რეალიზებული საქონლის საანგარიშო თვითღირებულების მნიშვნელოვან ზრდას. მეორე მეთოდი უზრუნველყოფს უფრო გამჭვირვალე შეფასებას ვიდრე პირველი. ორი ფირმის ეფექტიანობის შედარებისას აუცილებელია ვიცოდეთ, შეფასების რომელ მეთოდს გამოიყენებს თითოეული მათგანი. ამერიკულ, იაპონურ და კანადურ ფირმებს შეუძლიათ ნებისმიერი მეთოდის გამოყენება. ავსტრალიაში პირველი მეთოდი არ გამოიყენება, ხოლო ახალ ზელანდიაში იგი დაშვებულია, მაგრამ, როგორც წესი, არ გამოიყენება. ბრაზილიური და ბრიტანული ფირმები გამოიყენებენ მხოლოდ პირველ მეთოდს.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში არაერთგვაროვანია დამოკიდებულება საგადასახადო ორგანოებთან. ფირმის ანგა-

რიშგებითი დოკუმენტაცია წარმოადგენს მისი საგადასახადო ვალდებულებების გაანგარიშების საფუძველს. გერმანიაში ბუღალტრული პროცედურები მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული ე.წ. კომერციულ კოდექსში, რომელიც შესაბამისობაშია ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობასთან. შედეგად ამისა, არ არსებობს განსხვავება აქციონერებისათვის ფინანსურ ანგარიშგებებსა და საგადასახადო ორგანოებისათვის ფინანსურ ანგარიშგებებს შორის. სხვა მდგომარეობაა აშშ-ში. აქ ფირმები ადგენენ ორი სხვადასხვა სახის ფინანსურ ანგარიშგებებს, მათ შორის, ერთი განკუთვნილია საგადასახადო მიზნებისათვის, ხოლო მეორე – აქციონერებისათვის. აშშ საგადასახადო კანონმდებლობა ფირმებს აძლევს უფლებას, შეამცირონ დასაბეგრი შემოსავალი. კერძოდ, ამერიკული ფირმები ხშირად იყენებენ ამორტიზაციის დაჩქარებულ დარიცხვას საგადასახადო მიზნებისათვის, მაგრამ არა ფინანსური ანგარიშგებების შედგენის მიზნებისათვის. გერმანიაში ფირმებს მსგავსი შესაძლებლობა არ გააჩნიათ, რადგან ცვეთის დაჩქარებულად დარიცხვისას საგადასახადო მიზნებისათვის, რაც იწვევს მიმდინარე წელს გადასახადების შემცირებას, გერმანიაში იმავდროულად იგი უნდა აისახოს აქციონერებისათვის შედგენილ ანგარიშგებებში, რაც ამცირებს მონაცემებს შემოსავლების შესახებ. ფაქტობრივად, გერმანიაში უპირატესობას ანიჭებენ უფრო მაღალ გადასახადებს, ვიდრე შემოსავლების შემცირებას.

საფრანგეთის ბუღალტრული აღრიცხვის პრაქტიკაში საგადასახადო კანონმდებლობა განსაკუთრებულ როლს თამაშობს. როგორც ცნობილია, ამ ქვეყანაში აღრიცხვა ეფუძნება განსაკუთრებულ პროცედურებს სახელმწიფოს მიერ დადგენილი ანგარიშთა ერთიანი გეგმის თანახმად. ისევე როგორც გერმანულ სისტემაში, საგადასახადო მიზნებისათვის ღირებულების შემცირება დაუშვებელია წლიურ ფინანსურ ანგარიშგებაში ასახვის გარეშე. რამდენადაც საგადასახადო კანონმდებლობას დომინირებული ადგილი გააჩნია საბუღალტრო აღრიცხვაში, ფრანგული ფირმები ხშირად ამცირებენ საგადასახადო ზეწოლას. ამასთან, ამცირებენ თავიანთ შემოსავლებისა და წმინდა აქტივების საანგარიშგებო მაჩვენებლებს.

ეროვნული აღრიცხვის სისტემების განსხვავებულობა შეინიშნება აგრეთვე **სარეზერვო ანგარიშების** გამოყენებაში, რომელშიც ფიქსირდება მომავალი ის პროგნოზული ხარჯები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის მუშაობაზე. მაგალითად, საქონლის საბითუმო მიმწოდებელმა, რომელმაც იცის, რომ გადატვირთული პროდუქციის რაღაც ნაწილი არ იქნება ანაზღაურებული, ხოლო ნაწილი საცალო ვაჭრობიდან უკან დაბრუნდება, უნდა შექმნას სარეზერვო ანგარიში უიმედო ვალებისა და დაბრუნებული საქონლისათვის. აშშ-ში ასეთი ანგარიშის შექმნა შეზღუდულია და სათანადოდ კონტროლდება საგადასახადო სამსახურისა და ფასიანი ქაღალდების და ბირჟების კომისიის მიერ. საგადასახადო სამმართველო ზღუდავს მათ შექმნას, რადგან, ერთი მხრივ, ამ ანგარიშზე გადარიცხვები ამცირებს დასაბეგრ შემოსავალს, ხოლო, მეორე მხრივ, ფასებმა შეიძლება მოახდინონ სარეზერვო ანგარიშების მანიპულირება და შექმნან თავიანთი ფინანსური მდგომარეობის არასწორი სურათი.

გერმანიაში ამ მხრივ უფრო ლიბერალური მიდგომაა. გერმანულ ფირმებს შეუძლიათ გახსნან სარეზერვო ანგარიში მომავალი პოტენციური ხარჯებისათვის (გადავადებული რემონტი, საერთაშორისო რისკები). ეს რეზერვები ამცირებენ საანგარიშო მოგებას და, შესაბამისად, მოგების საგადასახადო ბაზას, რის გამო იგი აქტიურად გამოიყენება. გერმანული ფირმები სარეზერვო ანგარიშების მეშვეობით ხშირად აბალანსებენ თავიანთი შემოსავლების რყევებს. წარმატებულ წლებში ამ ანგარიშზე რიცხავენ მსხვილ თანხას, ხოლო წარუმატებლობის შემთხვევაში იყენებენ მას რეზერვის სახით. ამიტომაც, გერმანული ფირმების საანგარიშო შემოსავალი უფრო სტაბილურია ამერიკულთან შედარებით, რის გამო გარე ინვესტორს არასწორი შეხედულება ექმნება. ურო სწორად, მას ურთულდება გადაწყვეტილების მიღება როგორ მოახდინოს საერთაშორისო პორტფელის დივერსიფიცირება, რათა შეამციროს ინვესტიციების რისკის ხარისხი.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, არსებობს მთელი რიგი პროცედურები, რომლებიც განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყნის

აღრიცხვის სისტემაში, რომელთა შორის უნდა აღინიშნოს შემდეგი:

- ამერიკული, ბრიტანული და კანადური ფირმები ვალდებულნი არიან მოახდინონ ფინანსური არენდის (ლიზინგის) კაპიტალიზება მაშინ, როდესაც ფრანგულ და შვეიცარულ ფირმებს ასეთი უფლება აქვთ, მაგრამ არა ვალდებულება;
- ამერიკული და ბრიტანული ფირმებისათვის სავალდებულოა კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგების შედგენა, ხოლო გერმანულ ფირმებს შეუძლიათ არ მოახდინონ შვილობილი კომპანიების ანგარიშგებების კონსოლიდირება, თუ მათი საქმიანობა მნიშვნელოვნადაა განსხვავებული სათავო ფირმის საქმიანობისაგან ან კიდევ ასეთი კონსოლიდაცია დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული;
- მრავალი ქვეყნის ფირმას ნება აქვს დართული, მოახდინოს სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე ხარჯების კაპიტალიზაცია, თუმცა აშშ-ში ეს პრაქტიკა აკრძალულია (არსებობს განსაკუთრებული გამონაკლისები);
- ცნობილია, რომ ფირმა, რომელიც ყიდულობს სხვა ფირმას, ხშირად უხდის მას იმაზე მეტ თანხას რაც მისი საბალანსო ღირებულებაა. სხვაობა საბალანსო ღირებულებასა და შესყიდვის ფასს შორის იწოდება **საქმიან რეპუტაციად („გუდვილი“).** ნიდერლანდებში საქმიანი რეპუტაცია ჩამოიწერება 5 წლის განმავლობაში, თუმცა ფირმებს მისი ჩამოწერა შეუძლიათ შესყიდვისთანავე ან 10 წლის ხანგრძლივობით. ბრიტანულ ფირმებს ასევე შეუძლიათ დაუყოვნებლივ ჩამოწერონ გუდვილი ან მოახდინონ მისი ბალანსში კაპიტალიზაცია შემდგომი ჩამოწერის უფლებით. ფრანგული ფირმები საქმიან რეპუტაციას ჩამოწერენ 5-20 წლის განმავლობაში, ხოლო იაპონიაში მისი ჩამოწერა მკაცრად შეზღუდულია.

უნდა აღინიშნოს, რომ აღრიცხვის ამერიკულ პრაქტიკას გააჩნია გარკვეული უპირატესობები. კერძოდ, აშშ საუკეთესო ადგილია სესხის მისაღებად, რადგან ამ ქვეყანაში ინფორმაციის საჯარო გახსნილობის სავალდებულო პრაქტიკა არსებობს. გამომდინარე აქედან, ფირმები აქვეყნებენ უტყუარ ინფორმა-

ციას, რაც იძლევა რისკის რეალური შეფასების საშუალებას. შედარებისათვის, გერმანიის აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ფირმებს აძლევს სხვადასხვა კატეგორიის დანახარჯების გაერთიანებისა და სარეზერვო ანგარიშების გახსნის საშუალებას, არ ქმნის ხელსაყრელ გარემოს უცხოური პოტენციური ინვესტორებისათვის.

ფინანსური ანგარიშგებების ჰარმონიზაცია. ფინანსურ ანგარიშგებებში არსებული განსხვავებები საერთაშორისო საწარმოებს დამატებითი დრო და ფული უჯდებათ. ამ სისტემების შეუთავსებლობის გამო ფირმებს უძნელდებათ მათი საერთაშორისო ოპერაციების კონტროლი, ხოლო ინვესტორები ვერ უზრუნველყოფენ სხვადასხვა ქვეყნებში მომუშავე ფასების ეფექტიანობის შეფასებას. ამ პრობლემების გადაჭრის მიზნით მრავალი პროფესიულ ბუღალტერთა გაერთიანება და სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანო წარმართავს ძალისხმევას ანგარიშგებების შედგენის სხვადასხვა ეროვნული წესების თავსებადობის უზრუნველყოფის მიმართულებით. ამის ერთერთი შედეგია 1973 წელს საერთაშორისო ბუღალტრული სტანდარტების კომიტეტის **(International Accounting Standards Comm; ttee, IASC)** შექმნა. ამ ორგანიზაციის დამფუძნებლები არიან მსოფლიო ვაჭრობის წამყვანი ქვეყნების (აშშ, გერმანია, იაპონია, დიდი ბრიტანეთი, ნიდერლანდები, კანადა, ავსტრალია, მექსიკა, ირლანდია) პროფესიონალი ბუღალტრები. 2001 წელს მოხდა **IASC** რეტრუქტურიზაცია და ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების შემუშავება დაევალა საერთაშორისო ბუღალტრული აღრიცხვის ბიუროს **(International Accounting Standards Board, IASB).** აღნიშნულმა ბიურომ, რომელშიც წარმოდგენილია 120 ბუღალტრული საზოგადოება მსოფლიოს 91 ქვეყნიდან, გამოსცა საერთაშორისო ბუღალტრული სტანდარტების სერია, რომელიც მიმართულია სხვადასხვა ქვეყნის ბუღალტრული აღრიცხვის სხვადასხვა ასპექტების შესადარობისკენ**. IASB** ძირითად ამოცანებს შორის უნდა აღინიშნოს სხვადასხვა ქვეყნის ფირმის ფინანსური ანგარიშგებების შესადარისობის უზრუნველყოფა სტანდარტულ პროცედურების შემოღების გზით მატერიალურ-სასაქონლო მარაგების შეფასე-

ბაში, ცვეთის დარიცხვაში, გადავადებული საგადასახადო ანარიცხების გაანგარიშებებში და ა.შ. უნდა ითქვას, რომ ფორმალურად **IASB**-ს არა აქვს იურიდიული ძალა. ბიუროს მიერ შემოთავაზებულ სტანდარტებთან შეუთანხმებლობის შემთხვევაში სხვადასხვა ქვეყნის ხელისუფლება იგნორირებას უკეთებს მათ. აშშ და კანადა ფორმალურად მხარს უჭერს **IASB**-ს, მაგრამ არ ხსნიან თავიანთ მკაცრ მოთხოვნებს იმ ფირმების მიმართ, რომელთა აქციები თავისუფლად მიმოიქცევა ამერიკის საფონდო ბირჟებზე.

ევროკავშირში წარმოიშვა ალტერნატიული მიდგომა მასში შემავალ ქეყნებში აღრიცხვის სისტემის შესადარისობის უზრუნველყოფის კუთხით. ამით **EC** ცდილობს შეამციროს ევროპული საერთაშორისო კომპანიების ხარჯები ბუღალტერიის წარმოებაზე, აგრეთვე მის ფარგლებში ინვესტორებს გაუადვილოს ფირმების ეფექტიანობის შეფასება. **EC** მეოთხე დირექტივის თანახმად, თითოეული ქვეყანა ვალდებულია თავიანთი ფირმიდან მოითხოვოს ის აღრიცხვა, რომელიც უზრუნველყოფს მათი საქმიანობის სწორი და მიუკერძოებელი შედეგების ასახვას. მეშვიდე დირექტივა ფირმებს ავალდებულებს გამოაქვეყნონ კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგება. ამასთანავე, აღნიშნული დირექტივა წევრ-ქვეყნებს ანიჭებს მოქმედების გარკვეულ თავისუფლებას ეროვნული ბუღალტრული სტანდარტების დადგენისათვის. მაგალითად, მარაგები შეიძლება შეფასდეს **LIFO, FIFO** მეთოდებით, ფაქტობრივი ღირებულებით ან შეწონილი ღირებულებით. ანგარიშების კონსოლიდაცია არაა საჭირო, თუ შვილობილი საწარმოს საქმიანობა არ წარმოადგენს არსებითს სათავო ფირმისათვის, ან კიდევ თუ კონსოლიდაცია მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. აღსანიშნავია, რომ ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების ლობირებას ეწევიან ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა ვაჭრობის საერთაშორისო ორგანიზაცია, ფასიანი ქაღალდების საერთაშორისო ორგანიზაცია.

ბუღალტრული ანგარიშების საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვას ჰყავს მოწინააღმდეგეებიც, რომელთა აზრით ამ ჰარმონიზაციას დიდი სახსრები სჭირდება, ხოლო თვით

ფაქტი ხელყოფს სახელმწიფოთა ეროვნულ ღირსებას. მიუხედავად ამისა, ნელა, მაგრამ მაინც უწყვეტად მიმდინარეობს ჰარმონიზაციის პროცესი, რასაც განაპირობებს საერთაშორისო კომპანიების მოთხოვნა შეაღწიონ მსოფლიო კაპიტალის ბაზარში. წარმატებული კონკურენციისათვის კი საჭიროა ბუღალტრული ინფორმაციის ანალიზი და შეფასება. თუმცა, ბევრი მსხვილი ევროპული კომპანია კაპიტალის გლობალურ ბაზარში შეღწევისა და ხარჯების შემცირების მიზნით გადავიდა ბუღალტრული აღრიცხვის უფრო გამჭვირვალე პროცედურაზე, როგორიცაა **IASC** ან/და **CAAP.**

გარდა ფინანსურ ანგარიშგებებში არსებული განსხვავებებთან დაკავშირებული სირთულეებისა, საერთაშორისო ფირმებს უწევთ აგრეთვე ბუღალტრული აღრიცხვის კიდევ ორი პრობლემის გადაჭრა, რომელიც ხშირად წარმოიქმნება საერთაშორისო ბიზნესში. ეს პრობლემებია: უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული ტრანზაქციის აღრიცხვა; უცხოური შვილობილი კომპანიების ოპერაციული შედეგების ასახვა კორპორაციის კონსოლიდირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაში.

ამ პრობლემის მნიშვნელობა საერთაშორისო ფირმებისათვის განპირობებულია ბრეტონ-ვუდსის შეთანხმების შეწყვეტით, რის შედეგად ფიქსირებული გაცვლითი კურსი შეიცვალა საბაზრო კურსით. 1971 წლიდან დაწყებული საერთაშორისო ტრანზაქციების ღირებულებასა და კორპორაციის კონსოლიდირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაზე გაცვლითი კურსის ცვლილების გავლენის აღრიცხვა საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთი აქტუალური მიმართულება გახდა.

საერთაშორისო ბიზნესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება უცხოურ ვალუტაში ტრანზაქციების აღრიცხვას, რადგან ფირმები ამ პრობლემას ყოველთვის აწყდებიან, როდესაც ახორციელებენ საქონლის, აქტივების, მომსახურების ყიდვას ან გაყიდვას სხვა ქვეყნის ვალუტაში. მოქნილი გაცვლითი კურსის სისტემის პირობებში სავარაუდოა, რომ ფირმის მიერ საერთაშორისო კონტრაქტზე ხელმოწერის დროიდან თანხის გადახდის მომენტამდე ან საქონლის, აქტივების, მომსახურების მიღებამდე ვალუტის კურსი შეიცვალოს. ავიღოთ შემდეგი მაგა-

ლითი. დავუშვათ, რომ ფირმა X საქონელს აგზავნის აშშ-დან დიდ ბრიტანეთში და შეთანხმების თანახმად 90 დღის განმავლობაში უნდა მიიღოს მისი საფასური 50 ათასი ფუნტი სტერლინგი. თუ ხელშეკრულების ხელმოწერისას 1 ფუნტი სტერლინგი ღირდა 1,60 დოლარი, ე.ი. გარიგების თანხა შეადგენს 80 ათას დოლარს (50 000X1,60). ფინანსური აღრიცხვის ბიუროს №52 სტანდარტის თანახმად (რომელიც აშშ-ში მოქმედებს 1981 წლიდან და ითვალისწინებს ორმაგი ტრანზაქციის მეთოდის გამოყენებას) ტრანზაქცია აღიწერება შემდეგნაირად:

დებიტორული დავალიანება – დებეტი 50 ათასი დოლარი.

რეალიზაციის ამონაგები – კრედიტი 50 ათასი დოლარი.

დავუშვათ, რომ 90 დღის შემდეგ, როდესაც ფირმა X მიიღებს ჩეკს 50 ათას ფუნტ სტერლინგზე, მისი კურსი დაეცა 1,50 დოლარამდე. დოლარებში უკვე X ფირმა მიიღებს არა 50 ათას დოლარს, რომელიც იყო დაგეგმილი, არამედ 75 ათასს. ფაქტობრივად, თანხის მიღება აღირიცხება შემდეგნაირად:

ფულადი სახსრები – დებეტი 75 000 დოლარი

საკურსო დანაკარგები – 5 000 დოლარი

დებიტორული დავალიანებს – 50 000 დოლარი.

მოცემული ბუღალტრული პროცედურა ასახავს მოგებას და ზარალს, ყიდვის ან გაყიდვის შედეგად წარმოქმნილ საკურსო სხვაობას. საბოლოო ანგარიშით, ფირმის წმინდა მოგებაზე გავლენას ახდენს როგორც გარიგების თავდაპირველი თანხა, ასევე საკურსო მოგება ან ზარალი. ორმაგი ტრანზაქციის მეთოდი ხელსაყრელია იმით, რომ მასში ინფორმაცია ფირმის წარმატებული საქმიანობის, ანუ პროდუქციის რეალიზაციის შესახებ გამოცალკავებულია ტრანზაქციული რისკის მართვის წარმატების შესახებ ინფორმაციისაგან. ჩვენს შემთხვევაში ფირმა X მენეჯერების წინაშე დგას ტრანზაქციული დაუცველობის პრობლემა კურსის რყევადობის შემთხვევაში. ამიტომ მათ შესაძლებელია მიმართონ თავიანთი ოპერაციების ჰეჯირებას, რისთვისაც განახორციელებენ ფორვარდულ გარიგებას, ანდა შეიძენენ სავალუტო ფიუჩერებს.

როგორც უკვე აღინიშნა, საერთაშორისო ფინანსური აღრიცხვის მეორე მნიშვნელოვანი პრობლემა წარმოიქმნება მა-

შინ, როდესაც ფირმა თავისი უცხოური შვილობილი კომპანიების საქმიანობის შედეგების შესახებ ანგარიშს აბარებს აქციონერებს და თავისი მშობლიური ქვეყნის საგადასახადო ორგანოებს. როგორც წესი, უცხოური შვილობილი საწარმოები ოპერაციებს ახორციელებენ ადგილობრივ ვალუტაში, ამიტომაც სათავო კომპანიამ უნდა გადაიანგარიშოს მათი ფინანსური ანგარიშები თავის ვალუტაში. შვილობილი კომპანიების ლოკალურ ვალუტაში დენომინირებული ფინანსური ანგარიშების სათავო კომპანიის ვალუტაში „გადაყვანის“ პროცესს ეწოდება **ტრანსლაცია** (**translation**), რაც დაკავშირებულია ტრანსლაციურ რისკთან. მრავალი საერთაშორისო კომპანიის ტრანსლიაციის აუცილებლობა დაკავშირებულია კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშგების ფორმირების აუცილებლობასთან. კონსოლიდირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაში სათავო ფირმისა და მისი შვილობილი საწარმოების ოპერაციების მთელი ერთობლიობა აისახება ერთ ვალუტაში დენომინირებულ ანგარიშთა ერთიანი კომპლექსის სახით.

ფინანსური ანგარიშების ტრანსლაცია ერთი ვალუტიდან მეორე ვალუტაში მოითხოვს შესაბამისი გაცვლითი კურსის გამოყენებას. რამდენადაც ანგარიშებში ასახული საქმიანი ოპერაციები მიმდინარეობს დროის სხვადასხვა მომენტში, დგება საკითხი ვალუტის რომელი კურსი იქნეს გამოყენებული: ტრანზაქციის განხორციელების დღისათვის არსებული კურსი (ისტორიული კურსი), თუ ფინანსური ანგარიშების შედგენის დღისათვის არსებული კურსი (მიმდინარე კურსი), დროში საშუალოშეწონილი, თუ სხვა კურსი. აშშ-ში გაცვლით კურსთან დაკავშირებით ბუღალტრულ პროცედურებში, რომელიც შეეხება უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული ფინანსური ანგარიშების შედგენას, გამოიყენება №52 სტანდარტი — შემუშავებული ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების ბიუროს მიერ.

ამ სტანდარტის მიხედვით უცხოური ინვესტიციების განმარტება ხდება სხვადასხვანაირად, იმასთან დამოკიდებულებით, საწესდებო კაპიტალის რა ნაწილს ფლობს სათავო კომპანია. ამერიკული ფირმა, რომელსაც გააჩნია პორტფელური ინვესტიციები უცხოურ კომპანიებში 10%-ზე ნაკლები მოცულო-

ბით, ვალდებულია გამოიყენოს **„დანახარჯების“ მეთოდი**. ამ მეთოდით აღრიცხვისას ინვესტიციები შეიტანება ამერიკული ფირმის ანგარიშში თავდაპირველი ღირებულებით, ისტორიული გაცვლითი კურსის (ანუ უცხოური საწარმოს აქციის შესყიდვის დღის კურსის) გამოყენებით. ყველა დივიდენდი, მიღებული ამერიკული ფირმის მიერ პორტფელური ინვესტიციებიდან, აისახება მის ანგარიშში მოგებასა და ზარალზე დივიდენდების მიღების დღისათვის მოქმედი კურსით.

თუ ამერიკულ ფირმას ეკუთვნის უცხოური ფირმის 10-დან 50%-მდე აქცია, იგი ვალდებულია გამოიყენოს **წილობრივი მონაწილეობის მეთოდი**. ეს მეთოდი მოითხოვს, რომ ამერიკულმა ფირმამ აღრიცხოს უცხოურ კომპანიებში თავისი თავდაპირველი ინვესტიციები საბალანსო ღირებულებით, ისტორიული გაცვლითი კურსის გამოყენებით. შემდგომ, როგორც კი უცხოური საწარმო მიიღებს მოგებას ან ზარალს, ამ ინვესტიციების მოცულობა, ასახული ამერიკული ფირმის კონსოლიდირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაში, კორექტირდება ამ მოგების ან ზარალის გათვალისწინებით ანგარიშების წარდგენის დღისათვის არსებული გაცვლითი კურსის გამოყენებით. უცხოური კომპანიისათვის გადახდილი ყველა დივიდენდი ამცირებს ამერიკული ფირმის ინვესტიციებს ამ კომპანიაში. მოცემული კორექტირება ასევე ხორციელდება დივიდენდების გადახდის დღისათვის არსებული გაცვლითი კურსის გამოყენებით.

პრობლემა კიდევ უფრო რთულდება, როდესაც ამერიკული ფირმა უცხოური კომპანიის 50%-ზე მეტ აქციებს შეიძენს. ასეთ შემთხვევაში ამერიკული ფირმა ვალდებულია გამოიყენოს **სრული კონსოლიდაციის მეთოდი**. ამ მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ამერიკული ფირმა აქციონერებისა და ფასიან ქაღალდებისა და ბირჟების კომისიის წინაშე თავისი საქმიანობის შედეგებზე ანგარიშგებისას, ვალდებულია უზრუნველყოს ორივე ფირმის ანგარიშების სრული კონსოლიდაცია. რამდენადაც უცხოური შვილობილი კომპანია ბუღალტრულ აღრიცხვას ახორციელებს მისი ქვეყნის კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესების ან ეროვნული პროფესიული

ასოციაციის მეთოდოლოგიის შესაბამისად, მისი ფინანსური ანგარიშგება უნდა იქნას მოყვანილი პრინციპებთან შესაბამისობაში. შემდეგ განისაზღვრება შვილობილი კომპანიის **ფუნქციური** ვალუტა – ძირითადი ეკონომიკური ზონის ვალუტა, სადაც ეს საწარმო ახორციელებს თავის ოპერაციას. თუ ამერიკული კომპანიის შვილობილი საწარმო ფუნქციონირებს ევროზონაში, მაშინ ასეთი ვალუტა იქნება ევრო.

15.2. საერთაშორისო დაბეგვრა

ეროვნულ საგადასახადო პოლიტიკასა და ეროვნულ ბუღალტრულ პროცედურებს შორის არსებობს მჭიდრო კავშირი. საგადასახადო სისტემის მეშვეობით სახელმწიფო ზრდის არა მხოლოდ თავის შემოსავალს, არამედ ასტიმულირებს სამეურნეო საქმიანობის გარკვეულ სახეებს, ეკონომიკის განვითარებას.

მსგავსად ეროვნული საწარმოებისა, საერთაშორისო საწარმოებიც მიისწრაფვიან წმინდა მოგების მაქსიმიზაციისაკენ. ამასთან, მათ უფრო მეტ საგადასახადო პრობლემასთან აქვთ საქმე, რადგან, ერთი მხრივ, უნდა დაიცვან ადგილობრივი საგადასახადო კანონები, ხოლო, მეორე მხრივ, უნდა დააკმაყოფილონ ყველა იმ ქვეყნის საგადასახადო მოთხოვნები, სადაც უწევთ ეკონომიკური საქმიანობა.

საგადასახადო წნეხის შემცირების მიზნით საერთაშორისო ფირმები ძირითადად ორ მიდგომას იყენებენ: ტრანსფერტულ ფასწარმოქმნას და „საგადასახადო სამოთხეს“.

ტრანსფერტული ფასწარმოქმნა. ეს ნიშნავს სათავო ფირმის ერთი ფილიალის ან შვილობილი საწარმოს მიერ მეორე ფილიალისათვის ფასების დაწესებას საქონელსა და მომსახურებაზე. სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებულ შვილობილ კომპანიებს შორის საქონლის, ტექნოლოგიების და სხვა რესურსების გადაცემა ჩვეულებრივი პრაქტიკაა საერთაშორისო ბიზნესში. პრაქტიკაში ტრანსფერტული ფასები გაიანგარიშება ორი ხერხით: საბაზრო მეთოდით და არასაბაზრო მეთოდით.

ტრანსფერტული ფასის გაანგარიშების **საბაზრო მეთოდი** გულისხმობს იმ ფასების გამოყენებას, რომლითაც საქონელი გადაადგილდება კორპორაციის ერთეულებს შორის და რომელიც განისაზღვრება ღია ბაზრის ფასის საფუძველზე.

ტრანსფერტული ფასის **არასაბაზრო მეთოდით** დადგენა გულისხმობს მის განსაზღვრას მყიდველსა და გამყიდველს შორის მოლაპარაკების საფუძველზე საქონლის თვითღირებულებაზე დაყრდნობით, მაგ., წარმოების დანახარჯებზე გარკვეული ფიქსირებული დანამატით. სათავო კომპანიის მიერ გაწეული ზოგიერთი მომსახურება შეიძლება შეფასდეს შვილობილი საწარმოს ამონაგებიდან პროცენტის ფორმით.

საერთაშორისო კომპანიები ჩვეულებრივ არასაბაზრო ტრანსფერტულ ფასებს იყენებენ, რაც მეტწილად გამოწვეულია იმით, რომ ზოგიერთი საქონლისა და მომსახურების ბაზარი მოცემული კორპორაციის მიღმა ფაქტობრივად არ არსებობს. მაგალითად, ესპანეთის ქარხნის მიერ გამოშვებულ „ფორდის“ ძრავების ერთადერთი ბაზარი შეიძლება იყოს ავტომობილის ასაწყობი ქარხნები ბელგიაში, გერმანიასა და დიდ ბრიტანეთში. რამდენადაც ამ ძრავების საგარეო ბაზარი არ არსებობს, **Ford**-ს შეუძლია დააწესოს ტრანსფერტული ფასები, გამომდინარე წარმოების თვითღირებულებიდან და გარკვეული დანამატით, რომელიც დაფარავს ზედნადებ ხარჯებს და მოგებას.

არასაბაზრო ფასების გამოყენებას აქვს როგორც დადებითი, ისე ნაკლოვანი მხარეები. ნაკლოვანებათა რიცხვში შედის ის ფაქტი, რომ ქვედანაყოფის მყიდველ და გამყიდველ მენეჯერებს არანაირად არ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ფასის ფორმირებასა და კორპორაციის დასაბეგრ კონსოლიდირებულ მოგებაზე. გარდა ამისა, არასაბაზრო ტრანსფერტულმა ფასებმა შეიძლება შეამციროს გამსაღებელი ქვედანაყოფის ეფექტიანობა. ტრანსფერტული ფასის დადგენისას თვითღირებულებით და გარკვეული დანამატით გამყიდველს შეიძლება ნაკლები სტიმული ჰქონდეს დანახარჯების შემცირებისათვის, რამდენადაც არასაბაზრო ფასის გამოყენებისას დანახარჯების ზრდა შეიძლება გადანაწილდეს კორპორაციის სხვა წევ-

რებზე. მიუხედავად ამისა, არასაბაზრო ტრანსფერტული ფასების გამოყენება შეიძლება ხელსაყრელი იყოს საერთაშორისო საწარმოებისათვის. შიგაკორპორაციული ფასების სწორი რესტრუქტურიზაციის პირობებში სათავო კომპანიამ შეიძლება შეამციროს მისი გადასახადების საერთო სიდიდე. მაგალითად, ტრანსნაციონალურმა კომპანიამ შეიძლება შეამციროს ადვალორემულ ტარიფზე (გაცხადებული ღირებულებიდან ტარიფი) საგადასახადო წნეხი გამყიდველი და მყიდველი ქვედანაყოფების გასაცემი ფასის შემცირებით, რაც თავის მხრივ, შეამცირებს ტარიფის გასაანგარიშებელ ბაზას. ამგვარი ფასწარმოქმნით ფირმას ეძლევა მოგებაზე გადასახადის შემცირების შესაძლებლობა. დავუშვათ, საერთაშორისო კომპანია მუშაობს ორ ქვეყანაში: ერთში კორპორაციულ მოგებაზე გადასახადი მაღალია, ხოლო მეორეში დაბალი. ფირმას შეუძლია გაზარდოს ტრანსფერტული შვილობილი კომპანიისათვის დადგენილი ფასები მაღალგადასახადიანი ქვეყნიდან და შეამციროს ტრანსფერტული ფასები შვილობილი კომპანიისათვის, დაბალგადასახადიანი ქვეყნიდან. ამგვარი მიდგომით სათავო კომპანია ამცირებს მოგების სიდიდეს პირველი შვილობილი კომპანიისათვის და ზრდის მას მეორე ანალოგიური კომპანიისათვის. შედეგად ამისა, სათავო კომპანიის მოგება მაღალი საგადასახადოგანაკვეთიანი ქვეყნიდან გადადის დაბალ საგადასახადოგანაკვეთიან ქვეყანაში და საერთო საგადასახადო წნეხი მცირდება.

ტრანსფერტული ფასების გონივრული სტრუქტურიზაცია ფირმას აძლევს საშუალებას, თავიდან აიცილოს მიმღები ქვეყნის შეზღუდვები მოგების რეპატრიაციაზე. დავუშვათ, მაგალითად, მიმღები ქვეყანა ბლოკავს რეპატრიაციას ან კრძალავს შვილობილი კომპანიის მიერ სათავო კომპანიაზე დივიდენდის გადახდას. ამის თავიდან აცილება შეიძლება ტრანსფერტული ფასის გადიდებით იმ შვილობილ კომპანიაზე, რომელსაც მიეწოდება საქონელი და მომსახურება ამ კორპორაციაში შემავალი სხვა საწარმოებიდან, ან კიდევ მისგან საერთოკორპორაციული გადასახადების ამოღებით. ამის შედეგად ფულადი სახსრები იქნება გადაადგილებული შვილობილი კომ-

პანიიდან ფირმის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებში გადასახდელების სახით საქონელსა და მომსახურებაზე და არა აკრძალული დივიდენდების სახით. საბოლოო შედეგი იქნება ერთნაირი: ფულადი სახსრების რეპატრიაცია, თუნდაც სხვა ფორმით, ხდება მიმღები ქვეყნიდან.

ტრანსფერტული ფასის სიდიდე ხშირად წარმოადგენს კომპრომისს საგადასახადო შედეგებსა და იმ ქვეყნის საკანონმდებლო შეზღუდვებს შორის, სადაც ფირმა საქმიანობს. პრაქტიკა და გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ საერთაშორისო კომპანიები ხშირად ახდენენ ტრანსფერტული ფასწარმოქმნის მეშვეობით საგადასახადო სიმძიმის გადატანა-გადანაწილებას.

ისეთი სახელმწიფო ორგანო, როგორიც აშშ საგადასახადო სამმართველოა, კარგადაა გაცნობიერებული ბუღალტრული თამაშების ზემოთმოყვანილ ტექნოლოგიაში. ამიტომ ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ საერთაშორისო კომპანიების ტრანსფერტული საფასო პოლიტიკა განსაკუთრებული ყურადღების ცენტრშია. საგადასახადო ორგანოები თვალყურს ადევნებენ, რათა ფირმებმა თავი არ აარიდონ თავიანთი საგადასახადო ვალდებულებების შესრულებას. სახელმწიფო ორგანოები ჩვეულებრივ ატარებენ ე.წ. ფორმალური ფასის შემოწმებას. ამ შემთხვევაში ფორმალურ ფასს წარმოადგენს ფირმის ორი დამოუკიდებელი მხარის მოლაპარაკებების შედეგად დადგენილი ფასი. ხშირ შემთხვევაში ფორმალური ფასის დადგენა შეუძლებელია, რის გამო საერთაშორისო კომპანიებსა და საგადასახადო ორგანოებს შორის წარმოიქმნება კონფლიქტები.

„საგადასახადო სამოთხე“. საგადასახადო სიმძიმის შემცირების მეორე ხერხი, რომელსაც იყენებენ საერთაშორისო ფირმები, მდგომარეობს საქმიანი ოპერაციების განხორციელებაში ე.წ. „საგადასახადო სამოთხეში“, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ ქვეყანას, სადაც კორპორაციული გადასახადები მოგებაზე დაბალია, ან საერთოდ არ არსებობს. ძალიან მცირე დანახარჯებით საერთაშორისო კომპანიას შეუძლია ასეთ ადგილას გახსნას თავისი შვილობილი საწარმო, რომელშიც მას ეკუთვნის საწესდებო კაპიტალის 100 პროცენტი. ისეთი გადასახდელების მანიპულირებით, როგორიცაა ტრანსფერტული

ფასები, დივიდენდები, პროცენტები, სალიცენზიო მოსაკრებლები და ა.შ. საერთაშორისო კომპანიას შეუძლია მაღალი გადასახადების მქონე ქვეყნიდან თავისი შვილობილი კომპანიის მოგება „გადაისროლოს“ „საგადასახადო სამოთხეში“ დარეგისტრირებულ ფირმაში და ამით აცილოს იგი სხვა ქვეყანაში გადასახადის იურიდიულ გადახდას. მაგალითად, საერთაშორისო კომპანიას შეუძლია გადასცეს სასაქონლო ნიშანზე საკუთრების უფლება შვილობილ საწარმოს, რომელიც განლაგებულია კაიმანის კუნძულებზე. ეს საწარმო, თავის მხრივ, ამოიღებს თითოეული შვილობილი კომპანიიდან ამ სასაქონლო ნიშნის გამოყენებაზე გადასახდელს. ამ გადასახდელის გადახდის შედეგად თითოეული შვილობილი საწარმოს მოგება მცირდება, რაც თავის მხრივ, იწვევს კორპორაციულ მოგებაზე გადასახადის შემცირებას. მაგრამ კაიმანის კუნძულებზე ლიცენზიური გასამრჯელო, მიღებული ადგილობრივი ფირმებიდან მათი სასაქონლო ნიშნების გამოყენებაზე, გადასახადით არ იბეგრება. იგივე მდგომარეობას აქვს ადგილი მოგებაზე, კაპიტალის მატებასა და დივიდენდებზე. შედეგად ამისა, საერთაშორისო კომპანია ამცირებს თავის საგადასახადო ტვირთს.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში მიმდინარეობს დისკუსია „საგადასახადო სამოთხის“ ეთიკის შესახებ. ექსპერტების ერთი ნაწილი თვლის, რომ „საგადასახადო სამოთხის“ და ტრანსფერტული ფასწარმოქმნის გონივრული გამოყენება ხელსაყრელია საერთაშორისო კომპანიების აქციონერებისათვის, თუმცა ამასთანავე, ადგილი აქვს სათავო ორგანიზაციის ქვეყნის საბიუჯეტო შემოსავლების შემცირებას. ამ შემოსავლებით კი შესაძლებელი გახდებოდა ისეთი მნიშვნელოვანი სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა, როგორიცაა სიღარიბე, უსახლკარობა, ნარკომანია და ა.შ. ის ფაქტი, რომ საერთაშორისო კომპანია არ იხდის გადასახადების „სამართლიან წილს“ იმ ქვეყანაში, სადაც ის ფუნქციონირებს, ნიშნავს, რომ ამ პრობლემის გადაჭრა არ ხდება ან ხდება სხვა გადასახადის გადამხდელების მიერ. რამდენადაც საერთაშორისო კომპანიები იყენებენ სხვადასხვა მომსახურებას – სატრანსპორტო ინფრას-

ტრუქტურა, საგანმანათლებლო სისტემა, დაცვის სამსახურები და ა.შ. რომელზედაც მიმღები ქვეყნის სახელმწიფო ზრუნავს.

გადასახადების თავიდან არიდებას ბევრი ექსპერტი არაეთიკურად მიიჩნევს. მეორე ნაწილი კი მიიჩნევს, რომ ტრანსფერტული ფასებით და „საგადასახადო სამოთხით“ საგადასახადო სიმძიმის შემცირება ეთიკურია. მრავალი ექსპერტი ფიქრობს, რომ საერთაშორისო კომპანიების ხელმძღვანელობას გააჩნია ფიდუციარული ვალდებულება თავისი აქციონერების წინაშე გადასახადებისაგან თავის არიდების თაობაზე, რაც მრავალი ქვეყნის საგადასახადო კოდექსშია დაფიქსირებული. ამ კუთხით მენეჯერის მიერ უარის თქმა ამ ქმედებებზე განიხილება როგორც არაეთიკური ქცევა.

„საგადასახადო სამოთხის“ სახელწოდებით ბიზნესის პრაქტიკა დანერგილია სხვა მრავალ მცირე ზომის ქვეყანაში: ბაჰამის კინძულები, ლიხტენშტეინი, ანტილიის კუნძულები და სხვა. „საგადასახადო სამოთხეები“ საერთაშორისო კომპანიების მოსაზიდად თავს იკავებენ არა მხოლოდ მოგების გადასახადის დაწესებისაგან, არამედ უზრუნველყოფენ აგრეთვე სტაბილური საბანკო და სატელეკომუნიკაციო სფეროების და ეფექტიანი სასამართლო სისტემის შექმნას. თავის მხრივ, „საგადასახადო სამოთხე“ არსებობს ფრენშაიზინგისა და საწარმოთა რეგისტრაციის მოსაკრებლების ხარჯზე.

„საგადასახადო სამოთხის“ ქვეყნების ეკონომიკა შესაძლებელია იყოს მაღალგანვითარებული. მაგ., კაიმანის კუნძულებზე ცხოვრობს 50 ათასი კაცი, მაშინ როდესაც დარეგისტრირებულია 68 ათასი კომპანია, მათ შორის 500 ბანკზე მეტი, 800 სადაზღვევო ორგანიზაცია, 2 ათასზე მეტი საინვესტიციო ფონდი და 5 ათასი საპაიო ფონდი. 1997 წელს გაიხსნა საფონდო ბირჟა. კაიმანის კუნძულების წარმატება „საგადასახადო სამოთხის“ სტატუსით განპირობებულია ამ ქვეყანაში საერთაშორისო კომპანიებისათვის გაწეული მომსახურების მაღალი ხარისხით. ამის ერთ-ერთი მაგალითია, რომ ფირმის დარეგისტრირებისათვის საკმარისია 24 საათი. აქ არსებული ფასები ქმნიან სამუშაო ადგილებს პროფესიონალებისათვის (ბუღალტრები, ბანკირები, იურისტები) მაღალი ანაზღაურებით. კაიმა-

ნის კუნძულების ეკონომიკის საფუძველია ტურისტული ბიზნესი (მშპ-ს 70%), ყოველწლიურად ქვეყანას სტუმრობს 2 მლნ-ზე მეტი ტურისტი, ძირითადად აშშ-სა და კანადიდან. მოსახლეობის ცხოვრების დონით ქვეყანა ერთ-ერთი მოწინავეა მსოფლიოში. „საგადასახადო სამოთხით“ ამაყობს ადგილობრივი მოსახლეობა, თუმცა, მეორე მხრივ, იგი სხვა ქვეყნების საგადასახადო ორგანოებს საკმაოდ დიდ პრობლემებს უქმნის.

უცხოური მოგების დაბეგვრა აშშ-ში. სხვადასხვა სახელმწიფოებში უცხო ქვეყნებში მიღებული შემოსავლების დაბეგვრა ხდება არაერთგვაროვნად, თუმცა მრავალი განვითარებული ქვეყნისათვის დამახასიათებელია ზოგადი ნიშნები, რომელიც შეიძლება დახასიათდეს აშშ-ის მაგალითზე, სადაც კომპანიების უცხოური შემოსავალი გენერირდება სამი წყაროდან: პროდუქციის ან მომსახურების ექსპორტი, უცხოური ფილიალების საქმიანობა და უცხოური შვილობილი საწარმოების საქმიანობა.

აშშ საგადასახადო კოდექსით საქონლისა და მომსახურების ექსპორტიდან მიღებული მოგება განიხილება ზუსტად ისეთნაირად, როგორც შიგა ბაზარზე მიღებული მოგება. მართალია აშშ-ის ექსპორტი ძალიან დიდია, მაგრამ ფირმების საექსპორტო საქმიანობის სტიმულირებისათვის ამერიკული საგადასახადო კოდექსი დიდი ხნის განმავლობაში ნებას რთავდა ე.წ. საგარეო-სავაჭრო კორპორაციების **(foreign sales corporation, FSL)** შექმნას. კოდექსის თანახმად, საგარეო-სავაჭრო კორპორაციას თავისი საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი – მარკეტინგი (შეკვეთების დამუშავება, დისტრიბუცია, ანგარიშების წარდგენა, საექსპორტო გაყიდვების დაფინანსება) უნდა განეხორციელებინა საზღვარგარეთ. ფირმას, რომელიც სრულად შეასრულებდა კორპორაციის ამ პირობებს, შეეძლო მნიშვნელოვნად შეემცირებინა თავისი ფედერალური გადასახადი მოგებაზე საექსპორტო საქმიანობიდან. თუმცა, 2000 წლიდან ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციამ **(WTO),** რომელიც მოქმედებდა ევროკავშირის **(EC)** საჩივრის შესაბამისად, გააკეთა განმარტება, რომ საგარეო-სავაჭრო კორპორაციებისადმი საგადასახადო შეღავათების გაწევა არ ეწინააღმდეგება ექსპორ-

ტის არაკეთილსინდისიერ სუბსიდირებას. ამის საპასუხოდ აშშ კონგრესმა გააუქმა კანონი საგარეო-სავაჭრო კორპორაციებზე და მიიღო კანონი დაბეგვრიდან მოგების ექსტერიტორიული გამორიცხვის შესახებ, თუმცა **WTO**-მ ეს კანონიც ჩათვალა მისი წესდების დარღვევად, რადგან იგი ისეთივე როლს ასრულებდა, როგორც საგარეოეკონომიკურ კორპორაციებზე ადრე მიღებული კანონი. ვიდრე აშშ თავის საგადასახადო კოდექსს არ მოიყვანს **WTO**-ს ნორმებთან შესაბამისობაში, ევროკავშირი უფლებას იტოვებს, მიიღოს საპასუხო ზომები – შემოიღოს აშშ-დან იმპორტირებულ საქონელსა და მომსახურებაზე ახალი ტარიფები. ამასთან, ევროკავშირი არ მოქმედებს აგრესიულად იმ მიზნით, რომ, ჯერ ერთი, ხელი არ შეუშალოს თავისუფალი ვაჭრობის პოლიტიკას, ხოლო, მეორე მხრივ, ევროკავშირისათვის ამერიკული ბაზარი ძალიან მნიშვნელოვანია. რაც შეეხება კანონს მოგების ექსტერიტორიული გამორიცხვის შესახებ, იგი ხელსაყრელია ამერიკული შვილობილი კომპანიებისათვის. მიუხედავად ამისა, ევროკავშირი ჯერჯერობით არ აპირებს აშშ-ის მიმართ სანქციების შემოღებას.

უცხოური კომპანიების ფილიალების დაბეგვრა ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით. ასეთ ფილიალებს არ გააჩნიათ იურიდიული პირის უფლება. მუშაობენ რა უცხოეთის ქვეყნებში, მათი მოგება სამართლებრივი კუთხით სათავო კომპანიის მოგების შემადგენელი ნაწილია. გამომდინარე აქედან, უცხოური ფილიალების შემოსავლები ზრდის სათავო კომპანიის დასაბეგრ ბაზას, მიუხედავად იმისა, ხდება თუ არა მათი შემოსავლების რეპატრიაცია სათავო კომპანიის ქვეყანაში. ასეთი პრაქტიკა არსებობს აშშ-ში.

სხვაგვარი მდგომარეობაა შვილობილი კომპანიების მიმართ. სამართლებრივი კუთხით მათ გააჩნიათ დამოუკიდებელი იურიდიული პირის სტატუსი. ამასთან, აშშ სათავო კომპანია არაა ვალდებული თავის შემოსავალში ასახოს უცხოური შვილობილი კომპანიების დასაბეგრი მოგება, იმ შემთხვევაში, თუ ამ შემოსავლების რეინვესტირება ხდება იმავე შვილობილ კომპანიაში. ამერიკის საგადასახადო კოდექსი ითვალისწინებს **განვადების წესს**, რომლის თანახმად ასეთი შემოსავლები

იბეგრება მხოლოდ მათ სათავო კომპანიაში დივიდენდების სახით დაბრუნების შემდეგ.

განვადების წესი ასტიმულირებს ამერიკული ფირმების საერთაშორისო საქმიანობას, რადგან მისი მეშვეობით კომპანიები ყოველწლიურად ეწევიან დიდი მოცულობის საგადასახადო სახსრების ეკონომიას, რაც მათ საშუალებას აძლევს შეაღწიონ ახალ ბაზრებში და განავითარონ თავიანთი საქმიანობა. ამავე დროს, აშშ-ს საგადასახადო კანონმდებლობით სათავო კომპანია ვალდებულია განსაზღვროს, წარმოადგენს თუ არა მისი შვილობილი კომპანია კონტროლირებად უცხოურ საწარმოს. **კონტროლირებადი უცხოური კორპორაცია (controlled foreign corporation, CFC)** – არის უცხოური კორპორაცია, რომელშიც ამერიკელი თითოეული აქციონერი ფლობს აქციების არანაკლებ 10%-ს და მთლიანობაში ფლობენ 50 პროცენტზე მეტ აქციებს. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა ერთმანეთისაგან განსხვავებულ იქნეს ფირმები, რომლებიც კონტროლდება ერთადერთი ამერიკული კომპანიის მიერ და უცხოური ფირმები, რომლებიც ეკუთვნის მცირე ინვესტორთა ამერიკულ ჯგუფს.

აშშ საგადასახადო კოდექსის თანახმად, უცხოური კორპორაციების მიერ კონტროლირებადი მოგება იყოფა აქტიურ და პასიურ კატეგორიებად. **აქტიური მოგებაა** ის მოგება, რომელიც მიიღება ტრადიციული კომერციული საქმიანობით (წარმოება, მარკეტინგი, დისტრიბუცია). **პასიურია ის მოგება,** რომელიც მიიღება პასიური ქმედებებით (დივიდენდები, პროცენტები კრედიტებზე, საარენდო გადასახდელის, ლიცენზიური გასამრჯელოს მიღება). ასეთ ქმედებებს ახორციელებენ შვილობილი კომპანიები, რომლებიც დარეგისტრირებული არიან „საგადასახადო სამოთხეში“. ამერიკულ ფირმებს შეუძლიათ გადაავადონ მათ მიერ კონტროლირებადი უცხოური კორპორაციების მიერ მიღებული აქტიური მოგება, ხოლო პასიური მოგება საგადასახადო განვადებას არ ექვემდებარება. რომ არ იყოს ასეთი შეზღუდვა, ამერიკულ ფირმებს შეეძლებოდათ ინტელექტუალური საკუთრებიდან და საინვესტიციო პორტფელიდან მიღებული შემოსავლების კორპორაციული მო-

გების გადასახადიდან თავის არიდება. ამისათვის საკმარისი გახდებოდა შვილობილი კომპანიების გახსნა „საგადასახადო სამოთხეში“ და მათთვის სასაქონლო ნიშნის, პატენტების, სავაჭრო მარკების და ფირმის ინვესტიციური პორტფელის საკუთრებაზე უფლების გადაცემა. აშშ ხელისუფლება უცხოური კომპანიების აქტიური და პასიური მოგების განსხვავებულობით მკაფიოდ აცალკევებს თავიანთი ფირმების საერთაშორისო საქმიანი აქტივობის და ამერიკული გადასახადებიდან თავის არიდების შესაძლებლობის შეზღუდვას „საგადასახადო სამოთხეში“ შვილობილი კომპანიების შექმნის გზით.

საერთაშორისო საგადასახადო კონფლიქტების დარეგულირება. სხვადასხვა ქვეყანაში არაერთგვაროვანია არა მხოლოდ საგადასახადო განაკვეთები, არამედ საგადასახადო ბაზის გაგების ფილოსოფია. საერთაშოროსო კორპორაციები ანგარიშვალდებულნი არიან იმ ქვეყნის საგადასახადო ორგანოების წინაშე, სადაც ეწევიან ბიზნესოპერაციებს. ამ ორგანოების მოთხოვნები ხშირად ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, რაც მეწარმეებს მძიმე ტვირთად აწვება. ამიტომაც წარმოქმნილი საგადასახადო კონფლიქტების დარეგულირება საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთ აქტუალურ ამოცანას წარმოადგენს.

საგადასახადო კრედიტი. უცხოური შვილობილი კომპანიები ხშირად ქვეყნის ხელისუფლების მიერ იბეგრება გადასახადებით. ამასთან, თუ იგივე შემოსავალი დაიბეგრა მშობლიურ ქვეყანაშიც, წარმოიქმნება ორმაგი დაბეგვრა, რაც მძიმედ აწვება კომპანიებს და ზღუდავს მათ საქმიანობას საერთაშორისო დონეზე. სათავო კომპანიის ქვეყანას შეუძლია უცხოური შვილობილი კომპანიების ორმაგი დაბეგვრის შემსუბუქება, ერთი მხრივ, სათავო კომპანიისათვის საგადასახადო კრედიტის დაშვებით, ხოლო, მეორე მხრივ, მოგების გადასახადის ჩათვლით იმ მოცულობით, რაც გადახდილი იქნა მიმღებ ქვეყანაში. ასეთი მიდგომა ამცირებს მშობლიურ ქვეყანაში საერთაშორისო კორპორაციების მიერ გადახდილი გადასახადების სიდიდეს.

აშშ საგადასახადო კოდექსი ხშირ შემთხვევაში (არის გამონაკლისებიც) საშუალებას აძლევს ამერიკულ ფირმებს შეამ-

ცირონ კორპორაციული მოგების გადასახადი იმ სიდიდით, რა სიდიდის ამავე სახის გადასახადს იხდიან უცხოური ფილიალები და შვილობილი კომპანიები. უცხოურ მოგებაზე საგადასახადო დათმობა არ შიძლება აღემატებოდეს გადასახადის სიდიდეს, რომლითაც აშშ-ში იბეგრება უცხოური საქმიანობა. მაგრამ გარკვეულ პირობებში ფირმებს შეუძლიათ გარკვეულად შეზღუდულ დროში გადაიტანონ საგადასახადო კრედიტი მომავალ პერიოდში. მრავალ ქვეყანაში, სადაც აშშ-დან წარიმართება პირდაპირი ინვესტიციების ძირითადი ნაკადები, კორპორაციული გადასახადები უფრო მაღალია, ვიდრე ამერიკაში. ამიტომ საგადასახადო კრედიტები ამგვარი გადასახადების გადასახდელად მხოლოდ ნაწილობრივ აკომპენსირებს საერთაშორისო კომპანიების გადასახადების მაღალ დონეს. ამასთან, საგადასახადო კრედიტი ვრცელდება მხოლოდ კორპორაციული მოგების გადასახადზე და სხვა სახის გადასახადზე მისი გამოყენება დაუშვებელია.

ხელშეკრულებები დაბეგვრაზე. მრავალი ქვეყანა, ცდილობს რა საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას, ხელს აწერს საერთაშორისო ბიზნესთან დაკავშირებულ ხელშეკრულებებს. მაგალითად, აშშ-ს სხვა ქვეყნებთან ასეთ 60-მდე ხელშეკრულებაზე აქვს ხელი მოწერილი. ისინი ერთმანეთისაგან დეტალებით განსხვავებულია, მაგრამ ყველასათვის საერთოა იმ გადასახადების შემცირების პირობების განსაზღვრა, რომელიც გამოიქვითება უცხოური ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების საწარმოების შემოსავლების რეპატრიაციისას. ზოგჯერ ეს ხელშეკრულებები მიმართულია ფირმის საზღვარგარეთული შემოსავლების საერთო საგადასახადო ტვირთის შემცირებისკენ ან დაბეგვრიდან საპროექტო გადასახადების და როიალტის მთლიანი გამორიცხვისაკენ. ეს ხელშეკრულებები ორმხრივია და ნიშნავს, რომ ქვეყანა სხვა ქვეყნის ფირმებს შეღავათიანი დაბეგვრის პირობებს სთავაზობს მხოლოდ მაშინ, როდესაც სხვა ქვეყანა ანალოგიურ პირობებს შეუქმნის ამ ქვეყანას.

საერთაშორისო საგადასახადო კონფლიქტების ერთ-ერთი წყაროა აგრეთვე უცხოური ფირმების დისკრეტულობა ად-

გილობრივი პოლიტიკოსების მიერ. ეს უკანასკნელნი თვლიან, რომ უცხოური ფირმები მანიპულირებენ ტრანსფერტული ფასებით ან კიდევ ისეთნაირად ასტრუქტურებენ სათავო კომპანიასთან შვილობილი კომპანიების ურთიერთობას, რომ თავი აარიდონ გადასახადების სამართლიანი წილის გადახდას. აქედან გამომდინარე, მრავალი ქვეყანა მიმართავს ადმინისტრაციულ ზომებს. მაგალითად, ტრანსფერტული ფასწარმოქმნის პოლიტიკას უცხოურ ფირმებისათვის აგრესიულად ამოწმებს იაპონიის საგადასახადო სამმართველო და შედეგად ამისა, ყოველწლიურად მრავალი სახელმწიფოს უცხოურ კომპანიებს პრეტენზიებს უყენებს. ამგვარმა შემოწმებებმა იაპონიაში მნიშვნელოვნად გაზარდა აუდიტორულ სამსახურებში დასაქმებულთა რიცხოვნობა.

საკონტროლო კითხვები:

1. რაში მდგომარეობს ფინანსური აღრიცხვის როლი და ამოცანები საერთაშორისო ბიზნესში?
2. რისთვის სჭირდებათ საერთაშორისო ინვესტორებს ბუღალტრული ანგარიშგების მაჩვენებლები?
3. რაში მდგომარეობს ბუღალტრული პროცედურების განმასხვავებელი ნიშნები სხვადასხვა ქვეყნის აღრიცხვის სისტემაში?
4. რომელი ძირითადი ფაქტორები ახდენენ გავლენას ფინანსური აღრიცხვის სისტემის ფორმირებაზე?
5. როგორია აქტივების შეფასებისა და გადაფასების საერთაშორისო პრაქტიკა?
6. რომელი ორგანიზაციები მონაწილეობენ ბუღალტრული აღიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების ჰარმონიზაციის საქმიანობაში და რა არის მათი მიზანი?
7. როგორ ხდება უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული ტრანზაქციის აღრიცხვა?
8. რას ნიშნავს ტერმინი ტრანსლიაცია?

9. რაში მდგომარეობს საერთაშორისო ინვესტიციების აღრიცხვის დანახარჯების მეთოდისა და წილობრივი მონაწილეობის მეთოდის არსი?
10. რომელ მეთოდებს იყენებენ საერთაშორისო ფირმები საგადასახადო წნეხის შესამცირებლად?
11. რაში მდგომარეობს „საგადასახადო სამოთხის“ არსი და როგორ უწყობს იგი ხელს საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას?
12. როგორ ხდება უცხოური მოგების დაბეგვრა აშშ-ში?
13. რაში მდგომარეობს აქტიური მოგების და პასიური მოგების არსი?
14. როგორ ხდება საერთაშორისო საგადასახადო კონფლიქტების დარეგულირება?
15. რას ნიშნავს საგადასახადო კრედიტი და ხელშეკრულებები დაბეგვრაზე?

ლიტერატურა:

1. ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (ფასს), ნაწილი I, ნაწილი II, თბილისი, 2004;
2. **Гриффин Р., Пастей М**., Международный бизнес, 4-ое изд. Питер.- 2006;
3. **Сутирин С.Ф., Погорлецкий А.И.,** Налоги и налоговое планирование в мировой экономике, учебное пособие.- СПб.: «Полиус», 1998.

თავი XVI
ადამიანური რესურსებისა და შრომითი ურთიერთობების საერთაშორისო მართვა

შესასწავლი საკითხები:

1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი;
2. ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა;
3. საერთაშორისო მენეჯერების შერჩევა;
4. „ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები;
5. ტრენინგებისა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები;
6. სამუშაოს შეფასება;
7. შრომის ანაზღაურება;
8. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობანი.

16.1. ადამიანური რესურსების მართვის თავისებურებანი

საერთაშორისო კორპორაციებში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კვალიფიცირებულ პერსონალს, რომელზეც დამოკიდებულია საზღვარგარეთ კორპორაციის მიზნების რეალიზაცია. კადრების მოძიება, მათი სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რეპატრიანტი მენეჯერების სამუშაოზე გაგზავნა, მათი შრომის ანაზღაურება, სამშობლოში დაბრუნება და კომპანიის საქმიანობაში ინტეგრაცია უაღრესად რთული ამოცანებია, რომელთა გადაწყვეტის შესაძლებლობა დამოკიდებულია იმ თავისებურებათა ცოდნაზე, რითაც ხასიათდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი სამშობლოში და საზღვარგარეთ. აღნიშნულ თავისებურებებს განსაზღვრავს რამდენიმე ფაქტორი. ესენია:

შრომის ბაზრების განსხვავებული დონეები. ყველა ქვეყანაში არსებობს სამუშაო ძალის განსხვავებული სტრუქტურა და დანახარჯები. ამ ფაქტორის მულტიეროვნული კორპორაციის სასარგებლოდ გამოყენების შემთხვევაში მას შეუძ-

ლია მიიღოს დამატებითი მოგება. ასე მაგალითად, ამერიკული კორპორაციების დიდი ნაწილი საინჟინრო პერსონალს ქირაობს ინდოეთში, რადგანაც ინდოელი ინჟინრები არიან კვალიფიცირებულნი, ფლობენ ინგლისურ ენას და ამავდროულად მათი შრომის ანაზღაურება ერთი და იმავე სამუშაოზე გაცილებით დაბალია, ვიდრე ამერიკელების.

სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან დაკავშირებული პრობლემები. სხვა ქვეყნების სპეციალისტების გადაადგილების პროცესში წარმოიქმნება სამართლებრივი, კულტურული და ეკონომიური პრობლემები. მულტიეროვნული კორპორაციები ცდილობენ მიიღონ დამატებითი სარგებელი ამ ფაქტორიდან. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შრომის ბაზრებში არსებული განსხვავება წარმოქმნის საჭირო სპეციალობათა დეფიციტს. ასეთ შემთხვევაში მულტიეროვნული კომპანიები შეიმუშავებენ კადრების შერჩევის, მომზადების, შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების საკუთარ მეთოდიკას.

მართვის სტილი და პრაქტიკა. ყველა ქვეყანაში დომინირებს საკუთარი კულტურული ნორმები და ღირებულებები, რაც აისახება შრომით ურთიერთობებში. პერსონალის ეროვნული თავისებურებების გაცნობა შესაძლებლობას იძლევა გადავიტანოთ დადებითი გამოცდილება ერთი ქვეყნიდან მეორეში.

ეროვნული ორიენტაცია. მულტიეროვნულ კორპორაციებში აქცენტი ყოველთვის კეთდება გლობალურ მიზნებზე. ამასთან, მისმა საზღვარგარეთის პერსონალმა დატვირთვა შეიძლება გადაიტანოს ეროვნულ ორიენტაციაზე. იქ, სადაც დომინირებს ნაციონალიზმი, აუცილებელია პერსონალთან მუშაობის მეთოდების კორექტირება.

კონტროლი. ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ტერიტორიული დაშორება და საზღვარგარეთ საქმიანობის სპეციფიკური თავისებურებანი, ართულებს სათავო კომპანიის მიერ ფილიალის საკადრო პოლიტიკის კონტროლს. ამიტომ, წარმოების ამ პირობებში კონტროლის გაძლიერებისათვის აუცილებელია განვახორციელოთ სათავო ოფისის მიერ დადგენილი საკადრო პოლიტიკა. მიუხედავად ამისა, მანძილი და ქვეყნის სპეციფიკა ართულებს ასეთი საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციას, აუცი-

ლებელს ხდის ქვეყნის სპეციფიკის მიხედვით მის კორექტირებას.

ამდენად, ფირმის დონეზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიული როლი რთულია, მაგრამ ამ მხრივ საქმიანობა უფრო რთულია საერთაშორისო ბიზნესში, სადაც პერსონალის შერჩევის, მისი მენეჯმენტის განვითარების, სამუშაოს შეფასებისა და ანაზღაურების თვალსაზრისით გაწეული საქმიანობა მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, რადგანაც ქვეყნების მიხედვით ამ სფეროში საქმიანობა არსებითად განსხვავდება შრომის ბაზრების, კულტურის, სამართალებრივი და ეკონომიკური სისტემების მიხედვით. ეს არსებითი განსხვავებანი განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით როგორიცაა:

- საზღვარგარეთ განსხვავებული შრომის ანაზღაურების სისტემები, რომლებიც დამოკიდებულია ცალკეულ ქვეყანაში დამკვიდრებული მენეჯმენტის წესებზე;
- შრომის კანონმდებლობის სპეციფიკა;
- პროფკავშირების როლი და განსხვავებული ფუნქციები ცალკეული ქვეყნების მიხედვით და სხვა.

მულტიეროვნული კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანია ისეთი მენეჯერებისშერჩევა, რომლებსაც შეუძლიათ მათი რესურსების ეფექტიანი მართვა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს ამ რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ისეთი პრობლემები, როგორიცაა:

- ხელმძღვანელი თანამდებობების მენეჯერების კომპანიაში განაწილება;
- მათი შემდგომი სწავლების გზით კვალიფიკაციის ამაღლება;
- სხვადასხვა ეროვნული, ეთნიკური, რელიგიური წარმომავლობის მქონე მუშაკების შრომის ანაზღაურების პირობების დადგენა და სხვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია იმ პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებიც დაკავშირებულია ექსპატრიანტ **(expatriate)** მენეჯერებთან (უკანასკნელში იგულისხმება კომპანიის თანამშრომელი, რომელიც საზღვარგარეთ არსებულ ფილიალში არის სამუშაოდ მივლინე-

ბული). აქ მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, თუ ვინ გავაგზავნოთ საზღვარგარეთ სამუშაოდ, გავარკვიოთ შრომის ანაზღაურების, რეპატრიაციისა და ადაპტაციის პირობები, აუცილებელია დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ისინი არიან ორიენტირებულნი სამშობლოში დაბრუნებაზე.

16.2. ადამიანური რესურსების გამოყენების სპეციფიკა

მულტიეროვნულ კომპანიებში კადრები იყოფა: ადგილობრივად და ექსპატრიანტებად. ექსპატრიანტები, თავის მხრივ, იყოფა: იმ ქვეყნის მოქალაქეებად, სადაც განთავსებულია მულტიეროვნული კომპანიის სათავო ოფისი და სხვა ქვეყნის მოქალაქეებად. როგორც მულტიეროვნულ კომპანიაში, ასევე საზღვარგარეთის ფილიალში თანამდებობების უმრავლესობა დაკავებული აქვთ ადგილობრივ კადრებს და არა ექსპატრიანტებს, თუმცა, არის გამონაკლისებიც, რომლებიც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს. მაგალითად, საუდის არაბეთში დიდი დეფიციტია ნავთობის მომპოვებელ მრეწველობის ხელმძღვანელ კვალიფიციურ კადრებში, ამიტომ ის პრიორიტეტს ანიჭებს ექსპატრიანტებს.

ადგილობრივი კადრების გამოყენების უპირატესობა.

ადგილობრივი კადრები ხასიათდებიან პრიორიტეტულობით, რამდენიმე მიზეზის გამო, ესენია:

მობილურობა. ადამიანთა ნაწილს, მიუხედავად მათი ეროვნულობისა, არ სურს საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასვლა, რაც დაკავშირებულია ადაპტაციის სირთულეებთან. ამიტომ, კომპანიები ადგილებზე ქმნიან კადრების მოზიდვის პირობებს. კიდევ ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის რენტაბელური ადგილობრივი კადრების გამოყენება დაკავშირებული ექსპატრიანტების შრომის ღირებულებასთან, რომელიც ადგილობრივ სპეციალისტებთან შედარებით მაღალია.

ადგილობრივი პირობებისადმი ადაპტაცია. რაც უფრო რთულია ადგილობრივ პირობებისადმი ადაპტაცია, მით უფრო მიზანშეწონილია ადგილობრივი კადრების გამოყენება, რად-

განაც მათ უკეთ ესმით მოცემული ქვეყნის თავისებურებანი, ვიდრე ჩამოსულ სპეციალისტებს.

ადგილობრივი იმიჯი. რიგ ქვეყნებში მულტიეროვნული კორპორაციების ფილიალის ადგილობრივ ხელმძღვანელებს აღიქვამენ, როგორც „დიდ პატრიოტებს“, რადგანაც ისინი ადგილობრივ ინტერესებს, კორპორაციის გლობალურ მიზნებზე უფრო მაღლა აყენებენ. ადგილობრივი იმიჯი ასევე დადებითად მოქმედებს მასპინძელი ქვეყნის მუშებზე, რომლებიც პრიორიტეტს ადგილობრივ და არა ჩამოსულ ხელმძღვანელს ანიჭებენ.

ადგილობრივი პერსონალის სტიმულირება. ადგილობრივი კადრების დაქირავების მომხრეები მიიჩნევენ, რომ მათი გადაადგილება თანამდებობრივი საფეხურებით ზემოთ, არის ეფექტიანი მუშაობის მოტივაციის ძირითადი ფაქტორი. მოწინააღმდეგეებს კი მიაჩნიათ, რომ მაღალკვალიფიცირებული კადრების სამსახურებრივი წინსვლის ხელოვნური შეზღუდვის პრაქტიკა უნდა განისაზღვრებოდეს ეროვნული მიკუთვნებისაგან დამოუკიდებლად. მათი მტკიცებით, ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს უნდა გააჩნდეს შესაძლებლობა, ავიდეს თანამდებობრივი იერარქიის ნებისმიერ საფეხურზე.

გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია. იმდენად, რამდენადაც ფილიალში გადაყვანილი მულტიეროვნული კორპორაციის თანამშრომლები გეგმავენ დაჰყონ იქ რამდენიმე წელი, ისინი ადგილობრივი ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, ორიენტაციას იღებენ მოკლევადიან ამოცანებზე, რაც ხელს უშლის კორპორაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას. ამიტომ, ადგილობრივ ხელმძღვანელებს, რომლებიც იმყოფებიან კორპორაციის ფილიალებში, უფრო ხანგრძლივი დროით, შეუძლიათ გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია.

16. 3. ექსპატრიანტების გამოყენების მიზეზები

ექსპატრიანტები წარმოადგენენ მულტიეროვნული კომპანიების პერსონალის უმცირესობას, მსოფლიოში ისინი ითვ-

ლიან რამოდენიმე ათასს. ექსპატრიანტების გამოყენების ძირითად მიზეზებს წამოადგენს:

ტექნიკური კომპეტენცია. რიგ შემთხვევაში ძნელია მოძებნო საკმარისი კომპეტენციის მქონე ადგილობრივი კადრი, რომელსაც გააჩნია აუცილებელი ტექნიკური ცოდნა პროექტის რეალიზაციისათვის. პერსონალის ტექნიკური კომპეტენცია დამოკიდებულია ქვეყნის განვითარების დონეზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ექსპატრიანტები შეადგენენ შედარებით დაბალ ხვედრით წილს განვითარებულ და მაღალგანვითარებად ქვეყნებში. გარდა ამისა, მაღალკვალიფიციური კადრები აუცილებელია ფილიალებში იმ ტექნიკური ნოვაციების დასანერგვად, რომლებიც უკვე გამოიყენება მულტიეროვნულ კორპორაციაში, ამ მიზნით კი მიზანშეწონილია ამ სპეციფიკის მქონე ექსპატრიანტების ფილიალებში გაგზავნა.

ხელმძღვანელი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. მულტიეროვნული კორპორაციები აგზავნიან ადგილობრივ კადრებს საზღვარგარეთ სამუშაოდ და პირიქით, საზღვარგარეთის ფილიალებიდან გადმოყავთ სათავო ფირმებში ადგილობრივი ხელმძღვანელი მუშაკები, რაც იძლევა შესაძლებლობას, არა მარტო გაიცვალოს კვალიფიცირებული ცოდნა და გამოცდილება, არამედ ამაღლდეს კორპორაციული კულტურა.

კონტროლი. მრავალეროვნული კორპორაციები პერსონალის გეოგრაფიულ გადაადგილებას სათავო ფირმიდან ფილიალში იყენებენ საწარმოო საქმიანობის კონტროლის მიზნით. ეს მიზანი მიიღწევა იმიტომ, რომ სათავო ფირმიდან იგზავნება მაღალი კვალიფიკაციის ხელძღვანელი, რომელსაც გააჩნია მაღალი ტექნიკური კომპეტენცია და შესაბამისი თვისებები.

16.4. საერთაშორისო მენეჯერების შერჩევა

მას შემდეგ, რაც გავარკვიეთ, თუ რა თვისებები და ცოდნა უნდა გააჩნდეს საერთაშორისო მენეჯერებს, ტრანსეროვნულმა კორპორაციამ აუცილებელია მოძებნოს და შეარჩიოს კანდიდატი აღნიშნულ თანამდებობაზე.

გამოცდილი მენეჯერების შერჩევა საერთაშორისო ბიზნესში ხორციელდება რამდენიმე არხის გამოყენებით. ერთ-ერთი არის საკუთრივ კომპანია, მისი ის თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ მიმღებ ქვეყანაში ან ის პირები, რომლებიც საქმიანობენ სათავო ფირმაში და მზად არიან გაემგზავრონ საზღვარგარეთ. უკანასკნელში შედის ის მენეჯერები, რომლებიც მანამდე არ მუშაობდნენ საზღვარგარეთ და ისინი, ვინც ასრულებდნენ ფირმის დავალებებს უცხოეთში. როგორც წესი, მულტიეროვნული კორპორაციები ამ მიზნით იყენებენ სარეზერვო პერსონალს ან იმ მუშაკების ბაზას, რომლებიც გავიდნენ პენსიაზე და გააჩნიათ დავალების შესასრულებლად შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება. პენსიაზე გასული მუშაკები, როგორც წესი, სიამოვნებით თანხმდებიან საზღვარგარეთ წასვლაზე. ასე მაგალითად, კომპანია **Verizon**-ს თავის მონაცემთა ბაზაში ყავს ასეთი 725 ყოფილი თანამშრომელი.

მულტიეროვნულ კორპორაციას ასევე შეუძლია მოიძიოს ასეთი მუშაკები სხვა ფირმებში. ეს შეიძლება იყოს ის მენეჯერები, რომლებიც საქმიანობენ მიმღები ქვეყნის ფირმებში, ან საერთოდ მენეჯერები, რომლებიც საქმიანობენ სხვა კომპანიებში და გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა და კვალიფიკაცია. სასურველი მენეჯერების შერჩევის პროცესში კორპორაცია ზოგჯერ მიმართავს ე.წ. ხედხანტერების დახმარებას. უკანასკნელნი სპეციალიზდებიან სასურველი კანდიდატების მოძიებაში. ხედხანტერული ორგანიზაცია ეს არის ფირმა, რომელიც სპეციალიზდება კვალიფიცირებული მენეჯერების ძებნასა და შესაბამის ვაკანსიაზე დასაქმებაში. მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ხედხანტერული საქმიანობა ითვლება არაეთიკურად, რადგანაც ის გულისხმობს კადრების გადაბირებას, თუმცა ის არ იკრძალება კანონმდებლობით.

შეიძლება თამამად ვამტკიცოთ, რომ გლობალიზაციის პროცესი შეეხო შრომის ბაზრებს. მაგალითად, უმსხვილეს ბრიტანულ კორპორაცია **Imperial Chemical Indastri**-ში 150 მენეჯერიდან მხოლოდ 50% არის ინგლისელი. საერთაშორისო კორპორაციები ეროვნულობაზე უფრო მაღლა აყენებენ შრომის ეფექტიანობას.

მენეჯერების მოძიების კიდევ ერთი გზაა ახალგაზრდა მენეჯერების შერჩევა. მსხვილი ტრანსეროვნული კორპორაციები ხშირად უმაღლესი სასაწავლებლებიდან იმ მიზნით ქირაობენ ახალგაზრდა კადრებს, რომ ისინი გააგზავნონ საზღვარგარეთ. ზოგიერი კორპორაცია ასაქმებს კურსდამთავრებულებს, ხოლო მათ მიერ გამოცდილების მიღების შემდეგ აგზავნის მათ საზღვარგარეთ. პრიორიტეტით სარგებლობენ უცხოური ენების მცოდნე კურსდამთავრებულები, რომლებიც სპეციალიზდებიან საერთაშორისო ბიზნესზე.

მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო მენეჯერების ვაკანსიაზე შეირჩა კანდიდატების გარკვეული რაოდენობა, ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა აუცილებელია დაადგინონ ის კანდიდატი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მოცემულ ვაკანსიას. პერსპექტიულ კანდიდატებს უნდა გააჩნდეთ შემდეგი თვისებები:

- სამმართველო კომპეტენცია (ტექნიკური ჩვევები, ლიდერის თვისებები, კორპორაციული კულტურის ცოდნა);
- შესაბამისი კვალიფიკაცია (ფორმალური განათლება, მასპინძელი ქვეყნის კულტურისა და ენის ცოდნა);
- ახალი სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი (ახალი გარემოსა და სამუშაოსადმი თავსებადობა, კულტურული თავისებურებების აღქმის უნარი).

ექსპატრიანტების შერჩევის პროცესში აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ თუ ის ვერ გაამართლებს, დანაკარგები დიდი იქნება. ამ პროცესს ეწოდება „ექსპატრიანტების მარცხი“, რომელსაც ჩვენ მოგვიანებით განვიხილავთ. უკანასკნელის მთავარი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ექსპატრიანტები, ან მათი ოჯახის წევრები ვერ ეგუებიან ახალ გარემოს.

მეორე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი პრობლემა მდგომარეობს შერჩეული კანიდატის საზღვარგარეთ სამუშაოზე წასვლის, ან მისი დაინტერესების მოტივაციაში. რიგ შემთხვევაში მენეჯერს და მის ოჯახს იზიდავს საზღვარგარეთ ცხოვრება, ახალი გამოცდილების მიღების სურვილი, კარიერისტული ზრდის შესაძლებლობანი, ანაზღაურება და სხვა.

როგორც აღინიშნა, ოჯახის შეუგუებლობა ახალი კულტურისადმი ზოგჯერ ხდება „ექსპატრიანტების მარცხის“ ძირითადი მიზეზი. ამიტომ, კომპანიების დიდი ნაწილი ყურადღებას აქცევს ექსპატრიანტების ოჯახის ახალი გარემოსადმი შეგუების პრობლემას.

იმისათვის, რომ არ წარმოიქმნას მსგავსი ხასიათის პრობლემები კომპანიები, ექსპატრიატი მენეჯერების შერჩევის პროცესში, იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს. ისეთებს როგორებიცაა: გასაუბრება, პირადი თვისებების საფუძვლიანი შემოწმება, ოჯახური მიგრაციის სპეციალისტების — ამ დარგის ფსიქოლოგების მოწვევა და სხვა. ზოგიერთი მულტიეროვნული კორპორაცია ცდილობს დაადგინოს, პოტენციური კანდიდატი შეძლებს თუ არა გაიზიაროს მასპინძელი ქვეყნის კულტურული ღირებულებები. მაგალითად, ამერიკული კომპანიები მრავალი წლის განმავლობაში ექსპატრიატების თანამდებობებზე არ აგზავნიდნენ ქალებს ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა: ირანი, იაპონია და სხვა, სადაც არ ხდება მანდილოსნის ოჯახის გარეთ სამუშაოებზე საქმიანობის სტიმულირება.

16.5. „ექსპატრიანტების მარცხის“ მიზეზები

როგორც აღვნიშნეთ, ექსპატრიანტი მენეჯერები არიან მულტიეროვნული კომპანიის სამშობლოს მოქალაქეები, რომლებიც მუშაობენ სხვა ქვეყანაში. ამ ტერმინის საპირწონედ გამოიყენება ტერმინი ინპატრიანტი **(inpatriates)** და ის აღნიშნავს იმ უცხოელებს, რომლებიც მუშაობენ მულტიეროვნული კომპანიის სამშობლოში.

საერთაშორისო ბიზნესის ლიტერატურაში აღწერილია პერსონალის შერჩევის ისეთი პრობლემა, როგორიცაა ე.წ. „ ექსპატრიანტების მარცხი“, რაც გულისხმობს მათ დროზე ადრე დაბრუნებას სამშობლოში. ეს ტერმინი ასახავს ფირმის კადრების შერჩევის ნეგატიურ პოლიტიკის შედეგებს, ანუ მის მიერ ისეთი ინდივიდების შერჩევას, რომლებიც ვერ აღწევენ წარმატებას უცხოეთში, რის გამო ვადაზე ადრე ბრუნდებიან სამშობლოში. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ საზღვარგარეთ გაგზავ-

ნილი ამერიკელი სპეციალისტების 16%-დან 40 %-მდე ბრუნდება სამშობლოში კონტრაქტის დასრულებამდე და მუშაკების თითქმის 70%, გაგზავნილი განვითარებად ქვეყნებში ბრუნდება უკან დროზე ადრე. მიუხედავად იმისა, რომ დაწვრილებითი ინფორმაცია ყველა ქვეყნის მიხედვით მიუწვდომელია, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „ექსპატრიანტების მარცხი“ არის უნივერსალური პრობლემა. „ექსპატრიანტების მარცხის“ დანახარჯები არის მაღალი. ერთი „მარცხის“ საშუალო დანახარჯი ფირმისთვის არის ექსპატრიანტი მენეჯერის ყოველწლიურ სამჯერად ხელფასს დამატებული მივლინების დანახარჯების ტოლფასი. თანხაში გამოხატული თითოეული „მარცხის“ დანახარჯი მერყეობს 250000 ათასიდან 1 მილიონ დოლარამდე. ამასთან, ამერიკელი ექსპატრიატების დაახლოებით 30%-დან 50%-მდე, რომელთა საშუალო ყოველწლიური ანაზღაურება 250000 დოლარია, რჩებიან მათ საერთაშორისო თანამდებობებზე, მაგრამ ფირმებს მათ მიერ გაწეული საქმიანობა არაეფექტიანად მიაჩნია.

ამერიკული მულტიეროვნული კომპანიებისთვის, მნიშვნელობების მიხედვით „ექსპატრიატების მარცხის“ მიზეზები განისაზღვრა შემდეგი კრიტერიუმები:

- მეუღლის შეუგუებლობა;
- მენეჯერთან საქმიანობის შეუგუებლობა;
- სხვა ოჯახური პრობლემები;
- მენეჯერის პიროვნული და ემოციური სიმწიფის დონე;
- საზღვარგარეთ დაკისრებული პასუხისმგებლობისათვის თავის ვერგართმევა.

ევროპული ფირმების მენეჯერებმა დაასახელეს მარტო ერთი მიზეზი — მეუღლის შეუგუებლობა ახალ გარემოსთან.

იაპონური ფირმების „მარცხის“ მიზეზებია:

- საზღვარგარეთ წამოჭრილი პასუხისმგებლობებისთვის თავის ვერ გართმევა;
- ახალ გარემოსთან შეგუების სიძნელეები;
- პიროვნული და ემოციონალური პრობლემები;
- ტექნიკური კომპეტენციის ნაკლებობა;

- მეუღლის შეუგუებლობა.

ყველაზე შესამჩნევი განსხვავება ამ ჩამონათვალთა შორის არის მეუღლის შეუგუებლობის ფაქტორში, რომელიც ამერიკული და ევროპული მულტიეროვნული კომპანიებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზია, ხოლო იაპონური ფირმებისათვის ის მნიშვნელობის მიხედვით იკავებს მხოლოდ მეხუთე ადგილს.

გამოკვლელებმა [3, გვ.18-22] დაადასტურეს, რომ მეუღლის, მენეჯერთან საქმიანობის შეუგუებლობა, არის „ექსპატრიანტების მარცხის“ ძირითადი მიზეზი.

მეუღლეების შეუგუებლობა საზღვარგარეთ ცხოვრებასთან დაკავშირებულია ბევრ ფაქტორთან. მეუღლეები ხშირად უცხო ქვეყანაში თავს გრძნობენ მეგობრებისა და ოჯახის გარეშე. ენის ბარიერი მათთვის ართულებს ახალი მეგობრების შეძენას, მაშინ როდესაც ეს არ წარმოადგენს პრობლემას მენეჯერებისათვის, რომლებსაც შეუძლიათ გაიჩინონ მეგობრები სამუშაოზე. მათი მეუღლეებისთვის ეს დაკავშირებულია დიდ სირთულეებთან, ამიტომ ისინი თავს სახლში გამოკეტილებად გრძნობენ. ეს პრობლემა ხშირად გართულებულია ემიგრაციის მარეგულირებელი კანონებით, რომლებიც კრძალავენ მეუღის სამუშაოზე აყვანას.

„ქსპატრიანტების მარცხის“ შემცირების ერთ-ერთი საშუალებაა მათი შერჩევის პროცედურის გაუმჯობესება, რაც, თავის მხრივ, მოიცავს თანამდებობისათვის შეუფერებელი კანდიდატების გამორიცხვას. ამ პრობლემის გამოკვლევის საფუძველზე, ბევრ ფირმაში ძირითად პრობლემად დაასახელდა ის, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერები ათანაბრებენ კომპანიის სამშობლოში და საზღვარგარეთ სამუშაოს შესრულების პირობებს. ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ სამუშაოს შესრულების პირობები ერთობ განსხვავებულია. მენეჯერმა, რომელიც სამუშაოს ადვილად უმკლავდება თავის ქვეყანაში, შესაძლოა ვერ შეძლოს განსხვავებული კულტურის ქვეყანაში შრომითი პროცესის მართვა. გამოკვლევის შედეგად დადგინდა ის 4 ძირითადი ასპექტი, რომელიც განსაზღვრავს საზღვარგარეთ საქმიანობის წარმატებას. ესენია თვითორიენტა-

ცია, სხვების ორიენტაცია, აღქმის უნარი და კულტურებთან დაკავშირებული სიძნელეები.

თვითორიენტაცია: ამ თვისებების მქონე ექსპატრიანტებს გააჩნიათ საკუთარი თავის ობიექტური შეფასების, თავდაჯერებლობის და მენტალური სიჯანსაღის თვისებები. ექსპატრიანტები, რომლებიც აფასებენ საკუთარ შესაძლებლობებს, არიან თავდაჯერებულნი და მენტალურად ჯანსაღნი, აქვთ საზღვარგარეთ წარმატების მიღწევის დიდი შანსი. მეცნიერებმა დაასკვნეს, რომ ასეთ ადამიანებს შეუძლიათ მოახდინონ მათი ინტერესების ადაპტირება სპორტთან, მუსიკასთან და ეგზოტიკურ საკვებთან. ჰქონდეთ სამუშაოს გარეთ სხვადასხვა გატაცებები და იყვნენ ტექნიკურად კომპეტენტურები.

სხვების ორიენტაცია: ამ ასპექტით ექსპატრიანტი მენეჯერები ავლენენ მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლებთან ადვილად თანამშრომლომლობის შესაძლებლობას. რაც უფრო ეფექტურად ურთიერთქმედებს ის მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებთან, მით უფრო მოსალოდნელია მისი წარმატება. აქ ორი ფაქტორია მნიშვნელოვანი: ურთიერთობების უნარი და სხვებთან კომუნიკაციისთვის მზადყოფნა. ურთიერთობების უნარი გულისხმობს მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლებთან ხანგრძლივი მეგობრობების დამყარების შესაძლებლობას. კომუნიკაციებისათვის მზადყოფნა ვლინდება ექსპატრიანტის სურვილში შეისწავლოს მასპინძელი ქვეყნის ენა. მიუხედავად იმისა, რომ მასპინძელი ქვეყნის ენის ცოდნა მნიშვნელოვანია, ექსპატრიანტს არ ჭირდება ადამიანებთან კომუნიკაციის მზადყოფნის დემონსტრირების მიზნით კარგად ფლობდეს მას. ენის ცოდნა მხოლოდ აძლიერებს კომუნიკაციის შესაძლებლობას.

აღქმის უნარი: ეს არის უნარი, რომლითაც შეგვიძლია გავიგოთ, თუ რატომ იქცევიან სხვა ქვეყნების წარმომადგენლები ისე, როგორც ეს დამკვიდრებულია მათ კულტურაში. ეს არის სხვა ადამიანების გრძნობებისა და ემოციების გაგების უნარი, რომელშიც გვეხმარება საკუთარი გამოცდილება. მასპინძელი ქვეყენის წარმომადგენლების სამართავად ეს ასპექტი არის გადამწყვეტი. ექსპატრიატ მენეჯერებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ ეს უნარი, ისევე ექცევიან სხვა ქვეყნის წარმომად-

გენლებს, როგორც თავიანთი ქვეყნის მოქალაქეებს. ამის შედეგად ისინი განიცდიან მნიშვნელოვან პრობლემებს მენეჯმენტში. მასპინძელი ქვეყნის რეალობას კარგად მორგებული ექსპატრიანტები არ განსჯიან მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეების ქმედებას და ცდილობენ მათი მენეჯმენტის სტილი იყოს მორგებული იმ კულტურას, წეს-ჩვეულებებსა და პირობებს, რომელშიც მათ უხდებათ საქმიანობა.

კულტურებთან დაკავშირებული სიძნელეები: ეს ასპექტი ეხება კავშირს ექსპატრიარტების სამუშაოსთან ადაპტაციის უნარსა და იმ ქვეყანის თავისებურებებს შორის, რომელშიც ის უნდა შესრულდეს. ზოგიერთ ქვეყნაში მუშაობა არის უფრო რთული, რადგან მისი კულტურა ექსპატრიანტისათვის არის უჩვეულო და უხერხული. მაგალითად, ბევრი ამერიკელი მიიჩნევს დიდ ბრიტანეთს იქ მუშაობისათვის შედარებით მოსახერხებლად. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ ამ ორ კულტურას ბევრი საერთო აქვს. ამასთან, ამერიკელებს არადასავლური კულტურის ქვეყნებში მუშაობა რთულად მიაჩნიათ. ასეთი ქვეყნებია მაგალითად: ინდოეთი, სამხრეთ აზია და შუა აღმოსავლეთი. ამის მიზეზებია: ცუდი საცხოვრებელი პირობები, არასტუმართმოყვარე ატმოსფერო, დასავლური გართობის ნაკლებობა და ენის ბარიერი. აღსანიშნავია ისიც, რომ აღმოსავლეთის ბევრ ქვეყანაში უპირატესობას ანიჭებენ მამაკაცებს, რაც დასავლელი ქალი მენეჯერებისთვის დიდ პრობლემას წარმოადგენს.

16.6. ტრენინგებისა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები

მენეჯერის და სამუშაოს დაკავშირების პირველი ნაბიჯი არის კანდიდატების შერჩევა. შემდეგი ნაბიჯი არის ტრენინგები, რათა მან შეისწავლოს სამუშაოს სპეციფიკა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები. მაგალითად, ამ მიზნით შემუშავებული ინტენსიური ტრეინინგების პროგრამები ექსპატრიანტ მენეჯერებს აძლევს საზღვარგარეთ თანამდებობაზე წარმატების მისაღწევ კვალიფიკაციას. მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების დანიშნულება უფრო ფართოა, მათი მიზანია

მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება მათი მთელი კარიერის მანძილზე. ამდენად, მენეჯმენტის განვითარების პროგრამის ნაწილია პერსონალის საზღვარგარეთ გაგზავნა, რათა გაფართოვდეს მისი გამოცდილება და კულტურათაშორისი შეხედულებები. ფირმის სხვა მენეჯერებთან ერთად, მას რეგულარულად შეუძლია დაესწროს მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. ფართო საერთაშორისო გამოცდილება ზრდის მენეჯერის მმართველობით და ლიდერულ თვისებებს.

ისტორიულად, საერთაშორისო ბიზნესის წარმომადგენელთა უმეტესობა უფრო მეტ ყურადღებას აქცევდა ტრენინგებს, ვიდრე მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. ტრენინგების მიზანია მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეების საზღვარგარეთ თანამდებობაზე სამუშაოდ მომზადება. დღეისათვის, გლობალური კომპეტენციისა და ტრანსნაციონალური ფირმების წარმოშობის გამო, ეს მდგომარეობა ძირეულად შეიცვალა. ამჟამად, საზღვარგარეთის სხვადასხვა სამუშაობისათვის მნიშვნელოვანია ტრენინგებთან ერთად მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების გავლა. საერთაშორისო ბიზნესში, მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების მიზანია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. მენეჯმენტის განვითარება მიიჩნევა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის იარაღად.

ტრენინგებისა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს შორის არსებული სხვაობის დასადგენად, ჩვენ ჯერ გამოვიკვლევთ საზღვარგარეთის თანამდებობაზე გასაგზავნი მენეჯერების ტრენინგების ტიპებს. შემდეგ ვიმსჯელებთ იმ კავშირზე, რომელიც არსებობს გლობალურ ბიზნესში მენეჯმენტის განვითარებასა და სტრატეგიას შორის.

ექსპატრიანტი მენეჯერების ტრენინგები.

როგორც აღვნიშნეთ, „ექსპატრიანტების მარცხის“ ყველაზე გავცელებული მიზეზია: მეუღლისა და მენეჯერის შეუგუებლობა ახალ გარემოსთან. ტრენინგი ეხმარება მენეჯერსა და მის მეუღლეს ამ პრობლემის დაძლევაში. „ექსპატრიატების მარცხს“ ამცირებენ კულტურული, ენობრივი და პრაქტიკული ტრენინგები. ტრენინგების გამოყენების ყოველმხმრივი მნიშვნელობის მიუხედავად, ისიც ფაქტია, რომ მენეჯერთა უმეტე-

სობა არ გადის ასეთ სწავლებას მანამ, სანამ მათ გააგზავნიან საზღვარგარეთ სამუშაოდ.

კულტურული ტრენინგები: კულტურული ტრენინგები გასაგზავნ კანდიდატს უნერგავს მასპინძელი ქვეყნის კულტურისადმი პატივისცემას. ტრენინგების ორგანიზატორებს სჯერათ, რომ მასპინძლი ქვეყნის კულტურის გაგება დაეხმარება მენეჯერს ჩაწვდეს მის თავისებურებებს. ეს კი თავის მხრივ ზრდის მასპინძელი ქვეყნის წარმომადგენლებთან ურთიერობის ეფექტიანობას. ექსპატრიანტებს უნდა ჩაუტარდეთ სწავლება მასპინძელი ქვეყნის კულტურის, ისტორიის, პოლიტიკის, ეკონომიკის, რელიგიის, სოციალურ სფეროსა და ბიზნეს საქმიანობის შესახებ. ექსპატრიანტის საზღვარგარეთ გაგზავნამდე მნიშვნელოვანია მასპინძელი ქვეყნის გაცნობის მიზნით ტურის მოეწყობა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს „კულტურულ შოკს“. მეუღლის ადაპტაციის გამო გამოწვეული პრობლემების გადასაჭრელად, მნიშვნელოვანია, რომ მეუღლეც და მთლიანი ოჯახიც ჩართულნი იყვნენ კულტურული ტრენინგის პროგრამაში.

ენის შესასწავლი ტრენინგები: ინგლისური მსოფლიო ბიზნესის ენაა. ბიზნესის კეთება მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში შესაძლებელია ინგლისურის გამოყენებით. ინგლისურის გავრცელების მიუხედავად, მისი გამოყენება ამცირებს მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეებთან მენეჯერის ურთიერთობის შესაძლებლობას. მასპინძელი ქვეყნის ენაზე საუბრის სურვილი, მაშინაც კი, როცა მენეჯერი არ ფლობს ენას სრულყოფილად, მას ეხმარება ადგილობრივ კადრებთან მეგობრული ურთიერთობების დამყარებაში და ამით აუმჯობესებს მენეჯმენტის ეფექტიანობას. ის ფირმები, რომლებმაც დაადგინეს ენის შესასწავლი ტრენინგების აუცილებლობა, მიიჩნევდნენ, რომ ის აუმჯობესებს მათი თანამშრომლების ეფექტიანობას და ქმნის ექსპატრიანტების სხვა კულტურასთან დაკავშირების პირობებს, რაც საბოლოო ანგარიშით აისახება მასპინძელ ქვეყანაში ფირმის უკეთეს იმიჯზე.

პრაქტიკული ტრენინგები: პრაქტიკული ტრენინგების მიზანია დაეხმაროს ექსპატრიატ მენეჯერებს და მისი ოჯახის

წევრებს ადვილად შეეგუონ მასპინძელ ქვეყანში არსებულ ცხოვრებისეულ რეალობას. ექსპატრიანტებისათვის აუცილებელია მეგობრები, გართობა, დასვენება. ფირმები ცდილობენ დარწმუნდნენ, რომ ექსპატრიანტის ოჯახი სწრაფად შეეგუება ახალ საცხოვრებელ გარემოს და მის მცხოვრებლებს. პრაქტიკული ტრენინგები აუცილებელია ექსპატრიანტის ოჯახის წევრების უცხო კულტურასთან ადაპტაციისათვის.

ექსპატრიანტების სამშობლოში დაბრუნება. ექსპატრიანტი მენეჯერების ტრენინგისა და განვითარებისას პროგრამების განხილვის პროცესში მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს მენეჯერების მომზადება რეპატრიაციის — სამშობლოში დაბრუნებისათვის, სადაც შემდგომში ისინი გააგრძელებენ მუშაობას. როგორც წესი, უკან დაბრუნებული მენეჯერების მოლოდინი იმის თაობაზე, რომ თავიანთ კოლეგებს გაუზიარონ ცოდნა და წაახალისონ ის მენეჯერები, რომლებიც საზღვარგარეთ იმავე გზის გავლას აპირებენ, არ მართლდება.

ის მენეჯრები, რომლებიც მუშაობდნენ საზღვარგარეთ, სადაც ისინი იყვნენ დამოუკიდებლები, ქონდათ მაღალი ანაზღაურება და ავტორიტეტი, დაბრუნების შემდეგ ხვდებიან ორგანიზაციას, რომელმაც არაფერი იცის უკანასკნელი წლების განმავლობაში მათი საქმიანობის შესახებ. როგორც წესი, დაბრუნებულ მენეჯერებს სთავაზობენ კუთვნილი სამუშაოს ან ფირმა ამ მიზნით ქმნის ისეთ სარეზერვო ადგილებს, რომლებსაც არ მოითხოვება ექსპატრიანტების კვალიფიკაციასა და ცოდნას.

ამ პრობლემის კვლევის შედეგების მიხედვით, მენეჯერთა 60-70%-მა არ იცის თუ როგორი იქნება მათი სამუშაო მათი სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ.

ამ პრობლემის გადაწყვეტა ადამიანური რესურსების კარგი დაგეგმვით მიიღწევა. დამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციას სჭირდება პერსონალის შერჩევის პროცესისა და ტრეინინგის პროგრამების განვითარება. ექსპატრიანტების სამშობლოში დაბრუნების იმ პროგრამების განვითარება, რომლებიც მათ მოამზადებთ პროფესიული ლანდშაფტის შეც-

ვლისა და იმ ცოდნის გამოყენებისათვის, რომელიც მათ შეიძინეს საზღვარგარეთ.

მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები.

მენეჯერების საერთო კვალიფიკაციის დონის ამაღლების მიზნით გამოიყენება მენეჯმენტის განვითარების სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამები. აგრეთვე ფირმის სხვადასხვა სამუშაოებზე მენეჯერების გაცვლის გზით შესაძლებელია მათი გამოცდილების გაფართოება. ეს პროგრამები არის მიმართული კომპანიაში შრომის ნაყოფიერებისა და ხარისხის დონის ამაღლებისაკენ.

საერთაშორისო ბიზნესი მენეჯმენტის განვითარებას იყენებს, როგორც სტრატეგიულ იარაღს, რაც მეტად მნიშვნელოვანია ტრანსნაციონალური სტრატეგიის მქონე ფირმებისათვის. ასეთ ფირმებს სჭირდებათ ძლიერი კორპორაციული კულტურა და არაფორმალური მენეჯმენტის ქსელი, რაც დაეხმარება მათ კოორდინაციასა და კონტროლში. ამასთან, ტრანსნაციონალური ფირმების მენეჯერებისათვის აუცილებელია ადგილობრივი თავისებურებების შესწავლა და გათვალისწინება. ეს კი მიიღწევა მასპინძელი ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გაცნობის საფუძველზე.

მენეჯმენტის განვითარების პროგრამები, ფირმის ნორმებთან და ფასეულობათა სისტემასთან ერთად, მენეჯერებს ეხმარება კორპორაციული კულტურის ფორმირებაში. პროგრამები იწვევს გამოცდილების გაზიარებას, არაფორმალური ქსელების შექმნას, შესაძლოა კომპანიაში დამკვიდრებული ენის ან ჟარგონის ათვისებაც. ამასთან, ეს პროგრამები ავითარებს ტექნიკურ კომპეტენციებსაც. ისინი ხშირად შეიცავენ სიმღერებს, ერთობლივ სადილებს და სპორტულ ღონისძიებებში მონაწილეობას, რითაც წარმოიშობა ერთიანობის კორპორაციულ გრძნობა. ცალკეულ კომპანიაში დამკვიდრებულია რიტუალური სამოსი, სადაც კომპანიის თანამშრომლებისათვის გამოიყენება უნიფორმა (მაგალითად, მაისური კომპანიის ლოგოთი). ამ საქმიანობის მიზანია მენეჯერის კომპანიასთან იდენტიფიკაცია.

ხანგრძლივი პერიოდით მენეჯერთა ჯგუფის გაერთიანება და მათი საზღვარგარეთის ქვეყანებში სხვადასხვა სახის სამუშაოებზე გაგზავნა, ეხმარება ფირმას არაფორმალური მენეჯმენტის ქსელის ჩამოყალიბებაში. ასეთი ქსელი შესაძლოა გამოვიყენოთ, როგორც ორგანიზაციის შიგნით გამოცდილების გაზიარების საშუალება. მაგალითის სახით განვიხილოთ ტელეკომუნიკაციების მწარმოებელი შვედური კომპანია „ერიქსონი“. ამ კომპანიაში თანამშრომლობა ძალიან მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კომპანიიდან მისი ფილიალებისათვის ნოუ-ჰაუსა და ძირითადი კომპეტენციების გადასაცემის მიზნით. თანამშრომლობის გასაძლიერებლად „ერიქსონი“ ცვლის სპეციალისტებს, როგორც სათავო ოფისში, ასევე მის ფილიალებში. „ერიქსონი“ ერთი ან ორი წლის განმავლობაში აგზავნის 50-დან 100-მდე ინჟინერსა და სხვადასხვა პროფილის მენეჯერების ჯგუფს კომპანიის ერთი ქვეყნის სტრუქტურული ერთეულიდან მეორეში, რაც მნიშვნელოვნად აფართოებს ადამიანებს შორის საქმიან და კულტურულ ურთიერთობებს. აღნიშნული პოლიტიკა არის ეფექტიანი, როგორც საერთო კულტურის შემეცნების, ასევე კომპანიის სხვადასხვა ქვეყნებში გაფანტული საწარმოების კოორდინაციისათვის.

16.7. სამუშაოს შეფასება

საერთაშორისო ბიზნესში ყველაზე რთული პრობლემა ექსპატრიანტი მენეჯერიებს მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასებაა. ჩვენ შევეხებით ამ პრობლემის ცალკეულ ასპექტს და განვიხილავთ სამუშაოს შეფასების უმნიშვნელოვანეს პრინციპებს.

ექსპატრიანტი მენეჯერების სამუშაოს შეფასება არის რთული პროცესი. როგორც წესი, ორი ჯგუფი აფასებს მათ მიერ გაწეულ სამუშაოს - მასპინძელი ქვეყნის და სათავო ოფისის მენეჯერები. მასპინძელი ქვეყნის მენეჯერების შეფასება, მათი კულტურული თავისებურებებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია არ იყოს ბოლომდე ობიექტური. მაგალითად, მენდენჰემმა და ოდოუმ წარმოადგინა აშშ-ის მენეჯერის შემთხვევა, რო-

მელმაც სათავო ოფისში წარადგინა მისი მუშაობის შეფასების სარეკომენდაციო წერილი ინდოეთში მდებარე ფილიალიდან. ინდოეთში მომუშავე მენეჯერმა მიიღო უარყოფითი შეფასება, იმ მიზეზის გამო, რომ იმ ქვეყანაში მენეჯერები ითვლებიან ექსპერტებად, რომლებსაც არ ჭირდებათ ხელქვეითების დახმარება, მაშინ როდესაც ამერიკაში ცალკეული მეორე ხარისხოვანი სამუშაოების შესრულების პროცესში მენეჯერი პირიქით, ითხოვს რამდენიმე ხელქვეითის დახმარებას. ამ სხვაობების გამო ინდოელმა სპეციალისტებმა ამერიკელი მენეჯერი მიიჩნიეს არაკომპეტენტურად და საქმის არმცოდნედ.

ექსპატრიანტი მენეჯერების საზღვარგარეთ გაწეული საქმიანობის სათავო ოფისის მენეჯერების მიერ შეფასებაც არაობიექტურია იმის გამო, რომ ამ მენეჯერებმა როგორც წესი ცუდად იციან საზღვარგარეთ წარმოების სპეციფიკა და ამიტომ ისინი აფასებენ ექსპატრიანტების საქმიანობას მათდამი დაქვემდებარებული ერთეულის მწარმოებლურობის, ან მისი საბაზრო წილის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე. ასეთი კრიტერიუმები ასახავს ექსპატრიანტი მენეჯერის საქმიანობის გარეგნულ მხარეებს. ამასთან, ეს ინფორმაცია არ შეიცავს, სამუშაოს იმ სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებს, რომლებიც ასევე გასათვალისწინებელია მისი ობიექტური შეფასებისათვის. ასეთებია: ექსპატრიანტების კულტურათაშორისი შეგნების განვითარების დონე და ადგილობრივ მენეჯერებთან პროდუქტიულად მუშაობის უნარი. ამ შეცდომების გამო ბევრ ექსპატრიანტ მენეჯერს მიაჩნია, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა მათ აფასებთ არასამართლიანად და სათანადოდ ვერ ხედავს მათ კვალიფიკაციასა და გამოცდილებას. ეს არის იმის ერთერთი მიზეზი, რომ საზღვარგარეთ საქმიანობას არ მოაქვს მოსალოდნელი შედეგი ამ მენეჯერების კარიერისტული წინსვლის თვალსაზრისით.

სამუშაოს შეფასების პროცესში დაშვებული შეცდომები შესაძლოა შეამციროს რამდენიმე გარემოებამ. პირველი, ექსპატრიანტების ნაწილი მიიჩნევს, რომ უფრო მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მენეჯერის შეფასება, რადგან საზღვარგარეთ მყოფ მენეჯერთან შედარებით, მას უკეთ შეუძლია ჩაწვდეს სა-

მუშაოს სპეციფიკასა და მისი შესრულების პროფესიულ დონეს. ყოფილ ექსპატრიანტებთან პროფესიული და კულტურული სიახლოვის გამო, ადგილობრივ მენეჯერებს გათავისებული აქვთ ის ელემენტები, რომლებიც უკეთ წარმოაჩენენ ექსპატრიანტი მენეჯერების მუშაობის მნიშვნელოვანი ასპექტებს. მეორე, შეფასება უფრო ობიექტური იქნება, თუ შემფასებელი მენეჯერი არის ექსპატრიანტის ეროვნების, რადგან ამით თავიდან ავიცილებთ კულტურის გაუგებრობით გამოწვეულ შეცდომებს. სათავო ოფისის მენეჯერები ხშირად სამუშაოს შეფასებას ახდენენ ექსპატრიანტების მიერ მოწოდებული მასალების საფუძველზე. ასეთ შემთხვევაში ექსპერტები გვირჩევენ, რომ ყოფილმა ექსპატრიანტებმა, რომლებიც მუშაობდნენ საზღვარგარეთის იგივე ფილიალში, მიიღონ მონაწილეობა სამუშაოს შეფასების პროცესში, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს შეცდომების დაშვების ალბათობას. დაბოლოს, როდესაც საკადრო პოლიტიკა ითვალისწინებს უცხოელი მენეჯერების მუშაობის წერილობით შეფასებას, სათავო ოფისის მენეჯერებმა არ უნდა წარმოადგინონ ის მანამ, სანამ უცხოელი მენეჯერები არ დაამთავრებენ ფორმალური შეფასების პროცედურას და წარმოადგენენ მის შედეგებს. ეს, სათავო ოფისისის მენეჯერს აძლევს საბოლოო დასკვნაში სამუშაოს დაბალანსებული შეფასების შესაძლებლობას.

16.8. შრომის ანაზღაურება

გლობალურ ბიზნესში ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურების პროცესში წარმოიქმნება ორი ძირითადი პრობლემა, ესენია: ანაზღაურების რეგულირება სხვადასხვა ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების განსხვავებული სისტემების მიხედვით და კომპანიაში დამკვიდრებული შრომის ანაზღაურების სისტემის გამოყენება.

ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების განსხვავებებული სისტემები.

სხვადასხვა ქვეყანაში მენეჯერების შრომის ანაზღაურებაში არსებითი განსხვავებებია. ცხრილიში №1 წარმოდგენილია ამ დარგში ჩატარებული გამოკვლევის შედეგები. გამოკითხვამ მოიცვა 2007-2009 წლებში 29 ქვეყნის იმ კომპანიის მუშაკები, რომლთა საშუალო ანაზღაურება ყოველწლიურად შემოსავლის სახით შეადგენდა 500 მილიონ აშშ დოლარს.

ცხრილი 1.

2007-2009 წლებში შრომის ანაზღაურება
29 ქვეყანის მიხედვით (აშშ-ის დოლარებში)

ქვეყანა	პრეზიდენტების ანაზღაურება	სამუშაოს ანაზღაურება
არგენტინა	316,735	6,937
ავსტრალია	694,638	31,543
ბელგია	697,030	43,541
ბრაზილია	545,024	8,861
კანადა	889,898	36,283
ჩინეთი(ჰონგკონგი)	746,417	20,932
ჩინეთი (შანხაი)	99,795	4,630
საფრანგეთი	735,363	42,682
გერმანია	954,726	44,757
ინდოეთი	222,894	3,928
იტალია	841,520	35,434
იაპონია	456,937	48,178
მალაიზია	333,298	6,681
მექსიკა	966,759	15,312
ჰოლანდია	675,062	36,860
ახალი ზელანდია	449,414	23,068
სინგაპური	959,411	17,463
სამხრეთ აფრიკა	538,290	7,453
სამხრეთ კორეა	393,533	26,519
ესპანეთი	520,080	28,506
შვედეთი	700,290	39,816
შვეიცარია	1,190,567	60,193
ტაივანი	249,075	17,144
გაერთიანებული სამეფო	830,223	29,730
აშშ	2,249,080	51,121
ვენესუელა	401,799	9,849

კომპანიის პრეზიდენტის შრომის ანაზღაურება შეიცავს, როგორც ძირითად ხელფასს, ასევე პრემიებს, აქციების ყიდვის საფუძველზე მიღებულ დივიდენდებს. სხვა მუშაკების ანაზღაურებაში შედის მათ ძირითად ხელფასი და პრემიები. როგორც ცხრილი 1-დან ვხედავთ, შრომის ანაზღაურების საკითხებთან დაკავშირებით, ქვეყნებს შორის დიდი სხვაობაა. ამერიკაში კომპანიის პრეზიდენტის საშუალო შემოსავალი 2,25 მილიონია, იაპონიაში — 456,937, ხოლო ტაივანში — 249,075. ეს ცხრილი ზუსტად ვერ წარმოაჩენს ამ განსხვავებების მიზეზებს, რადგან ამერიკელი კომპანიის პრეზიდენტების უმრავლესობა სოლიდურ თანხებს აქციებიდან იღებს.

საერთაშორისო ბიზნესში ქვეყნების მიხედვით ანაზღაურებებში განსხვავება წარმოშობს შემდეგი ხასიათის კითხვას: უნდა აუნაზღაუროს ფირმამ სხვადასხვა ეროვნების პრეზიდენტებს შრომა მათი ქვეყნების შესაბამისი თუ საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით? ეს პრობლემა არ არსებობს ეთნოცენტრისტული და პოლიცენტრისტული პესონალის შერჩევის პოლიტიკის მიმდევარ კომპანიებში. ეთნოცენტრისტული პოლიტიკის შემთხვევაში ამ პრობლემის გადასაწყვეტად აუცილებელია იმის დადგენა, თუ რა თანხა უნდა გადაუხადონ დამატებით კომპანიებმა ექსპატრიანტებს. პოლიცენტრისტული პოლიტიკის დროს, მენეჯერების სხვადასხვა ქვეყნებში გაგზავნის სიმცირის გამო, მათი ანაზღაურება ქვეყნის სტანდარტებს შეესაბამება. უაზრობა იქნება ფირმების ინგლისელი და ამერიკელი მენეჯერების ერთნაირი ანაზღაურება, თუ ისინი არ მუშაობენ ერთ ქვეყანაში.

ეს პრობლემა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გეოცენტრისტული პოლიტიკის მიმდევარი ფირმებისათვის. პერსონალის შერჩევის გეოცენტრისტული პოლიტიკა თავსებადია ტრანსნაციონალურ სტრატეგიასთან. ამ პოლიტიკის ერთ-ერთი ასპექტია ისეთი მენეჯერების შერჩევა, რომლებიც მიეკუთვნებიან სხვადასხვა ეროვნებას. უნდა ჰქონდეს თუ არა ასეთი პერსონალის ყველა წევრს ერთნაირი ანაზღაურება? აშშ-ში მდებარე ფირმებისათვის ეს ნიშნავს ამერიკის სტანდარტების შესაბამისად უცხოელი მენეჯერებისათვის ანაზღაურების

ზრდას. ცნობილია ისიც, რომ აშშ-ში ხელფასი სხვა ქვეყნებთან შედარებით საკმაოდ მაღალია. ამასთან, თუკი ფირმა არ გაათანაბრებს ხელფასს, ამან შეიძლება გამოიწვიოს უცხოელების უკმაყოფილება. თუ ფირმას სურს ჰყავდეს სხვადასხვა ეროვნების წარმომადგენლებით დაკომპლექტებული კადრები, მაშინ მან უნდა შრომა აუნაზღაუროს უცხოელებს ისევე, როგორც ადგილობრივ მუშაკებს. მნიშვნელოვანია, რომ საკადრო ანტაგონიზმის მოსახსნელად ფირმამ არ მიაქციოს შრომის ანაზღაურების დროს ყურადღება მუშაკების წარმოშობასა და ეროვნებას.

ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურება. ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურებაში ყველაზე გავრცელებულია დაბალანსების მიდგომა. 2008 წელს გამოკითხული 781 კომპანიიდან 80 % იყენებს ამ მიდგომას, რომლის სტრუქტურა შემდეგი სახისაა: ხელფასი და სხვა შემოსავლები, გადასახადები, ბინის, საქონლისა და მომსახურების დანახარჯები (საკვები, ტანსაცმელი, გართობა და ა.შ) და რეზერვები. ასეთი დაბალანსებული მიდგომა ექსპატრიანტებს ეხმარება მასპინძელ ქვეყანაში იგივე საცხოვრებელი სტანდარტების უზრუნველყოფაში, როგორიც მათ ქონდათ სამშობლოში. ამას ემატება საზღვარგარეთ მუშაობის გამო ფინანსური სტიმულირება (მაგალითად პრემია). ამდენად, ტიპური ექსპატრიანტის ანაზღაურება შედგება ძირითადი ხელფასის, უცხოეთში სამუშაოდ წასვლისათვის პრემიის, სხვადასხვა ტიპის შეღავათების, გადასახადებისა და სარგებლისგან. მისი მთლიანი ანაზღაურება არის 3-ჯერ უფრო მეტი, ვიდრე ის ხელფასი, რომელიც მას საკუთარ ქვეყანაში გააჩნია. ექსპატრიანტების მაღალი ხელფასების გამო, ბევრმა ფირმამ მათ გამოყენებაზე უარი განაცხადა. ექსპატრიატის შემოსავლის ტიპური სქემა წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:

ძირითადი ხელფასი. ძირითადი ხელფასი არის იმავე მოცულობის, რამდენიც მას გააჩნდა საკუთარ ქვეყანაში იმავე თანამდებობაზე მუშაობის დროს. ძირითადი ხელფასი შეიძლება ანაზღაურდეს, როგორც მიმღები ქვეყნის ვალუტაში, ისევე ადგილობრივი ფულად ერთეულებში.

საზღვარგარეთ მუშაობისათვის პრემია. ეს არის ექსპატრიანტი მენეჯერების დამატებითი ხელფასი მისი ქვეყნის დატოვებისა და სხვა ქვეყანაში სამუშაოდ წასვლის გამო. ასეთი პრემია წარმოადგენს საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასვლის დამატებით სტიმულს. ამით ხდება ექსპატრიანტების მეგობრებისა და ოჯახისაგან იზოლაციის ერთგვარი კომპენსაცია. ბევრი ფირმა უხდის ძირითადი ხელფასის 10-30 პროცენტის ოდენობის პრემიას, რაც საშუალო პრემიაა.

შეღავათები. ექსპატრიანტის შრომის ანაზღაურების პაკეტში შედის 4 ტიპის შეღავათი: სხვა ქვეყანასთან შეგუების სიძნელეების, საცხოვრებლის, ცხოვრების პირობებზე დანახარჯების და განათლების შეღავათები.

სხვა ქვეყანასთან შეგუების სიძნელეების შეღავათი მაშინაა საჭირო, თუ ექსპატრიანტი გააგზავნეს ღარიბ ქვეყანაში. ასეთს მიეკუთვნება ქვეყანა, სადაც ჯანდაცვა, განათლება და და სხვა მატერიალური და არამატერიალური სიკეთეები გამგზავნ ქვეყანასთან შედარებით უფრო დაბალი დონისაა.

საცხოვრებლის შეღავათი გაიცემა იმისათვის, რომ გაგზავნილმა შეძლოს ისეთივე ხარისხის ბინაში ცხოვრება, როგორშიც ის იმყოფებოდა საკუთარ ქვეყანაში. ისეთ ადგილებში, სადაც სახლები ძალიან ძვირია (მაგალითად ლონდონი და ტოკიო), ეს შეღავათი მნიშვნელოვანია და უდრის გაგზავნილის მთლიანი ანაზღაურების 10-30 %-ს.

ცხოვრების პირობებზე დანახარჯების შეღავათი გაიცემა იმ მიზნით, რომ ექსპატრიანტს გააჩნდეს იგივე ცხოვრების პირობები, როგორიც მას სამშობლოში გააჩნდა.

განათლების შეღავათი კი აუცილებელია იმისათვის, რომ ექსპატრიანტის შვილებმა სწავლა გააგრძელონ მათი ქვეყნის განათლების სტანდარტების შესაბამის სკოლაში. მასპინძელი ქვეყნის საჯარო სკოლები ზოგჯერ არ არის გაგზავნილის შვილების განათლების დონის შესაფერისი. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა განათლების გაგრძელება საზღვარგარეთ კერძო სკოლაში, რაც უფრო ძვირი ღირს.

დაბეგვრა. ექსპატრიანტების შემოსავალი შეიძლება დაიბეგროს ერთნაირი გადასახადით როგორც საკუთარ, ასევე

მასპინძელ ქვეყანაშიც, თუ მასპინძელ და მშობლიურ ქვეყანას აქვთ გადასახადების საერთო სისტემა. თუკი მათ ერთნაირი გადასახადების სისტემა არ გააჩნიათ, მაშინ ფირმა გადასახადებს იხდის მასპინძელი ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით. ამასთან, თუ მასპინძელ ქვეყანაში უფრო მაღალი გადასახადებია, რაც ამცირებს გაგზავნილის შემოსავალს, ფირმები აანალიზებენ ამ განსხვავებას.

სოციალური დახმარება. ფირმები ცდილობენ იმაში დარწმუნებას, რომ მათ მიერ სხვა ქვეყნებში გაგზავნილი ექსპატრიანტები იმავე ოდენობის სამედიცინო და საპენსიო დახმარებას მიიღებენ, რასაც იღებდნენ სამშობლოში. ეს ფირმებისთვის დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული, რადგან დახმარება, რომელიც აკლდება გადასახადებს სამშობლოში (მაგალითად სამედიცინო და საპესნიო დაზღვევა), შეიძლება არ იყოს გათვალისწინებული სხვა ქვეყანაში.

16.9. საერთშორისო შრომითი ურთიერთობები.

საერთაშორისო ბიზნესში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი პასუხისმგებელია შრომით ურთიერთობებზე. საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობების ძირითად პრობლემა არის იმის დადგენა, თუ რამდენად შეიძლება შეზღუდონ პროფკავშირის წევრებმა საერთაშორისო ბიზნესი. მსოფლიოში პროფკავშირები ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია არის ფირმასა და პროფკავშირებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობის დამყარება და მათ შორის კონფლიქტის მინიმიზება. ამ თვალსაზრისით ამ პარაგრაფს გავყოფთ სამ ნაწილად: პირველ რიგში, განვიხილავთ მულტიეროვნულ ფირმებთან პროფკავშირების ურთიერთობის პრობლემას. შემდეგ ამ პრობლემის გადაწყვეტის გზებს და ბოლოს, საერთაშორისო ფირმების მიერ შრომითი ურთიერთობების რეგულირებას.

პროფკავშირების როლი. პროფკავშირები ჩვეულებრივ ცდილობენ მათი წევრებისათვის მოიპოვონ მაღალი შრომის ანაზღაურება, უზრუნველყონ შრომის პირობების დაცვა. ამ პროფესიული გაერთიანებების ძალაუფლება ვლინდება იმაში, რომ ისინი ფირმებს ემუქრებიან წარმოების შეჩერებით, გაფიცვებით ან პროტესტის სხვა ფორმებით (მაგალითად, გარკვეული დროის განმავლობაში სამუშაოზე უარის თქმით). ეს მუქარა, როგორც წესი, განხორციელებადია. არც ერთ ფირმას არ გააჩნია იმის ალტერნატივა, რომ არ დაიქირავოს პროფკავშირის წევრები და მათი აქტივისტები.

ქვეყნის შიგნით მდებარე პროფკავშირული გაერთიანებების მთავარი პრობლემა არის ის, რომ მულტიეროვნულმა კომპანიებმა შესაძლოა თავიანთი წარმოება სხვა ქვეყანაში გადაიტანონ. მაგალითად, კომპანია „ფორდი“ დაემუქრა ბრიტანულ პროფკავშირებს წარმოების ევროპის სხვა ქვეყნებში გადატანით. პროფკავშირების პროტესტი მოტივირებული იყო იმით, რომ ბრიტანელები უარს აცხადებდნენ კომპანიაში დამკვიდრებული შრომის წესების დაცვაზე, რითაც იზღუდებოდა წარმოების ინტერესები.

მეორე პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც წესი, საერთაშორისო ფირმები ადგილზე ტოვებენ მაღალი კვალიფიციის მუშაკებს და საზღვარგარეთის საწარმოებში სამუშაოდ აგზავნიან შედარებით დაბალი კვალიფიციისას. ეს კი საერთაშორისო ფირმას უადვილებს წარმოების ერთი ადგილიდან მეორე ადგილზე გადატანას, რითაც მცირდება პროფკავშირების ძალაუფლება.

პროფკავშირების კიდევ ერთი პრობლემა ჩნდება მაშინ, როდესაც საერთაშორისო ფირმა ცდილობს დასაქმების მეთოდებისა და შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული შეთანხმებების იმპორტირებას. როდესაც ეს მეთოდები ინერგება მასპინძელ ქვეყანაში, პროფკავშირებს ეშინიათ, რომ ეს ცვლილებანი შეასუსტებს მათ გავლენასა და ძალაუფლებას. ეს პრობლემა წამოიჭრა იაპონური მულტიეროვნული კომპანიების შემთხვევაში, რომლებიც ცდილობდნენ მათი შრომითი ურთიერთობების სხვა ქვეყნებში ექსპორტირებას. მაგალითად,

ამერიკული ავტომობილების წარმოებაში ჩართული მომუშავეების აღშფოთებას იწვევს ის, რომ ბევრი იაპონური ავტოსაწარმო არ არის პროფკავშირებში გაერთიანებული, რის შედეგად, ავტოინდუსტრიაზე პროფკავშირების გავლენა მცირდება.

პროფკავშირების ორგანიზების სტრატეგია. პროფკავშირები მულტიეროვნული კომპანიების გაზრდილი ძალაუფლების შეზრუდვის მიზნით მიმართავენ შემდეგ სტრატეგიას:

- ცდილობენ საერთაშორისო მუშათა ორგანიზაციის დაარსებას.
- არწმუნებენ კანონმდებლებს მულტიეროვნული კომპანიები შეზღუდვის აუცილებლობაში.
- ცდილობენ მულტიეროვნული კომპანიების საერთაშორისო რეგულირების მიღწევას ადამიანის უფლებათა დამცველი საერთაშორისო ორგანიზაციების ან გაერო-ს მეშვეობით.

პროფკავშირების ეს ცდები არ იყო დიდად წარმატებული, რის გამო 1960-იან წლებში პროფკავშირებმა დაიწყო საერთაშორისო ორგანიზაციების დაფუძნება, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ მსოფლიოს სხვადასხვა დარგობრივი გაერთიანებების მსოფლიო კავშირს. პროფკავშირებს მიაჩნიათ, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში ამ გაერთიანებების ქმედებების კოორდინირებით, წარმოების საერთაშორისო მასშტაბით შეწყვეტის მუქარის გამოყენებით, მათ ექნებათ მულტიეროვნული კომპანიების ძალაუფლების შემცირების შესაძლებლობა. მაგალითად, „ფორდის“ მუქარა წარმოების დიდი ბრიტანეთიდან სხვა ქვეყანაში გადატანის შესახებ არ იქნებოდა განხორციელებადი, თუკი ევროპის სხვადასხვა ქვეყნების პროფკავშირები ამის წინააღმდეგ გაერთიანდებოდნენ. მიუხედავად საერთაშორისო პროფკავშირული ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული ინტენსიური საქმიანობისა, ამ ორგანიზაციამ მსოფლიო მაშტაბით ვერ მიაღწია სასურველ წარმატებას. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ პროფკავშირულ გაერთიანებებს ურთიერთთანამშრომლობის სურვილის მიუხედავად, ისინი ცდილობენ საერთაშორისო ბიზნესის ინვესტიციების საკუთარ ქვეყანაში მოზიდვას, რომ ამით დაასაქმონ თავიანთი წევრები. ადგილობ-

რივი პროფკავშირები ხშირად შეღავათს უწევენ იმ ფირმებს, რომლებიც ცდილობენ კაპიტალის მათ ქვეყანაში დაბანდებას.

პროფკავშირების სტრუქტურასა და იდეოლოგიაში არსებული სხვაობა ქმნის წინააღმდეგობას მათი თანამშრომლობისათვის. პროფკავშირული გაერთიანებები ყველა ქვეყანაში განვითარდა დამოუკიდებლად. ამის შედეგად, მათი სტრუქტურა და იდეოლოგია ქვეყნებს შორის საგრძნობლად განსხვავებულია. მაგალითად, ბრიტანეთში, საფრანგეთსა და იტალიაში ბევრი პროფკავშირი იმართება მემარცხენე სოციალისტების მიერ, რომლებიც კოლექტიურ მოლაპარაკებებს მიიჩნევენ კლასობრივი კონფლიქტების წარმომშობის მიზეზად. ამის საპირისპიროდ, გერმანიაში, ჰოლანდიაში, სკანდინავიასა და შვეიცარიაში პროფკავშირების ლიდერები იყენებენ უფრო ზომიერ პოლიტიკას. სხვადასხვა ქვეყნების პროფკავშირების ლიდერების იდეოლოგიების განსხვავებამ მათ შორის თანამშრომლობა ძნელად მისაღწევი გახადა. განსხვავებული იდეოლოგიები აისახება პროფკავშირების საზოგადოებრივი როლისა და მულტიეროვნული კომპანიების მიმართ გასატარებელი პოლიტიკის რადიკალურად განსხვავებულ შეხედულებებში.

პროფკავშირებმა ვერ მიაღწიეს წარმატებას მულტიეროვნულ კომპანიებთან ურთიერთობების რეგულირების მიზნით ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობის კოორდინაციის თვალსაზრისით. ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციები, როგორიცაა შრომის საერთაშორისო, ეკონომიკური თანაშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია, აიძულებენ მულტიეროვნულ კომპანიებს შრომით ურთიერთობებში გაითვალისწინოს მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. მიუხედავად ამისა, ეს ღონისძიებანი არ არის ისეთი ეფექტიანი, როგორიც პროფკავშირებს სურთ. მულტიეროვნულ კომპანიებზე ასეთი ორგანიზაციები ვერ ახდენენ არსებით ზეგავლენას.

შრომითი ურთიერთობების მიმართ გლობალური ბიზნესის მიდგომები. გლობალური, ქვეყნის შიგა ბიზნესისაგან საერთაშორისო შრომით ურთიერთობებისადმი მიდგომებით შესამჩნევად განსხვავდება. ძირითადი განსხვავება მდგომარე-

ობს შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზაციისა თუ დეცენტრალიზაციის დონეში.

პროფკავშირების ძალაუფლებისა და კოლექტიური მოლაპარაკებების გამო, გლობალური კომპანიების უმეტესობამ საერთაშორისო შრომითი ურთიერთობების საქმიანობა წარმართა საზღვარგარეთ მდებარე ფილიალების შრომითი კანონმდებლობის შესაბამისად, ამით მოხდა შრომითი ურთიერთობების ფუნქციის ადგილობრიბრივ მენეჯერებზე გადაცემა. ქვეყნებს შორის შრომის კანონმდებლობაში არსებული განსხვავების გამო, ამ პროცესის ცენტრალიზების შემთხვევაში შეუძლებელი იქნებოდა მისი მართვა. მიუხედავად ამ ლოგიკის სისწორისა, ამ სფეროში არსებული ტენდენცია ცენტრალიზებული კონტროლისკენაა მიმართული. ეს ტენდენცია ასახავს საერთაშორისო ფირმების გლობალური საწარმოებში შრომითი ურთიერთობების რაციონალიზაციისაკენ მიმართულ მიდგომებს.

კონკურენციამ წარმოშვა ფირმების შრომითი დანახარჯების კონტროლის აუცილებლობა. რადგანაც შრომითი დანახარჯები კომპანიების მთლიანი დანახარჯების უდიდეს ნაწილს იკავებს, მათი უმეტესობა პროფკავშირებს ემუქრება წარმოების სხვა ქვეყანაში გადატანით, თუ ისინი არ შეცვლიან შრომის კანონებს და არ გააუქმებენ ხელფასების ზრდის მოთხოვნას. იმდენად, რამდენადაც ასეთი მოქმედება განაპირობებს ახალი ინვესტიციების შეზღუდვასა და წარმოების დახურვას, მოლაპარაკების ტაქტიკა მოითხოვს სათავო ოფისის მხრიდან ამ დარგში კარგი მენეჯმენტის განხორციელებას. ამ მიზეზით შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზებისკენ სწრაფვა იზრდება.

კომპანიაში შრომითი ურთიერთობების დარგში კარგად ორგანიზებული საქმიანობა შეიძლება იყოს კონკურენციული უპირატესობის მოპოვების ძირითადი წყარო. მაგალითად, იაპონურმა ავტომობილების მწარმოებლებმა კონკურენციაში უპირატესობა მოიპოვეს დამოუკიდებლად მართული ჯგუფებით, თანამდებობების მონაცვლეობით, კულტურათაშორისი ტრენინგების ორგანიზებითა და სხვა მსგავსი ღონისძიებებით.

წარმოების უცხოეთში მდებარე საწარმოებში გადატანის დროს, იაპონური ფირმები ცდილობენ იქ სამუშაო მეთოდების გადატანასაც. ეს კი იწვევს კონფლიქტს იმის გამო, რომ სამუშაოს შესრულების ადგილობრივი მეთოდები, უნდა პასუხობდეს ამ ქვეყნის პროფკავშირების მიერ. ამის გამო იაპონური ფირმები ახდენენ დიდძალი ინვესტიციების დაბანდებას, იმ მიზნით, რომ ადგილობრივი პროფკავშირები დათანხმდნენ ამ ფირმებში არსებულ შრომის მეთოდებს. ამ მიზნით იაპონური ფირმების უფროსი მენეჯერები მართავენ მოლაპარაკებებს ადგილობრივ პროფკავშირებთან იმ მიზნით, რათა მათ შეძლონ ადგილობრივ საწარმოებში იაპონიაში დამკვიდრებული შრომის მეთოდების გამოყენება. მაგალითად, სანამ „ნისანმა“ გადაწყვიტა ინვესტიციიები დაებანდებინა ინგლისში, მან მიიღო ბრიტანული პროფკავშირებისგან თანხმობა იქ დამკვიდრებული ტრადიციული მუშაობის მეთოდების იაპონურით შეცვლის შესახებ. ასეთი სტრატეგიის რეალიზაცია მოითხოვს შრომითი ურთიერთობების ცენტრალიზებულ კონტროლს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა თავისებურებები ახასიათებს ადამიანური რესურსების მართვას სამშობლოში და საზღვარგარეთ?
2. რა უპირატესობა გააჩნია ადგილობრივი კადრების გამოყენებას?
3. როგორია ექსპატრიანტების გამოყენების მიზეზები?
4. როგორ მიმდინარეობს საერთაშორისო მენეჯერების შერჩევის პროცესი?
5. როგორია „ექსპატრიანტების მარცხის” მიზეზები?
6. რა იგულისხმება ტრეინინგებსა და მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებში?
7. როგორ მიმდინარეობს სამუშაოს შეფასების პროცესი?
8. რა თავისებურებებით ხასიათდება ექსპატრიანტების შრომის ანაზღაურება.
9. რა იგულისხმება საერთაშორისო შრომით ურთიერთობებში?

10. როგორია პროფკავშირების როლი საერთაშორისო შრომით ურთიერთობათა რეგულირებაში?

ლიტერატურა:

1. შენგელია თ., გლობალური ბიზნესი, „ახალი საქართველო“, თბ., 2010;
2. შენგელია თ., დასაქმების სფეროში დისკრიმინაცია და ბიზნესი., ჟ. „ეკონომიკა“, №11-12, 2008;
3. Деннелс Дж. Д. Радеба Л. Х. Международный бизнес. М., 1994;
4. Чинченов М.В., Основы международного бизнеса: Организационные основы, инфраструктура, тактика и стратегия. КноРус, 2009.
5. Daniel J. International Business. N.U. 2008;
6. Griffin R., Pustay M. International Business: A Managerial Perspective. Reading, MA: Addison –Westey Publishing Co., 2004;
7. Mendenham. G.Oddou. The Dimensions of Expatriation Dillema. Human Resource Planning 19. No 4(2009);
8. WWW. Toversperrin. Com;
9. Shengelia T. Influence of Corruption on the development of Business Georgia // Murrey State University Review. 2007;
10. Erlich C. J. Human Resource Management: A Changing Seript for Changing World // Human Resource Management, 2007, Vol. 36, N1;

გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, ი. ჭავჭავაძის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge