

თეიმურაზ შენგელია

ბონდო გასვიანი

TEIMURAZ SHENGELIA

BONDO GASVIANI

**ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული
სტრუქტურების განვითარების
თავისებურებები გლობალიზაციის
კონტექსტში**

**CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES
DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES IN THE
CONTEXT OF GLOBALIZATION**

**ბიზნესსუბიექტების
ორგანიზაციული სტრუქტურების
განვითარების თავისებურებები
გლობალიზაციის პირობებში**

**CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL
STRUCTURES DEVELOPMENT OF
BUSINESS ENTITIES IN THE CONTEXT OF
GLOBALIZATION**

გამომცემლობა „მერიდიანი“

თბილისი 2022

მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ტრანსნაციონალური კომპანიები გლობალიზაციის მთავარი სუბიექტები გახდნენ. ამრიგად, გლობალურ ბაზარზე მიმდინარე უახლესი ტენდენციების მიმოხილვა არსებითად მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის განვითარების სწორი სტრატეგიის ფორმირებისათვის. ნაშრომში წარმოდგენილია სხვადასხვა ავტორიტეტული საერთაშორისო გამოცემისა და ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებული მონაცემების ანალიზი, რომელიც ცხადყოფს გლობალური ბაზრის უსაზღვრო შესაძლებლობებს და მასზე ოპერირების გარდაუვალ აუცილებლობას როგორც ქვეყნის ეკონომიკის, ისე კერძო სექტორის წარმატებული განვითარების მისაღწევად. ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგენილია ქართული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების მიმდინარე საფეხური, რაც გამოკითხული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირების საფუძველს იძლევა. კერძოდ, ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული ქმედითი სტრუქტურა, მონენსრიგებული სუბორდინაციის საკითხი, არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები, რასაც ემატება კვალიფიციური კადრების რთულად მოძიების პრობლემა.

წინამდებარე მონოგრაფიული გამოკვლევა ეძღვნება საქართველოს ბაზარზე მოქმედი ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების თავისებურებების შესწავლას მიმდინარე გლობალიზაციის პირობებში. რისკებისა და პრობლემების იდენტიფიცირებით ავტორების მიერ შემუშავდა კონკრეტული რეკომენდაციები ქართული კომპანიებისათვის ორგანიზაციული მართვის სრულყოფისა და საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციისათვის, რაც დაეხმარება საკითხის შესწავლით დაინტერესებულ პირებს.

ავტორები:

ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, **თ. შენგელა**

ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მონვეული ლექტორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი **ბ. გასვიანი**

რედაქტორი: იოსებ არჩვაძე, ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტები: გიორგი ცაავა, ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი

ხათუნა ბერიშვილი, ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი



პროექტი განხორციელდა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით, გრანტი NSP-2-21-215 „ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების თავისებურებები გლობალიზაციის პირობებში“

This work was supported by Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG) grant number N SP-2-21-215 „Characteristics of organizational structures development of business entities in the context of globalization“.

ISBN 978-9941-34-098-7

© თ. შენგელა, ბ. გასვიანი, 2022

გამომცემლობა „მერიადაინი“, 2022

სარჩევი

შესავალი.....	6
თავი I. ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	8
1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემოს განვითარების მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში.....	8
1.1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემოს განვითარების ისტორიული ასპექტები.....	8
1.1.2 გლობალიზაციის პროცესი და მისი გავლენა მსოფლიო ეკონომიკაზე	13
1.1.3 COVID 19 პანდემიის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე	22
1.1.4 გლობალიზაციის პროცესის რეგულირების სამართლებრივი და ორგანიზაციული მართვის საფუძვლების მიმოხილვა	34
1.2 საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების თეორიული ასპექტების ანალიზი.....	37
1.2.1 საერთაშორისო ბიზნესის სამენარმეო სტრუქტურების შესწავლის თეორიული ასპექტები	37
1.2.2 საერთაშორისო სამენარმეო (ორგანიზაციული) სტრუქტურების ფორმირება.....	44
1.3 საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ტიპოლოგია და ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასება.....	57
1.3.1 ეკონომიკური ინტეგრაცია და ტრანსნაციონალიზაცია ..	57
1.3.2 საერთაშორისო სამენარმეო ორგანიზაციების ტიპოლოგია	64
1.3.3 საერთაშორისო კომპანიების ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასება	71

თავი II. საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება84

2.1 ქართული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების ეტაპები და ზრდის მიმართულებები..... 84

2.1.1 კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების თეორიების ანალიზი 84

2.1.2 ქართული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების სტადიების შეფასება..... 97

2.2 კომპანიების ინტერნაციონალური სტრატეგიების ანალიზი 102

2.2.1 კომპანიების უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის სტრატეგიების ანალიზი..... 102

2.2.2 უცხოურ ბაზარზე შეღწევის მეთოდების ანალიზი.... 112

2.3 საერთაშორისო სტრატეგიების ზემოქმედება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევაზე 122

2.3.1 სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთკავშირის თეორიული ასპექტების მიმოხილვა 122

2.3.2 საერთაშორისო სტრატეგიის გავლენა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრუქტურაზე 128

2.3.3 სტრატეგიის აღსრულების, სტრუქტურის ფორმირებისა და მათი ურთიერთკავშირის საკითხები ქართულ კომპანიებში 130

თავი III. საქართველოს სამენარმეო სტრუქტურების საერთაშორისო ბიზნესში ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები 135

3.1 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაცია გლობალურ ბიზნესგარემოში 135

3.1.1 საქართველოს ეკონომიკური კავშირების ისტორიული რაკურსი და არსებული მდგომარეობა.....	135
3.1.2 საქართველოს ბიზნესგარემოს ანალიზი	138
3.1.3 საქართველოს ბაზარზე ოპერირებადი უცხოური კომპანიების მნიშვნელობა ქართული ეკონომიკისთვის.....	145
3.2 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ანალიზი	152
3.2.1 სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობაში.....	152
3.2.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ის ანალიზი	155
3.2.3 საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო საწარმოების მიმოხილვა და შეფასება.....	163
3.2.4 საქართველოს საერთაშორისო ეკონომიკური მონაცემების მიმოხილვა და შეფასება.....	172
3.4 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის გამონვევები	180
3.4.1 COVID-19-ის პანდემიის გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე	180
3.4.2 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები	185
ბიბლიოგრაფია	196
პროექტში მონაწილე ავტორების შესახებ.....	204

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიოში, რომელიც გლობალიზაციის შედეგებს სულ უფრო მეტად განიცდის, მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბიზნესის, როგორც მსოფლიოს ძირითადი ეკონომიკური მამოძრავებელი ძალის, როლი შიდა და ასევე საერთაშორისო წარმოებისათვის. საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ მსოფლიოს უმსხვილეს საწარმოთა დიდი ნაწილი ცდილობს, მოიცვას გლობალური ბაზარი. თუმცა, გლობალურ ბაზარზე დამკვიდრება მრავალ სირთულესთან არის დაკავშირებული, რაც სპეციფიკურ უნარებსა და შესაძლებლობებს მოითხოვს როგორც მატერიალური, ასევე ინტელექტუალური და სოციალურ-კულტურული კუთხით.

XX საუკუნის მეორე ნახევარში საერთაშორისო ვაჭრობის მრავალი ბარიერის გაქრობამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, ფაქტობრივად, შეცვალა მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესები. 2020 წლამდე მსოფლიო ექსპორტის მოცულობა 61 მილიარდი დოლარიდან გაიზარდა თითქმის 287-ჯერ¹, ხოლო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადი 1970 წლიდან 2020 წლამდე 10 მილიარდიდან გაიზარდა 1.9 ტრილიონ დოლარამდე². 90-იან წლებში, საბჭოთა კავშირის დაშლასთან ერთად, კომპანიების დიდმა ნაწილმა დაიწყო ინტერნაციონალური სტრატეგიების განხორციელება. 2020 წლის მონაცემებით მსოფლიოს 100 უმსხვილესი არაფინანსური კომპანიის მთლიანი აქტივების 54%, გაყიდვების 56% და დასაქმებულთა რაოდენობის 46% წარმოდგენილია უცხოურ ბაზრებზე. ამდენად, გლობალური ბაზრის, თითქმის უსაზღვრო პოტენციალმა განაპირობა მისდამი მაღალი ინტერესი, რაც დასტურდება კომპანიების მიერ წარმოშობის ქვეყნებთან კავშირის ეტაპობრივად დაკარგვით და გლობალური ინტეგრაციის გაზრდილი მაჩვენებლებით.

მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიები სულ უფრო შემოდიან ქართულ ბაზარზე, ხოლო ადგილობრივი მენარმეები ცდილობენ, სა-

¹ <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/>.

² <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries/1W?display=default>.

კუთარი კაპიტალი გარდაქმნან უფრო მძლავრ ნარმონაქმნად, რაც უშუალოდ ზემოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასა და მოსახლეობის კეთილდღეობაზე. ქვეყანას ეკონომიკური განვითარებისა და მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდის დიდი პოტენციალი გააჩნია. აღნიშნულის მიღწევა კი, შესაძლებელია საერთაშორისო ბაზართან ინტეგრაციის პროცესში შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირებით, დაძლევა და განვითარების იმ პერსპექტივების სრული გამოყენებით, რომელიც საქართველოს ამ ეტაპზე გააჩნია. ეკონომიკური ზრდის მაღალ ტემპს, რომლის შედეგები მოსახლეობის ფართო ფენისთვის იქნება ხელმისაწვდომი, სწორედ კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი უზრუნველყოფს.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი გლობალურ ბაზარზე მეტი ბიზნესსუბიექტის აქტიური მონაწილეობაა. თუმცა, საერთაშორისო აქტივობებში ჩართვა არცთუ ისე მარტივია. უცხოურ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად აუცილებელია შეღწევის სწორი სტრატეგიისა და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა. ასევე, მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება (ვაჭრობის თავისუფალი რეჟიმის ფორმირება, ქართული ბრენდის ცნობადობის ამაღლება უცხოურ ბაზარზე და სხვა), რომელთა დაძლევა ქართველი მენარმეებისთვის, სახელმწიფოს ხელშეწყობის გარეშე, თითქმის შეუძლებელია. აქედან გამომდინარე, საერთაშორისო სამენარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი მიმართულებების იდენტიფიცირება, სრულყოფა, პრაქტიკაში სწორი იმპლემენტაცია და კონკურენტუნარიანი ბიზნესგარემოს ფორმირების ხელშეწყობის მექანიზმების შესწავლა და გამოკვლევა როგორც სამეცნიერო, ასევე პრაქტიკული კუთხით, წარმოადგენს კვლევისთვის საკმაოდ აქტუალურ საკითხს.

თავი I. ბიზნესუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემოს განვითარების მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში

1.1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემოს განვითარების ისტორიული ასპექტები

XX საუკუნის ბოლოს საერთაშორისო ბარიერების ლიბერალიზაციამ სხვადასხვა ქვეყნის სანარმოებს მისცა საშუალება, ოპერირება მოეხდინათ საერთაშორისო ბაზარზე. აღნიშნულმა მენარმეებს უბიძგა, დამატებითი მოგების მისაღებად, გაეფართოებინათ საკუთარი ბიზნესი და გასულიყვნენ საზღვარგარეთ.

საერთაშორისო ბიზნესი იმდენად მასშტაბური და მრავლისმომცველი ცნება გახდა, რომ მისთვის ერთმნიშვნელოვანი დეფინიციის მიცემა საკმაოდ რთულია. ყველაზე ზოგადი ფორმით საერთაშორისო ბიზნესი, უპირველეს ყოვლისა, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში განთავსებული საერთაშორისო ფირმების ან მათი ქვედანაყოფების საქმიანი ურთიერთქმედებაა. ის ეფუძნება ქვეყანათაშორისი საქმიანი ოპერაციებიდან დამატებითი მოგების მიღების შესაძლებლობას, ანუ საზღვარგარეთ ბიზნესის წარმოებით კომპანია ცდილობს, მიიღოს დამატებითი უპირატესობა საქონლის/მომსახურების წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესში.³

ამრიგად, საერთაშორისო ბიზნესი შეგვიძლია დავუკავშიროთ ნებისმიერ სამენარმოო საქმიანობას, რომელშიც პროდუქციის წარმოება, საქონლის ან მომსახურების დისტრიბუცია კვეთს ქვეყნის საზღვრებს.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მენარმეთა შორის ეკონომიკური ურთიერთობების ჩასახვა და განვითარება, ისტორიული თვალსაზრისით, ექსპორტ-იმპორტის ფორმით დაიწყო. შემდგომში

³ შენგელია თ. „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., - „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012, გვ. 19.

კი, მსოფლიოში, ფართოდ გავრცელდა საერთაშორისო ბიზნესის სხვა ფორმებიც.⁴ ყველა ეპოქაში საერთაშორისო ბიზნესი ზრდისა და ინტეგრაციის ზოგადი ტენდენციების შენარჩუნების პარალელურად ცვლიდა საკუთარი ოპერირების ფორმებს, რათა მორგებოდა არსებულ გარემოპირობებს. ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა რ. რობინსონმა გამოყო „საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების 5 პერიოდი“ (იხ. ცხრილი №1):

ცხრილი №1

საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების პერიოდიზაცია⁵

№	პერიოდი	ერა
1	1500 – 1850	კომერციული
2	1850 – 1914	ექსპანსიის
3	1914 – 1945	კონცესიის
4	1945 – 1970	ნაციონალური სახელმწიფოების
5	1970 – დღემდე	გლობალიზაციის

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ.

კომერციული ერა (1500 -1850 წწ.) - იწყება დიდი გეოგრაფიული აღმოჩენებით და მთავრდება XIX საუკუნის მეორე ნახევარში. რობინსონი აღნიშნავს, რომ უზარმაზარი პირადი სარგებლის ძებნა, რომელიც უკავშირდებოდა კოლონიური საქონლის ვაჭრობას ევროპაში, ის ძლიერი მამოძრავებელი ძალა იყო, რომელიც 300 წელზე მეტხანს განსაზღვრავდა (აყალიბებდა) საერთაშორისო ვაჭრობის საბაზისო ფორმის განვითარებას. რა თქმა უნდა, ასეთი ბიზნესის

⁴ საერთაშორისო ბიზნესი, რედ. პროფ. თ. შენგელია, გამ., - „უნივერსალი“, თბილისი 2011, გვ. 14.

⁵ Шишкина Н.Ф. – „Сравнительный Менеджмент“ ГОУВПО, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. Саранск 2011. ст. 5-9.

რისკები მაღალი იყო, რაც საფრთხის შემცველ შორეულ საზღვაო მოგზაურობებთან იყო დაკავშირებული (განსაკუთრებით XVI-XVIII სს), მაგრამ მოგების მიღების ალბათობა, რომელიც მრავალჯერ აღემატებოდა დანახარჯს, წარმოადგენდა საგრძნობლად ძლიერ სტიმულს, რომელიც სულ უფრო იზიდავდა ახალ მენარმეებს. ამასთანავე, პარალელურად ვითარდებოდა საკმაოდ დიდი სფერო, რომელსაც თანამედროვე ენაზე შეგვიძლია ვუწოდოთ საერთაშორისო ბიზნესსერვისი, საინვესტიციო და სადაზღვევო კუთხით დანყებული (სავაჭრო ექსპედიციების დაფინანსება და მათი დაზღვევა) ინფრასტრუქტურულის განვითარებით დამთავრებული (სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობა). მენარმეობის განვითარებაში საკმარისად ძლიერი ბიძგი მიიღო ევროპულმა ქვეყნებმაც: გემთმშენებლობიდან და მეტალოდამუშავებიდან, საზღვარგარეთული ნედლეულის გადამამუშავებამდე. ყოველივე ეს, საერთაშორისო ბიზნესის კუთხით, მნიშვნელოვნად ეხებოდა, განვითარების თვალსაზრისით ისეთ მონინავე ქვეყნებს, როგორც იყო ინგლისი, შოლანდია, ესპანეთი, გერმანია, საფრანგეთი, მაგრამ, ამა თუ იმ ფორმით ზეგავლენა იქონია პრაქტიკულად ყველა ევროპულ ქვეყანაზე.

ექსპანსიის ერა (1850-1914 წწ.) - ამ პერიოდში მიმდინარეობდა კოლონიური იმპერიების საბოლოო ფორმირება და სტრუქტურიზაცია, ევროპული ქვეყნების სწრაფი სამრეწველო განვითარების ფონზე, რომელსაც მოგვიანებით შეუერთდა აშშ, რაც იყო გამოწვეული XIX საუკუნეში დანყებული სამრეწველო რევოლუციით და შემდგომი ტექნოლოგიური განვითარების მიღწევებით.

სწორედ ამ მიღწევებმა და მასიურმა ინდუსტრიულმა წარმოებებმა შეცვალა ქვეყნების განვითარება, ეგზოტიკური საქონლის ექსპორტიდან ნედლეულის მოპოვებისა და სისტემატური პლანტაციური მეურნეობების ჩამოყალიბებამდე კოლონიზებულ რეგიონებში, როგორც ბიზნესის უფრო სარფიან და ეკონომიკურად პერსპექტიულ სფეროებამდე.

საერთაშორისო ბიზნესმა უკვე მეორე ერაზე ზუსტად იგრძნო

საკუთარი არსებობისა და განვითარების ყველა მთავარი მოტივი, რომელიც დღემდე შემორჩა:

- რესურსების ეფექტიანი გამოყენება (ნედლეული, ბუნებრივი, ენერგეტიკული);

- სარეალიზაციო ბაზრების გაფართოება;

- თავისუფალი ფინანსური რესურსების გამოყენების ახალი საზღვრები;

- ადგილობრივი კანონმდებლობის მომგებიანი შესაძლებლობების გამოყენება (საგადასახადო, საბაჟო და ა.შ).

კონცესიის ერა (1914-1945 წწ.) - რობინსონი აღნიშნავს იმ ისტორიული პერიოდის განსაკუთრებულობის მნიშვნელობას, როდესაც შეიცვალა უმსხვილესი კომპანიების როლი, რომლებიც ოპერირებდნენ კოლონიურ ბაზრებზე. შესაბამისი კომპანიები, კონსოლიერები ყველგან გარდაიქმნებოდნენ ერთგვარ ავტონომიურ ეკონომიკურ სახელმწიფოებად, რომლებიც ახორციელებდნენ სანარმოო, სავაჭრო, საგანმანათლებლო სამედიცინო, სატრანსპორტო და, არცთუ ისე იშვიათად, პოლიციურ ფუნქციებს არამარტო საკუთარი თანამშრომლებისათვის, არამედ ხშირად მათი კონსესიის რაიონის ყველა მაცხოვრებლისათვის. განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს კონცესიონურ სანარმოებში საშუალო დონის ადგილობრივი მენეჯერებით ფორმირება, რომლებიც სპეციალურად გადიოდნენ გადამზადებას სანარმოებსა და მეტროპოლიების საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ამავდროულად, იზრდებოდა კოლონიურ მოსახლეობის ნაციონალური ცნობიერება, რისი გათვალისწინებაც ადგილობრივ ადმინისტრაციას და თავად კონცესიონერების ფირმებს უწევდათ.

ამდენად, კონცესიის ერამ მოამზადა ნიადაგი თვითგამორკვევისთვის კოლონიზებულ და ნახევრად კოლონიზებულ ქვეყნებში ეკონომიკური თვალსაზრისით, ხოლო მეორე მსოფლიო ომმა მისცა ძლიერი პოლიტიკური იმპულსი ამ პროცესებს. ისეთმა მოვლენებმა, როგორც არის მსოფლიო ბაზრისა და სამუშაო ძალის ინტერნაციონალიზაცია, გამძაფრებული კონკურენცია ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატების და მზა პროდუქციის მსოფლიო ბაზარზე, რომელთა

ძირითადი მონაწილეები ცდილობდნენ, მოეპოვათ კონკურენტული უპირატესობა, საერთაშორისო ბიზნესის შესაძლებლობების სულ უფრო რთული სტრუქტურის გამოყენებით, ნიშნავდა არა მხოლოდ ნაციონალური სახელმწიფოების შემდეგ ერაზე გადასვლას, არამედ მთლიანობაში ბიზნესის გლობალიზაციას.

ნაციონალური სახელმწიფოების ერა (1945-1970წწ.). - გამოიყოფა ორი მიმართულება:

1) ათეულობით ახალი ნაციონალური სახელმწიფოს ფორმირება და განვითარება, რომლებმაც კონცესიის ერიდან მემკვიდრეობით მიიღეს გარკვეულწილად განვითარებული ეკონომიკური ბაზისი და გარკვეული საკადრო და ტექნოლოგიური სტრუქტურა.

2) კოლონიური სანარმოო განვითარების ყველა მანკიერება - მონოპროდუქტიული ეკონომიკიდან დაწყებული უმძიმესი ფინანსური პრობლემებით დასრულებული.

მულტინაციონალურობის მომავალი განვითარება საერთაშორისო ბიზნესში მიმდინარეობდა ზედაპირული (გარეგანი) თვალსაზრისით, უბრალოდ, მულტინაციონალური სანარმოების რაოდენობრივი ზრდით, თუმცა, უკვე 70-იან და განსაკუთრებით 80-იან წლებში ამ კუთხით შეიმჩნევა საგრძნობი წინსვლა: უმსხვილეს მულტინაციონალურ სანარმოთა რიცხვში შედიან განვითარებადი ქვეყნების ფირმები (სამხრეთ კორეა, ფილიპინები, ტაივანი და ა.შ.). სწორედ ამ პროცესებმა მოამზადა საფუძველი საერთაშორისო ბიზნესისთვის, მისი უფრო მაღალ საფეხურზე გადასასვლელად;

გლობალიზაციის ერა (1970 - დღემდე) - ცივილიზაციის განვითარების, და საერთოდ, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ეს პერიოდი გამოირჩევა რევოლუციური ტექნოლოგიური განვითარების ნიშნით, რომელსაც თავისთავად მოსდევს ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები. კომპიუტერულმა რევოლუციამ და მასმედიის მძლავრმა განვითარებამ პრაქტიკულად სრულიად შეცვალა ყველა ტრადიციული ტექნოლოგია, მათი ხარისხიან ახალ დონეზე აყვანით.

რ. რობინსონის მიერ საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული

დაყოფის ანალიზით ჩანს, რომ ყველა ეპოქაში საერთაშორისო ბიზნესი ცვლიდა საკუთარი ოპერირების ფორმებს, რათა მორგებოდა მოცემული ეპოქის გარემოებებს, ზრდისა და ინტეგრაციის ზოგადი ტენდენციის შენარჩუნებასთან ერთად. XX საუკუნის ბოლოს მსოფლიოში მომხდარმა რადიკალურმა ცვლილებებმა - საბჭოთა კავშირის დაშლამ, ტექნოლოგიური და საკომუნიკაციო საშუალებების სწრაფმა განვითარებამ დააჩქარა ინტეგრაციისა და ტრანსნაციონალიზაციის პროცესი, რამაც საფუძველი დაუდო ახალ გლობალურ ერას, რომლის ზემოქმედება მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებზე როგორც ეკონომიკური, ასევე პოლიტიკური კუთხით, შეუძლებელია დარჩეს ყურადღების გარეშე.

1.1.2 გლობალიზაციის პროცესი და მისი გავლენა მსოფლიო ეკონომიკაზე

ტერმინი „გლობალიზაცია“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვისგან – „Globe“, რომელიც დედამიწას, გლობუსს ნიშნავს, ხოლო სიტყვა „Global“ – მსოფლიოს, გლობალურს. აღნიშნული ტერმინის გავრცელებას მეცნიერულ წრეებში მიაწერენ ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის მარკეტინგის პროფესორს თეოდორ ლევიტს, რომელმაც ის 1983 წელს ჟურნალ „Harvard business review“-ში გამოქვეყნებულ სტატიაში სახელწოდებით „ბაზრების გლობალიზაცია“ გამოიყენა. თუმცა, სხვადასხვა წყაროზე დაყრდნობით, სიტყვა გლობალიზაცია მანამდე სხვადასხვა მეცნიერულ ლიტერატურაში ნახსენები იყო 1930 წელს, ხოლო 1951 წელს შეიტანეს „Merriam-Webster“-ის ლექსიკონში და 1960-იან წლებში უკვე ფართოდ გავრცელდა, როგორც ეკონომიკურ, ასევე სოციალურ საკითხებზე მომუშავე მკვლევართა ნაშრომებში.⁶

მეცნიერები სხვადასხვანაირად განსაზღვრავენ გლობალიზაციის არსს, მაგალითისათვის, ამერიკელი მეცნიერი უილიამ სანდერსი გვაძლევს შემდეგნაირ განმარტებას: გლობალიზაცია არის

⁶ Globalization – origin of the world? - <http://www.mrglobalization.com/globalisation/252-globalization--origin-of-the-word>.

ცვლილება საზოგადოებასა და მსოფლიო ეკონომიკაში, რომელიც გამოწვეულია საერთაშორისო ვაჭრობისა და კულტურული გაცვლის ზრდით - ქმნის მეტ შესაძლებლობებს საერთაშორისო ბიზნესისათვის. მან შესაძლოა ადგილი პოვოს იმ ბაზრების სახით, რომლებზეც სავაჭრო ბარიერები თანდათან ქრება, ხოლო მყიდველთა გემოვნება კი ცვლილებებს განიცდის.⁷

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის ავტორთა კოლექტივის ნაშრომში „საერთაშორისო ბიზნესი“ გლობალიზაციის არსი ჩამოყალიბებულია შემდეგნაირად: „გლობალიზაცია – ეს არის 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.“⁸

საბოლოო ჯამში, შესაძლებელია, დავასკვნათ, რომ გლობალიზაცია არის სხვადასხვა ქვეყნის ადამიანებს, კომპანიებსა და მთავრობებს შორის ურთიერთქმედებისა და ინტეგრაციის პროცესი, რომელიც გამოწვეულია საერთაშორისო ვაჭრობის ლიბერალიზაციით, უცხოური ინვესტიციების ზრდით და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებით. გლობალიზაციის პროცესს აქვს ზემოქმედება გარემოზე, კულტურაზე, პოლიტიკურ სისტემებზე, ეკონომიკურ განვითარებასა და საზოგადოების კეთილდღეობაზე მსოფლიო მასშტაბით.

გლობალიზაცია არ არის ახალი პროცესი. ათასობით წლის მანძილზე ხალხი, ხოლო შემდგომ კორპორაციები აწარმოებდნენ ვაჭრობას ერთმანეთში შორ დისტანციაზე, ცნობილი დიდი აბრეშუმის

⁷ Rice J. L., Martin N. J., Carpenter M. A., Sanders Wm. G. (2010) „Strategic management: dynamic perspective, concepts and causes“, publisher French’s Forest, N.S.W., Pearson, P. 50.

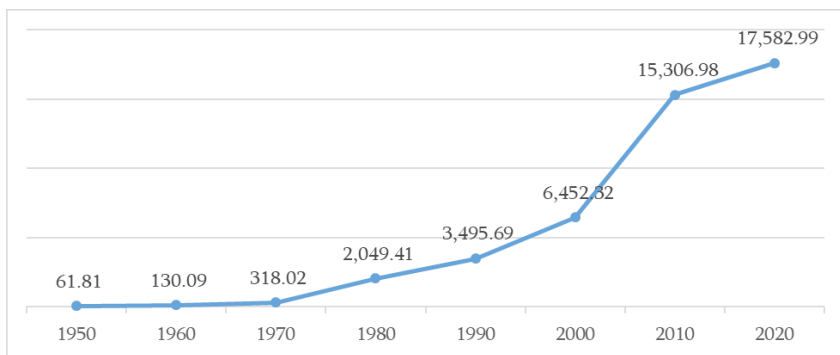
⁸ საერთაშორისო ბიზნესი, რედ. პროფ. თ. შენგელია, გამ., - „უნივერსალი“, თბილისი, 2011, გვ. 18.

გზის გავლით, რომლის ისტორია იწყება ძვ. წ.-ად.-ით II საუკუნეში. ის აკავშირებდა შორეულ აღმოსავლეთს ევროპის ქვეყნებთან. მნიშვნელოვანია საქართველოს, როგორც ტრანზიტული დერეფნის როლი მთავარ დამაკავშირებელ მარშრუტზე, რაზეც შემდეგში უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ.

XX საუკუნის ბოლოს გატარებულმა მსოფლიო პოლიტიკამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, რომელმაც სტიმულურობა მისცა ტრანსნეროვნული ვაჭრობის, ინვესტირებისა და მიგრაციის დონის ზრდას, რადიკალურად შეცვალა საერთაშორისო ბიზნესის ცნების არსი. მრავალი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მსოფლიო შევიდა თვისებრივად განსხვავებული ეკონომიკური განვითარების ფაზაში. ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები ცხადყოფს ამ მოსაზრების სინამდვილეს.

დიაგრამა №1

მსოფლიო სასაქონლო ექსპორტის მოცულობის დინამიკა 1950-2020 წწ. (მლრდ. \$)



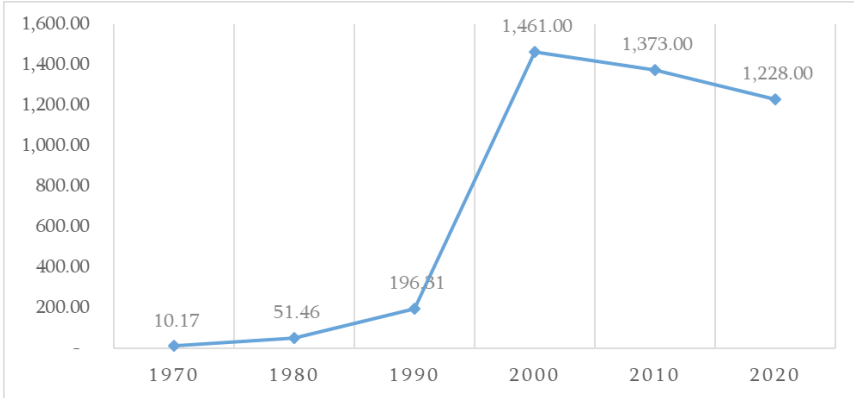
წყარო: <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/>

№1 დიაგრამის მიხედვით, 1950 წლიდან 2020 წლამდე მსოფლიო

ექსპორტის მოცულობა 61 მილიარდი დოლარიდან გაიზარდა თითქმის 287 - ჯერ და შეადგინა 17 ტრილიონი დოლარი.

დიაგრამა №2

მსოფლიოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა 1970-2020 წწ. (მლრდ. \$)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ მსოფლიო ბანკის მონაცემებზე დაყრდნობით - <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries/1W?display=default>.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადი 1970 წლიდან 2020 წლამდე 10 მილიარდიდან გაიზარდა 1.9 ტრილიონ დოლარამდე (იხ. დიაგრამა №2). ამდენად, ცალსახაა, რომ მსოფლიოში მიმდინარეობს ეკონომიკური გლობალიზაციის უწყვეტი პროცესი, რომლის ეფექტი თითოეული ქვეყნისთვის ინდივიდუალურია.

ამერიკელი პუბლიცისტი თომას ფრიმენი თავის ნაშრომში „ლექსუსი და ზეთისხილის ხე“ წერს, რომ, ადრე არსებულ პროცესებთან შედარებით, დღესდღეობით გლობალიზაცია გახდა კიდევ უფრო სწრაფი, იაფი და ღრმა (საფუძვლიანი).⁹

⁹ Freedman L. Thomas – „The Lexus and the Olive tree“ - <http://www.thomasfriedman.com/the-lexus-and-the-olive-tree-excerpt/>.

მიმდინარე გლობალიზაციის ტალღა მოტივირებულია პოლიტიკით, რომელმაც მოახდინა ეროვნული ეკონომიკის საზღვრების ლიბერალიზაცია. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ, განსაკუთრებით ბოლო ორ დეკადაში, მრავალი ქვეყნის მთავრობამ მიიღო თავისუფალი, ღია საბაზრო ეკონომიკური სისტემები, რაც მათი ქვეყნების პროდუქტიული პოტენციალის მნიშვნელოვანი ზრდის საფუძველი გახდა და მისცა მათ შესაძლებლობა, ჩართულიყვნენ საერთაშორისო ვაჭრობაში, მოეზიდათ ან განეხორციელებინათ ახალი ინვესტიციები. საბაზრო და სასაზღვრო ბარიერების შემცირებამ კომპანიებს მისცა შესაძლებლობა, გაეფართოებინათ ბიზნესი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, აეშენებინათ სანარმოები უცხო ქვეყნებში, ეწარმოებინათ მოლაპარაკება და გაეფორმებინათ შეთანხმებები უცხოელ პარტნიორებთან. აღნიშნულმა განსაზღვრა გლობალიზაციის დამახასიათებელი თვისება - საერთაშორისო სამეწარმეო და ფინანსური სტრუქტურის შექმნა.¹⁰

გლობალიზაციის პროცესების მეორე მნიშვნელოვანი მოტივატორი არის ტექნოლოგიური განვითარება. გადაადგილების საშუალებებისა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში არსებულმა მიღწევებმა მკვეთრად გარდაქმნა ეკონომიკური ცხოვრება. ტრანსპორტირების საშუალებების განვითარებამ ხელი შეუწყო აქტივების მარტივ და სწრაფ გადაადგილებას მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში, ხოლო ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ შესაძლებელი გახადა ფულადი ტრანსფერების განხორციელება ნამებში და გაამარტივა უცხოელ პარტნიორებთან კომუნიკაცია.

ზემოაღნიშნული გვაძლევს საშუალებას, დავასკვნათ, რომ გლობალიზაცია უკავშირდება ცვლილებებს მსოფლიოში, სადაც ეროვნული სახელმწიფოები ხდებიან უფრო მეტად ინტეგრირებულნი დანარჩენ მსოფლიოსთან. შედეგად ლოგიკურია, მივიჩნიოთ, რომ ბიზნესის გლობალიზაცია გულისხმობს ცვლილებას ბიზნესში, როდესაც ერთი ქვეყნის კომპანია ცდება ეროვნული ბაზრის საზღვრებს, ამყარებს კავშირს და იწყებს ოპერირებას უცხოურ ბაზრებზე.

¹⁰ What Is Globalization? - <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>.

გლობალიზაციის ზემოქმედება ბიზნესზე შესაძლებელია, დავეყოთ ორ ძირითად კატეგორიად: ბაზრის გლობალიზაცია და წარმოების გლობალიზაცია.

ბაზრის გლობალიზაცია გამოიხატება ბარიერების შემცირებით და ხელსაყრელი პირობების შექმნით გაყიდვებში უცხო ბაზრებზე. ეს ცვლილება აძლევს კომპანიას შესაძლებლობას, უფრო მარტივად დაიწყოს საერთაშორისო გაყიდვები და შეიტანოს საკუთარი პროდუქტი ერთიან გლობალურ ბაზარზე. ტარიფების შემცირება, საზღვრის გადაკვეთის შეზღუდვების შემცირება, დაბალი სამომხმარებლო ფასების შენარჩუნება ხელს უწყობს კომპანიების შეღწევას უცხოურ ბაზარზე. მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნესსტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიებმა უნდა შეისწავლონ უცხოური კულტურა და სამიზნე ქვეყნის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად შესთავაზონ მომხმარებლებს პროდუქცია და შეიმუშაონ შესაბამისი მარკეტინგული მესიჯები.

წარმოების გლობალიზაცია გულისხმობს ნედლეულისა და მომსახურების თავისუფალ სასაზღვრო გადაადგილებას, ქვეყნებს შორის არსებული ფასების სხვაობით გამოწვეული სარგებლის მოსაპოვებლად. საგულისხმოა, რომ კომპანიას შეუძლია შეიძინოს ნედლეული ან სხვა საჭირო კომპონენტები იმ ქვეყნებში, სადაც ისინი უფრო დაბალ ფასად არის ხელმისაწვდომი და საბოლოო პროდუქტის აწყობა იმ ქვეყანაში, სადაც უფრო იაფი მუშახელია. თავისთავად საქონლის თვითღირებულების შემცირებამ უნდა გამოიწვიოს უფრო დაბალი ფასები მომხმარებლებისათვის.

დღესდღეობით გლობალიზაციის დადებით და უარყოფით მხარეებზე კამათი და მსჯელობა აქტუალურია ნებისმიერ საზოგადოებაში, მრავალი მეცნიერი მუშაობს გლობალიზაციის შედეგების მსოფლიო ეკონომიკაზე ზეგავლენის შესაფასებლად. აღნიშნულ პროცესს ჰყავს როგორც მომხრეები, ისე მოწინააღმდეგეები. გლობალიზაციის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ ის აძლევს საშუალებას ღარიბ ქვეყნებს და მათ მოქალაქეებს განავითარონ ეკონომიკა და აიმაღლონ საკუთარი ცხოვრების დონე, როდესაც გლობალიზაციის მოწინააღმდეგეები თვლიან, რომ შეზღუდვების გაუქმებამ, თავი-

სუფალი სავაჭრო ბაზრის სახით, მისცა დასავლეთის მულტინაციონალურ ორგანიზაციებს საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად თავისუფლად, განუკითხავად ესარგებლათ განვითარებადი ქვეყნების წარმოების ფაქტორებით, ბუნებრივი რესურსებითა და იაფი მუშახელით.

დენვერის უნივერსიტეტის პროფესორი დონ მაკკუბრეი თავის სტატიაში წერს, რომ გლობალიზაციის პროცესების კრიტიკოსები გამოთქვამენ შეშფოთებას გლობალურ ეკონომიკურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებით შემდეგი მიზეზების გამო:¹¹

- საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდა ამწვავებს შემოსავლების არათანაბარ გადანაწილებას ინდუსტრიულად განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებს შორის;
- გლობალურ ვაჭრობაში სულ უფრო დომინირებენ ტრანსნაციონალური კომპანიები, რომლებიც ეძებენ მაქსიმალურ მოგებას სხვადასხვა ქვეყნის ბაზრებზე და არ ითვალისწინებენ ამ ქვეყნებისა და მათი მოსახლეობის განვითარებისათვის აუცილებელ საჭიროებებს;
- განვითარებულ ქვეყნებში არსებული პროტექციონისტული პოლიტიკა ხელს უშლის მწარმოებლებს მსოფლიოს მესამე ქვეყნიდან მათთვის სასურველ ბაზარზე შეღწევაში;
- კაპიტალის შემოდინების სიხშირე და მოცულობა სუსტი ფინანსური ინსტიტუტების მქონე ქვეყნებისათვის ზრდის სავალუტო და საბანკო კრიზისის წარმოქმნის შანსებს;
- განვითარებად ქვეყნებს შორის კონკურენციას უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად ისინი მიჰყავს ე.წ. ფსკერისაკენ მიმავალ შეჯიბრში, რითაც ხელს უწყობს უკიდურესად ცუდი გარემოპირობების შექმნას, რაც თავისთავად აისახება ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე;
- კულტურული უნიკალურობა, რომელიც თავისთავად ნებისმიერ ქვეყანას გააჩნია და მისთვის ჰომოგენურია, დროთა განმავლობაში იკარგება და ხდება ე.წ. უნივერსალურ კულტურაზე გა-

¹¹ Don McCubbrey. „Negative and positive effects of globalization for developing country business.“ Business Fundamentals. Boundless, 21 Jul. 2015. Retrieved 21 Nov. 2015 from <https://www.boundless.com>.

დასვლა;

ავტორი გლობალიზაციის უპირატესობებზე მიიჩნევს შემდეგს:

- გლობალიზაცია ქმნის შესაძლებლობებს ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების კომპანიებისათვის, შეაღწიონ განვითარებულ ბაზრებზე, შესთავაზონ თავიანთი პროდუქტი;
- ხელს უწყობს კაპიტალის, ტექნოლოგიების, ადამიანური რესურსის მოზიდვას. დაბალი ფასის მქონე საქონლის იმპორტს და მაღალი შესაძლებლობების მქონე საექსპორტო ბაზრებთან წვდომის შესაძლებლობას;
- შესაძლებლობას აძლევს ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების ბიზნესს, გახდეს საერთაშორისო სანარმოო ქსელის ნაწილი, ასევე, მიწოდების ჯაჭვის განმტკიცების გზით, ხელს უწყობს მისი ეფექტიანობის ამაღლებას.

საინტერესოა ამერიკელი პროფესორის პანოს მორდოქუტასის სტატია, სადაც ის ასაბუთებს, რომ გლობალიზაციას, საშინაო და საგარეო ბაზრების ინტეგრაციასა და ურთიერთდამოკიდებულებას აქვს სამი მხარე: დადებითი (კარგი), უარყოფითი (ცუდი) და უშნო.¹²

გლობალიზაციის დადებით მხარედ მეცნიერი თვლის ღია ბაზრების შექმნით განპირობებულ შესაძლებლობებსა და ოპერირების ეფექტურობას. ბიზნესს ეძლევა საშუალება დაამყაროს უფრო ეფექტიანი კომუნიკაცია პარტნიორებთან, მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან, ასევე უკეთესად მართოს საკუთარი აქტივები (მარაგები), საქონლის/მომსახურების მიწოდება და სადისტრიბუციო ქსელი. ღია საბაზრო პოლიტიკამ ადგილობრივ მენარმეებს მისცა საშუალება, ისევე ადვილად და სწრაფად გაყიდონ პროდუქცია შორ მანძილზე არსებულ ბაზრებზე, როგორც საკუთარ ქვეყანაში. მაგალითისთვის, Sony Corporation-ს შეუძლია ისევე ადვილად გაყიდოს ტელევიზორები და სათამაშო კომპიუტერები ნიუ-იორკში, როგორც ტოკიოში, ანალოგიურად Intel-ს, Apple-ს და Cisco-ს შეუძლიათ გაყიდონ საკუთარი უახლესი ტექნოლოგიები ისევე მარტივად ტოკიოში, როგორც ნიუ-იორკში.

¹² Panos Mourdoukoutas – „The Good, The Bad, And the Ugly Side of Globalization“ - <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/09/10/the-good-the-bad-and-the-ugly-side-of-globalization/>.

გლობალიზაციის დადებით მხარედ ავტორი ასევე მიიჩნევს შეღავათიან საკრედიტო სისტემას, სახელმწიფო რეგულირების (ბერკეტების) სისტემის ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობებს და ფულადი ნაკადების თავისუფალ გადაადგილებას ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით.

გლობალიზაციის უარყოფით მხარედ აღიქმება ის ახალი რისკები და გაურკვევლობა, რომელიც მოიტანა შიდა და გარე ბაზრების ინტეგრაციის მაღალმა ხარისხმა – გამწვავებული კონკურენცია, ფასისა და მოგების ცვლილებები და ბიზნესისა და პროდუქტის გამოუსადეგარ მდგომარეობამდე მიყვანა. კორპორაციები, რომლებიც ადრე იყენებდნენ გლობალიზაციის უპირატესობებს, დღესდღეობით პირისპირ აწყდებიან არასტაბილურ და არაპროგნოზირებად მოთხოვნას და ბიზნესშესაძლებლობებს, მათი პროდუქტი სწრაფად უფასურდება გაზრდილი კონკურენციის პირობებში.

გლობალიზაციის უარყოფით მხარედ შეიძლება მიჩნეულ იქნეს ასევე კრედიტის მიღების გართულება და შემცირებული ფულადი ნაკადი ადგილობრივ ბაზარზე, გამონვეული კრედიტორების მიერ კრედიტის გაცემის შეზღუდვით, კარგ და ცუდ მსესხებლებთან მიმართებაში, რაც ამცირებს ზოგად მოთხოვნას. ეს ყოველივე კი სვამს მსოფლიო ეკონომიკას შემოსავლისა და დასაქმების დონის უწყვეტ ციკლში.

გლობალიზაციის უშნო მხარე ჩნდება მაშინ, როდესაც ქვეყნები და ლოკალური კომუნები ცდილობენ, თავი აარიდონ შემოსავლისა და დასაქმების დონის დაქვეითებას ვალუტის სწრაფი დევალვაციით და ასევე სავაჭრო ბარიერების აღმართვით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გლობალიზაციის პროცესი დიდი ხნის დაწყებულია და მის დადებით თუ უარყოფით მხარეზე კამათი ყოველთვის იყო აქტუალური. თუმცა, აღნიშნული პროცესის სწორად წარმართვისათვის, ჯერ კიდევ XX საუკუნის დასაწყისში გამოცემულ სტატიაში, საინტერესო მოსაზრებას აყალიბებს ქართველი საზოგადო მოღვაწე ვაჟა-ფშაველა. საკუთარ პუბლიკაციაში „კოსმოპოლიტიზმი და პატრიოტიზმი“ ის წერს: „განავითარეთ ყოველი ერი იქამდის, რომ კარგად ესმოდეს თავისი

ეკონომიური, პოლიტიკური მდგომარეობა, თავისი სოციალური ყოფის ავ-კარგი, მოსპეთ დღევანდელი ეკონომიური უკუღმართობა და, უეჭველია, მაშინ მოისპობა ერთისაგან მეორის ჩასანთქმელად მისწრაფება, ერთმანეთის რბევა, ომები, რომელიც დღეს გამეფებულია დედამიწის ზურგზე“. ავტორი მიიჩნევს, რომ კოსმოპოლიტიზმი ასე უნდა გვესმოდეს: „გიყვარდეს შენი ერი, შენი ქვეყანა, იღვანე მის საკეთილდღეოდ, ნუ გძულს სხვა ერები და ნუ გშურს იმათთვის ბედნიერება, ნუ შეუშლი იმათ მისწრაფებას ხელს და ეცადე, რომ შენი სამშობლო არავინ დაჩაგროს და გაუთანასწორდეს მოწინავე ერებს.“¹³ ვაჟასეული მიდგომა გლობალიზაციის პროცესებისადმი, დღესაც არ კარგავს აქტუალურობას, ხოლო მისი მოწოდება, ეროვნული თვითშეგნების ამბღღების კუთხით, ახლაც მნიშვნელოვანია.

1.1.3 COVID 19 პანდემიის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე

2019 წლის დეკემბერში ჩინეთის ქალაქ უჰანში პირველად გამოჩნდა ახალი კორონავირუსული დაავადება (COVID 19), რომელმაც მალევე მთელი მსოფლიო მოიცვა და შეცვალა თითოეული ადამიანის ცხოვრების წესი. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ (WHO) 2020 წლის 30 იანვარს გამოაცხადა საზოგადოებრივი ჯანდაცვის საერთაშორისო შემფოთების გადაუღებელი მდგომარეობა, ხოლო 2020 წლის 11 მარტს პანდემია. თავისთავად აღნიშნულმა მოვლენამ ყველა სფეროს მკვლევართა და მეცნიერთა დაინტერესება გამოიწვია და რა თქმა უნდა, კვლევისთვის საინტერესო სფეროდ ჩამოყალიბდა საერთაშორისო ბიზნესსა და გლობალურ ეკონომიკაზე პანდემიის გავლენის შედეგების შესწავლა. ყველა ერთხმად თანხმდება, რომ ვირუსის სწრაფმა და მომაკვდინებელმა გავრცელებამ შექმნა სახელმწიფო ლოკდაუნის (ჩაკეტვის)

¹³ ვაჟა-ფშაველა, თხზულებანი, გამომცემლობა „განათლება“, თბილისი 1990, გვ. 397-400.

აუცილებლობა, რამაც დამანგრეველი გავლენა იქონია ქვეყნების ეკონომიკაზე. ბიზნესის ყველა სექტორი იძულებული გახდა მოეხდინა სამუშაო ძალის ოპტიმიზაცია, შედეგად დასაქმებულთა დიდი ნაწილი დარჩა უმუშევარი, ხოლო დარჩენილი დასაქმებულების უმეტესობა (ძირითადი ბირთვი) გადავიდა დისტანციურად მუშაობის რეჟიმზე. თავისთავად კოვიდპანდემიამ გავლენა მოახდინა საერთაშორისო ბიზნესის გეოგრაფიულ გადანაწილებაზეც.

კომპანიები ამჟამად გაურკვეველობაში არიან, განსაკუთრებით საერთაშორისო ოპერაციების განხორციელების კუთხით. მსოფლიოს ქვეყნები ცდილობენ დანერგონ პოლიტიკა COVID-19-ის პანდემიის ეკონომიკური ამოვარდნის შედეგების დასაძლევად და უზრუნველყონ ზრდა პოსტ-COVID-19 ეპოქაში.

გლობალიზაციის პროცესები სულ უფრო მეტად დეტალურ შესწავლას საჭიროებს, პროტექციონისტული განწყობები (მთავრობის პოლიტიკა, რომელიც ზღუდავს საერთაშორისო ვაჭრობას შიდა ინდუსტრიების დასახმარებლად) ვრცელდება ისეთ ქვეყნებშიც კი, როგორცაა აშშ და დიდი ბრიტანეთი, რომლებიც მხარს უჭერდნენ ღია ბაზრებისადმი მიდგომას და მნიშვნელოვანი სარგებელი მიიღეს მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან გაზრდილი კავშირებით.

პირველ ეტაპზე, სანამ დეტალურად განვიხილავთ კონკრეტულ ბიზნესსექტორებზე პანდემიის გავლენას, მისი გავლენის შეფასებისთვის უპრიანია მიმოვიხილოთ და გავაანალიზოთ მსოფლიო ეკონომიკური პარამეტრები პანდემიამდელ და მის პერიოდში.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდის უახლესი მონაცემებით¹⁴, მსოფლიოს რეალური მშპ 2019 წელს გაიზარდა 2,8 %-ით (87,4 მლრდ \$), 2020 წელს COVID-19 პანდემიის შედეგად შემცირდა 3,1 %-ით (84,9 მლრდ \$), ხოლო 2021 წელს გაიზარდა 5,9 %-ით პროცენტით (94,9 მლრდ \$). ეს მაჩვენებლები ცხადყოფს, რომ მსოფლიო ეკონომიკა ცდილობს გამოიღვიძოს პანდემიით მიღებ-

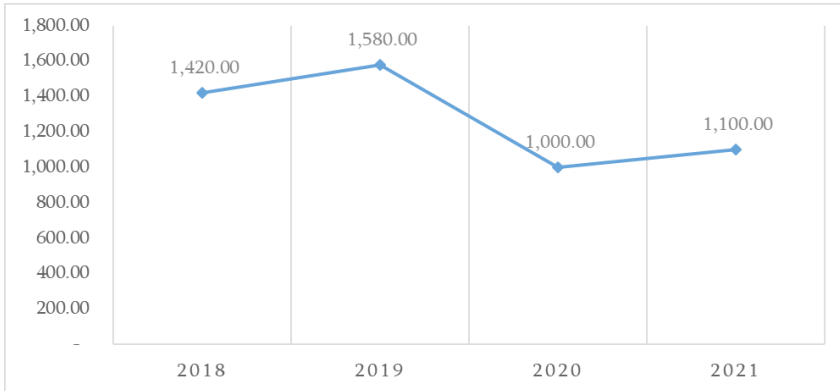
¹⁴ https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADV_EC/WEOWORLD

ული ზიანისგან. საინტერესოა აღნიშნული მონაცემების შედარება 2008 წლის ფინანსური კრიზისის პერიოდთან. მსოფლიოს რეალური მშპ 2008 წელს გაიზარდა 3,1 %-ით (64,04 მლრდ \$), 2009 წლის ბოლოს ფინანსური კრიზისის შედეგად შემცირდა -0,1 %-ით (60,7 მლრდ \$), ხოლო 2010 წელს გაიზარდა 5,4 %-ით პროცენტით (66,4 მლრდ \$). ფაქტობრივად მეცნიერთა დიდი ნაწილის მოსაზრება, რომ COVID-19 პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური კრიზისი უფრო ნეგატიური შედეგის მომტანი იქნება 2008 წლის მსოფლიო ფინანსურ კრიზისთან შედარებით, მოკლევადიან პერიოდში არ გამართლდა და აშკარაა, რომ მსოფლიო ეკონომიკას უფრო ძლიერი იმუნიტეტი აღმოაჩნდა პანდემიით გამოწვეული ფინანსური კრიზისის საპასუხოდ.

მაკროეკონომიკური ინდიკატორების უფრო დეტალური ანალიზი ცხადყოფს, რომ მსოფლიო მშპ შედარებით სწრაფად დაუბრუნდა COVID-19-მდე დონეს, თუმცა ჯერჯერობით ნაადრევია ვივარაუდოთ კომპანიების საერთაშორისო ოპერაციების დაბრუნებაზე პანდემიამდელ დონემდე. საერთაშორისო ბიზნეს-სარემო მაინც მნიშვნელოვნად შეიცვალა. პანდემიის გავლენა განსაკუთრებით საგრძნობია მსოფლიო ვაჭრობის მონაცემების შედარებისას განხორციელებულ რეალურ ინვესტიციებთან საზღვარგარეთ - მშენებლობის, შესყიდვების და რეინვესტირების ოპერაციებზე. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის (WTO) შეფასებით, მსოფლიო საქონლის ვაჭრობის მოცულობა 2021 წელს, 2020 წელს 5.3 %-ით შემცირების შემდეგ, 8 %-ით გაიზარდა.¹⁵ გლობალური პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების (FDI) ნაკადების განხილვისას, UNCTAD მონაცემები მიუთითებს, რომ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადების აღდგენას მნიშვნელოვნად მეტი დრო დასჭირდება, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაში.

¹⁵ https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr876_e.htm

მსოფლიოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა
2018-2021 წწ. (მლრდ. \$)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ. UNCTAD (2021) World Investment Report 2021-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

მსოფლიოში არსებული გაურკვეველობის მაღალი დონე და მუდმივი პროტექციონისტული ზეწოლა ქვეყნების მიერ, სავარაუდოდ, კიდევ უფრო გაამძაფრებს ზემოთ აღწერილ დინამიკას და შეზღუდავს კომპანიების საერთაშორისო ინვესტიციების აღდგენას ხანგრძლივი პერიოდით.

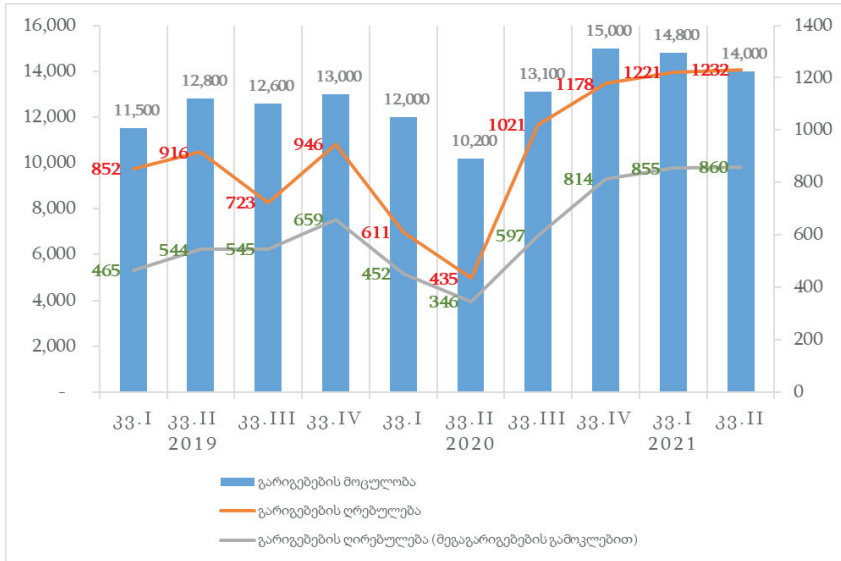
UNCTAD-ის მონაცემებით¹⁶ ირკვევა, რომ უკვე პანდემიამდე ტრანსეროვნული შერწყმები და შესყიდვები იყო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დომინანტური ფორმა განვითარებულ ეკონომიკებში. 2019 წელს ამ ჯგუფის ქვეყნებში პუი-ს (პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები) შემოდინების წილი დაახლოებით 42 % იყო, ამასთანავე, ახალ პროექტებში (Greenfield) ინვესტიციები შეადგენდა 34 %, ხოლო საერთაშორისო პროექტების დაფინანსება დანარჩენ 24 %-ს. მიუხედავად იმისა, რომ ტრანსეროვნული შერწყმები და შესყიდვები შემცირდა 2020 წლის პირველ ნახევარში,

¹⁶ UNCTAD (2021) World Investment 2021

ნლის მეორე ნახევარში მაჩვენებელმა უმეტესწილად აიწია. ეს ტენდენცია ასევე აისახება PricewaterhouseCoopers-ის (PwC) მიერ შეგროვებულ მონაცემებში ტრანსეროვნული შერწყმებისა და შესყიდვების გარიგებების მოცულობებსა და ღირებულებებთან დაკავშირებით 2019 წლიდან 2021 წლამდე (იხ. დიაგრამა №4). თუმცა მსგავსი კანონზომიერება არ შეინიშნება Greenfield ინვესტიციებზე. ასეთი ინვესტიციები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო განვითარებადი ქვეყნებისთვის, რომლიც 2019 წელს ამ ჯგუფის ქვეყნების მთლიანი პუის შემოდინების 50 %-ზე მეტს შეადგენდა, განსხვავებით ტრანსეროვნული შერწყმებისა და შესყიდვებისგან, რომელთა წილი მხოლოდ 9 % იყო. ტრანსეროვნული შერწყმებისა და შესყიდვებისგან განსხვავებით Greenfield ინვესტიციების უარყოფითი ტენდენცია გაგრძელდა 2020-2021 წლებში (იხ. დიაგრამა №4).

ერთი მხრივ, Greenfield ინვესტიციების მაღალი მგრძობელობა გეოპოლიტიკური ფაქტორების მიმართ, როგორცაა პროტექციონიზმი და გაძლიერებული მარეგულირებელი ანგარიშვალდებულებები, გაურკვევლობის არსებული მაღალი დონის გათვალისწინებით, მომავალ წლებში აუცილებლად მოახდენს მნიშვნელოვან გავლენას საერთაშორისო ბაზრებზე. მეორე მხრივ, მოწინავე ეკონომიკებში კაპიტალის მოჭარბება და ალტერნატიული მყიდველების ზრდა, ვინც მზადაა განახორციელოს ინვესტიციები საერთაშორისო ბაზრებზე (კერძო საინვესტიციო კომპანიებიდან დაწყებულ, ახალი სპეციალური დანიშნულების ფონდებით დამთავრებული (SPAC -special purpose acquisition companies), მოსალოდნელია, რომ უფრო დააჩქარებენ საერთაშორისო ინვესტიციების მიერ ახალი გარიგებების მოძიებას მსოფლიო მასშტაბით, განსაკუთრებით განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში.

ტრანსეროვნული შერწყმების და შესყიდვების მოცულობა და ღირებულება 2019-2021 წწ. (მლრდ. \$)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ PWC-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

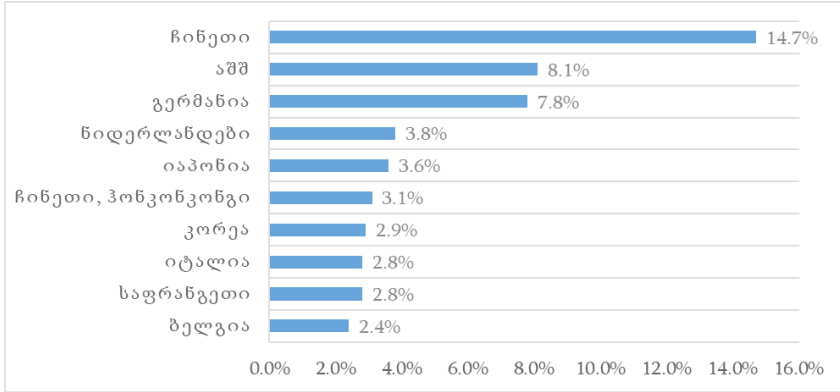
უდავოა, რომ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ისეთი ქვეყნები, რომელთა წილი მალა-ლია სხვადასხვა მაკრონომიკური პარამეტრებით. ამ შემთხვევაში ყურადღების გარეშე არ უნდა დაგვრჩეს ჩინეთი. მას შემდეგ, რაც ის 2001 წლის 11 დეკემბერს გახდა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრი, მისი წილი გლობალურ ექსპორტში წლიდან წლამდე მკვეთრად იზრდებოდა. 2020 წლის UNCTAD-ის მონაცემებით¹⁷ დასტურდება, რომ ჩინეთს უკავია გლობალური ექსპორტის თითქმის 15 %, შემდგომ მოდის აშშ და გერმანია, დაახლოებით 8-8 %-ით და სხვა ქვეყნებისგან განსხვავებით, ჩინეთთან ერთად გლობალურ

¹⁷ UNCTAD (2021) Global Trade Update: February 2021.

ექსპორტში წილობრივად მხოლოდ მათი მაჩვენებელი აღემატება 5 %-ზე მეტს (იხ. დიაგრამა №5).

დიაგრამა №5

მსოფლიო ექსპორტში ქვეყნების პროცენტული წილი 2020 წ.



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ UNCTAD (2021) Global Trade Update: February 2021-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

ფაქტობრივად შეინიშნება ჩინეთის, როგორც საექსპორტო ძალის აღზევება. მისი, როგორც ამჟამინდელი საექსპორტო ცენტრის როლი გულისხმობს, რომ ცვლილებები მის სტატუსში ანდა ეკონომიკურ პრიორიტეტებში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს საერთაშორისო ბიზნესგარემოზე. აღნიშნული კუთხით ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ორ ფაქტორზე. პირველი, ჩინეთი სულ უფრო მეტად ორიენტირებულია შიდა ბაზარზე, მისი მზარდი ეკონომიკის გამო, სადაც, თავის მხრივ, ბოლო რამდენიმე წელიწადში შიდა მოხმარება გახდა მამოძრავებელი ძალა. მეორე, ბოლოდროინდელმა გეოპოლიტიკურმა დაძაბულობამ, განსაკუთრებით შეერთებულ შტატებთან დაკავშირებით, აიძულა ჩინეთის მთავრობა¹⁸ მოემზადებინა ეკონომიკა ისეთი მომავლისთვის, რომელშიც აშშ აღარ ითამაშებდა მთავარ როლს გლობალურ მოთხოვნაში. შესაბამისად, ჩინეთის მთავრობამ განახორციელა კიდევ უფრო დიდი ინვესტიცი-

¹⁸ CSIS (2020) Dual circulation and China’s new hedged integration strategy.

ები საკუთარი ეკონომიკის მხარდასაჭერად და გასაძლიერებლად.

ჩინეთის მიერ საკუთარ ბაზარზე ფოკუსირება დიდ გავლენას მოახდენს მულტინაციონალურ კომპანიებზე, რომლებიც საქონლის იმპორტს ახორციელებენ ჩინეთიდან და მიღებული გაძლიერებული შიდა პროტექციონისტული ზომების გამო შესაძლოა მალე მოუწიოთ ადგილობრივი ან მინიმუმ ახლო მდებარე ალტერნატივების ძებნა, რათა მიიღონ საქონელი და დაამყარონ გრძელვადიანი ეკონომიკური პარტნიორობა.

საერთო ჯამში, COVID-19 პანდემიით გამოწვეული ცვლილებები, სავარაუდოდ, გრძელვადიან პერიოდში მოახდენენ უფრო არსებით გავლენას და შექმნიან არსებული პანდემიური პერიოდისგან განსხვავებულ ახალ გამოწვევებს გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში. ის არაერთგვაროვან გავლენას მოახდენს საერთაშორისო ბიზნესზე, რომელიც პოტენციურად შეცვლის იმ გეოგრაფიულ არეალებს, სადაც კომპანიები საქმიანობენ და საერთაშორისო ვაჭრობა დიდწილად დამოკიდებული იქნება ჩინეთის შემდგომ როლზე.

მაკროეკონომიკური პარამეტრების გარდა, მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს პანდემიის გავლენა ბიზნესის სხვადასხვა სფეროზე, დასაქმებულთა მდგომარეობასა და სამუშაო გარემო-პირობებზე. ზოგიერთი სექტორის წარმომადგენლისათვის მას დამანგრეველი შედეგები ჰქონდა, ხოლო სხვა სფეროების განვითარებაზე, პირიქით, დადებითი გავლენა მოახდინა.

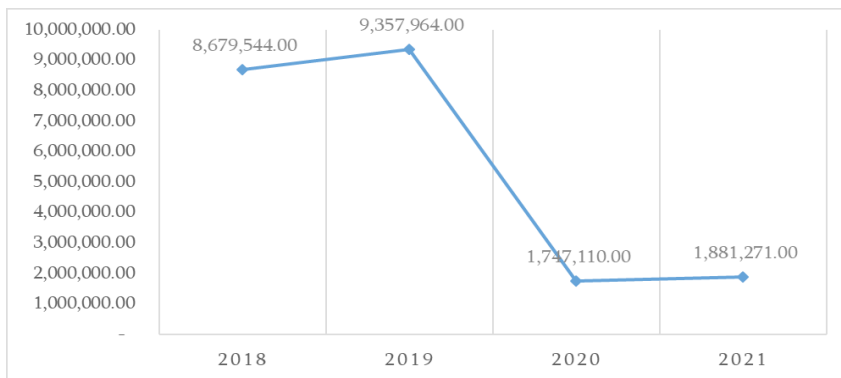
პანდემიამ ყველაზე მეტად დააზარალა მომსახურების სფერო, კერძოდ, ტურისტული, სასტუმრო, სარესტორნო და მათი მომიჯნავე ინდუსტრიები. სასტუმროები, ბარები, რესტორნები და კლუბები მთელ მსოფლიოში იძულებული გახდნენ ვირუსის გავრცელების თავიდან ასაცილებლად დაეკეტათ თავიანთი კარები სტუმრებისთვის. მილიონობით სამუშაო ადგილი გაუქმდა, ბევრი კერძო კომპანია გაკოტრდა და მილიარდობით აშშ დოლარი დაიკარგა გაუქმებული ფრენების, არდადეგებისა და მივლინებების გამო.

2021 წლის მაისში დიდმა ბრიტანეთმა გამოაცხადა ე.წ. „შუქნიშნის სისტემა“. (TRAFFIC LIGHT SYSTEM) საერთაშორისო მოგზაურობისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ათასობით ადამიანმა უკვე ისარგე-

ბლა ამ სტეკით და იმოგზაურა ე.წ „მწვანე შუქის“ სიაში შეყვანილ ქვეყნებში, სავარაუდოა, რომ საერთაშორისო მოგზაურობა მაინც ვერ დაუბრუნდება პანდემიამდე არსებული პერიოდის მონაცემებს მინიმუმ 2025 წლამდე.¹⁹ აღნიშნულ მოსაზრებას ადასტურებს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის (UNWTO) მსოფლიო საერთაშორისო მოგზაურობის მონაცემების ანალიზი პანდემიამდელ და პანდემიის პერიოდში. თუ პანდემიამდე საერთაშორისო მოგზაურობის დინამიკა ზრდით ხასიათდებოდა, პანდემიის დაწყებისთანავე ის არსებითად შემცირდა. 2019 წელს საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტები 2018 წელთან შედარებით 7,8%-ით გაიზარდა და შეადგინა 9,357,964 ვიზიტი. 2020 წელს კი აღნიშნული მონაცემი 2019 წელთან შედარებით 79,9%-ით შემცირდა და დავიდა 1,747,110 ვიზიტამდე. მართალია, 2021 წელს წინა წელთან შედარებით შეინიშნება 7,7% იანი ზრდა ვიზიტორთა დინამიკაში, თუმცა პანდემიამდელ მონაცემებამდე დაბრუნება ახლო პერიოდში ოპტიმისტურ მოლოდინს ნამდვილად ვერ იძლევა (იხ. დიაგრამა №6).

დიაგრამა №6

საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების დინამიკა 2018-2021 წწ.



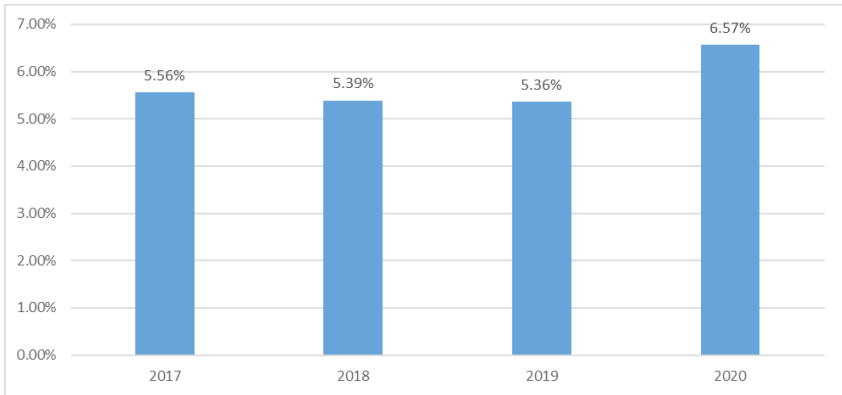
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ, სსიპ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებზე დაყრდნობით <https://gnta.ge>

¹⁹ <https://www.euruni.edu/blog/how-has-covid-19-impacted-international-business/>

გაიზარდა უმუშევრობის დონეც. პანდემიამდე გლობალური დასაქმების მაჩვენებლები წლიდან წლამდე შედარებით სტაბილური დინამიკით ხასიათდებოდა. თუმცა, ვირუსის გამოჩენის შემდეგ, მსოფლიოში უმუშევართა რიცხვი საგრძნობლად გაიზარდა (იხ. დიაგრამა №7).

დიაგრამა №7

უმუშევრობის დონე მსოფლიო მასშტაბით 2017-2022 წწ.



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ, სსიპ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებზე დაყრდნობით <https://gnta.ge>

მიუხედავად იმისა, რომ COVID-19-ის გავლენა საერთაშორისო ბიზნესზე უარყოფითი ტენდენციებით ხასიათდებოდა, ზოგ სექტორში მან დადებითი როლი ითამაშა და ცალკეულ შემთხვევებში დადებითი ეფექტებიც იქონია. გასაკვირი არ არის, რომ გლობალური ფარმაცევტული კომპანიების, რომლებიც მონაწილეობდნენ ვაქცინის შემუშავებაში, აქციების ფასებმა მნიშვნელოვანი ზრდა განიცადეს. 2020 წელს Moderna იყო ყველაზე დიდი ბენეფიციარი. მისი აქციების ღირებულება გაიზარდა 715,5%-ით და გაასწრო უახლოეს კონკურენტს Novavax-ს 200%-ით.

სამედიცინო/ფარმაცევტული ინდუსტრიის ფარგლებს მიღმა, გლობალიზაციის პარტნიორებისა და CFO მკვლევრების მიერ, მსხვილი კორპორაციების ფინანსურ დირექტორებთან ჩატარებული გამოკითხვებით, გამოიკვეთა სამი დადებითი ტენდენცია იმ მსხვილი კორპორაციებისთვის, რომლებიც მიისწრაფიან საერთაშორისო ექსპანსიისკენ.²⁰ კერძოდ :

1. პანდემიის მიუხედავად ბაზრის გაფართოების გეგმები ხორციელდება.

რესპონდენტთა უმრავლესობამ COVID-19-ის შემდგომ ან არ შეიტანა, ან მინიმალური ცვლილებები შეიტანა გაფართოების გეგმებში. გამოკითხული ფინანსური დირექტორის (CFO)-ს 45%-მა განაცხადა, რომ, მიუხედავად პანდემიისა, ისინი აგრძელებენ გაფართოების დაგეგმილ სტრატეგიებს, ან მათ გადადეს გეგმები ერთ წელამდე ვადით. გამოკითხულთა 9%-მა განაცხადა, რომ ისინი განახორციელებენ გაფართოების ოპერაციებს 2021 წელს ან მის მერე მალევე.

ჩრდილოეთ ამერიკა არის პირველი ბაზარი, რომლის დაპყრობაც სხვა ადგილებში არსებულ ორგანიზაციებს სურთ. აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი (ჩინეთის გამოკლებით) მეორე ადგილზეა. ეს იმიტომ ხდება, რომ ახალწვეულებს ამ სფეროებში აქვთ შანსი დაიპყრონ ბაზრის მნიშვნელოვანი წილი.

რესპონდენტებმა ამა თუ იმ რეგიონებში ბიზნესის გაფართოების მიზეზად დაასახელეს გაყიდვების გაფართოება, ინვესტიციების დივერსიფიცირება და უფრო პერსპექტიული ფონდის არსებობა.

გლობალური გაფართოების სხვა უპირატესობები მოიცავს:

- გაზრდილ შემოსავლებს;
- პროდუქტის სიცოცხლის ხანგრძლივობას;
- ახალ აუდიტორიას;
- კონკურენციის ნაკლებობას;
- რეპუტაციის გაუმჯობესებას.

2. დისტანციურად მუშაობის აუცილებლობად გადაქცევით, COVID-19-მა შექმნა უფრო მრავალფეროვანი და კრეატიული სამუშაო ძალა.

²⁰ <https://www.euruni.edu/blog/how-has-covid-19-impacted-international-business/>

COVID-19-ის სწრაფად გავრცელებამ დააჩქარა დიגיტალიზაციის (ციფრულ სფეროში გადასვლის) ტემპი გლობალურ კომპანიებში. სამუშაო ადგილიდან დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლამ აიძულა ორგანიზაციები დაენერგათ ახალი პრაქტიკა, რომელიც კოლეგებს საშუალებას მისცემდა დაჰკავშირებოდნენ ერთმანეთს და სამუშაო გუნდებს ერთად ემუშავათ სახლიდან გაუსვლელად. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგ ქვეყანაში სამთავრობო შეზღუდვები ნაწილობრივ მოხსნილია, საკითხავია, გააგრძელებენ თუ არა დამსაქმებლები დისტანციური/მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზებას პოსტპანდემიური სამყაროსთვის.

ჩატარებული კვლევით გამოკითხულთა 83%-მა აღნიშნა, რომ დისტანციური სამუშაო რეჟიმი თვითიზოლაციის პირობებში იყო სამყაროში არსებული გამონკვევებიდან გამოსავალი. 2020 წლის მაისში ჯეკ დორსიმ, Twitter-ისა და Square-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა, გამოაცხადა, რომ მის თანამშრომლებს შეეძლებოდათ სახლიდან „სამუდამოდ“ ემუშავათ, თუ ეს მათთვის სასურველი იქნებოდა.

დისტანციური მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები სადავოა მას შემდეგ, რაც ის ფართოდ გავრცელებულ პრაქტიკად იქცა პანდემიის პირველი ტალღის დროს. თუმცა, კვლევების უმრავლესობა აჩვენებს, რომ „დისპერსიული“-გამილილი სამუშაო ძალა უფრო პროდუქტიულია. გარდა ამისა, ახლა, როდესაც მდებარეობა აღარ არის ბარიერი დასაქმებისთვის, ორგანიზაციები, რომლებიც აერთიანებენ გლობალურ, დისტანციურ მუშაობას, ქმნიან უფრო მრავალფეროვან გუნდებს, აფართოებენ თავიანთი უნარების კომპლექტს (შესაძლებლობებს) და ხელს უწყობენ შემოქმედებითობას, რაც ნამდვილად დადებითია ბიზნესისთვის.

3. თანამშრომლების კეთილდღეობა ახლა მთავარი პრიორიტეტია ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისთვის.

თანამშრომელთა ჯანმრთელობამ და უსაფრთხოებამ გადანონა ახალი ბიზნესსტრატეგიები, გაზარდა შემოსავალი და შეიმცირა ხარჯები, რათა ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი გამხდარიყო საგარეო ექსპანსიის ეტაპების დაგეგმვის განხილვისას. ამან გამოი-

წვია დამსაქმებლების მხრიდან უფრო მეტად გაითვალისწინონ თანამშრომელთა საჭიროებები და მისცენ მათ გაზრდის შესაძლებლობა, მეტი დრო დაუთმონ პიროვნულ განვითარებას, ვიდრე ეს შესაძლებლობა ჰქონდათ პანდემიამდე, სამუშაო გარემოში.

1.1.4 გლობალიზაციის პროცესის რეგულირების სამართლებრივი და ორგანიზაციული მართვის საფუძვლების მიმოხილვა

გლობალიზაციის პროცესების მართვა ხორციელდება ქვეყნებს შორის საერთაშორისო შეთანხმებებით და რეგულირების სხვა მექანიზმებით. იმისათვის, რომ გლობალიზაციის დადებითი მხარეები არ იყოს სარგებლის მომტანი მხოლოდ განვითარებული ქვეყნებისათვის, სხვადასხვა ქვეყანა წევრიანდება ალიანსებში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს, რათა გლობალიზაციის შედეგები თანაბრად გადანაწილდეს მათ შორის.

1947 წელს დაიდო ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (GAAT – General agreement on tariffs and trade), რომელიც მიზნად ისახავდა ეკონომიკის აღდგენასა და აღორძინებას მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. 50 წლის განმავლობაში ის, ფაქტობრივად, ასრულებდა საერთაშორისო ორგანიზაციის ფუნქციებს და უკვე 1995 წელს ჩამოყალიბდა, როგორც მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია.

გენერალური შეთანხმების ძირითადი მიზანი მდგომარეობდა საერთაშორისო ვაჭრობაში არსებული ბარიერების აღმოფხვრაში, რაც მიიღწეოდა ტარიფების შემცირების, რაოდენობრივი შეზღუდვებისა (საიმპორტო კვოტა) და სუბსიდიების მეშვეობით. „GAAT“-ი წარმოადგენდა ხელშეკრულებას და არა ორგანიზაციას. ვაჭრობისა და ტარიფების გენერალური შეთანხმების ისტორიას პირობითად ყოფენ სამ ნაწილად:

- 1947 წლიდან - 1951 წლამდე (ტარიფების დარეგულირების შესახებ საკითხების მოწესრიგება);
- 1959 წლიდან - 1979 წლამდე (ტარიფების დანევა);

- 1986 წლიდან - 1994 წლამდე (GAAT-ის მოქმედების არეალში ინტელექტუალური საკუთრების მოქცევა, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის დაარსება).

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO - The world trade organization) შეიქმნა 1995 წელს, ის აწესებს გლობალური სავაჭრო სისტემის კანონებს და აგვარებს უთანხმოებებს მის 161 წევრ ქვეყანას შორის.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (IMF – The international monetary fund) შეიქმნა 1944 წლის ივლისში, საერთაშორისო კონფერენციაზე, ბრეტონ ვუდში, ნიუ-ჰემპშირი, აშშ. ფონდის შექმნის მიზანს ნაწილობრივ წარმოადგენდა 1930-იანი წლების დიდი დეპრესიის მსგავსი მოვლენების პრევენცია მომავალში.

დღესდღეობით ფონდში გაერთიანებულია 188 წევრი ქვეყანა და მისი მიზანია, გააღრმავოს გლობალური მონეტარული თანამშრომლობა, შეინარჩუნოს ფინანსური სტაბილურობა, ხელი შეუწყოს საერთაშორისო ვაჭრობას და დასაქმების დონის ამაღლებას, უზრუნველყოს ეკონომიკური განვითარების მზარდი ტემპი და შეამციროს სიღარიბის დონე. ჩრ. კორეის, კუბის, ლიხტენშტაინის, ანდორის, მონაკოს, ტუვალუსა და ნაურუს გარდა, გაეროს ყველა დანარჩენი წევრი ქვეყანა ან პირადად მონაწილეობს სსფ -ში, ან წარმოდგენილია სხვა წევრი ქვეყნის მიერ.

მსოფლიო ბანკი (WBG – World bank group) საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციაა, რომლის შექმნის მიზანი განვითარებადი ქვეყნების ფინანსური და ტექნიკური დახმარებაა. ამჟამად მსოფლიო ბანკი, თავის მხრივ, ორ ორგანიზაციას მოიაზრებს, I - რეკონსტრუქციისა და განვითარების საერთაშორისო ბანკი (IBRD - international Bank for Reconstruction and Development), რომლის მიზანია განვითარებადი ქვეყნებში სიღარიბის დაძლევა, ეკონომიკური ზრდისთვის ხელშეწყობა და კეთილდღეობის შექმნა. II - განვითარების საერთაშორისო ასოციაცია International Development Association (IDA), რომელიც სთავაზობს შეღავათიან სესხებს ყველაზე ღარიბ განვითარებადი ქვეყნებს. მოგვიანებით IDA-ს შეუერთდა კიდევ სამი ორგანიზაცია, რომლებსაც სხვადასხვა ამოცანის შესრულება ევალებათ,

ესენია: საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, მრავალმხრივი საინვესტიციო გარანტიების სააგენტო და საინვესტიციო დავების რეგულირების საერთაშორისო ცენტრი. საერთო ჯამში, ხუთივე ორგანიზაცია გაერთიანებულია მსოფლიო ბანკის ჯგუფი.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (United Nations Organization, UNO) - საყოველთაო მშვიდობის უზრუნველყოფისა და სახელმწიფოთა თანამშრომლობის საერთაშორისო ორგანიზაცია შეიქმნა 1945 წლის 26 ივნისს, როდესაც სან-ფრანცისკოს კონფერენციაზე 50-მა სახელმწიფომ ხელი მოაწერა მის წესდებას. წესდება ძალაში შევიდა 1945 წლის 24 ოქტომბერს. ეს დღე მსოფლიოში ყოველწლიურად აღინიშნება გაერთიანებული ერების დღედ.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის წესდება უმნიშვნელოვანესი საერთაშორისო ხელშეკრულებაა, რომლითაც დადგენილია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და ფუნქციები. მასში ასახულია თანამედროვე საერთაშორისო სამართლის ძირითადი დემოკრატიული პრინციპები. წესდების თანახმად, გაეროს მთავარი მიზნებია:

- დაიცვას საერთაშორისო მშვიდობა;
- განავითაროს სახელმწიფოთა მეგობრული ურთიერთობა, დაფუძნებული ხალხათა თანასწორუფლებიანობისა და თვითგამორკვევის პრინციპებზე;
- განახორციელოს საერთაშორისო თანამშრომლობა ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და ჰუმანიტარული პრობლემების გადასაჭრელად;
- ხელი შეუწყოს ადამიანის ძირითად უფლებათა საყოველთაო პატივისცემას ყველასათვის, რასის, სქესის, ენისა და რელიგიის განურჩევლად.

ამრიგად, გაეროს როლს აქვს არსებითი მნიშვნელობა გლობალური ბიზნესისათვის, როგორც მშვიდობის და სტაბილურობის გარანტს მსოფლიოში.

ნათლად ჩანს, რომ პრაქტიკულად, საერთაშორისო ეკონომიკურმა და პოლიტიკურმა კავშირებმა მოიცვა მსოფლიოს ყველა ქვეყანა და თითოეული მათგანი მეტ-ნაკლებად დამოკიდებულია

საერთაშორისო ბაზარზე. ამ ყველაფერს აქვს ორმხრივი შედეგი, ერთის მხრივ, ქვეყანას შეუძლია ისარგებლოს გლობალიზაციის ყველა დადებითი მხარეებით (უპირატესობებით) და, ამასთანავე, არ განიცადოს ამა თუ იმ რესურსების, შესაძლებლობების არარსებობით გამოწვეული შეზღუდვები. მეორე მხრივ, ამ ყველაფრის საზღაური ხდება ქვეყნის დამოკიდებულება მსოფლიო ბაზრის მდგომარეობაზე.

გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეების მიუხედავად, დღევანდელი გადმოსახედიდან, ფაქტია, რომ ის შეუქცევადი პროცესია და სულ უფრო მეტი სახელმწიფო ცდილობს გამოიყენოს თავისუფალი გადაადგილება - ღია საზღვრების პირობებში, კულტურული, ეკონომიკური და ეთნოგრაფიული ურთიერთგაცვლა და, რაც მთავარია, განახორციელოს პლანეტისთვის მნიშვნელოვანი საერთო პრობლემების გადაჭრა და საერთო მიზნების მიღწევა.

1.2 საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების თეორიული ასპექტების ანალიზი

1.2.1 საერთაშორისო ბიზნესის სამენარმეო სტრუქტურების შესწავლის თეორიული ასპექტები

XX საუკუნე ხასიათდებოდა გლობალიზაციის დაჩქარებული პროცესებით. შესაბამისად, ჩნდებოდა კვლევისთვის საინტერესო საკითხები, რაც თავისთავად აისახებოდა ახალი სამეცნიერო მიმართულებების ფორმირებაზე. 80-იანი წლების ბოლოს გამოჩნდა ახალი სამეცნიერო მიმართულება - საერთაშორისო მენარმეობა, რომელიც მალევე გახდა მკვლევართა ინტერესის სფერო, რაზეც 90-იან წლებში ჩატარებული არაერთი მნიშვნელოვანი კვლევა მეტყველებს. საერთაშორისო მენარმეობის შესწავლა დღესაც არ კარგავს აქტუალობას. აღნიშნული მიმართულებით დაინტერესებულ მკვლევართა შორის არსებობს მრავალი უთანხმოება მისი შესწავლის საზღვრის

დადგენასთან დაკავშირებით და მიმდინარეობს სერიოზული დავა, ცალკე დარგია ის თუ არა. ფაქტია, რომ საერთაშორისო მენარმეობა გახდა კვლევისთვის მნიშვნელოვანი სფერო მენარმეობისა და საერთაშორისო ბიზნესის გადაკვეთაზე. თუმცა, მისი ზეგავლენა იგრძნობა არა მხოლოდ ბიზნესდისციპლინებზე (ეკონომიკა, მენეჯმენტი), არამედ ისეთ მრავალფეროვან დარგებზე, როგორც არის სოციოლოგია, ეკონომიკური გეოგრაფია, პოლიტოლოგია, ეკონომიკური განვითარება და სხვა.

საერთაშორისო მენარმეობის ზოგიერთ ლიტერატურაზე დაყრდნობით,²¹ ტერმინი „საერთაშორისო მენარმეობა“ პირველად გამოყენებულ იქნა ამერიკელი მეცნიერის, ფინანსურ ინსტიტუტებში ექსპერტის მოროუს²² სტატიაში, სადაც ხაზგასმით აღინიშნებოდა უახლესი ტექნოლოგიური წინსვლა და კულტურული ცნობიერების ამალღება, რამაც განაპირობა მანამდე მიუწვდომელი უცხოური ბაზრების გახსნა ახალი საწარმოებისათვის. სამხრეთ კაროლინის უნივერსიტეტის დოქტორის და ინდიანას უნივერსიტეტის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროფესორის პატრიცია მაკდუგალის²³ ემპირიულმა კვლევამ, რომელშიც შედარებული იყო ადგილობრივი და საერთაშორისო ახალი საწარმოები, გზა გაუხსნა საერთაშორისო მენარმეობაში აკადემიურ კვლევებს. ინტერნაციონალიზაციის პროცესით დაინტერესებულ, პოპულარულ ბიზნესპრესაზე დაყრდნობით, ოვიატმა და მაკდუგალმა²⁴ შექმნეს თეორიული საფუძველი საერთაშორისო ახალი საწარმოების შესწავლაში, რომელიც მათ განსაზღვრეს, როგორც „ბიზნესორგანიზაციები, რომლებიც შექმნისთანავე მიისწრაფიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული

²¹ McDougall P. Patricia, Oviatt M. Benjamin. (2003) „Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship“, Submitted to: Entrepreneurship Theory & Practice, p.3

²² Morrow, J.F. (1988) International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, N3, pp 59-61.

²³ McDougall, P.P. (1989) International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, N4, pp 387-399.

²⁴ Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994) toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp 45-64.

უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და საქონლის რეალიზაციით სხვადასხვა ქვეყანაში²⁵. ამდენად, საერთაშორისო მენარმეობის საკითხის კვლევა, დაიწყო ახალი სანარმოების მიმართ არსებული ინტერესით.

საერთაშორისო მენარმეობის უკეთ გასაგებად მნიშვნელოვანია, განვმარტოთ ორივე ცნება, რომლებსაც განაცხადის შედეგება: „საერთაშორისო“ და „მენარმეობა“.

მენარმეობის საყოველთაოდ დადგენილი განმარტება არ არსებობს. თუმცა, არსებობს შეთანხმების მსგავსი ახსნა, რომელიც მენარმეობაში გულისხმობს რაღაც ახლის შექმნას.²⁶ ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ მენარმეობის არსი არის „ახალი ორგანიზაციის შექმნა“.²⁷ გარდა აღნიშნულისა, სხვადასხვა ლიტერატურაში მენარმეობა განისაზღვრება, როგორც შესაძლებლობების ამოცნობა და ექსპლუატაცია. მენარმეობის, როგორც შესაძლებლობების ძებნის, წარმოდგენა სათავეს იღებს ცნობილი ეკონომისტის ისრაელ კირზნერისგან და აქტუალურია მენარმეობის მრავალ უახლეს კვლევაშიც. დევიდსონი, დელმარი და ვიკლანდი ერთობლივ ნაშრომში მენარმეობის შესახებ, აერთიანებენ მას შესაძლებლობების ამოცნობის და ექსპლუატაციის ხედვით და განსაზღვრავენ, როგორც „ახალი ეკონომიკური აქტივობების შექმნას“.²⁸

მენარმეობის, როგორც ახალი ეკონომიკური აქტივობების შექმნის, განსაზღვრა მოიცავს ახალი სანარმოს შექმნის აქტივობებს და,

²⁵ Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1). p.49.

²⁶ Reynolds, P.D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., (2005) Servais, I., Lopez-Garcia, P. and Chin, N. *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003*, *Small Business Economics*, 24(3), pp 205-231.

²⁷ Reynolds, P.D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P. and Chin N. (2005) *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003*, *Small Business Economics*, 24(3), pp 205-231.

²⁸ Davidsson, P., Delmar, F. and Wiklund, J. (2006) *Entrepreneurship as Growth; Growth as Entrepreneurship*, in: P. Davidsson, F. Delmar and J. Wiklund (Eds), *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Edward Elgar Publisher, Cheltenham, UK, p. 27.

ამავდროულად, გულისხმობს არსებული ფირმის ახალ ეკონომიკურ აქტივობებსაც. ახალი ეკონომიკური აქტივობა, რომელიც წარმოადგენს მენარმეობას, შესაძლოა მოიცავდეს ახლი იდეების წარმატებულ ინოვაციურ პროექტად გარდაქმნას, ისევე, როგორც ერთგვარ იმიტაციურ ქცევას, რაც სიახლეს წარმოადგენს ფირმისთვის. ახალი ეკონომიკური აქტივობების შექმნა ასოცირდება არა მხოლოდ ინოვაციასთან, არამედ სხვა „სამენარმეო“ მახასიათებლებთან, როგორც არის რისკი და პროაქტიულობა.²⁹

იდეა იმისა, რომ მენარმეობა არის ინოვაციური, ინიციატივიანი და სარისკო ქმედებების კომბინაცია, სანყისს პოულობს სტრატეგიული მენეჯმენტის ლიტერატურაში. თუმცა, ეს არ არის მენარმეობის სფეროს შესწავლის ერთადერთი საგანი, შეინმა და ვენკატარამანმა³⁰ მენარმეობის კვლევის საგნად განსაზღვრეს „შესწავლა იმისა, თუ როგორ, ვის მიერ და რა შესაძლებლობებით ხდება საქონლისა და მომსახურების ეფექტების აღმოჩენა, შეფასება და გამოყენება სამომავლოდ.“³¹

მენარმეობის განმარტება გვხვდება არა მხოლოდ აღნიშნული საკითხით დაინტერესებულ მკვლევართა სამეცნიერო ლიტერატურაში. სხვადასხვა ქვეყნის კანონმდებლობით უფრო მკაფიოდ და იმპერატიულად არის განსაზღვრული მენარმეობის არსი. მაგალითითად, აზერბაიჯანის რესპუბლიკის კანონმდებლობით³², „მენარმეობა არის პირის დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომლის განხორციელების მთავარ მიზანს წარმოადგენს მოგების მიღება ქონების

²⁹ Covin J. and Slevin D. (1996) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, 10(1), 75-87; Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, The Academy of Management Review, 21 (1), pp 135-258.

³⁰ Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25, pp 217-26.

³¹ Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25, p. 218.

³² Закон Азербайджанской Республики от 15 декабря 1992-го года №405 - „О предпринимательской деятельности“ Раздел I. Общие положения, Статья 1. Предпринимательская деятельность. http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=2856.

გამოყენებით, წარმოებით ან/და საქონლის გაყიდვით, სამუშაოს შესრულებით, ან მომსახურების განწევით.“ ბელორუსიის რესპუბლიკაში მენარმეობა (სამენარმეო საქმიანობა) განსაზღვრულია³³ – „მოქალაქეთა დამოუკიდებელ, ინიციატივიან საქმიანობად, რომელიც მიზნად ისახავს მოგების ან შემოსავლის მიღებას მოქალაქის სახელით, საკუთარი რისკის ფასად და ქონების პასუხისმგებლობით, ან იურიდიული პირის (საწარმოს) სახელით და მისი ქონების პასუხისმგებლობით.“ საქართველოს კანონმდებლობით³⁴ სამენარმეო საქმიანობად მიიჩნევა „მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად.“

საერთაშორისო მენარმეობის განსაზღვრაში ცნება „საერთაშორისო - ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით“ ეხება ან ქვეყანათაშორის შედარებებს, ან ორგანიზაციულ ქცევას საზღვრების გადაკვეთით, ანუ მენარმეობას საზღვარგარეთ.³⁵ შესაბამისად, მენარმეობა საზღვარგარეთ გულისხმობს სამენარმეო სუბიექტების ინტერნაციონალიზაციას.

თავდაპირველად ინტერნაციონალიზაციის თეორიები შემუშავდა, რათა ახსნილიყო, თუ რატომ ვაჭრობდნენ ქვეყნები, რისი თვალნათელი მაგალითებია: ადამ სმიტის აბსოლუტური უპირატესობის (1776 წ.) და დევიდ რიკარდოს შედარებითი უპირატესობის (1817 წ.) თეორიები და ჰეკშერ-ოლინის მოდელი (1933 წ.). 1960-იანი წლების შემდგომ შეიქმნა უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის, თუ რა ინვესსიის ფორმების ინტერნაციონალიზაციას. აღნიშნული კუთხით მნიშვნელოვანია მონოპოლისტური უპირატესობის თეორია (ქეივისი, 1971; ჰიმერი, 1976), პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორია

³³ Закон Республики Беларусь от 28 мая 1991 года №813-XII „О предпринимательстве в Республике Беларусь“ Статья 1. Понятие предпринимательства. http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=1959.

³⁴ საქართველოს კანონი – „მენარმეთა შესახებ“ პირველი მუხლის მე-2 პუნქტი, თბილისი, 1994 წლის 28 ოქტომბერი.

³⁵ Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), pp 537-553.

(ვერნონი, 1966), ტრანსაქციის ღირებულების ეკონომიკური თეორია (ვილიამსონი, 1975) და ეკლექტიკური პარადიგმა საერთაშორისო წარმოებისთვის (დანინგი, 1981წ.). ეს თეორიები ძირითადად შემუშავებული იყო დიდი ფირმების ინტერნაციონალიზაციის ასახვას ნელად. უკანასკნელი პერიოდის მანძილზე თეორიის განვითარების შედეგად, ყურადღება გამახვილდა პროცესების ასხნაზე, რომელთა დახმარებითაც კომპანია ახორციელებს ინტერნაციონალიზაციას, რის მაგალითად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ინტერნაციონალიზაციის პროცესის თეორია, ანუ სტადიების თეორია და ახალი ინტერნაციონალური კომპანიების ფორმირება.

ინტერნაციონალიზაციის განსაზღვრა რთულია, ვინაიდან ის მოიცავს მრავალ ასპექტს. პირველ რიგში, ინტერნაციონალიზაციას შეუძლია მოიცვას სხვადასხვა მოდელი და აქტივობა. მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოების ინტერნაციონალიზაციის კვლევა, როგორც წესი, პირველ რიგში, ორიენტირებულია ექსპორტზე, ინტერნაციონალიზაციის პროცესი შეგვიძლია დავეუკავშიროთ მრავალ სხვა მოდელსა და აქტივობას. პირდაპირი ექსპორტის გარდა ის შეიძლება მოიცავდეს სხვა გარეთ მიმართულ მოდულებსაც, როგორც არის არაპირდაპირი ექსპორტი (ანუ ექსპორტი შუამავლების გამოყენებით, აგენტების ან დისტრიბუტორების მეშვეობით), უცხოური წარმოება და ერთობლივი საწარმო საზღვარგარეთ, ასევე შიდა მოდულებსაც, როგორც არის არაპირდაპირი იმპორტი და პირდაპირი იმპორტი და დაკავშირებულ მოდულებს - ლიცენზიური შეთავსებებისა და საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების სახით.

მეორე მხრივ, ინტერნაციონალიზაცია ხშირად განიხილება, როგორც პროცესზე დაფუძნებული აქტივობა, რომელიც დინამიკური და განვითარებადია. ინტერნაციონალიზაციის პროცესის, ანუ სტადიების თეორია ამტკიცებს, რომ ფირმები, პირველ რიგში, მკვიდრდებიან საშინაო ბაზარზე და შემდეგ იწყებენ ინტერნაციონალიზაციას ეტაპობრივად, საზღვარგარეთ წარმოების შექმნამდე. ადრინდელი კვლევები ინტერნაციონალიზაციას განსაზღვრავდნენ, როგორც „საერთაშორისო ოპერაციებში მონაწილეობის ზრდად

პროცესს³⁶. თუმცა, ინტერნაციონალიზაცია არ არის ყოველთვის მიმდინარე პროცესი, ვინაიდან ის შეიძლება მოიცავდეს დე-ინტერნაციონალიზაციასაც.

მესამე შემთხვევაში ინტერნაციონალიზაცია განიხილება ორგანიზაციული სწავლებისთვის პოტენციალის შეთავაზებად. აღნიშნული შეიძლება მოიცავდეს უცხოური ბაზრის შესახებ სწავლებას (მათ შორის მომხმარებლების მოთხოვნილებების), ტექნოლოგიურ სწავლებას და ბიზნესის კეთების ახალი გზების შესწავლას.

ბოლო დროს ძირითადად გამოიყენება კანადის უნივერსიტეტის პროფესორის პაულ ბიმიშის მიერ შემუშავებული ინტერნაციონალიზაციის განმარტება, რომლის უპირატესობა არის, რომ ის უზრუნველყოფს ინტერნაციონალიზაციის ზემოხსენებული სხვადასხვა ასპექტის გაერთიანების შესაძლებლობას, მან ინტერნაციონალიზაცია განსაზღვრა, როგორც:

„...პროცესი, რომლითაც ფირმები ზრდიან ინფორმირებულობას საერთაშორისო ოპერაციების პირდაპირ და არაპირდაპირ ზეგავლენაზე, მათ მომავალზე, რათა დაადგინონ და აწარმოონ ოპერაციები სხვა ქვეყნებთან.“³⁷

ინტერნაციონალიზაციის კიდევ ერთი - სამენარმეო ასპექტი ხაზგასმით აღინიშნა ბოლოდროინდელ კვლევებში. ის არის სამენარმეო, ვინაიდან:

- მოიცავს რისკს: საშინაო ბაზრებთან შედარებით, ფირმები უცხოურ ბაზარზე ოპერირებისას ხვდებიან უფრო მაღალ რისკებს;
- ასოცირდება ინოვაციებთან: საერთაშორისო ბაზარზე შესვლა ხშირად ითხოვს ინოვაციურ, ან ისეთ პროდუქტებს, რომლებიც ადაპტირებული იქნება უცხოური ბაზრის მოთხოვნებისადმი;
- პროაქტიულია: ინტერნაციონალიზაცია არის ფირმისთვის გაზრდის და სიმდიდრის შექმნის სტრატეგია ახალ, უცხოურ ბაზარზე გაფართოების გზით.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენ შეგვი-

³⁶ Luostarinen, R.K. and Welch, L.S. (1990) International Business Operations, Export Consulting Ky, Helsinki, p. 249.

³⁷ Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22(6/7), p77.

ძლია დავეთანხმოთ ოვიატს და მაკდუგალს, რომლებმაც საკუთარ ნაშრომში საერთაშორისო მენარმეობა განსაზღვრეს, როგორც: „ინოვაციური, ინიციატივიანი და რისკიანი ქმედება, რომელიც კვეთს ეროვნულ საზღვრებს და მიზნად ისახავს შექმნას ფასეულობა ორგანიზაციაში.“³⁸ თუმცა, შეინის მიერ დასახელებული აღმოჩენის პროცესის გათვალისწინებით, ჩვენ ის შეგვიძლია, განვმარტოთ, როგორც შესაძლებლობების აღმოჩენა, ამოქმედება, შეფასება და ექსპლუატაცია ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით, მომავალში საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად. ამდენად, საერთაშორისო მენარმეობის სამეცნიერო სივრცე სწავლობს და ადარებს, როგორ, ვის მიერ და რა ეფექტით რეაგირებენ ეს შესაძლებლობები ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით.

1.2.2 საერთაშორისო სამენარმეო (ორგანიზაციული) სტრუქტურების ფორმირება

ეკონომიკის მოცულობისა და მასშტაბების გაფართოების სურვილი და იმის იმედი, რომ საზღვარგარეთ არსებულ ბაზრებზე შესაძლებელია ისეთი მოგების მიღება, რაც წარმოუდგენელია შიდა ბაზარზე, კომპანიებს აძლევს სტიმულს, იმოქმედონ საერთაშორისო დონეზე. მსოფლიო ბაზარზე მომხდარი ცვლილებები, თავისთავად აისახება ორგანიზაციის განვითარებაზე. არსებობს იმის ალბათობა, რომ სანარმოს ფუნქციონირების პროცესში შეექმნას პრობლემები, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც გარე (კანონმდებლობის ცვლილება, სტიქიური უბედურება, ბაზარზე ფასების ვარდნა, ეკონომიკური კრიზისი და ა.შ.), ასევე შიდა (რესურსების არაეფექტიანი გამოყენება, დაბალი შრომისნაყოფიერება, სუსტი მენეჯმენტი და მრავალი სხვ.) მიზეზებით. თუმცა, ნებისმიერი ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვისათვის უმნიშვნელოვანეს პირველად ფაქტორს წარმოადგენს სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა.

³⁸ Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), p.540.

მსოფლიო მასშტაბით წარმოების გეოგრაფიულმა დეცენტრალიზაციამ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, რომელმაც გაიარა განვითარების ეტაპები მარტივი – წრფივი სტრუქტურებიდან უფრო რთულ, მრავალგანზომილებიან სტრუქტურებამდე. საერთაშორისო დონეზე კომპანიებს, ერთის მხრივ, ესაჭიროებათ კონტროლის იერარქიული გზები, თუმცა, მეორე მხრივ, წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, კავშირების სირთულის და მრავალნახნაგობის გათვალისწინებით, აუცილებელია დეცენტრალიზაცია. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ან ჩამოყალიბება, რომელიც იქნება ადეკვატური გარემოპირობების მიმართ და კომპანიას მისცემს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელების საშუალებას.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და განვითარება მიმდინარეობს უხსოვარი დროიდან. ჯერ კიდევ თემურ წყობილებაში, ნადირობისას და შემგროვებლობისას ხდებოდა ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება, შემდეგში ორგანიზაციული სტრუქტურის მკაფიო გამოვლინება აღინიშნებოდა მონარქიულ და სასულიერო წყობილებაში, რამაც განვითარება და ასახვა ჰპოვა ინდუსტრიულ და დღევანდელ პოსტინდუსტრიული სტრუქტურებში. ლოურენს ბ. მორის აზრით³⁹, ორგანიზაციული სტრუქტურის ძველი თეორეტიკოსები: ტეილორი, ფეიოლი და ვებერი იყვნენ პირველები, რომლებმაც დაინახეს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის მნიშვნელობა და ივარაუდეს, რომ ადამიანების ჯგუფი ცდილობს მოერგოს შესაბამის სტრუქტურას.⁴⁰

ზოგადად, ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება აღიქმება, როგორც სამუშაო პროცესში უფლება-მოვალეობების გადანაწილების ხერხი ორგანიზაციის წევრებს შორის, თუმცა ამგვარი განმარტება არასრულია. ამერიკელმა პროფესორმა, არიზონის უნივერსიტეტის დოქტორმა სტეფან რობინსმა განსაზღვრა ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორც ამოცანების გადანაწილების, იერარქიული მიმართულებების, ფორმალური კოორდინაციული მექანიზმების

³⁹ Mohr, L. B., (1982) „Explaining Organizational Behavior“, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 234.

⁴⁰ იქვე p. 281.

შექმნის და ურთიერთქმედების წესის დანერგვის მეთოდი⁴¹. ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ ახდენს ორგანიზაცია საქმიანობის კოორდინირებას, ამასთანავე, ადგენს და ასრულებს საკუთარ ამოცანებს, ორგანიზაციის ცალკეულ წევრებს შორის განსხვავებების მიუხედავად⁴². ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ისეთ აქტივობებს, როგორც არის დავალებების განაწილება-კოორდინაცია, ზედამხედველობა, რაც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ⁴³.

ორგანიზაციული სტრუქტურა იძლევა განსხვავებული ფუნქციების და პასუხისმგებლობების გადანაწილების საშუალებას განსხვავებულ ერთეულებში, როგორც არის ქსელი, დეპარტამენტი, სამუშაო ჯგუფი და ცალკეული ინდივიდი. ის გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ აქტივობებზე ორი გზით:

პირველი – უზრუნველყოფს სტანდარტებს, რომლებსაც ეფუძნება პროცედურები და წესები;

მეორე - განსაზღვრავს, გადანაცვლებების მიღების პროცესში, მონაწილეთა ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას და რა დონეზე ახდენენ ზეგავლენას მათი ხედვები ორგანიზაციის შემდგომ მოქმედებებზე⁴⁴;

ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერისათვის ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მახასიათებლებია: ცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია და კომპლექსურობა. ცენტრალიზაციის ხარისხი დგინდება გადანაცვლებების მიღების დონეების რაოდენობით, ანუ ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში უმეტესად გადანაცვლებას იღებს უმაღლესი მმართველი რგოლი. ფორმალიზაციის ხარისხი დგინდება, რამდენად მნიშვნელოვანია წესები, პროცედურები და

⁴¹ Robbins S.P., (1990) „Organization Theory: Structure, Design and Applications“, NJ: Prentice Hall, p. 552.

⁴² Brockman B.K., Morgan R.M. (2003) „The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance“, Decision Sciences. - № 34(2), P. 394.

⁴³ Pugh, D. S., ed., (1990) „Organization Theory: Selected Readings“, Harmondsworth: Penguin, p.161.

⁴⁴ Jacobides., M. G., (2007) „The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war“, Organization Science, 18, 3, pp. 455-477.

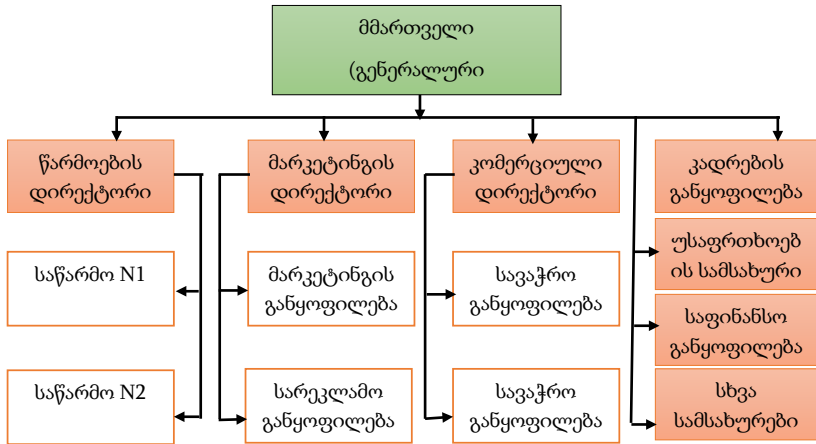
პოლიტიკა საქმიანობის განხორციელების პროცესში. სტრუქტურული კომპლექსურობა მოიცავს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ დივერსიფიკაციას, ანუ განისაზღვრება ორგანიზაციული იერარქიის დონეების ოდენობით და სხვადასხვა ორგანიზაციული ერთეულის რაოდენობით. აღნიშნული მახასიათებლები იძლევა ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპის იდენტიფიცირებისა და შედარების საშუალებას. აღწერილი მახასიათებლების მიხედვით ორგანიზაციული სტრუქტურა იყოფა ორ დიდ ჯგუფად: მექანიკურად და ადაპტირებულად. პირველი ხასიათდება მკაცრი იერარქიით, სუბორდინაციის ძლიერი ვერტიკალური კავშირებით, მმართველობის მონოცენტრული სტილით და წესებისა და პროცედურების მკაცრი ფორმალურობით. ადაპტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს ბუნდოვან იერარქიას, მაღალ ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას და წესებისა და პროცედურების ზომიერ ფორმალიზაციას⁴⁵.

ისტორიული თვალსაზრისით, სანარმოში ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების თავდაპირველ საფუძველს ფუნქციური და დივიზიური პრინციპები წარმოადგენს.

ფუნქციური პრინციპი გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურის ისეთ დაყოფას, სადაც ქვედანაყოფების ჩამოყალიბება ხდება საქმიანობის სფეროს მიხედვით. ამ შემთხვევაში მართვა ხორციელდება თითოეული დარგის შესაბამისად: ადამიანური რესურსების მართვა - კადრების განყოფილება, მეცნიერება - ინოვაციების განყოფილება, ასევე ცალკე არის ჩამოყალიბებული საფინანსო, ბუღალტერიისა და მარკეტინგის განყოფილებები, უსაფრთხოების სამსახური და სხვა ერთეულები (იხ. დიაგრამა №8). ასეთი სქემატური წყობა ძლიერ იერარქიულია და განაპირობებს გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრალიზაციის მაღალ დონეს.

⁴⁵ Веселова А.С., „Стратегия и организационная структура многонациональной корпорации: Теоретические и практические аспекты“, „Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер.“ XXVIII междунар. науч.-практ. конф. № 28., Новосибирск: СибАК, 2013, ст. 62-72.

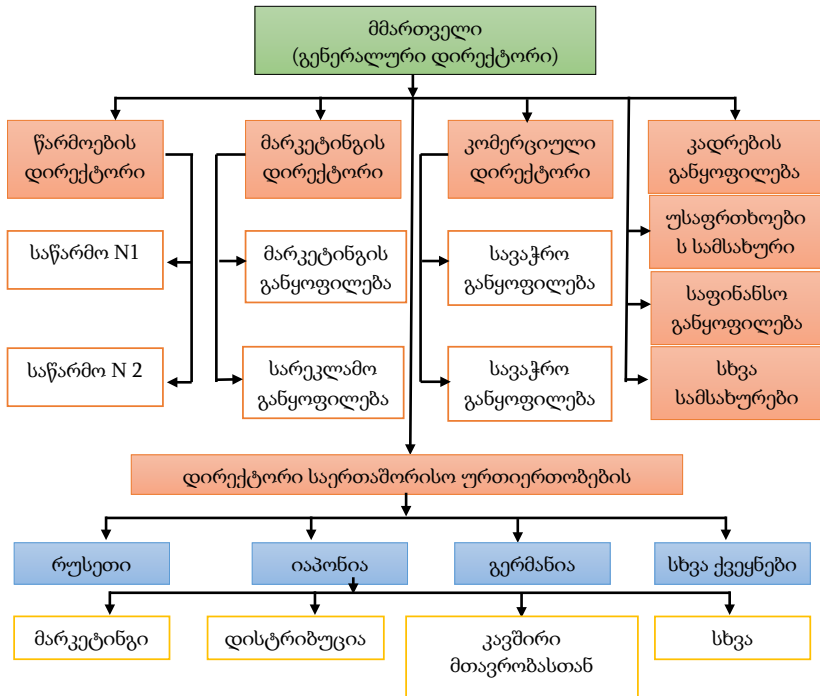
სანარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

საერთაშორისო დონეზე გავლენას ფუნქციური სისტემა, მისი წმინდა სახით, ნაკლებად გამოყენებადი. თუმცა, ასეთ შემთხვევაში სტრუქტურა მოითხოვს დამატებითი მენეჯერული ერთეულის შექმნას გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებაში, რომელიც იმუშავებს საერთაშორისო ურთიერთობების მიმართულებით (იხ. დიაგრამა N9).

საწარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ფუნქციური სტრუქტურის უპირატესობებად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი:

- ფუნქციური ნიშნით გაერთიანებული სამუშაო ჯგუფი ეფექტიანად ასრულებს დავალებას საერთო კოორდინაციის, თანამშრომლობის, პასუხისმგებლობისა და სხვა მოტივატორების ხარჯზე;
- საერთო დავალებების შესრულების ხარჯზე თანამშრომლები აფართოებენ სპეციალიზაციის პროფილს, ხევენ პროფესიონალიზმს და იმაღლებენ კვალიფიკაციას;

- ორგანიზაცია ხდება მეტად ადაპტირებული საკადრო ცვლილებებთან. შესაძლებელი ხდება თანამშრომელთა ურთიერთჩანაცვლება. თუ თანამშრომლებიდან ერთ-ერთი ტოვებს ოფისს, სხვას შეუძლია, დროებით შეითავსოს მისი მოვალეობები.

ფუნქციური სქემის ძირითად ნაკლოვანებას წარმოადგენს:

ის, რომ კონტროლის ცენტრი საგრძნობლად ინაცვლებს ზევით (ხელმძღვანელობა მოშორებულია კონკრეტულ საწარმოო პროცესებს), ხოლო კონტროლის სისტემა მოწყობილია ვერტიკალური მოდელით;

იერარქიული კოორდინაციის გამო რთული ხდება ოპერატიულად ისეთი გადაწყვეტილების განხორციელება, რომელიც ერთდროულად ეხება რამდენიმე განყოფილებას. მაგალითად, ერთი განყოფილების თანამშრომელი სხვა განყოფილების თანამშრომლისგან დახმარების მისაღებად მიმართავს თავის უშუალო ხელმძღვანელს, ის მიმართავს გენერალურ დირექტორს, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ხოლო შემდგომ აძლევს შესაბამის მითითებას სხვა განყოფილების ხელმძღვანელს. როდესაც სხვა განყოფილების თანამშრომელი მზადაა, გაუწიოს დახმარება კოლეგას, უკვე ძალიან დიდი დროა დაკარგული.

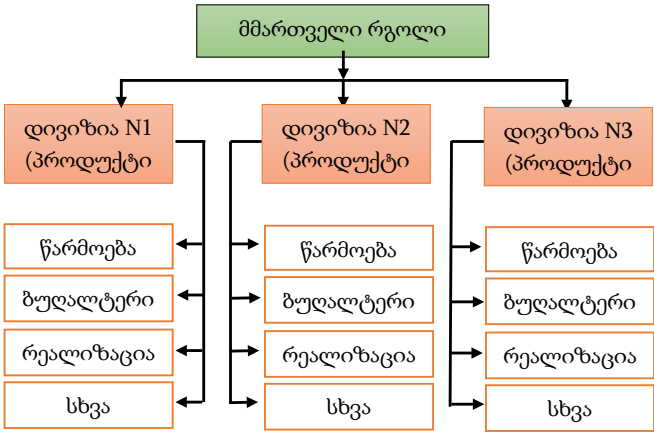
ორგანიზაციული სტრუქტურის დივიზიური წყობის პრინციპი, გამოიყენება ისეთ საწარმოებსა და ორგანიზაციებში, რომელთა საქონლის წარმოების სფერო, ან გეოგრაფიული არეალი ვრცელია. საწარმოსთვის, რომელიც აწარმოებს საქონლის მრავალფეროვან ასორტიმენტს (მაგ., ძეხვეულის საწარმო უშვებს ხორცის ნახევარფაბრიკატებს, ძეხვს, კონსერვებს და სხვ.), ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ბაზის წარმოადგენს, ერთეულების საბოლოო პროდუქტის სახეობის მიხედვით დაყოფა (იხ. დიაგრამა №10). აღნიშნული გულისხმობს ფუნქციური დივიზიების შექმნას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ყველა რესურსის დამუშავებას ერთი პროდუქტის მიმართულებით და ენიჭებათ დელეგირებული უფლებამოსილება, დამოუკიდებლად მიიღონ ოპერატიული გადაწყვეტილება.

დივიზიური სქემა მოსახერხებელია ისეთი კომპანიებისათვის,

რომლებსაც აქვთ დიდი რაოდენობით ერთგვაროვანი, გეოგრაფიულად განცალკევებული ერთეული. მაღაზიების ქსელი, რომელიც განლაგებულია ფართო რეგიონული მასშტაბით, წარმოადგენს რეგიონულ-დივიზიური სტრუქტურის თვალსაჩინო მაგალითს.

დიაგრამა №10

საწარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ფაქტია, რომ პრაქტიკაში ერთი საწარმოს მიერ სრულიად დივიზიური სქემა იშვიათად გამოიყენება. ერთი სახის ქვედანაყოფები, როგორც არის ბუღალტერია, ხშირ შემთხვევაში არ განცალკევდება დივიზიების მიხედვით, არამედ ის საერთოა მთელი კომპანიისათვის (ცენტრალურ ოფისშია). თუმცა, ბუღალტრული სამსახურის თანამშრომლები (მოლარე), როგორც წესი, იმყოფებიან თითოეულ, განცალკევებულ ერთეულშიც (იხ. დიაგრამა №11).

უპირატესობა:

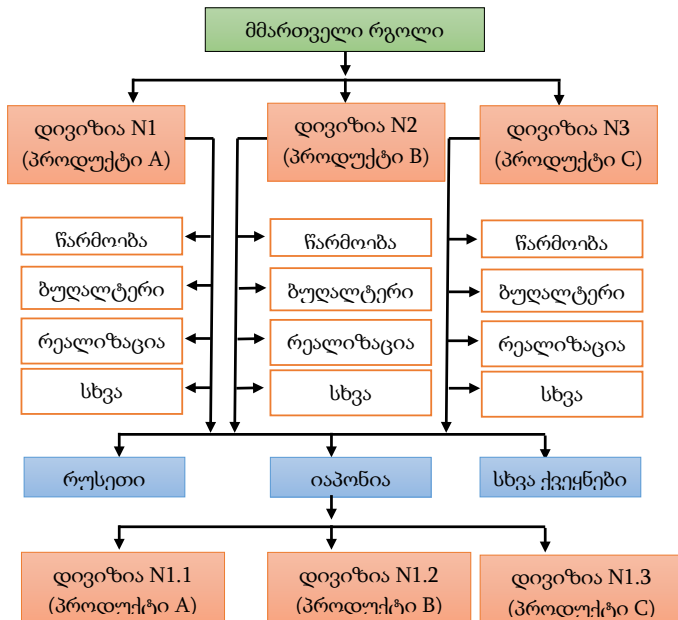
- პრობლემური საკითხები, რომლებიც ჩნდება ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის შემთხვევაში ქვედანაყოფების

ურთიერთქმედებისას, დივიზიური მოწყობისას ან საერთოდ არ იკვეთება, ან გვარდება ქვედანაყოფის დონეზე, ვინაიდან ამ შემთხვევაში ქვედანაყოფები ავტონომიურია და დაკავშირებულია მხოლოდ საერთო ხელმძღვანელობით, რაც დადებითად აისახება გადანყვეტილების მიღების სისწრაფესა და ოპერატიულობაზე;

- ცალკეული დივიზია წყვეტს და აგვარებს ყველა საკითხს, საქონლის პოპულარიზაციასთან ან მომსახურებასთან დაკავშირებით, კონკრეტულ არეალზე. ასევე, ხელმძღვანელს აქვს საკითხის ადგილზე გადანყვეტის მეტი შესაძლებლობა;
- მართვის თვალსაზრისით, უფრო ადვილია პასუხისმგებლობების გადანაწილება დივიზიების მიხედვით და შემდგომ შედეგების შეფასება.

დიაგრამა N11

სანარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ნაკლოვანებები:

- ფუნქციური ქვედანაყოფების დუბლირების შედეგად, ადმინისტრაციული რესურსების შესანახად და მათი ძირითადი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად გამონვეული ხარჯების ზრდა;
- ეკონომიკური მასშტაბების გამოყენების შესაძლებლობის არარსებობა;
- ქვედანაყოფების ტექნიკური მხარდაჭერის დონის დაქვეითება (შედეგად ხარჯების დუბლირება);
- ორგანიზაციის შიგნით სოციალური დაძაბულობის გაძლიერება, როგორც შედეგი კონკურენტული ბრძოლისა, მმართველი ზედა დონიდან დაფინანსების გასაზრდელად ან მისაღებად.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მატრიცული ნყოფის ტიპი გაჩნდა მოგვიანებით, ის წარმოადგენს ფუნქციური და დივიზიური სტრუქტურების ლოგიკურ გაგრძელებას. ასეთ შემთხვევაში კონტროლის სისტემა ფორმირდება, როგორც ჰორიზონტალურად (დივიზიური), ასევე ვერტიკალურად (ფუნქციური).

ამრიგად, მატრიცული სტრუქტურა იძლევა საშუალებას ჩამოყალიბდეს ოფიციალური ჯაჭვური კონტროლი როგორც ფუნქციური ერთეულების, ისე დივიზიური ურთიერთკავშირისას. მოცემული სტრუქტურის შექმნის მიზანია საქონლის წარმოების ერთდროული კოორდინაცია თითოეულ განცალკევებულ ქვეყანასა თუ რეგიონში და შეთანხმებული მოქმედება თითოეული სასაქონლო ჯაჭვისთვის (იხ. დიაგრამა №12).

დიაგრამა №12

საწარმოს მატრიცული მონყოფის ფორმა

მმართველი რგოლი	წარმოება	დისტრიბუცია	ფინანსები	სხვა ფუნქციები
დივიზია №1 (პროდ. A)				
დივიზია №2 (პროდ. B)				
დივიზია №3 (პროდ. C)				

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

სანარმოში მსგავსი სტრუქტურული წყობის ჩამოყალიბების აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს მაღალკვალიფიციური პერსონალის არსებობა, რომელსაც ექნება უნარი, იმუშაოს განსხვავებული მიმართულებებითა და სპეციალობით. ასევე, მოსამსახურე უნდა გამოიჩინოს ადაპტაციის უნარით და შეეძლოს სტრუქტურულ გარემოში ადეკვატური რეაგირება.

მატრიცული სტრუქტურის ნაკლოვანებას წარმოადგენს მისი ორმაგი ხასიათი. ირღვევა ორგანიზაციული სტრუქტურის წყობის ერთ-ერთი ყველაზე დოგმატური პრინციპი - ლიდერობის პრინციპი, რაც გამოიხატება იმაში, რომ თითოეულ თანამშრომელს ერთდროულად ჰყავს რამდენიმე ხელმძღვანელი: ფუნქციური ხაზით (სათავო ოფისიდან) და ხელმძღვანელი დივიზიური ხაზით. აღნიშნულმა შესაძლოა, გამოიწვიოს გაურკვეველობა და შეანელოს დავალებზე რეაგირების სისწრაფე.

მატრიცულ სტრუქტურაში მნიშვნელოვანია, უფრო დეტალურად მოხდეს ძალაუფლების გამოყოფა, ასევე აღნიშნული წყობის შედეგს წარმოადგენს მკაცრი მოთხოვნები ერთეულების წამყვანი თანამშრომლების მიმართ, რომლებმაც, ორი უფროსისგან მიღებული დავალებების კოორდინაციის საფუძველზე, უნდა მიიღონ საკუთარი გადაწყვეტილება და იმოქმედონ შესაბამისად.

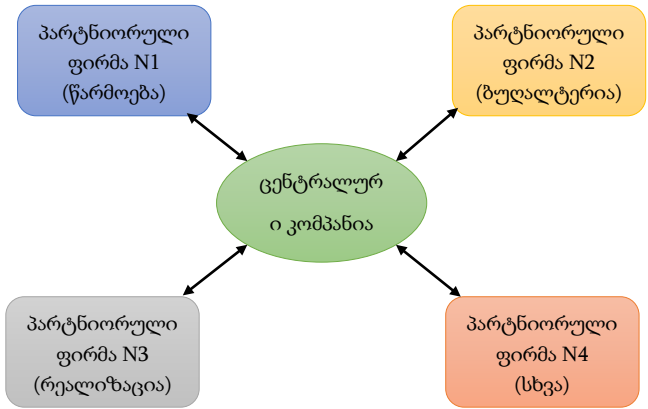
ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების შედარებით ახალი ხერხი არის „დინამიკური ქსელური ორგანიზაცია“, რომელიც პრინციპულად განსხვავდება ორგანიზაციული სტრუქტურების სხვა მოწყობისგან. თუ ადრე ერთ ორგანიზაციაში ხდებოდა წარმოებისა და საქონლის რეალიზაციის მთელი სპექტრის ამოცანების გადაწყვეტა, ახლა სტრუქტურა კომპონენტებად შლის ძირითად ფუნქციებს (წარმოება, რეალიზაცია, ბუღალტერია და სხვა) და ანაწილებს მათ კონტრაქტით მომუშავე სხვადასხვა კომპანიას შორის, სადაც კომპანია იტოვებს მხოლოდ დამაკავშირებელი - ცენტრალური ბირთვის როლს. ორგანიზაცია აერთიანებს ქსელის კომპანიების საქმიანობის შედეგებს, მაგრამ არ გამოთქვამს პრეტენზიას მათ კონტრაქტორების მიერ მიღებულ მოგებაზე და ეკონომიკურ დამოუკიდებლობაზე (იხ. დიაგრამა №13).

ქსელური კომპანია თავისი არსით არ წარმოადგენს ერთიან საწარმოს ან ჰოლდინგს. ის უფრო დინამიკური და თავისუფალი გაერთიანებაა. ქსელური სქემა შეგვიძლია განვიხილოთ იმ საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე, რომლებიც დაკავებულნი არიან საკუთარი საქონლის გაყიდვით მთელ მსოფლიოში. ქსელის მონაწილე გარე კომპანიების ვიწრო სპეციალიზაცია იძლევა საშუალებას არსებითად შეამციროს მთელი საწარმოო ციკლის ღირებულება, დაწყებული შემუშავებიდან დამთავრებული მიწოდებით და იურიდიული მომსახურებით.

ამ სტრუქტურის მთავარი ნაკლოვანებაა კონტროლის არარსებობა კონტრაქტის აღსრულებაზე, გამომდინარე იქიდან, რომ საწარმოო პროცესი მიმდინარეობს ცენტრალური კომპანიის ფარგლებს გარეთ. შესაბამისად, თუ ერთ-ერთი პარტნიორი კომპანია ჩააგდებს საკუთარ დავალებას, არ არის გამორიცხული მთელი პროექტის ჩავარდნა. აღნიშნული პრობლემის პრევენციაში შესაძლოა, დაგვეხმაროს ფინანსური მარაგი და კონტრაქტორი ფირმების არგუმენტირებული და სწორი შერჩევა.

დიაგრამა №13

საწარმოს ქსელური მოწყობის ფორმა



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ჰოლდინგ-კომპანია⁴⁶ - სათავო კომპანია, რომელიც მართავს ან აკონტროლებს სხვა საწარმოების (ფირმების) საქმიანობას. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში ჰოლდინგურ კომპანიას წამყვანი ადგილი უკავია, მის მიერ კონტროლირებადი საწარმოების (ფირმების) აქციათა საკონტროლო პაკეტის ფლობის გამო. ამასთან, თვით ჰოლდინგური კომპანია შეიძლება სამეურნეო საქმიანობას არ ეწეოდეს. ჰოლდინგურ კომპანიებში ორგანიზაციული სტრუქტურა განსხვავებულია სხვა საწარმოებისაგან, რაც, პირველ რიგში, განპირობებულია მათი დიდი ზომებიდან და ორგანიზაციული მონყობის სირთულიდან გამომდინარე. ჰოლდინგური კომპანიებისათვის ორგანიზაციული ტიპების გამოყოფა შესაძლებელია ვერტიკალური და ჰორიზონტალური პრიორიტეტების მიხედვით.

ვერტიკალურად სტრუქტურირებულ, ტექნოლოგიურად დაკავშირებულ ჰოლდინგებში ორგანიზაციული მართვის სტრუქტურა იწყება ფუნქციური პრინციპით და გრძელდება დივიზიურით. ასეთი (ფუნქციურ-დივიზიური) ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები დამახასიათებელია საწარმოთა გაერთიანებით ერთი ტექნოლოგიური ჯაჭვის ფარგლებში (როგორც არის ნავთობმომპოვებელი, ქიმიური, მეტალურგიული და სხვა საწარმოები).

ჰორიზონტალურად სტრუქტურირებულ და დივერსიფიცირებულ ჰოლდინგებში კი მართვა ხორციელდება ჯერ დივიზიური მონყობით, ხოლო შემდგომ - ფუნქციური პრინციპით.

დივიზიურ-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა დამახასიათებელია საწარმოთა გაერთიანებით, რომლებიც ჰორიზონტალურად არიან გადანაწილებული დიდი მოცულობის ბაზარზე, ან მათი მოქმედება ვრცელდება გეოგრაფიულად ფართო არეალზე (ასეთი არის კავშირგაბმულობის საწარმოები, სავაჭრო გაერთიანებები და სხვ.).

საერთო ჯამში, განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურები წარმოადგენენ ორგანიზაციული სტრუქტურების თეორიის საბაზისო ვარიანტებს. როგორც უკვე აღინიშნა, საწარმოსთვის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს „ხერხემალს“. ამდენად,

⁴⁶ საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა - ელექტრონული ენციკლოპედიური ლექსიკონი - <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=18201>.

გარემოპირობების, დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, საწარმოს მმართველმა რგოლმა უნდა შეიმუშაოს, დაადგინოს და გამოიყენოს მისი ოპტიმალური ვარიანტი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ამოცანებისა და მიზნების ეფექტიანად მიღწევას და კრიტიკულ სიტუაციაში ადეკვატურ და სწრაფ რეაგირებას.

1.3 საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ტიპოლოგია და ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასება

1.3.1 ეკონომიკური ინტეგრაცია და ტრანსნაციონალიზაცია

დღევანდელ პირობებში არსებობს ვაჭრობისა და წარმოების რეგიონული და გლობალური ინტეგრაცია. დაჩქარებული ტექნოლოგიური პროგრესი შესაძლებელს ხდის და ამარტივებს ფირმებს შორის ინტერნაციონალიზაციას, თუმცა წამყვანი როლი მაინც ენიჭება ქვეყნებს შორის სამთავრობო ურთიერთობებს, რაც მათ ეკონომიკური თანამშრომლობის სურვილში გამოიხატება.

ეკონომიკური ინტეგრაცია არის მეზობელი ქვეყნების ეკონომიკის შერწყმა ერთ სამეწარმეო კომპლექსში, მყარი ეკონომიკური კავშირების საფუძველზე, ურთიერთშელეწევის პროცესში მაკრო და მიკრო დონეზე.⁴⁷

მიკრო დონე, ანუ კორპორატიული დონე, გულისხმობს სხვადასხვა ქვეყნის ცალკეული კომპანიების პირდაპირ საწარმოო კავშირში შესვლას, რაც ხელს უწყობს ეროვნული ეკონომიკის გაერთიანებას. განსაკუთრებულ როლს ამ შემთხვევაში თამაშობს მნკ-ები (მულტინაციონალური კომპანიები) და ტნკ-ები (ტრანსნაციონალური კომპანიები).

⁴⁷ „Транснационализация производства и капитала в современных условиях“– „Точка роста-образовательный ресурс для совершенных регуляторов“19 Марта, 2013 - <http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/ekonomicheskaya-integraciya.html>.

მაკრო, ანუ სახელმწიფოთაშორისი შეთანხმებების დონეზე, ყალიბდება ქვეყნების ეკონომიკური და პოლიტიკური განვითარების საერთო სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს საქონლის, მომსახურების, კაპიტალისა და სამუშაო ძალის გადაადგილების საერთო წესების შემუშავებას.

რეალური ინტეგრაცია წარმოადგენს საბაზრო მექანიზმების კომბინაციის გამოყენებით ერთიანი ეკონომიკური სივრცის ფორმირებას, სახელმწიფოს მიერ მიზანმიმართული ქმედებების შედეგად.

ინტეგრაციის პროცესი, როგორც წესი, იწყება ვაჭრობის ორმხრივი ლიბერალიზაციით, შეზღუდვების აღმოფხვრით საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის გაცვლასა და მოძრაობაში. თანდათანობით, შესაბამისი პირობებისა და პარტნიორი ქვეყნების დანტრესების შემთხვევაში, რეგიონის ფარგლებში ხდება ერთიანი ეკონომიკური, სამართლებრივი და საინფორმაციო სივრცის შექმნა, რაც იწვევს ახალი საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების ფორმირებას.

ეკონომისტები გამოყოფენ ეკონომიკური ინტეგრაციის შემდეგ ტიპებს (იხ. დიაგრამა №14)⁴⁸:

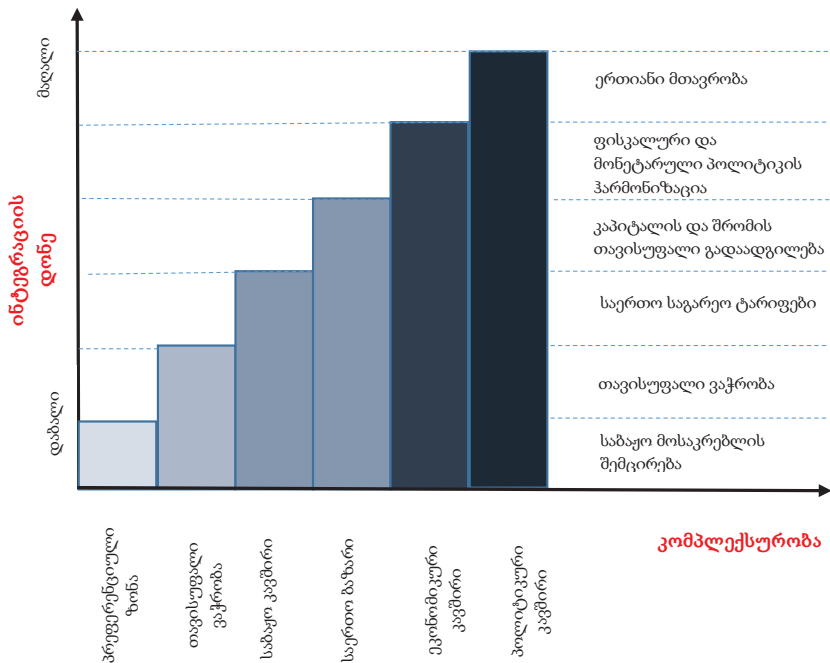
პრეფერენციული ზონა - აერთიანებს ყველა ქვეყანას ორმხრივ ვაჭრობაში, სადაც მცირდება ან მოხსნილია საბაჟო მოსაკრებელი იმპორტირებულ საქონელზე;

თავისუფალი ვაჭრობის ზონა - გულისხმობს სავაჭრო შეზღუდვების (საბაჟო ტარიფები და რაოდენობრივი შეზღუდვა) მოხსნას მონაწილე ქვეყნებს შორის;

საბაჟო კავშირი - სახელმწიფოთაშორისი ფორმირებაა, რომლის ფარგლებში მოქმედებს შეთანხმება საერთო საგარეო ტარიფების დანესების, კავშირის წევრებისთვის სავაჭრო შეზღუდვების გაუქმებისა და ერთიანი საგარეო პოლიტიკის გატარების შესახებ მესამე ქვეყნებთან მიმართებაში;

⁴⁸ Т.А. Фролова- „Мировая экономика“ -ТТИ ЮФУ, Таганрог: 2010 - http://www.aup.ru/books/m215/6_1.htm.

ეკონომიკური ინტეგრაციის მოდელი



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

საერთო ბაზარი - მე-3 ფორმას ემატება კაპიტალისა და შრომის თავისუფალი გადაადგილება და მონაწილე ქვეყნების მიერ ერთიან ეკონომიკურ პოლიტიკაზე შეთანხმება;

ეკონომიკური კავშირი - სახელმწიფოთაშორისი შეთანხმება ქვეყნებს შორის, რომელიც ნებას რთავს კაპიტალის, სამუშაო ძალის, საქონლისა და მომსახურების თავისუფალ გადაადგილებას, ასევე გულისხმობს (ვარაუდობს) სოციალური, ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის ჰარმონიზაციას და უნიფიკაციას. ამ სტადიას ემატება ერთიანი ეკონომიკური და ფულად-საფინანსო პოლიტიკა

(მაგალითად, ევროკავშირი).

სრული ინტეგრაცია - საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციის ფორმაა, რომელიც შესაძლებელია, თუ ეკონომიკური ხასიათის ლონისძიებებს ემატება პოლიტიკური (ზესახელმწიფოებრივი მმართველობის ორგანოების შექმნა, სახელმწიფო საზღვრების ლიკვიდაცია).

ეკონომიკური ინტეგრაცია უზრუნველყოფს ურთიერთმოქმედი მხარეებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას. ინტეგრაციული თანამშრომლობა სანარმოო სუბიექტებს აძლევს უფრო ფართო ნედრომას რესურსებზე, უახლეს ტექნოლოგიებზე და იძლევა საქონლის ნარმოების საშუალებას ინტეგრაციული დაჯგუფების ფართო ბაზარზე გასატანად. ქვეყნების ეკონომიკური დაახლოება, რეგიონულ ჩარჩოში, ქმნის პრივილეგიებულ პირობებს მონაწილე ქვეყნების ფირმებისათვის, რაც, გარკვეულწილად, იცავს მათ მესამე ქვეყნების ფირმების კონკურენციისაგან.

მიკრო დონეზე ინტეგრაცია გულისხმობს პროცესს, როდესაც კომპანიას ამოძრავებს გაზრდის სურვილი. ამ შემთხვევაში არსებობს ორი ალტერნატიული საშუალება: საკუთარი ბიზნესის განვითარება, ან მისი გაფართოება სხვა კომპანიების შექმნით, ან მათთან შერწყმით. შექმნის ან შერწყმის ვარიანტის არჩევისას, კომპანიას საქმიანობის გაზრდა შეუძლია ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენებით (იხ. დიაგრამა №15).⁴⁹

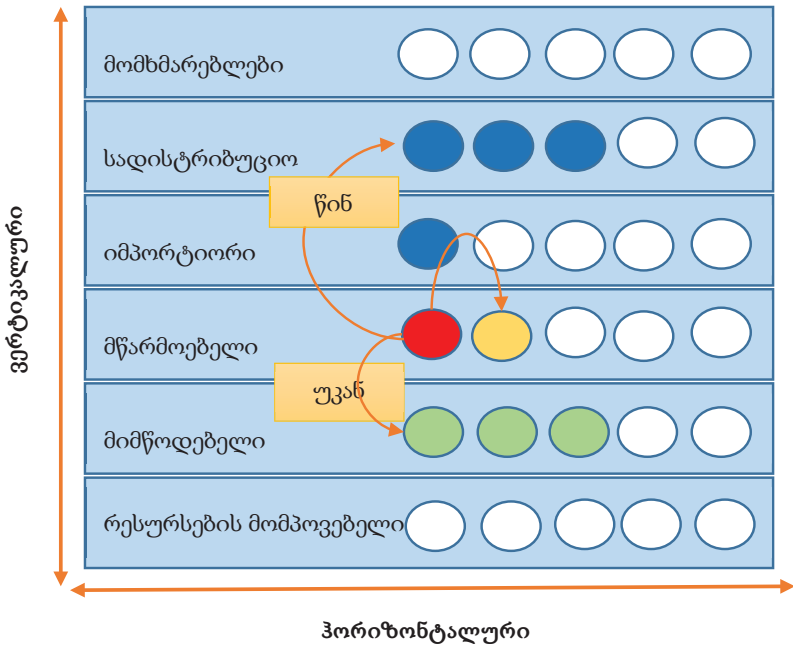
ვერტიკალური ინტეგრაციის მოდელის გამოყენებისას კომპანია ფართოვდება მთელ სანარმოო ჯაჭვზე კონტროლის მოპოვების გზით. ასეთი ტიპის ინტეგრაციის განხორციელება შესაძლებელია „უკან“ ნედლეულის მოპოვებიდან, რომელიც საჭიროა პროდუქციის სანარმოებლად, ან „წინ“ საბოლოო მომხმარებლამდე. მაგალითად, ნარმოვიდგინოთ კომპანია, რომელიც ყიდულობს ხორბალს ფერმერებისაგან, გადამუშავების შემდეგ აწარმოებს ფქვილს და აწვდის საცხობს. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენების ნათელი მაგალითი იქნებოდა, თუ ფქვილის მწარმოებელი კომპა-

⁴⁹ Nola Moore, Demand Media - „Difference Between a Vertically Integrated Company & a Horizontally Integrated Production Company“ <http://bizdharma.com/blog/what-is-vertical-and-horizontal-integration/>.

ნია შეძლებდა ფერმერებთან ბიზნესურთიერთობის დამყარებას, ან გახსნიდა საკუთარ საცხოვრებელს.

დიაგრამა №15

საწარმოების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მოდელი



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ვერტიკალური ინტეგრაცია მიმართულია ერთი კომპანიის მიერ საქონლის ან მომსახურების წარმოების რამდენიმე ეტაპის ხელში ჩასაგდებად, მაგალითად, ნედლეულის მოპოვება, საქონლის ან მომსახურების წარმოება, მისი იმპორტი, მარკეტინგი, დისტრიბუცია და საბოლოო მომხმარებლებზე რეალიზაცია.

გამოყოფენ ვერტიკალური ინტეგრაციის სამ ტიპს:⁵⁰

1. ვერტიკალური ინტეგრაცია უკან - კომპანია მას ახორციელებს, როდესაც ცდილობს მიიღოს კონტროლი კომპანიებზე, რომლებიც აწარმოებენ ისეთ ნედლეულს, რაც აუცილებელია საბოლოო პროდუქტის შესაქმნელად. ნედლეულის მომწოდებელ კომპანიაზე კონტროლი უზრუნველყოფს მიწოდების სტაბილურობას, ხარისხს და მოქმედებს პროდუქციის საბოლოო ფასზე. ზემოთ მოყვანილ მაგალითში ვერტიკალური ინტეგრაცია „უკან“ არის ფერმერებთან ბიზნესურთიერთობის დამყარება.

2. ვერტიკალური ინტეგრირება წინ - მას კომპანია ახორციელებს, როდესაც ცდილობს მოიპოვოს კონტროლი კომპანიებზე, რომლებიც აწარმოებენ რეალიზაციის საბოლოო წერტილთან უფრო ახლოს მდებარე საქონელს ან მომსახურებას. მაგალითად, ფქვილის მწარმოებელი კომპანიისათვის საცხობის გახსნა ან სადის-ტრიბუციო კომპანიის შექმნა.

3. ბალანსირებული ვერტიკალური ინტეგრაცია - კომპანიის მხრიდან ის გამოიყენება, თუ მას სურს მოიპოვოს კონტროლი ყველა კომპანიაზე, რომლებიც უზრუნველყოფენ მთელ საწარმოო ჯაჭვს - ნედლეულის მოპოვებიდან ან წარმოებიდან დაწყებული საქონლის მომხმარებლებზე უშუალო რეალიზაციამდე. განვითარებულ ბაზრებზე არსებობს ეფექტიანი საბაზრო მექანიზმები, რომლებიც ასეთი ტიპის ვერტიკალურ ინტეგრაციას აძლევს უპირატესობას: არსებობს კონტროლის საბაზრო მექანიზმები ასეთ ქვეკონტრაქტორებზე, მონოპოლისტურ ან ოლიგოპოლიურ ბაზრებზე კომპანიები ხშირად ცდილობენ, შექმნან მთლიანად ვერტიკალურად ინტეგრირებული ჰოლდინგი.

ვერტიკალური ინტეგრაცია კომპანიებს აძლევს საშუალებას გააკონტროლონ მთელი საწარმოო პროცესი, ნედლეულის მოპოვებიდან საბოლოო მომხმარებლამდე, რასაც, როგორც წესი, მიყვარათ უკეთესი ფასისა და ხარისხისკენ, ვინაიდან კომპანიას თავად შეუძლია, დაანესოს ფასი ნედლეულსა და წარმოებაზე. ასეთი კონ-

⁵⁰ What is Vertical and Horizontal integration? - <http://bizdharma.com/blog/what-is-vertical-and-horizontal-integration/>.

ტროლის ნაკლოვანებას წარმოადგენს მოქნილობისა და მდგრადობის დაკარგვა, საწარმოო ჯაჭვში შემავალი ერთეულების ურთიერთდამოკიდებულება საგრძნობია. ვთქვათ, თუ ფერმერებისთვის ცუდი წელი იქნება, ისინი ფქვილის მწარმოებელ კომპანიას მოამარაგებენ მოკლე დროით, შედეგად საწარმოს მოუწევს დამატებითი დანახარჯების განწევა და ნედლეულის დამატებითი მოწოდების მოსაპოვებლად ბრძოლა.

საწარმოს ჰორიზონტალური ინტეგრაციისას ხდება ერთნაირი ინდუსტრიული ტიპის მქონე საწარმოების კონსოლიდაცია. თუ X კომპანია აწარმოებს ფქვილს თბილისში, ხოლო Y კომპანია - ზუგდიდში, მათ შეუძლიათ გააერთიანონ ისინი ერთ დიდ და ძლიერ კომპანიაში. გარდა ამისა, თუ Y კომპანია ასევე ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას თბილისშიც, X კომპანიას მისი შეძენით შეუძლია პირდაპირი კონკურენციის აღმოფხვრა ფქვილის ბაზარზე.

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია აძლევს კომპანიას საშუალებას, გაფართოვდეს ახალ ტერიტორიაზე, მაღალი საწყისი სამშენებლო დანახარჯების გარეშე, ვინაიდან არსებული შემოსავლიანი ბიზნესი, როგორც წესი, მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯს, ვიდრე ახალი ბიზნესის წამოწყება. ჰორიზონტალურად ინტეგრირებულმა კომპანიებმა შეიძლება ნახონ მოგება მასშტაბის გაფართოებით. პატარა კომპანიებისათვის ამ ტიპის ინტეგრაციის ნაკლოვანება წარმოდგენილია სამომხმარებლო აღქმაში. ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, ჩვეულებისამებრ, იღებს შერწყმის ან შესყიდვის ფორმას, ეს ქმედება აღიქმება, როგორც აგრესია ან სიძუნწე. შედეგად კომპანია შესაძლოა დაზარალდეს, შეექმნას ცუდი რეპუტაცია და შეუმცირდეს მომხმარებელთა კეთილგანწყობა. მსხვილმა კომპანიებმა შესაძლოა აღმოაჩინონ, რომ ანტიტრასტულმა და ანტიმონოპოლიურმა კანონმდებლობამ შესაძლებელია შეანელოს ან, უფრო მეტიც, გააჩეროს ჰორიზონტალური ინტეგრაციის პროცესი.

1.3.2 საერთაშორისო სამენარმეო ორგანიზაციების ტიპოლოგია

ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სტრატეგიების საზღვარგარეთ გამოყენებისას კომპანია ერთვება ინტერნაციონალიზაციის პროცესში. ფაქტობრივად, ინტერნაციონალიზაცია შეიძლება განვიხილოთ კომპანიის უცხოურ ბაზარზე გასვლისა და დამკვიდრების პროცესად. „ტრანსნაციონალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის ტერმინების შედარებისას უპრიანია გავითვალისწინოთ, რომ ინტერნაციონალიზაციის არსი უფრო ფართოა. ტრანსნაციონალიზაციის ცნება, ზოგადად, ეხება საერთაშორისო ფინანსურ და სამენარმეო კონცერნების მიერ საზღვარგარეთული წარმოების (ტნკ) შექმნას ერთობლივი საკუთრების საფუძველზე, რომელიც უზრუნველყოფს კონტროლს საქვეუწყებო სანარმოებში.

ტრანსნაციონალიზაციის ცნება გულისხმობს კაპიტალის გადაადგილებას იმ ქვეყნებიდან, სადაც ის ჭარბადაა იმ ქვეყნებში, სადაც ის დეფიციტშია, მაგრამ ჭარბადაა წარმოების სხვა ფაქტორები (მინა, შრომა, ბუნებრივი რესურსები), რომელთა გამოყენება რაციონალურად შეუძლებელია კვლავწარმოებით პროცესებში კაპიტალის უკმარისობის გამო.⁵¹

საერთაშორისო პრაქტიკაში ფართო გავრცელება პოვა შემდეგმა ტერმინებმა: „წარმოების ტრანსნაციონალიზაცია“, „კაპიტალის ტრანსნაციონალიზაცია“ და „სამეურნეო ცხოვრების ტრანსნაციონალიზაცია“. ამ ტერმინებით აღინიშნება:⁵²

ახალი მოვლენები, ხარისხობრივი ცვლილებები მსოფლიო ეკონომიკაში, კერძოდ, ტრანსნაციონალური კორპორაციების რაოდენობრივი ზრდა და გააქტიურება;

⁵¹ Данильченко А. В., Калинин. Д. С. „Теоретические основы транснационализации страны и предприятия“ - Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. ст. вып. 8. Минск: БГУ, 2011, с. 195.

⁵² ISM - „Транснационализация производства и капитала в современных условиях“ 12.03.2013 <http://tochkarosta.pro/Novosti/transnacionalizaciya-proizvodstva-i-kapitala-v-sovremennyx-usloviyax.html>.

მსოფლიო წარმოების ინტერნაციონალიზაციის ახალი ეტაპი, რომელიც ადრინდელისგან განსხვავდება; ქვეყნების და კორპორაციების საერთაშორისო შრომის განაწილებაში ჩართულობის ბუნების ცვლილება, რაც ვლინდება სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესისა და წარმოების პროცესის ინტერნაციონალიზაციაში, როდესაც მსოფლიო ბაზარი კარნახობს პროდუქციის ხარისხს, სტანდარტებს და ტექნოეკონომიკურ მაჩვენებლებს, რომელსაც უშვებს როგორც სათავო კომპანია, ასევე მისი ფილიალები;

სამენარმეო სიცოცხლის ინტერნაციონალიზაციის ფორმა ტნკ-ს ფარგლებში, რომლის შედეგია საერთაშორისო წარმოების განვითარება. ის მოიცავს ბაზირების კომპანიებში, მის ფილიალებსა და შვილობილ საწარმოებში იმ სახის პროდუქციის წარმოებას, რომელიც მონაწილეობს საერთაშორისო ოპერირებაში;

წარმოებისა და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაციის უფრო მაღალი დონე, როდესაც ხდება მისი გადასვლა ახალ ხარისხზე;

ტრანსნაციონალიზაციის პროცესი, რომელიც დაკავშირებულია ტნკ-ს საქმიანობის მასშტაბის გაფართოებასთან და ტნკ-ის რეალურ საერთაშორისო სავაჭრო სუბიექტებად გადაქცევასთან;

ორგანიზაციის სამენარმეო სტრუქტურის ახალი ფორმები, რომელიც ხელს უწყობს მის ინტერნაციონალიზაციას.

ტრანსნაციონალიზაციის პროცესი განიხილება, როგორც სამენარმეო ფირმების, ბანკების, კომპანიების, მომსახურების სფეროების საერთაშორისო საქმიანობის გაფართოების პროცესი, რასაც მიყვავართ ნაციონალური კომპანიების ტნკ-ად გადაზრდისკენ. მისთვის დამახასიათებელია კაპიტალის შერწყმა სხვა ქვეყნის ფირმების შთანთქმით, ერთობლივი კომპანიების შექმნა, საზღვარგარეთული ბანკებიდან ფინანსური სახსრების მოზიდვა, გრძელვადიანი კავშირების დამყარება საზღვარგარეთულ სამენარმეო კომპანიებთან და ბანკებთან.

წარმოებისა და კაპიტალის ტრანსნაციონალიზაცია განისაზღვრება ეკონომიკური, ფინანსური, საწარმოო და კვლევით-ტექნიკური რესურსების კონცენტრაციით ტნკ-ს ფარგლებში.

გლობალური ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი საერთაშორისო

სამენარმოო სტრუქტურის მქონე კომპანიებია, რომლებიც არა მხოლოდ ცალკეულ რეგიონს, არამედ მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზარს ფარავს. აღნიშნული პირების სპექტრი ვარირებს ათასობით თანამშრომლის მომცველი დიდი მულტინაციონალური კომპანიებიდან, რომლებიც ბიზნესს მრავალ ქვეყანაში აწარმოებენ - მცირე, ერთი ინდივიდის მომცველ ფირმებამდე, რომლებიც მოქმედებენ, როგორც იმპორტიორები ან ექსპორტიორები.

ინტერნაციონალიზაციაში ჩართული საწარმოები ადრე მოიხსენებოდნენ, როგორც საერთაშორისო ახალი საწარმოები, მოგვიანებით გაჩნდნენ, შექმნისთანავე, გლობალური, ადრეული მულტინაციონალური, მყისიერად ინტერნაციონალური საწარმოები და გლობალური სტარტაპები, ტერმინთა განმარტებებს შორის მკაფიო განსხვავებების გარეშე.

შექმნიდანვე საერთაშორისო საოპერაციო არეალის მქონე ფირმები, როგორც წესი, მოიხსენებიან „ახალ საერთაშორისო საწარმოებად“ (INVs - ასს)⁵³, ან „შექმნისთანავე გლობალურებად“ (born globals - შგ)⁵⁴. ასს-ები განმარტებული იყო, როგორც „...ბიზნეს-ორგანიზაციები, რომლებიც, შექმნისთანავე, მიისწრაფვიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და ნაწარმის რეალიზაციით მრავალ ქვეყანაში“⁵⁵. ის ახალი საწარმოები კი, რომლებიც თავიდანვე ჩართული არიან მნიშვნელოვან საერთაშორისო აქტივობებში, კლასიფიცირდებიან, როგორც შექმნისთანავე გლობალურები.⁵⁶ ნაითმა და კავუსგილმა შექმნისთანავე გლობალური კომპანიები განსაზღვრეს, როგორც „ბიზნეს-ორგანიზაციები, რომლებიც დაარსებისთანავე, ან დაარსებიდან

⁵³ Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp 45-64.

⁵⁴ Rennie, M.W. (1993) Global Competitiveness: Born Global, *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

⁵⁵ Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 49.

⁵⁶ Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996) The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, in: S.T. Cavusgil and T.K. Madsen. (Eds), *Export Internationalizing Research - Enrichment and Challenges (Advances in International Marketing Series, Vol. 8)*, JAI Press Inc, New York, pp. 11-26.

მოკლე დროში, მიისწრაფვიან საერთაშორისო ბიზნესის უმაღლესი ხარისხის ეფექტურობისკენ, ცოდნაზე დაფუძნებული რესურსების გამოყენებით სხვადასხვა ქვეყანაში ნაწარმის გასაყიდად“.⁵⁷

საერთაშორისო მენარმეობის მკვლევართა შესწავლის ობიექტი ძირითადად ახალი საწარმოების⁵⁸ და მცირე და საშუალო საწარმოების (SME-მსს) ინტერნაციონალიზაცია⁵⁹. ისინი, გულდასმით, დეტალურად სწავლობენ ახალი ფირმების განვითარების შემთხვევებს, რათა არ გამოიჩინონ ზრდის საფეხურები, ანდა იმის დადგენა, ხომ არ ყოფილან ისინი ინტერნაციონალურები შექმნისთანავე. მსს-თან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ არსებობს მსს-ების განსხვავებული განმარტებები. მსს-ების განსაზღვრა ყველაზე ხშირად ხდება დასაქმებული პერსონალის რაოდენობიდან გამომდინარე. მაგალითად, ევროკავშირში მსს-დ ითვლება ფირმები, სადაც 250 ადამიანზე მეტია დასაქმებული, აშშ-ში მსს მოიცავს ფირმებს 500 დასაქმებულიდან ზევით⁶⁰. 2015 წლის 3 აპრილამდე საქართველოს კანონმდებლობით⁶¹ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები განისაზღვრებოდა შემდეგნაირად:

„მცირე საწარმო – „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 20 დასაქმებულს და რომლის წლიური ბრუნვა 500 000 ლარია;

⁵⁷ Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2004) Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), p.124

⁵⁸ McDougall, P.P. (1989) International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behaviour and Industry Structure, *Journal of Business Venturing*, 4(6), pp. 387-400.

⁵⁹ Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-586.

⁶⁰ Jolanda H. (2008) International Entrepreneurship: An Introduction, Framework and Research Agenda. Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs. Zoetermeer, p. 7.

⁶¹ საქართველოს კანონი - „საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ“, მე-3 მუხლის პირველი პუნქტის „მ“ და „ნ“ ქვეპუნქტები, ქ. თბილისი, 2002 წლის 19 ივნისი.

საშუალო სანარმო – „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სანარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 100 დასაქმებულს და რომლის წლიური ბრუნვა 1 500 000 ლარია.“

ბიზნესსტატისტიკის ძირითადი მაჩვენებლების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის მიხედვით 2017 წლიდან სანარმოთა ზომები განისაზღვრება შემდეგნაირად:

საშუალო ზომის სანარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სანარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50-დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა -12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე.

მცირე ზომის სანარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სანარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.

საბოლოო ჯამში, ინტერნაციონალიზაციაში ჩართული სანარმოები ოვიატის და მაკდუგალის მიერ განიმარტა, როგორც:

„ბიზნესორგანიზაციები, რომლებიც შექმნის დღიდანვე მიისწრაფიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და საქონლის რეალიზაციით სხვადასხვა ქვეყანაში.“⁶²

ახალ სანარმოებსა და მსს-ებზე დაკვირვების ესოდენ მაღალი ინტერესი გამოწვეულია მათი ოპტიმალური (ადვილად აღქმადი) მონაცემების გამო, მრავალწლიანი გამოცდილების, უზარმაზარი ფინანსური და ადმინისტრაციული რესურსის მქონე გლობალური კორპორაციებისგან განსხვავებით, რომელთა ორგანიზაციული სტრუქტურა და საერთაშორისო აქტივობები მოიცავს სხვადასხვა კონტინენტს. თუმცა, მსოფლიო ბაზრის მამოძრავებელ ძალას სწორედ ასეთი ორგანიზაციები წარმოადგენენ.

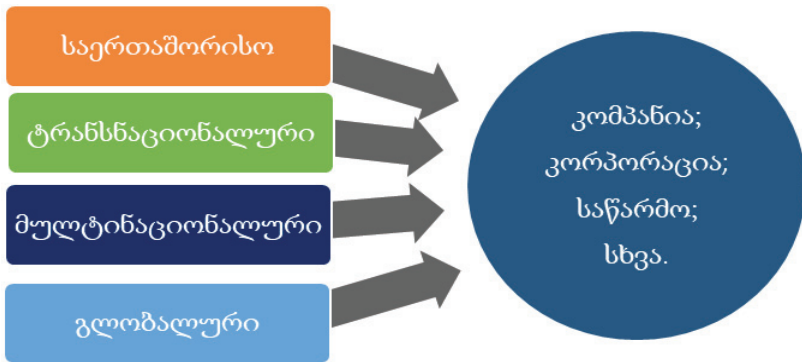
⁶² Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 49.

კლასიკური მიდგომით, საერთაშორისო ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართული სუბიექტები შესაძლებელია, აღვწეროთ ოთხი ტიპის - საერთაშორისო, ტრანსნაციონალური, მულტინაციონალური და გლობალურის კომბინაციით, შესაბამის კომერციულ ორგანიზაციასთან მიმართებაში - კომპანია, კორპორაცია, ფირმა, სანარმო და სხვა. (იხ. დიაგრამა №16).

ხალხი მიდრეკილია იფიქროს, რომ ტერმინები - „მულტინაციონალური“, „ინტერნაციონალური“, „ტრანსნაციონალური“, „გლობალური“ ახასიათებს კომპანიებს, რომლებიც ეწევიან ბიზნესსაქმიანობას უცხო ქვეყნებში. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში კომპანიას შეცდომით უწოდებენ გლობალურს, როდესაც ის მხოლოდ საერთაშორისოა, ან უარესიც – მულტინაციონალურს, როდესაც ის ნარმოადგენს ტრანსნაციონალურს. თუმცა, სინამდვილეში, თითოეული ტერმინი განსხვავებულია და გააჩნია სპეციფიკური მნიშვნელობა, რომელიც აღწერს კომპანიის ურთიერთქმედების მასშტაბს და ხარისხს საზღვარგარეთ განხორციელებულ ოპერაციებზე.

დიაგრამა №16

საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ორგანიზაციების ტიპოლოგია



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

საერთაშორისო კომპანია არ ახორციელებს პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს და ქმნის პროდუქტს ან მომსახურებას მხოლოდ სა-

კუთარ ქვეყანაში. სხვა სიტყვებით, ის ეწევა ექსპორტს ან/და იმპორტს. მას საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ არ ჰყავს დაქირავებული პერსონალი, არ გააჩნია სანაწობები ან გაყიდვის ოფისები. საერთაშორისო კომპანიების კარგი მაგალითია საცალო მაღაზიები, რომლებიც ყიდნიან იმპორტირებულ საქონელს ან მცირე ზომის სანარმოები, რომლებიც ახორციელებენ ექსპორტს⁶³.

მულტინაციონალურ კომპანიას (მნკ) აქვს ჩადებული ინვესტიციები სხვა ქვეყნებში. ის ხშირად წარმოადგენს რამდენიმე კომპანიის გაერთიანების - შერწყმის შედეგს, მისი მასშტაბები გლობალურ და ტრანსნაციონალურ კომპანიებთან შედარებით მცირეა და კაპიტალი წარმოადგენს ორი ან მეტი ქვეყნის საკუთრებას (საიდანაც მოდის სახელწოდება). საგულისხმოა, რომ მნკ ბიზნესს ახორციელებს მრავალ ქვეყანაში, ამასთანავე, მისი მმართველობითი გადანაწილებები დეცენტრალიზებულია უცხოურ განყოფილებებს შორის და არ აქვს პროდუქტის კოორდინირებული შეთავაზება თითოეული ქვეყნისთვის. ის უფრო ფოკუსირებულია საკუთარი პროდუქციისა და სერვისის ადაპტაციაზე ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებთან.

გლობალური კომპანია - დიდი საერთაშორისო ორგანიზაციაა, რომელიც მსოფლიო ბაზარს აღიქვამს, როგორც ერთიან გარემოს. გლობალური კომპანიის მრავალი დეფინიცია არსებობს, მაგრამ, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინტერპრეტაციის თანახმად, გლობალურ კომპანიას წარმოადგენს ის კომპანია, რომელსაც თავისი გაყიდვების სულ მცირე 20% მაინც აქვს შესრულებული სამ სხვადასხვა კონტინენტურ ბაზარზე.

გლობალური კომპანია პროდუქციას ყიდის საკუთარი იმიჯის/ბრენდის გამოყენებით. მასში ცენტრალური ოფისი არის პასუხისმგებელი გლობალურ სტრატეგიაზე და პრიორიტეტულია მართვის და ხარჯების ეფექტურად განაწილების ხარისხი⁶⁴.

⁶³ Andrew Hines, „Get your International business terms right“ - <http://www.cbsnews.com/news/get-your-international-business-terms-right/>.

⁶⁴ Lee Iwen, „Difference between a global, transnational, international and multinational company“ - <https://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company/>.

ტრანსნაციონალური კომპანია (ტნკ) - არის კომპანია, რომლის ისტორია იწყება შიდა ბაზარზე ოპერირებადი ნაციონალური სანარმოს ფორმირებით, რომელიც წარმატებული ფუნქციონირების შედეგად გაფართოვდა და გახსნა ერთეული საზღვარგარეთ. ტრანსნაციონალური კომპანიები არიან გაცილებით უფრო კომპლექსურები. ისინი ახორციელებენ ინვესტიციებს უცხოურ ოპერაციებში, აქვთ ცენტრალიზებული კორპორაციული სისტემა, მაგრამ იძლევიან კვლევის, განვითარების და საბაზრო გადანყვებილებების მიღების საშუალებას ინდივიდუალურ უცხოურ ბაზრებზე.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში, მედიასა და სხვა ინფორმაციულ წყაროებში ტნკ და მნკ შესაძლებელია, მოხსენიებულ იქნეს, „ინტერნაციონალურ“ ან „მოქალაქეობის არმქონე“ კომპანიებადაც. ისინი წარმოადგენენ გლობალიზაციის მთავარ მამოძრავებელ ძალას, რამდენადაც ხელს უწყობენ გაზრდილ ეკონომიკურ ურთიერთდამოკიდებულებას სხვადასხვა ეროვნულ ბაზარს შორის. კვლევის აქტუალურობიდან გამომდინარე, აღნიშნული ნაშრომისთვის არ აქვს არსებითი მნიშვნელობა ზემოთ ჩამოთვლილ განსხვავებებს სახელწოდებებში.

1.3.3 საერთაშორისო კომპანიების ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასება

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია – ეს არის სამეწარმეო საქმიანობის ინტერნაციონალური განვითარების ყველაზე მაღალი, ეფექტური და პერსპექტიული განვითარების საფეხური, რომელიც მოიცავს ორ მიმართულებას:

ტრანსნაციონალური კომპანიების შექმნასა და განვითარებას, რომელთა საქმიანობა იძლევა მრავალრიცხოვანი ბარიერების შემოვლის საშუალებას (ტრანსფერული მიწოდების განხორციელების ხარჯზე შიდა ფასების გამოყენებით, წარმოების ხელსაყრელი პირობების, საბაზრო სიტუაციის უკეთესად გათვალისწინების, შემოსავლების ოპტიმალური გათვალისწინებისა და გამოყენების ხარჯზე და ა.შ.);

სახელმწიფოთაშორის შეთანხმებებს, რომელიც მიზანმიმართულია ერთიანი საბაზრო (ეკონომიკური, სამართლებრივი, ინფორმაციული, ფსიქოლოგიური და პოლიტიკური) სივრცის ფორმირებისაკენ.

ეკონომიკის გლობალიზაცია, საგარეო-ეკონომიკური კავშირების გაფართოება, უპირველეს ყოვლისა, ვლინდება ტნკ-ების როლის ზრდაში და მათი საქმიანობის მასშტაბების გაფართოებაში.

საერთო ჯამში, ტნკ არის საკმაოდ რთული და მუდმივად განვითარებადი მოვლენა მსოფლიო წარმოების სისტემაში, რომელიც საჭიროებს საერთაშორისო ყურადღებას, შესწავლას და კონტროლს. ტნკ-ები სულ უფრო მეტ როლს თამაშობენ და ხდებიან ამა თუ იმ ქვეყნის ბედის განმსაზღვრელი ფაქტორები ეკონომიკური კავშირების საერთაშორისო სისტემაში. აქტიური საწარმოო, ინვესტიციური და სავაჭრო საქმიანობა ტნკ-ებს აძლევს საშუალებას, შეასრულონ წარმოებისა და პროდუქციის გადანაწილების საერთაშორისო მარეგულირებლის ფუნქცია.

ტნკ-ების საქმიანობის მოცულობა ხასიათდება დიდი მასშტაბებით. ზოგიერთი ტნკ (მაგალითად „General Electric“, „ExxonMobil Corporation“, „General Motors“, „Ford“, „Royal Dutch Shell“) ფლობს და განაგებს რესურსებს, რომელთა მოცულობა აღემატება მრავალი სახელმწიფოს ეროვნულ შემოსავალს, ხოლო ოპერაციების საერთაშორისო ხასიათი აყენებს მათ პრაქტიკულად ნებისმიერი ეროვნული მმართველობის ორგანოების ძალაუფლების ფარგლებს გარეთ.

მსოფლიო საზოგადოების დიდი ნაწილი ყოველწლიურად ელის და აკვირდება სხვადასხვა ავტორიტეტული საერთაშორისო ჟურნალისა და ორგანიზაციის მიერ წარმატებული საერთაშორისო კომპანიების მონაცემების გამოქვეყნებას, რაც იძლევა საინტერესო ანალიზის ჩატარებისა და დასკვნების გამოტანის საშუალებას როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალურ-პოლიტიკური კუთხით. ჟურნალი „Fortune“ აქვეყნებს რეიტინგს სახელწოდებით - „Global 500“, სადაც შესულია მსოფლიოს 500, ყველაზე მაღალი შემოსავლის მქონე, კომპანია. ასევე, რეიტინგში არსებულ კომპანიებთან დაკავშირებით ხელმისაწვდომია ბაზირების ქვეყნების, სამრეწველო დარ-

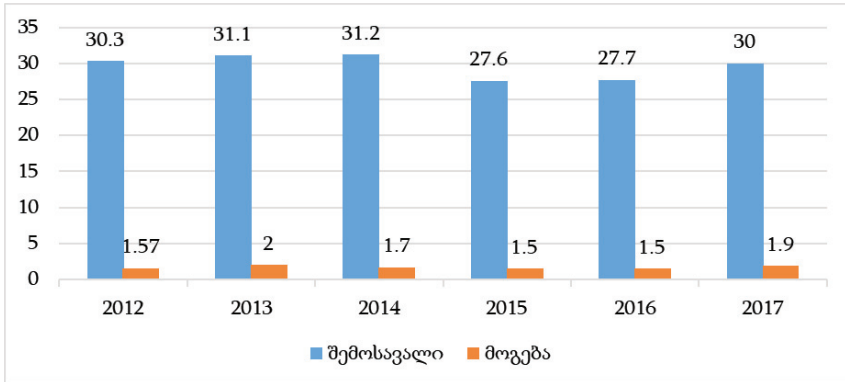
გის და მიმართულებების შესახებ ინფორმაცია, რაც გრძელვადიანი დაკვირვებისას მნიშვნელოვანი დასკვნების გამოტანის საშუალებას იძლევა.

2014 წელს გამოქვეყნებული სტატიის⁶⁵ მიხედვით – „გლობალური ბიზნესი დაბრუნდა. მიძიმე მსოფლიო ფინანსური კრიზისისა და ეკონომიკური ზრდის შემცირების შემდეგ, 500 უმსხვილესი კომპანიის რეიტინგი შემოსავლების მიხედვით შეიცვალა. 2013 წლის შესრულების ანგარიშებით: მთლიანმა შემოსავლებმა შეადგინა 31,1 ტრილიონი დოლარი, რაც 2,5%-ით მეტია 2012 წელთან შედარებით, ხოლო მოგება გაიზარდა 27%-ით, რაც დაახლოებით 2 ტრილიონი დოლარია“.

2012-2018 წლებში რეიტინგებში არსებული მონაცემების ანალიზი იძლევა შემდეგი დასკვნის გამოტანის საშუალებას: 2014 წელს მსოფლიოს 500-მა უდიდესმა კომპანიამ მიიღო შემოსავალი 31.2 ტრილიონი დოლარი, რაც უმნიშვნელოდ მეტია 2013 წელთან შედარებით, თუმცა მიღებული მოგება შემცირდა 15 %-ით და შეადგინა 1.7 ტრილიონი დოლარი. 2015 და 2016 წლებში, 2013 წელთან შედარებით, მონაცემები არსებითად შეიცვალა, ჯამური შემოსავალი შემცირდა დაახლოებით 11%-ით და შეადგინა 27.7 ტრილიონი დოლარი, ხოლო მოგება შემცირდა 25%-ით და გახდა 1.5 ტრილიონი. ფაქტობრივად, შემოსავალიც და მოგებაც ჩამოსცდა მსოფლიო ფინანსური კრიზისის დროს არსებულ მონაცემებს (შემოსავალი შემცირდა 9%-ით, მოგება 4.5%-ით). მიუხედავად იმისა, რომ 2017 წლის ჯამური შემოსავლები და მოგება წინა წელთან შედარებით გაიზარდა, ის ვერ ასცდა 2013 წლის მაჩვენებლებს (იხ. დიაგრამა №17). ამდენად, 2014 წლის სტატიაში ოპტიმისტური მოლოდინები რეალურად არ გამართლდა. შესაბამისად, უმნიშვნელოდ გაზრდილი შემოსავლების არგუმენტად მოყვანა, იმის აღსანიშნავად, რომ გლობალური ბიზნესი დაბრუნდა და ეკონომიკური კრიზისი დაძლეულია, ნაადრევი გამოდგა.

⁶⁵ Stephanie N. Mehta – GLOBAL 500 2014, <http://fortune.com/global500/2014/>.

„Global 500“-ის მიხედვით კომპანიების წამური შემოსავალი და მოგება 2012-2018 წლებში



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჟურნალ „Fortune“-ს მონაცემებზე დაყრდნობით <http://fortune.com/global500/>

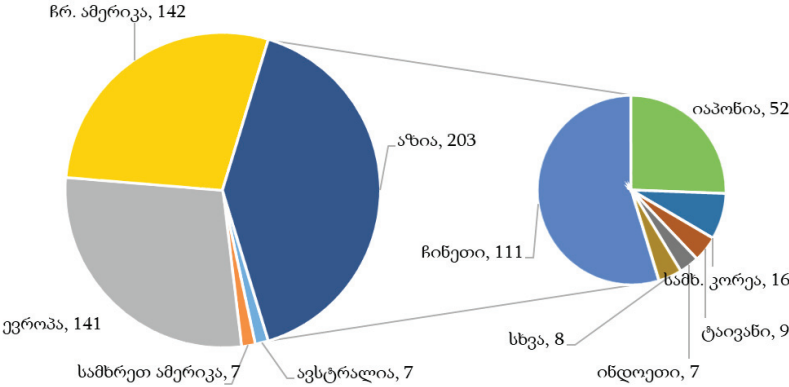
გრძელვადიან პერიოდში „Global 500“-ის რეიტინგში აღინიშნებოდა კომპანიების გეოგრაფიული განაწილების საგრძნობი ცვლილებები. 2001 წლის მონაცემებით რეიტინგში ჩრდილოეთ-ამერიკული წარმოშობის კომპანიების რაოდენობა შეადგენდა – 215 ერთეულს, აზიური წარმოშობის კომპანიების – 116-ს, ხოლო ევროპის ტერიტორიაზე დაფუძნებული კომპანიების წილი იყო - 158.⁶⁶ 2018 წლის მონაცემებით ჩრდილოეთ-ამერიკული კომპანიების რაოდენობა რეიტინგში 2001 წელთან შედარებით შემცირდა 34%-ით და შეადგინა 142 ერთეული. ევროპული კომპანიები მეტ-ნაკლები სტაბილურობით ხასიათდებოდნენ, თუმცა, ამ შემთხვევაშიც, აღინიშნა რაოდენობის უმნიშვნელო 11%-იანი კლება 141 - მდე. 2001-2018 წლებში, ამერიკული და ევროპული კომპანიებისგან განსხვავებით, აზიური წარმოშობის კომპანიების რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა და შეადგინა 203 ერთეული, რაც 75%-ით მეტია 2001 წლის მონაცე-

⁶⁶ „A New Perspective on the Corporate World“. CNN Money, Fortune Magazine. Retrieved 8 July 2013.

მებთან შედარებით (იხ. დიაგრამა №18). აზიური კომპანიების რაოდენობის ზრდის ესოდენ მაღალი მაჩვენებელი განპირობებულია ჩინური, ინდური და სამხრეთ კორეული წარმოშობის კომპანიების რაოდენობის სწრაფი ზრდით და აღნიშნულ ქვეყნებში საწარმოო სიმძლავრის გეოგრაფიული გადანაცვლებით, რისი წინაპირობაც სტაბილური ბიზნესგარემო და იაფი მუშახელია.

დიაგრამა №18

კომპანიების რაოდენობა კონტინენტების მიხედვით



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჟურნალ „Fortune“-ს მონაცემებზე დაყრდნობით <http://fortune.com/global500/>

„The Forbes Global 2000“ არის ჟურნალ „Forbes“-ის მიერ ყოველწლიურად გამოქვეყნებად 2000 საუკეთესო კომპანიების რეიტინგი მსოფლიოში, რომელიც ეფუძნება 4 მაჩვენებელს: გაყიდვები, მოგება, აქტივები და საბაზრო ღირებულება. აღნიშნული სია ქვეყნდება 2003 წლიდან და მოიცავს ნებისმიერი ინდუსტრიული მიმართულების მქონე წამყვანი კომპანიების მონაცემებს. „Global 500“-საგან განსხვავებით „The Forbes Global 2000“, დამატებითი მაჩვენებლების გათვალისწინებით, რაოდენობრივად 4-ჯერ მეტ კომპანიაზე ხელმისაწვდომი მონაცემების არსებობის პირობებში, უფრო მოცუ-

ლობითი და მასშტაბური ანალიზის ჩატარების საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით რეიტინგის დალაგება განსხვავებულ ცხრილს და ინფორმაციას იძლევა. მაგალითად, 2020 წლის მონაცემებით კომპანია „Walmart“ 559.2 მილიარდი დოლარის ჯამური გაყიდვებით რეიტინგში პირველ ადგილს იკავებს, მაშინ, როდესაც მოგების მხრივ პირველ ადგილზე მყოფი კომპანია „Apple“ \$294 მილიარდი შემოსავლით, რაც „Walmart“-ის შემოსავალზე 47%-ით ნაკლებია, მე-3 ადგილზეა. მიუხედავად აღნიშნულისა, „Apple“ - ის მოგება 2020 წლის მონაცემებით შეადგინა \$63.90 მილიარდი დოლარი, რაც 4,7-ჯერ მეტია „Walmart“-ის მოგებაზე, ხოლო მისი საბაზრო ღირებულება \$2,252.30 მილიარდ დოლარს შეადგენს, რაც \$1,856.20 მილიარდი დოლარით მეტია „Walmart“-ის საბაზრო ღირებულებაზე. ამდენად, მხოლოდ წლიური შემოსავლების და გაყიდვების მაღალი მოცულობა ვერ იქნება კომპანიის წარმატების მაჩვენებელი. მიუხედავად იმისა, რომ „Global 500“-ისა და „The Forbes Global 2000“-ის მონაცემების ანალიზი იძლევა მსოფლიო ბაზარზე არსებული კონკურენციის და მიმდინარე ზოგადი ტენდენციების შეფასების შესაძლებლობას, აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით, შეუძლებელია კომპანიის ტრანსნაციონალიზაციის დონის რეალური დადგენა და იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად არის კომპანია დამოკიდებული გლობალურ ბაზარზე.

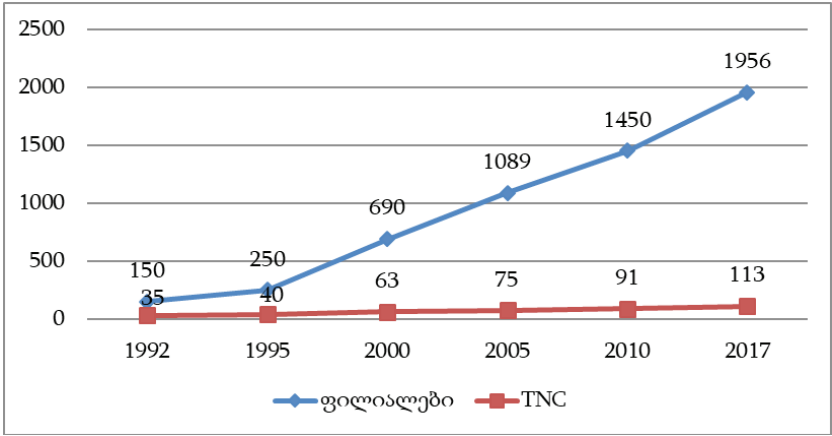
1974 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ დაამტკიცა ტრანსნაციონალური კომპანიების შესახებ პროგრამა, რომელიც 1974-1992 წლების განმავლობაში ხორციელდებოდა გაერთიანებული ერების ტრანსნაციონალური კორპორაციების ცენტრის (UNCTC) მიერ, რომლის მთავარი ოფისი განლაგებული იყო ნიუ-იორკში. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის სისტემის ფარგლებში, ცენტრის მეშვეობით, ხდებოდა ტნკ-ებთან და პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებთან დაკავშირებული ყველა საკითხის კოორდინაცია. 1993 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ეკონომიკისა და სოციალური განვითარების დეპარტამენტში ყოფნის მოკლე პერიოდის შემდეგ (1992-1993), პროგრამის განხორციელება დაევალა გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენციას (UNCTAD), რომელიც

დღესდღეობით განთავსებულია ჟენევაში და პროგრამის შესრულებას ახდენს კონფერენციაში არსებული ინვესტირების, ტექნოლოგიებისა და წარმოების განვითარების განყოფილების მეშვეობით.⁶⁷

„UNCTAD“-ის მიერ წარმოდგენილი მსოფლიო ინვესტიციების (2001 წ.) ანგარიშის შესაბამისად, მსოფლიოში იყო 62 ათასი ტნკ 800 ათასი უცხოური დანაყოფით. 90-იანი წლების შუა პერიოდში ფუნქციონირებდა მხოლოდ 40 ათასი მსგავსი ტნკ, რომელიც საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ აკონტროლებდა 250 ათასამდე შვილობილ კომპანიას. ბოლო 30 წლის განმავლობაში ტნკ-ების რაოდენობა 9-ჯერ გაიზარდა. 1970 წელს იყო რეგისტრირებული მხოლოდ 7 ათასი კომპანია, 1976 წელს – 11 ათასი, 86 ათასი უცხოური ფილიალით, ხოლო 1990 წელს – 24 ათასი ტნკ.⁶⁸

დიაგრამა №19

ტნკ-ებისა და მათი ფილიალების რაოდენობის დინამიკა



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ (UNCTAD)-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

⁶⁷ Kevin Richard (06.02.2014) „Transnationality Index by UNCTAD“ <http://www.slideshare.net/rigelric3/tni-30887847>.

⁶⁸ Владимирова И.Г. „Исследование уровня транснационализации компаний“ - <http://www.cfin.ru/press/management/2015-6/12.shtml>.

№19 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ტნკ-ის, მათი შვილობილი კომპანიებისა და ფილიალების რაოდენობის დინამიკა XX საუკუნის ბოლოსა და XXI საუკუნის დასაწყისში. წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზის მიხედვით შეინიშნება ტნკ-ების უცხოური ფილიალების არსებითი ზრდა დედაკომპანიების ზრდასთან მიმართებაში. მაგალითად, ტნკ-ების (დედაკომპანიები) რაოდენობა 2017 წელს 1995 წელთან შედარებით, გაიზარდა 282%-ით, როდესაც შვილობილი კომპანიებისა – 782%-ით. თუ 90-იანი წლების დასაწყისში ერთი ტრანსნაციონალური კომპანიის შემადგენლობაში საშუალოდ შედიოდა 6-მდე შვილობილი კომპანია, 2017 წლის მონაცემით მათი საშუალო რაოდენობა გახდა 17.

განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს „UNCTAD“-ის მიერ შემუშავებული კომპანიების ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასების კრიტერიუმი - ტრანსნაციონალობის ინდექსი (შემდგომში ტნი), რომელიც წარმოადგენს ტრანსნაციონალურ კომპანიათა კლასიფიცირების საშუალებას და გამოიყენება ეკონომისტების და პოლიტიკოსების მიერ კომპანიის ტრანსნაციონალიზაციის დონის დასადგენად. ის გამოითვლება, როგორც შემდეგი სამი თანაფარდობის არითმეტიკული საშუალო:⁶⁹

- უცხოურ აქტივთა თანაფარდობა მთლიან აქტივებთან;
 - უცხოურ გაყიდვათა თანაფარდობა მთლიან გაყიდვებთან;
 - საგარეო დასაქმების თანაფარდობა მთლიან დასაქმებასთან;
- აღნიშნული შეგვიძლია გამოვსახოთ ფორმულით:

$$Ti = \frac{\frac{A1}{A} + \frac{R1}{R} + \frac{S1}{S}}{3}$$

შემდეგი მნიშვნელობით:

Ti - ტრანსნაციონალიზაციის დონე;

A1 - საზღვარგარეთ არსებული აქტივები;

A - მთლიანი აქტივები;

R1 - საქონლის/მომსახურების გაყიდვათა მოცულობა საზღვარგარეთ;

⁶⁹ Wall S., Minocha S., (2015) Rees Br., „International Business“, publisher „Pearson Education“, Harlow, p. 24.

- R - საქონლის/მომსახურების გაყიდვათა მთლიანი მოცულობა;
- S1 - დასაქმებულთა რიცხოვნობა საზღვარგარეთ;
- S - დასაქმებულთა მთლიანი რიცხოვნობა.

კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც უდევს საფუძვლად ამ ინდექსს, იძლევა საშუალებას, შეფასდეს კომპანიების აქტივობებისა და ინტერესების დონე, რომელიც ჩადებულია ოპერირების როგორც ადგილობრივ, ასევე საგარეო ბაზარზე.

ტნი-ს მაღალმა დონემ შესაძლოა წარმოშვას კითხვები ქვეყნის ლოკალიზაციის უპირატესობების შესახებ, ან მიგვანიშნოს ძლიერ საერთაშორისო კონკურენციაზე იმ კომპანიებს შორის, რომლებიც მონაწილეობენ ადგილობრივ ბაზარზე. ინდექსის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ მასში არ არის გათვალისწინებული ადგილობრივი ბაზრის ზომა, ვერ ხერხდება იმ კომპანიების განსხვავება, რომელთა აქტივობები კონცენტრირდება რამდენიმე უცხო ბაზარზე იმ კომპანიებთან მიმართებაში, რომლებიც მოქმედებენ მრავალი უცხო ქვეყნის ბაზრებზე.

ტნკ-ები კლასიფიცირდება, აგრეთვე, უცხოური აქტივების მოცულობის მიხედვით, რომელთაც ისინი ფლობენ. თუმცა, ტნი-ს მიხედვით კლასიფიცირება შესაძლოა საგრძნობლად განსხვავდებოდეს. მაგალითად, 2020 წლის მონაცემებით იაპონური ავტომწარმოებელი კომპანია „Toyota Motor Corp“ - ი 337 მილიარდი დოლარის უცხოური აქტივების ფლობით იყო პირველი ტნკ-ის რეიტინგში, ხოლო ტნი-ის 62,7% მაჩვენებლით ის 46-ე პოზიციას იკავებდა. მსგავსად, „Royal Dutch Shell Plc“-ს, საზღვარგარეთული აქტივების ფლობით მე-2 ადგილი ეკავა, ხოლო მისი ტნი შეადგენდა 65,0%-ს და რეიტინგში იყო 44-ე ადგილზე. „Deutsche Telekom AG“-ი კი, რომელიც მესამე უდიდესი მულტინაციონალური კორპორაციაა უცხოური აქტივების მფლობელობის მხრივ 26-ე ადგილზეა ტნი-ის სკალაზე. აღსანიშნავია, რომ აქტივების ფლობის მხრივ, რეიტინგის ათეულში შემავალი კორპორაციების უმეტესობის (4 შემთხვევაში) ძირითადი საქმიანობის სფეროა ნავთობის მოპოვება, გადამუშავება და დისტრიბუცია (იხ. ცხრილი №2).

ცხრილი №2

10 წამყვანი ტნკ. უცხოური აქტივების ფლობის მიხედვით (2020 წ.)

მლნ. \$

სორტირება აქტ. ტნი	კორპორაცია	ბაზირების ქვეყანა	სექტორის სფერო	აქტივები		გაყიდვები		დასაქმება		ტნი	
				უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.		%
1	46	Toyota Motor Corp	იაპონია	ავტომობილები	336,609	561,991	175,673	256,658	219,388	366,283	62.7
2	44	Royal Dutch Shell Plc	გერმანია	ნავთობ-პროდუქტები	323,240	378,630	122,337	169,374	60,000	87,000	65.0
3	26	Deutsche Telekom AG	გერმანია	ტელეკომუნიკაცია	259,626	325,091	98,634	115,190	160,240	226,291	78.8
4	52	Volkswagen Group	გერმანია	ავტომობილები	258,098	610,031	205,334	254,202	370,000	665,000	59.6
5	27	Total SA	საფრანგეთი	ნავთობ-პროდუქტები	239,970	267,406	85,765	111,786	69,614	105,476	77.5
6	50	BP Plc	გერმანია	ნავთობ-პროდუქტები	234,760	267,205	129,122	169,208	12,400	68,100	60.8
7	17	Anheuser-Busch InBev NV	ბელგია	საკვები და სურსათი	187,003	227,494	37,398	43,780	141,338	163,695	84.7
8	19	British American Tobacco PLC	გერმანია	თამბაქო	175,170	187,947	32,822	33,063	31,544	55,329	83.2
9	63	Daimler AG	გერმანია	ავტომობილები	174,541	350,641	147,180	175,991	80,425	288,481	53.8
10	73	Exxon Mobil Corp	აშშ	ნავთობ-პროდუქტები	171,361	332,750	93,471	181,502	28,800	72,000	47.7

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ (UNCTAD)-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

აქტივების მხრივ რანგირების საპირისპიროდ, ტნი-ის მიხედვით პირველ ადგილზე მყოფი კომპანია „Barrick Gold Corp“ (98.1%), საზღვარგარეთული აქტივების ფლობის კუთხით, 98-ე ადგილზეა. კომპანია „Medtronic Plc“ კი, ტნი-ს მიხედვით, მე-2, ხოლო საგარეო აქტივების ფლობით 40-ე ადგილზეა (იხ. ცხრილი N3).

10 ნამყვანი ტნკ. ტნი-ს მიხედვით (2020 წ.) მლნ. \$

სორ-ტირება	აქტ.	ტნი	კორპორაცია	ბაზირების ქვეყანა	საქმიანობის სფერო	აქტივები		გაყიდვები		დასაქმება		ტნი
						უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	
98		1	Barrick Gold Corp	კანადა	სამთო მოპოვება, კარიერები ნავთობის გადამუშავება	45,890	46,469	11,573	11,959	21,596	21,869	98.1
40		2	Medtronic Plc	ირლანდია	ინსტრუმენტები და დაკავშირებული პროდუქტები	87,608	90,689	28,828	28,913	86,943	90,000	97.6
33		3	Rio Tinto Plc	გაერთიანებული სამეფო	სამთო მოპოვება, კარიერები ნავთობის გადამუშავება	97,066	97,226	41,624	41,851	43,931	47,474	97.3
75		4	Anglo American Plc	გაერთიანებული სამეფო	სამთო მოპოვება, კარიერები ნავთობის გადამუშავება	57,705	61,529	26,747	28,570	62,000	64,000	94.8
14		5	CK Hutchison Holdings Ltd	ჰონკონგი, ჩინეთი	საცალო ვაჭრობა	150,321	161,812	31,092	34,347	279,000	300,000	92.1
25		6	Takeda Pharmaceutical Co Ltd	ჩინეთი	ფარმაცევტული საშუალებები	111,879	116,540	24,879	30,158	45,595	47,495	91.5
24		7	Hon Hai Precision Industries	ტაივანის ჩინური პროდუქცია	ელექტრონული კომპონენტები	113,716	130,770	177,274	181,937	658,631	757,404	90.5
44		8	Roche Group	შვეიცარია	ფარმაცევტული საშუალებები	83,909	97,851	61,438	62,152	87,300	101,200	90.3
28		9	Nestlé SA	შვეიცარია	საკვები და სასმელი	105,750	140,893	88,671	89,880	264,459	273,000	90.2
61		10	Unilever Plc	გაერთიანებული სამეფო	საკვები და სასმელი	68,432	74,162	49,238	51,674	120,758	149,000	89.5

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ (UNCTAD)-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

მანჩესტერის უნივერსიტეტის პროფესორი პიტერ დიკენი, რომლის სამეცნიერო საქმიანობა უკავშირდება ბიზნესის გლობალიზაციის საკითხების შესწავლას, თვლიდა, რომ ტნი-ის მონაცემები უარყოფდნენ ჰიპერგლობალიზმის განაცხადებს. ის მიიჩნევდა, რომ ტნი-ის მონაცემები ეწინააღმდეგებოდა მოსაზრებას, რომ მულტინაციონალური კორპორაციები კარგავენ კავშირს წარმოშობის ქვეყნებთან. მისი აზრით, „თუ ეს მოსაზრება სიმართლეა, ჩვენ უნდა

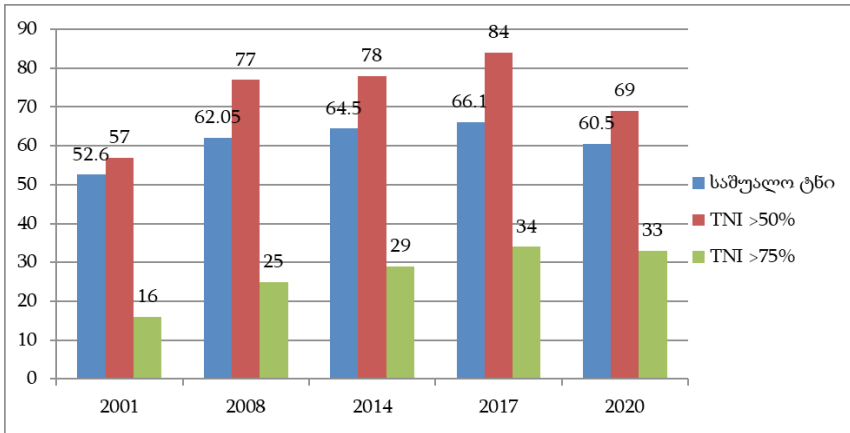
მოველოდეთ, რომ უდიდეს მულტინაციონალურ კორპორაციებს საკუთარ აქტივთა, გაყიდვათა და დასაქმებათა უმეტესობა საკუთარი ქვეყნის გარეთ ექნებათ და ამგვარად, ამ კორპორაციათა უმეტესობას მაღალი ტნი უნდა ჰქონდეს. ფაქტობრივად კი, „UNCTAD“-ის 2001 წლის ტნი მონაცემებით, წამყვანი 100 მულტინაციონალური კორპორაციის ტრანსნაციონალიზაციის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენდა 52.6%, 100-დან 57 კორპორაციის ტნი 50%-ზე მეტი იყო და მხოლოდ 16-ს ჰქონდა ის 75%-ზე მაღალი.“

ამგვარად, დიკენის დასკვნით, ტნი-ს მონაცემები ქმნის მხოლოდ მცირე მტკიცებულებას მულტინაციონალურ კომპანიათა მიერ საკუთარი აქტივების, გაყიდვებისა და დასაქმების დამოკიდებულების დონეზე საკუთარი ქვეყნის გარეთ. აღნიშნულის განხორციელებას კი მხოლოდ ჰიპერგლობალიზაციის პირობებში შეიძლება მოველოდეთ.⁷⁰ თუმცა, „UNCTAD“-ის მიერ გამოქვეყნებული 100 წამყვანი არასაფინანსო კორპორაციის ცხრილის ანალიზი ცხადყოფს, რომ კომპანიების დაინტერესება გლობალური ბაზრის მიმართ 2001-2020 წლებში დინამიკურად და სტაბილურად იზრდებოდა. 2020 წლის მონაცემებით ტრანსნაციონალიზაციის საშუალო მაჩვენებელმა შეადგინა 60.5%, რაც 7.9%-ით მეტია 2001 წლის მონაცემებთან შედარებით. 100-დან 69 კომპანიის ტნი 50%-ზე მეტია, ხოლო 33 კომპანიის - ცდება 75 %-იან მაჩვენებელს (იხ. დიაგრამა №20).

გარდა აღნიშნულისა, ტნკ-ის გლობალური ბაზრისადმი დამოკიდებულებას ადასტურებს ის გარემოებაც, რომ წამყვანი 100 ტნკ-ის მთლიანი აქტივების 54%, გაყიდვების 56% და დასაქმებულთა რაოდენობის 46% წარმოდგენილია უცხოურ ბაზრებზე. ამდენად, დღევანდელი გადმოსახედიდან ცხადია, რომ ტნკ-ი სულ უფრო კარგავენ კავშირს წარმოშობის ქვეყნებთან და ხდებიან დამოკიდებული გლობალურ ბაზარზე. ამასთანავე, 2020 წლის მონაცემები ცხადყოფენ, რომ, ფაქტობრივად, ტრანსნაციონალური კომპანიების არსი კონცეპტუალურად იცვლება და ადგილი აქვს მათ ჰიპერგლობალურ კომპანიებად გარდაქმნას.

⁷⁰ Dicken P., (2015) „Global shift: mapping the changing contours of the world economy“, publisher „SAGE“, Los Angeles, California, pp. 221–224.

ტნი მონაცემების ცვლილება 2001-2020 წლებში



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ (UNCTAD)-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

საბოლოო ჯამში, ყოველივე ზემოაღნიშნული ადასტურებს, რომ მიმდინარეობს წარმოების ტოტალური ინტერნაციონალიზაცია და სანარმოო სიმძლავრეების განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებიდან განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში გადაადგილება. ამდენად, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი გლობალურ ბაზარზე მეტი ბიზნესსუბიექტის აქტიური მონაწილეობის ნახალისებაა. შესაბამისად, საქართველოში როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორმა მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს გეოგრაფიული უპირატესობა, მოიზიდოს ინვესტორები და ხელი შეუწყოს ახალ ნამონეცებებს, რომლის მიზანი მსოფლიო ბაზრის მომხმარებელზე ორიენტირებული საქონლისა და მომსახურების შექმნა იქნება.

თავი II. საერთაშორისო ბიზნესსუბიექტების ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება

2.1 ქართული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების ეტაპები და ზრდის მიმართულებები

2.1.1 კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების თეორიების ანალიზი

დღესდღეობით ორგანიზაციულ განვითარებას დიდი ყურადღება ეთმობა. როგორც წესი, ამ ცნების ქვეშ იგულისხმება მენეჯერების მიერ განხორციელებული გარკვეული მიზანმიმართული ცვლილებები ორგანიზაციის ეფექტურობის გასაზრდელად. ზოგიერთი ორგანიზაცია სხვებთან შედარებით, უფრო წარმატებულად და დინამიკურად ვითარდება, ზოგიც თითქოს გაჩერებულია – განიცდის სტაგნაციას, სხვები კი მუდმივად აწყდებიან გარკვეულ დაბრკოლებებს.

1950 წელს კენეტ ბოულდინგის⁷¹ მიერ პირველად იყო შემოთავაზებული გაგება - „ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლები“. მას შემდეგ მენეჯმენტის, მარკეტინგის, სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის, სახელმწიფო მმართველობის სკოლებმა ამ თეორიის განხილვა და განვითარება დაიწყეს. სტენფორდის უნივერსიტეტის დოქტორმა ჯ. გარდნერმა 1965 წელს გამოცემულ სტატიაში „როგორ აღვკვეთოთ ორგანიზაციის ლპობა“ აღნიშნა: „ორგანიზაციებს, როგორც ადამიანებს და მცენარეებს, აქვთ საკუთარი სასიცოცხლო ციკლი. ისინი გადიან მწვანე-მოქნილი ახალგაზრდობის, გაფურჩქვნა-აყვავებისა და სიბერის პერიოდებს. ორგანიზაციებს შეუძლიათ, განვლონ ახალგაზრდობიდან სიბერემდე პერიოდი რამდენიმე ათწლეულში ან იარსებონ საუკუნეები.“⁷² ამდენად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორ-

⁷¹ Lorena Hernández von Wobeser (2016) „Life Cycle in Organizations: A Stationery Shop Case Study.“, *Journal of Business Case Studies*, P.35.

⁷² Gardner, J.W., (1965) „How to prevent organizational dry rot.“ *Harper’s Magazine*, P. 20.

განიზაცები განვითარების პერიოდში კრიზისების გადალახვით გადადიან განვითარების ახალ საფეხურზე, აღწევენ განვითარების მწვერვალს და კვდებიან.

XX საუკუნის მეორე ნახევარში შეიქმნა ორგანიზაციის განვითარების არაერთი მოდელი, სადაც ის აღიქმებოდა „პიროვნებად“, ხოლო მისი განვითარება „ცოცხალი ორგანიზმის“ ზრდად.

სხვადასხვა მკვლევრის მიერ წარმოდგენილი ორგანიზაციის განვითარების ეტაპების რაოდენობაც განსხვავებულია – მერყეობს 3-დან 10-მდე (იხ. ცხრილი №4).

ცხრილი №4

სასიცოცხლო ციკლების ტაქსონომია – ეტაპების რაოდენობა

ეტაპების რაოდენობა	ავტორები
3	Lippitt and Schmidt (1967); Smith, Mitchell and Summer (1985)
4	Kazanjian and Drazin (1989); Kimberly (1979); Lyden (1975); Quinn and Cameron (1983); Steinmetz (1969)
5	Greiner (1972); Hanks; Miller and Friesen (1984); Penrose (1952); Watson, Scott and Bruce (1987); Jansen and Chandler (1993)
6	Churchill and DLewis (1983)
10	Adizes (1979)

წყარო: Selvarajah, C., Muthaly, S., 2011. Investigating the firm life-cycle theory on Australia SMEs in the ICT Sector,“ by Pereneyi. „Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability“

უფრო მკაფიო წარმოდგენა რომ შეგვექმნას სასიცოცხლო ციკლების თეორიის შესახებ, დეტალურად განვიხილოთ, გავაანალიზოთ და შევადაროთ რამდენიმე ძირითადი მოდელი.

კომპანიის სასიცოცხლო ციკლებისა და განვითარების კლა-

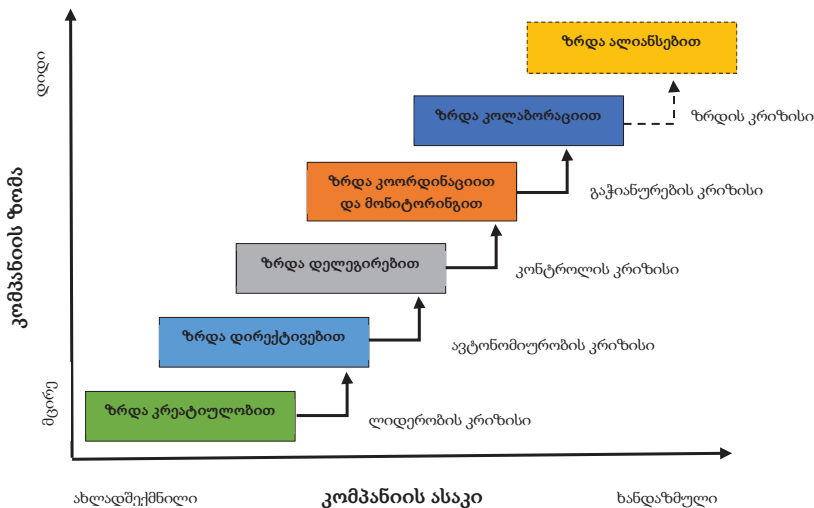
სიკურ მაგალითს წარმოადგენს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის პროფესორის, ლარი გრეინერის „კომპანიის ევოლუციური განვითარების მოდელი“, რომელიც შემუშავდა გასული საუკუნის 70-იან წლებში. გრეინერი გამოყოფს კომპანიის ევოლუციის ხუთ ეტაპს: ზრდა კრეატიულობით, ზრდა დირექტივებით, ზრდა დელეგირებით, ზრდა კოორდინაციით და მონიტორინგით და ზრდა კოლაბორაციით, რომელსაც უწოდებს „ზრდის სტადიებს“ (იხ. დიაგრამა №21)⁷³. კომპანიის ზრდის ყოველ ეტაპს გააჩნია მკაფიოდ გამოკვეთილი 2 ფაზა: ევოლუციური და რევოლუციური განვითარება. ევოლუციური განვითარების დროს გაყიდვები და შემოსავალი იზრდება ეტაპობრივად. რევოლუციური განვითარების პერიოდში კომპანიაში ადგილი აქვს შიდა კომფლიქტებს, რაც ხდება ამოცანებისა და მმართველობის შეუსაბამობის მიზეზი კომპანიაში, გაყიდვებმა და შემოსავალმა შეიძლება იკლოს, თუმცა მერე ისევ შეძლოს ზრდის ტენდენციის შენარჩუნება. ფაქტობრივად, შეიძლება ითქვას, რომ თითოეული სტადია იმავდროულად არის წინა სტადიის გაგრძელება და მომდევნო სტადიის გამომწვევი მიზეზი. თითოეული პერიოდი ხასიათდება შესაბამისი მმართველობის სტილით და მოიცავს ეტაპისთვის დამახასიათებელ მმართველობით პრობლემებს, რომელიც უნდა გადაიჭრას შემდეგ ეტაპზე გადასვლამდე, კომპანიის ზრდის შესანარჩუნებლად.

უფრო ვრცლად განვიხილოთ თითოეული პერიოდი:

ზრდა კრეატიულობით. წარმოადგენს კომპანიის ჩასახვას იდეურ დონეზე. ამ ეტაპზე იდეის ავტორი ცდილობს, ხორცი შეასხას საკუთარი შთაგონების ნაყოფს, ქმნის გუნდს და არწმუნებს მის წევრებს მომავალ წარმატებაში. აღნიშნული სტადიისთვის დამახასიათებელია მძიმე შრომა და დაბალი ანაზღაურება, ხშირად ერთუზიანზე მუშაობაც კი. თანდათანობით კომპანია იწყებს ზრდას და მენარმე კარგავს უშუალო კონტროლს ქვეშევრდომებზე. ჩნდება პროფესიონალი მენეჯერების მოთხოვნილება და აქტუალური ხდება მათზე უფლებამოსილებების დელეგირების საკითხი. დგება ლიდერობის კრიზისი.

⁷³ Larry Greiner, „Organizational growth model“, http://www.valuebasedmanagement.net/~methods_greiner.html.

ლარი გრეინერის კომპანიის ევოლუციური განვითარების მოდელი



წყარო: Larry Greiner - „Organizational growth model“ (1973)

ზრდა დირექტივებით. აღნიშნულ ეტაპზე ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც თანმიმდევრობით არის განერილი ფუნქციები და პასუხისმგებლობები თითოეული პოზიციისთვის. ჩნდება ფორმალური კომუნიკაციების სისტემა, ინერგება ნახალისებისა და დასჯის მექანიზმები და საბოლოო ჯამში, იქმნება კონტროლის სისტემა. ორგანიზაცია იწყებს დივერსიფიცირებას და განვითარებას. მიუხედავად ამისა, მკაცრი ფუნქციური სისტემა ავლენს საკუთარ მინუსებს - ქვედა დონეებზე ჩნდება ინფორმაციის ნაკლებობა. კრიტიკულ სიტუაციაში ოპერატიული რეაგირებისათვის გადანყვეტილებების მიღების თავისუფლება იზღუდება. დგება ავტონომიურობის კრიზისი.

ზრდა დელეგირებით. ამ სტადიაზე ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის დეცენტრალიზაცია, რაც გამოიხატება ცალკეული ბიზნესერთეულებისა და გეოგრაფიული მიმართულებების ხელმძ-

ღვანელებისათვის ძალაუფლების მინიჭებით. შუა რგოლის მენეჯერებს დელეგირებული აქვთ საკმარისი ძალაუფლება, პროდუქციის გასავითარებლად და ახალ ბაზარზე შესასვლელად. ამ ეტაპზე კომპანიის ზედა მმართველ რგოლს ყურადღება გადააქვს საერთო სტრატეგიულ განვითარებაზე, რაც იწვევს გაზრდილ და გართულებულ ორგანიზაციაზე კონტროლის თანდათანობით კარგვას. ერთეულების ხელმძღვანელები, ხშირ შემთხვევაში, კარგავენ მეტ დროს საკუთარი მიზნების მისაღწევად, რაც შეიძლება საერთოდ არ წარმოადგენდეს კომპანიის მიზნებს. ამასთან, როგორც წესი, მათი შეცვლა სწრაფად და მარტივად არცთუ ისე ადვილია, რის გამოც ჩნდება კონტროლის კრიზისი.

ზრდა კოორდინაციითა და მონიტორინგით. საქმიანობის კოორდინაცია გულისხმობს ავტონომიური ერთეულების გაერთიანებას პროდუქტულ (დარგობრივ) ჯგუფებში. ამ სტადიაზე მნიშვნელოვნად ფართოვდება სათაო ოფისი, სადაც იქმნება გეგმა და მუშავდება მისი შესრულების კონტროლის სისტემები, თუმცა ძირითადი საწარმოო გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლება რჩება დანაყოფების პრეროგატივად. ამ ეტაპზე ორგანიზაცია დგება პრობლემის წინაშე, რაც დაკავშირებულია იმასთან, რომ რთული დაგეგმარებითი, ფინანსების გადანაწილების და გადატვირთული კონტროლის სისტემები იწვევს მოვლენებზე რეაქციის შემცირებას და ორგანიზაციული ეფექტიანობის დონის ვარდნას. სახეზეა გაჭიანურების კრიზისი.

ზრდა კოლაბორაციით. ორგანიზაცია აცნობიერებს მთელი მმართველობითი და ორგანიზაციული სისტემის ბიუროკრატიულობას და თანდათანობით ცდილობს, გახადოს ის მოქნილი. ყალიბდება და ინერგება კონსულტანტების-მრჩევლების ინსტიტუტი, რომლებიც ეხმარებიან ხელმძღვანელობას პროფესიული რჩევებით. ნებისმიერი ახალი იდეა წახალისდება და ხდება ძველი სისტემის კრიტიკა. ცენტრალური ოფისი რაოდენობრივად მცირდება და მუდმივი კონტროლის დონე კლებულობს. ამ ეტაპზე თეორიულად შესაძლებელია მატრიცული სისტემის შემოღება.

აღსანიშნავია, რომ 1998 წელს გრეინერმა დაამატა მეექვსე ეტა-

პი - „ზრდა ალიანსების შექმნით“, ხოლო მეხუთე სტადიის კრიზისი განსაზღვრა „ზრდის კრიზისად“.

გრეინერის მოდელი აგებულია ორ ფაქტორზე: ორგანიზაციის სიდიდესა და მის ასაკზე. ავტორის დაშვებით, კომპანია იზრდება წლების განმავლობაში, მაგრამ მოდელში არ არის იდენტიფიცირებული, თუ რა დრო სჭირდება მას ამისთვის. რეალურად აღნიშნული ფაქტორები ყოველთვის არ არის ერთმანეთზე დამოკიდებული. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სწრაფად მზარდ სამეწარმეო მიმართულებებში კომპანიები შედარებით უფრო მოკლე დროში გადაიან ევოლუციის სხვადასხვა სტადიას. მიუხედავად ამისა, ეს გავლენას არ ახდენს კომპანიის ზომაზე.

ამერიკელმა მეცნიერმა დენ მილერმა⁷⁴ და კანადელმა პროფესორმა პიტერ ფრიზენმა⁷⁵ ერთობლივ ნაშრომში - „კორპორაციის სასიცოცხლო ციკლების გრძელვადიანი შესწავლა“ - აღნიშნეს⁷⁶, რომ მსგავსი სახის კვლევების ჩატარებას ართულებს შემდეგი მიზეზები:

- პირველ რიგში, კვლევის მომენტისათვის ორგანიზაციები იმყოფებიან განვითარების რომელიღაც საფეხურზე, დაძლეული აქვთ წინა სტადია, რაც აისახება სიტუაციის ხედვაზე;

- მეორე, ორგანიზაციის „დაბადების“ პერიოდმა შეიძლება გასტანოს რამდენიმე წელიწადი. შესაბამისად, სხვადასხვა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების შესწავლამ შესაძლოა მოგვცეს განსხვავებული შედეგები;

- მესამე, ფართოდ ცნობილი ფირმები ხშირად აქვეყნებენ მონაცემებს საკუთარი განვითარებისა და ცვლილებების შესახებ, რომლებიც ხდება ორგანიზაციის შიგნით (ყოველ შემთხვევაში, ასეთი ინფორმაციის მოპოვება შესაძლებელია მასმედიაში) იმ დროს, როდესაც მცირე ზომის ფირმებს მსგავსი შესაძლებლობა არ გააჩნიათ, მაგრამ წარმოდგენილი კლასიფიკაციების მიხედვით გადაინ განვითარების იმავე სტადიებს;

⁷⁴ https://cloudfront.ualberta.ca/-/media/business/centres/cefe/documents/dan_nymillercv.pdf.

⁷⁵ <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.30.10.1262>.

⁷⁶ Miller, D., Friesen, P.H. (1984) „A longitudinal study of the corporate life cycle“, *Management Science*, 30, pp 1161-1183.

- მეოთხე, არსებობს დამახინჯებული ინფორმაციის მიღების ორი მიზეზი: 1) არასწორი მონაცემების წარმოდგენის ალბათობა და 2) მკვლევრების მიერ მოპოვებული ინფორმაციის სუბიექტური ინტერპრეტაცია.

შემდეგი შენიშვნა ეხება კლასიფიკაციის გამოყოფის საფუძვლებს. მიღერმა და ფრიზენმა საფუძვლად მიიჩნიეს ცვლილება - მდგომარეობაში, ორგანიზაციაში, ინოვაციაში, ორგანიზაციულ სტრატეგიაში და გამოყვეს ორგანიზაციული განვითარების ხუთი სტადია: დაბადება, განვითარება, მომწიფება, გაფურჩქვნა და ვარდნა.

პრაქტიკული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ განვასხვაოთ, დავადგინოთ და ამოვიცნოთ ორგანიზაციაში მიმდინარე სტადია. მიღერმა და ფრიზენმა ნაწილობრივ გასცეს პასუხი ამ კითხვას კრიტერიუმების გამოყოფით, რომლითაც (მათი აზრით) შესაძლებელია განისაზღვროს ორგანიზაციის განვითარების სტადია (იხ. ცხრილი №5).

ცხრილი №5

დ. მიღერის და პ. ფრიზენის სასიცოცხლო ციკლების განვითარების სტადიები კრიტერიუმებით

განვითარების სტადიები	კრიტერიუმები
დაბადება	ფირმის ასაკი არ აღემატება 10 წელს, აქვს არაფორმალური სტრუქტურა, მართავს მესაკუთრე-მენეჯერი;
განვითარება	გაყიდვების მოცულობა იზრდება 15%-ზე მეტად, ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ფორმალ-იზებული პოლიტიკა;
მომწიფება	გაყიდვების მოცულობა იზრდება, მაგრამ არა უმეტეს 15%-სა, ორგანიზაცია უფრო ბიუროკრატიულია;
გაფურჩქვნა	გაყიდვების მოცულობა კვლავ იზრდება 15%-ზე მეტით, გამოიყენება კონტროლისა და დაგეგმვის რთული სისტემები;
ვარდნა	საქონლის წარმოების შეზღუდვა, შემოსავალი კლებულობს;

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ლოგიკური საფუძვლის არსებობის მიუხედავად, შემუშავებული კრიტერიუმები ვერ იქნება მიჩნეული სტადიების ობიექტურ მახასიათებლებად. იმპერატიული ჩარჩოები, თუნდაც „დაბადების“ სტადიაზე, მოკლებულია რეალურობას, ვინაიდან ადრეულ სტადიებზე ცვლილებები, ხშირ შემთხვევაში, უფრო სწრაფად ხდება. შესაბამისად, განვითარების სტადიის ზუსტი დადგენისათვის აუცილებლობას წარმოადგენს დიაგნოსტიკის უფრო საიმედო ინსტრუმენტები.

სხვადასხვა ავტორის მიერ განვითარების სტადიების ხანგრძლივობასა და პერიოდებზე კამათის მიუხედავად, ფაქტია, რომ თითოეული სტადია ხასიათდება საკუთარი უნიკალური სტრუქტურით, სისტემით და მართვის სტილით (იხ. ცხრილი №6).

ცხრილი №6

ორგანიზაციული მახასიათებლები განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე

განვითარების სტადიები	მდგომარეობა (Situation)	ორგანიზაცია და სტრუქტურა (Organization)	ინოვაცია და სტრატეგია (Innovation & Strategy)
დაბადება (Birth Phase)	- მცირე ზომის ფირმა; - ახალგაზრდა; - ძალაუფლება მესაკუთრის ხელშია; - ერთგვაროვანი, მშვიდობიანი გარემო.	- არაფორმალური სტრუქტურა; - არადიფერენცირებული; - ცენტრალიზებული მართვა; - გადანყვეტილების მიღების და ინფორმაციის გადაცემის გაუზრებელი მეთოდები.	- სანარმოო ხაზით მრავალი ინოვაცია; - საკუთარი ნიშის მოპოვების სტრატეგია; - რისკზე ნასვლის მზადყოფნა.

<p>განვითარება (Growth Phase)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - საშუალო ზომა; - ასაკით უფრო-სი; - მრავალრიცხოვანი აქციონერები; - უფრო არაერთგვაროვანი და კონკურენტული გარემო. 	<ul style="list-style-type: none"> - გარკვეულწილად ფორმალური სტრუქტურები; - ფუნქციური გამიჯვნა; - ზომიერი დიფერენციაცია; - ნაკლებად ცენტრალიზებული; - გადაწყვეტილების მიღების და ინფორმაციის გადაცემის მეთოდების პირველადი განვითარება. 	<ul style="list-style-type: none"> - ბაზრის გაფართოება ახლომდებარე ტერიტორიებზე; - წარმოების ზრდა; - ზრდის სწრაფი ტემპი.
<p>მომწიფება (Maturity Phase)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - გადანაწილებული მმართველობა; - კონკურენტული და არაერთგვაროვანი გარემო. 	<ul style="list-style-type: none"> - ფორმალური ბიუროკრატიული სტრუქტურა; - ზომიერი დიფერენციაცია; - ზომიერი ცენტრალიზაცია; - გადაწყვეტილების მიღების და ინფორმაციის გადაცემის მეთოდები, როგორც წინასტადიაზე. 	<ul style="list-style-type: none"> - გაყიდვების ბაზრის განმტკიცება; - კონსერვატიულობა; - ზრდის ტემპების შენელება.
<p>გაფორქვანა (Revival Phase)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ზომა დიდია; - არაერთგვაროვანი რთული და დინამიკური გარემო. 	<ul style="list-style-type: none"> - მაღალი დიფერენციაცია; - გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები ფორმალური სტრუქტურისა; - ზომიერი დიფერენციაცია და ცენტრალიზაცია. 	<ul style="list-style-type: none"> - გასვლა დაკავშირებულ ბაზრებზე; - რისკის მაღალი დონე; - მყარი ინოვაციები; - ზრდის სწრაფი ტემპი.

<p>ვარდნა (Decline Phase)</p>	<p>- იკავებს მთელ ბაზარს; - ერთგვაროვანი და კონკურენტული გარემო.</p>	<p>- ფორმალური ბი-უროკრატიული სტრუქტურა;</p>	<p>- ინოვაციების დაბალი დონე; - შერწყმა; - რისკის თავიდან აცილება; - ნელი ზრდა.</p>
-----------------------------------	--	--	---

წყარო: Моргунов Евгений, Модели жизненного цикла организации, <https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij>

საინტერესო განავითარება პოვა კოლუმბიის უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის, ცნობილი ბიზნესკონსულტანტის (მიღებული აქვს საპატიო დოქტორის წოდება მსოფლიოს 20 სხვადასხვა უნივერსიტეტში და „Executive Excellence Journal“-ის მიერ დასახელებულია ტოპ 30 კონსულტანტს შორის) ი.კ. ადიზესის მიერ შემუშავებულმა „კორპორაციის სასიცოცხლო ციკლების“ თეორიამ. მისი აზრით, ორგანიზაციული განვითარების დინამიკას აქვს ციკლური ხასიათი, მსგავსად ფიზიკური, ბიოლოგიური და სოციალური სისტემის უმრავლესობის ფუნქციონირებისა. ადიზესის მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციის სიცოცხლის პროცესში შესაძლებელია, გამოიყოს ათი თანმიმდევრული, კანონზომიერი ეტაპი (იხ. დიაგრამა №22).⁷⁷

ჩასახვა (მუცლად ყოფნის პერიოდი). პირველი ეტაპია, რომელიც გულისხმობს კომპანიის შექმნას მხოლოდ იდეურ დონეზე. იდეის შემოქმედი ამ ეტაპზე ეძებს შესაბამის გუნდს, რომელიც თანდათან ხვდება მისი იდეის არსს, თვლის მას მისაღებად და თანხმდება, გარისკოს ამ იდეის განხორციელება.

ჩვილობა. განვითარების ამ ეტაპზე კომპანიას ჯერ არ გააჩნია ჩამოყალიბებული სტრუქტურა და გამიჯნული უფლება-მოვალეობების სისტემა, მაგრამ ამ პერიოდში იწყება ორგანიზაციული

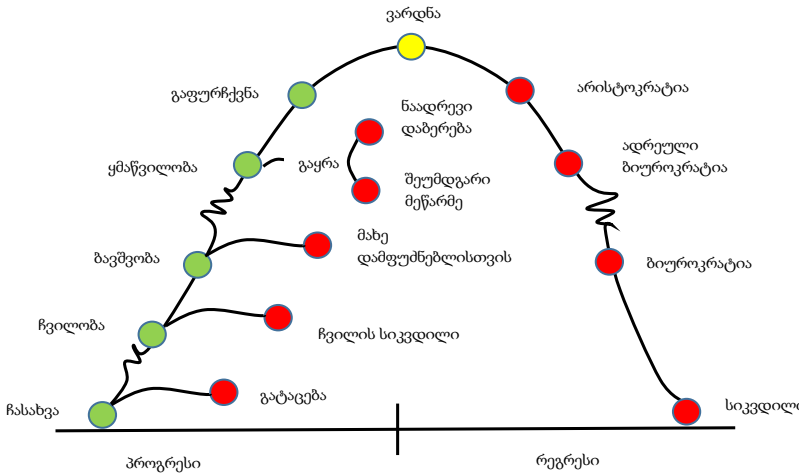
⁷⁷ Ichak Adizes, „Adizes Corporate Lifecycle“- Adizes’s institute worldwide, [HTTP://WWW.ADIZES.COM/LIFECYCLE/](http://WWW.ADIZES.COM/LIFECYCLE/).

პროცესი, იდეიდან პრაქტიკულ მოქმედებებზე გადასვლა. დიდი ყურადღება ეთმობა წარმოების შედეგებს და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

ბავშვობა. კომპანია იწყებს მუშაობას უფრო და უფრო პროდუქტიულად, პირველადი ბარიერების გადალახვით. გუნდი აცნობიერებს, რომ იდეა ამუშავდა და შეუძლია, იყოს ეკონომიკურად ეფექტური. ამ მოსაზრების საფუძველზე გუნდის წარმოდგენა კომპანიის მომავალზე იცვლება. მსოფლმხედველობა ფართოვდება და პრაქტიკულად მოიცავს უსაზღვრო ჰორიზონტს. თუმცა, კომპანიაში მაინც არ არის ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, მონესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი და არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები.

დიაგრამა №22

კომპანიის სასიცოცხლო ციკლი ი.კ. ადიზის მიხედვით



წყარო: <http://adizes.com/lifecycle/>.

ცმაწვილობა. ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენა კომპანიის სასიცოცხლო ციკლზე, ამ ეტაპზე კომპანია საგრძნობლად იცვლება.

შემოქმედი აცნობიერებს, რომ მზარდი ბიზნესის მარტო გაკონტროლება შეუძლებელია. ჩნდება კომპანიის სტრუქტურის ჩამოყალიბებისა და უფლებამოსილების დელეგირების მოთხოვნილება. ორგანიზაციაში ჩნდებიან პროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც იწყებენ სტრუქტურის ცვლილებას, განახლებული სამოტივაციო და კონტროლის სისტემების დანერგვას. იღებენ ახალ თანამშრომლებს, რაც იწვევს ორი „კულტურის“ კონფლიქტს, ძველი და ახალი სპეციალისტების დაპირისპირებას.

გაფურჩქვნა. გაფურჩქვნის სტადიაზე ორგანიზაციას აქვს შედარებით ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, განერილია ფუნქციები, არსებობს ნახალისებისა და დასჯის სისტემა. ორგანიზაციის მოქმედების წარმატება ფასდება კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების და დასახული მიზნების მიღწევადობის ფაქტორების მიხედვით. არცთუ ისე იშვიათად ამ ეტაპზე ორგანიზაცია ხსნის შვილობილ კომპანიებს, რომლებიც თავიდან გაივლიან განვითარების სასიცოცხლო სტადიებს.

ვარდნა წარმოადგენს კომპანიის დაბერების პირველ სტადიას, როდესაც კომპანია თანდათანობით სცილდება სწრაფი განვითარების, ახალი ბაზრების დაპყრობისა და არსებულ ბაზარზე გაფართოების ტენდენციას. კომპანია არ მისწრაფვის ცვლილებებისკენ და მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს პირადი ურთიერთობების მოგვარებას კოლექტივში, ვიდრე ბიზნესის მართვასთან დაკავშირებული რისკების გამოვლენასა და ანალიზს.

არისტოკრატია. კომპანია ფლობს საკმარის ფინანსურ რესურსებს, რომელიც იხარჯება არსებული კონტროლის სისტემისა და საქმიანობის მონეობის შესანარჩუნებლად. ჩნდება არაფორმალური ოფიციალური წესები დაკავშირებული, პირველ რიგში, ჩაცმის სტილთან და მსგავს ტრადიციებთან, რომელსაც პრაქტიკულად არ გააჩნია რაციონალური საფუძველი. კომპანია ცდილობს შეიძინოს ინოვაციები, ახალი საქონელი და იდეები იმ კომპანიების შესყიდვითა და შთანთქმით, რომლებიც იმყოფებიან განვითარების ადრეულ საფეხურებზე.

ადრეული ბიუროკრატია. კომპანია თანდათანობით ეფლობა

რთულ და გადაუჭრელ სტრუქტურულ კონფლიქტებში, რომელთა გადაწყვეტას ცდილობს თანამშრომლების გათავისუფლებით, სტრუქტურის შეუცვლელად. ძირითადად, დგინდება პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და ისჯება დამნაშავე, აღმოჩენილი პრობლემების მოგვარების ნაცვლად. განუწყვეტელი კონფლიქტები გადადის პარანოიაში და ყინავს ორგანიზაციას.

ბიუროკრატია. ეს სტადია ფაქტობრივად წარმოადგენს არსებობის დასასრულის წინაპირობას, კომპანია ფუნქციონირებას განაგრძობს ინერციით და ინარჩუნებს სტრუქტურას ხელოვნურად. ამ დროს ის მთლიანად ორიენტირებულია გადაუჭრელ შიდა პრობლემებზე, ცდილობს მისდიოს და შეასრულოს ყველა პროცედურა და წესები იმ იმედით, რომ ეს დაეხმარება მას გადარჩენაში და გაუხანგრძლივებს სიცოცხლეს.

სიკვდილი. კლიენტზე ორიენტირებული კომპანიის სიკვდილი ხდება მას შემდეგ, რაც მომხმარებლები მასიურად წყვეტენ მისი მომსახურებით სარგებლობას. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია წარმოადგენს მონოპოლისტს ან სარგებლობს სამთავრობო მხარდაჭერით, მისი სიცოცხლისუნარიანობა დროებით შეიძლება გაგრძელდეს (სამუშაო ადგილების შენარჩუნების პოლიტიკური ინტერესების გამო). ასეთ შემთხვევაში კომპანიაში ბიუროკრატიულობის დონე მუდმივად გაიზრდება და, საბოლოო ჯამში, მიაღწევს აპოგეას, რასაც მიჰყავს ორგანიზაცია გარდუვალ სიკვდილამდე.

ადიზესის მოდელის პირველი ხუთი ეტაპი, ფაქტობრივად, მოიცავს გრეინერის, მილერისა და ფრიზენის ევოლუციური განვითარების მოდელებს, ხოლო დანარჩენი სტადიები შეიძლება ჩაითვალოს გარდუვალი დასასრულის (კომპანიის სიკვდილის) წინაპირობად, რაც საკამათო საკითხია. მით უმეტეს, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ადიზესის მოდელში არ არის მკაფიო მინიშნება ორგანიზაციის მიერ საზღვარგარეთ ოპერირების შესაძლებლობაზე (რაც გრეინერის მიერ მეექვსე ეტაპის - „ზრდა ალიანსების შექმნით“ დამატებით გამოიკვეთა), კომპანიის რებრენდინგზე, ან მისი სიცოცხლისუნარიანობის გაგრძელების და განახლების სხვა შესაძლებლობებზე. ამასთანავე, მსოფლიო ბაზარი გაჯერებულია ისეთი კომპანიებით,

რომელთა ისტორია საუკუნეებს ითვლის და პროგრესულად აგრძელებს ოპერირებას (მაგ., შვეიცარული კომპანია „ნესტლე“, რომელმაც 2016 წელს დაარსებიდან 150 წლის იუბილე იზეიმა⁷⁸, ამერიკული კომპანია „აი-ბი-ემი“ დაარსდა 1911 წელს⁷⁹, იტალიური კომპანია „ბერეტა“ უკვე მე-5 საუკუნეა ოპერირებს ბაზარზე (1526 წ.)⁸⁰ და მრავალი სხვა), რაც ცალსახად ეჭვქვეშ აყენებს ორგანიზაციის გარდუვალი სიკვდილის თეორიას.

მიუხედავად ზემოაღნიშნული ნაკლოვანებებისა, განხილული მოდელების შემთხვევაში, თითოეული სტადია ხასიათდება საკუთარი უნიკალური სტრუქტურით, სისტემითა და მართვის სტილით. ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლა არ ხდება ბუნებრივად და შეუფერხებლად, უმაღლესი მენეჯერული რგოლის ზეგავლენისა და სურვილებისგან დამოუკიდებლად. პრაქტიკული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მიმდინარე სტადიების განსხვავება, დადგენა და ამოცნობა. განსხვავებული სამეწარმეო მიმართულებების, პირველადი რესურსებისა და მენეჯერული გამოცდილების გათვალისწინებით, პრაქტიკაში სტანდარტული (ერთნაირი) კრიტერიუმები, ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის განვითარების კონკრეტული სტადიის დადგენას. შესაბამისად, განვითარების სტადიის დადგენისათვის მიზანშეწონილია უფრო მოქნილი სისტემის გამოყენება.

2.1.2 ქართული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების სტადიების შეფასება

მრავალწლიანი კვლევებისა და ემპირიული გამოცდილების დაგროვების შედეგად ადიზესის ინსტიტუტის მიერ შემუშავდა შესაბამისი კითხვარი, რომელიც ადგენს კომპანიის განვითარების სტადიას და წარმოადგენს პრაქტიკაში გამოყენებად უახლეს მეთოდს.

ქართულ რეალობაში ადიზესის თეორიის პრაქტიკაში გამოყ-

⁷⁸ <http://www.nestle.com/aboutus/history>.

⁷⁹ <http://www.businessinsider.com/oldest-companies-on-earth-2014-8#1526--beretta-in-gardone-italy-7>.

⁸⁰ <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/66/sakutrebis-formebis-mikhedvit>.

ენებასთან დაკავშირებით არსებობს გარკვეული შეზღუდვები. ზოგიერთ ორგანიზაციასთან მიმართებაში ვერ გავრცელდება აღნიშნული თეორიის საწყისი დაშვებები. მაგალითად, თეორიაში არაფერია ნათქვამი სახელმწიფო საწარმოებზე, რომელთა რაოდენობა არც თუ ისე მცირეა ქვეყანაში (2022 წლის 1 იანვრის მონაცემებით საქართველოში რეგისტრირებულია 7769 ეკონომიკური სუბიექტი, რომელთა საწესდებო კაპიტალის 50%-ზე მეტი სახელმწიფო საკუთრებაშია⁸¹) და მათი შემქმნელის იდენტიფიცირება შეუძლებელია. გარდა ამისა, ბიზნესზე მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს სოციალური გარემოც. ჩვენთან არ არის სტაბილურობის და პროგნოზირების მაღალი დონე. ქვეყანაში დღესაც რეგულარული ცვლილებების მაღალი ხარისხია. თავისთავად სტაბილურობის და გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის პრობლემა მხოლოდ მენეჯერების დაბალი პროფესიონალიზმის ბრალი არ არის. ნიშანდობლივია დაძაბული ურთიერთობა მეზობელ ქვეყანასთან, რაც პერიოდულად „მცოცავი ოკუპაციით“ გამოიხატება, გარდა ამისა, ხშირია ცვლილებები კანონმდებლობაში, რაც ართულებს სწორი პროგნოზების გაკეთებას.

კვლევის პროცესში ჩატარებული ინტერვიუებით შეგვიძლია, ცალსახად ვთქვათ, რომ უმეტეს შემთხვევაში მცირე ან საშუალო ბიზნესის მეპატრონეების ბიზნესგეგმები გათვლილია რამდენიმე თვეზე, იშვიათად ერთ ან ორ წელიწადზე, ხოლო დანარჩენ შემთხვევაში არსებული ე.წ. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ფანტაზიის ნაყოფს, რომელსაც ხშირად ურევენ „სამენარმეო ხედვაში“. დაგეგმვის ახლო ხედვებს ასევე ადასტურებს სტატისტიკური მონაცემებიც. კერძოდ, 2022 წლის 01 იანვრის მდგომარეობით საქართველოში რეგისტრირებული იყო 847435 ერთეული ეკონომიკური სუბიექტი, რომელთაგან აქტიური იყო მხოლოდ 24 % - 202493 ერთეული⁸².

⁸¹ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. „ბიზნეს რეგისტრი საკუთრების ფორმების მიხედვით“ - http://geostat.ge/?action=page&_id=235&lang=geo.

⁸² საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. „ბიზნეს რეგისტრი საკუთრების ფორმების მიხედვით“ - http://geostat.ge/?action=page&_id=235&lang=geo.

ჩვენ მიერ ქართულ ენაზე ითარგმნა ადიზესის ინსტიტუტის მიერ შემუშავებული კითხვარი, შერჩევით ინტერვიუ ჩატარდა 60-მდე ქართული კომპანიის ხელმძღვანელებთან და მათში დასაქმებულ მომუშავეებთან. ინტერვიუს შედეგები აიტვირთა ადიზესის ინსტიტუტის საიტზე,⁸³ საიდანაც პირად ელექტრონულ ფოსტაზე გამოგზავნილი ანგარიშებით დადგინდა გამოკითხული კომპანიების განვითარების საფეხური. წარმოდგენილი მონაცემებით გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 14% იმყოფება გაფურჩქვნის სტადიაზე, ხოლო დანარჩენი 86% განვითარების ჩვილობისა და ბავშვობის ან გარდამავალ სტადიებზეა (იხ. დიაგრამა №23). საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ აღნიშნული კომპანიების (იგულისხმება 86%) შექმნის პერიოდი არ აღემატება 2-5 წელიწადს, ამასთანავე, ისინი წარმოადგენდნენ მცირე ან საშუალო ზომის საწარმოებს. ჩატარებულ გამოკითხვების მიხედვით აღნიშნული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ძირითადი პრობლემები:

- ორგანიზაციული სტრუქტურა და თანამდებობრივი ინსტრუქციები არ შეესაბამება რეალურ მდგომარეობას;
- გაურკვეველია, რა არის ნებადართული და რა აკრძალული;
- გადანყვეტილების მიღების რეალური უფლებამოსილება ცვალებადია, სიტუაციიდან გამომდინარე;
- ხშირ შემთხვევაში, არსებული წესი და პოლიტიკა არ არის დაცული;
- ორგანიზაციის არსებობა დამოკიდებულია დირექტორზე/დამფუძნებელზე;
- ხშირად არის ფინანსური პრობლემები;
- თანამშრომლები გადატვირთულები არიან დავალებებით, მაგრამ მუშაობენ მკაფიო პრიორიტეტების გარეშე;
- ხშირი ცვლილებებია ფინანსური დირექტორის თანამდებობაზე;
- რთულია სათანადოდ კვალიფიციური კადრების მოძიება;
- კომპანიაში ბევრი შიდა კონფლიქტია.

ამდენად, შეგვიძლია, ვთქვათ, რომ ძირითად შემთხვევებში, ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული

⁸³ <http://lifecycle.adizes.com/>.

ქმედითი სტრუქტურა, მონესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი, არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები, რასაც ემატება კვალიფიციური კადრების რთულად მოძიების პრობლემა.

საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციულ ევოლუციასთან დაკავშირებით ქართულ რეალობაში ვაწყდებით ორ ურთიერთსაინანაღმდეგო პრობლემას:

1. ჩვენთან, თითქმის ყოველთვის გვიანდება სტრუქტურული ცვლილებების დაწყება. რატომღაც ყველა ტოპ-მენეჯერი ერიდება სტრუქტურულ ცვლილებებს. ძირითადად, ალბათ, იმიტომ, რომ საქართველოში ნებისმიერი სტრუქტურული ცვლილება პიროვნულ დონეზე აღიქმება. ამიტომაც, სანამ ყველაფერი ძალიან არ გართულდება, გაუსაძლისად რთული და ნელი არ გახდება გადანყვეტილების მიღების პროცესი, მინიმუმამდე არ შემცირდება თანამშრომლების მხრიდან ინიციატივები, დაძაბულობა და კონფლიქტები როგორც მენეჯმენტის უმაღლეს, ისე საშუალო დონეზე პიკს არ მიაღწევს, იქამდე მნიშვნელოვან ცვლილებებს თითქმის არც ერთი ორგანიზაცია არ იწყებს. ამის გამო ბევრი რამე ფუჭდება და უამრავი შესაძლებლობა იკარგება;⁸⁴

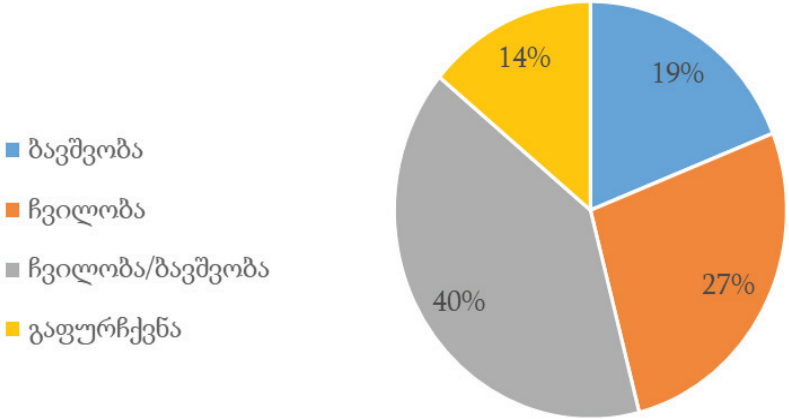
2. საქართველოში ტრენდულია საკუთარი ბიზნესის, წარმატებულ დასავლურ კომპანიებთან შედარება და მათი გამოცდილების გადმოღება. ბიზნესმენტა უმეტესობა არ ითვალისწინებს, რომ ასეთ შემთხვევაში მათი ორიენტირი ხდება კომპანიები, სადაც ადმინისტრირებას მეტი ყურადღება ეთმობა, არსებობს მაღალი ადმინისტრაციული ფუნქცია და სისტემურობა (კარგად არის დადგენილი წესები და პროცედურები). ისინი იმყოფებიან ახალგაზრდობის, გაფურჩქვნის ანდა ვარდნის სტადიებზე. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ საქართველოში არცთუ ისე ბევრი კომპანიაა გაფურჩქვნის სტადიაზე, შესაბამისად, სისტემურობის ამაღლებამ კომპანიის განვითარების საწყის სტადიებზე, შეიძლება უარყოფითი შედეგები

⁸⁴ ტოლიაშვილი პ., „ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს“, შ.: „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, თბილისი, 2012 - <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structur/>.

მოიტანოს. ამიტომაც, ხშირ შემთხვევაში, ჩვენს ქვეყანაში ახალგაზრდა ბიზნესში უცხოური ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვის მცდელობები მთავრდება იმედგაცრუებითა და რესურსების არაპროდუქტიული გამოყენებით.

დიაგრამა №23

გამოკითხული ქართული კომპანიების განვითარების საფეხურები



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერებმა არსებული სიტუაცია სწორად უნდა გააანალიზონ და მოახდინონ ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურის იმპლემენტირება შესაბამის მომენტში. ვინაიდან ნებისმიერი კონტროლის მექანიზმის ნაადრევმა ან დაგვიანებულმა დანერგვამ კომპანიის სისტემაში შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი შედეგი და ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის ეფექტიან, ეკონომიკურ და პროდუქტიულ განვითარებას.

ადიზესის მრუდი იძლევა საშუალებას გაანალიზდეს ორგანიზაციის დინამიკა და მისი განვითარების შესაძლებელი სცენარი, რაც გარკვეულწილად გამოიხატება დასკვნაში, ამა თუ იმ მმართველობითი გადაწყვეტილებების დროულობასთან დაკავშირებით.

ორგანიზაციული განვითარება უწყვეტი პროცესია. ის თითქმის ნებისმიერ ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე, სხვადასხვა მასშტაბით გამუდმებით მიმდინარეობს. ყველა ორგანიზაცია ლახავს განვითარების რამდენიმე სტადიას. მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ დაადგინონ ეს სტადიები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, სწორ დიაგნოზზე დაყრდნობის გარეშე, როდესაც მოვა ცვლილებების შეტანის დრო, შესაძლებელია მიიღონ არასწორი გადაწყვეტილება.

ქართულ რეალობაში მენეჯერების დაბალი პროფესიონალიზმი, არასტაბილური სოციალური გარემო და რეგულარული ცვლილებების მაღალი ხარისხი ქმნის დამატებით პრობლემებს გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვაში. ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლენილი ძირითადი პრობლემების (კონტროლის მექანიზმების ნაადრევი ან დაგვიანებული იმპლემენტაცია) გადაჭრისათვის, მიზანშეწონილია ადიზესის მეთოდის გამოყენება, რომელიც მაღალი სიზუსტით იძლევა განვითარების საფეხურის დადგენის და არსებული და მოსალოდნელი პრობლემების იდენტიფიცირების საშუალებას. აღნიშნული პროგნოზების გათვალისწინება მენეჯერების მხრიდან ადეკვატური ქმედებების შემთხვევაში, უზრუნველყოფს ორგანიზაციული აქტივების ეფექტიან, პროდუქტიულ და ეკონომიურ მართვას.

2.2 კომპანიების ინტერნაციონალური სტრატეგიების ანალიზი

2.2.1 კომპანიების უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის სტრატეგიების ანალიზი

დღევანდელ ჰიპერკონკურენტულ, გლობალურ ეკონომიკაში საერთაშორისო მენარმეობა თანდათან უფრო მეტ მნიშვნელოვნებას იძენს ყველა მასშტაბის ბიზნესსუბიექტებისათვის. ეჭვგარეშეა ის ფაქტი, რომ დღევანდელ მენარმეს უნდა შეეძლოს საერთაშორისო ბიზნესის სამყაროში შესვლა. წარმატებული ის იქნება, ვისაც

სრულად აქვს გააზრებული, თუ როგორ განსხვავდება საერთაშორისო ბიზნესი შიდა ბიზნესისაგან და აქვს ადეკვატური რეაგირების უნარი.

მკვლევრები ამტკიცებენ, რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში იკავებს თავს კომპანია საერთაშორისო აქტივობების დაწყებისგან, მით უფრო რთულია მისთვის საერთაშორისო დონეზე გაზრდა.⁸⁵

მრავალი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას იმაზე, რომ სანარმო გახდეს ჭეშმარიტად გლობალური. იმდენად, რამდენადაც კულტურული, პოლიტიკური და სამართლებრივი გარემო, ეკონომიკა და დისტრიბუციის ხელმისაწვდომი არხები, მნიშვნელოვნად განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით, უნდა მოხდეს თითოეული მათგანის გათვალისწინება, ბიზნესის გლობალურ ასპარეზზე გატანის გადამწყვეტილების მიღებისას. ბიზნესგარემოს ცვლილება და მასში არსებული კომუნიკაციის განახლებული მეთოდები გლობალურ გარემოში ოპერირების მნიშვნელოვან ასპექტებს წარმოადგენს ისევე, როგორც ბაზრის შერჩევა და მასზე გასვლა.⁸⁶

გლობალიზაციის და საერთაშორისო კონკურენციის დონის ზრდასთან ერთად კომპანიებს უწევთ სულ უფრო რთული გადამწყვეტილებების მიღება, ვიდრე ადრე, რაც ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია ახალ ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიის შერჩევასთან.

XX საუკუნის მეორე ნახევარში, საერთაშორისო ვაჭრობის მრავალი ბარიერის გაქრობასთან ერთად, კომპანიების დიდმა ნაწილმა დაიწყო საერთაშორისო სტრატეგიების განხორციელება კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

შელწევს სტრატეგია არის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება კომპანიების მიერ საზღვარგარეთ ბიზნესის დასაწყებად.⁸⁷ ის წარმოადგენს ინსტიტუციურ მექანიზმს, რომელიც შესაძლებელს ხდის კომპანიის პროდუქციის, ტექნოლოგიის, ადამიანური შესაძლებლო-

⁸⁵ Sharma D. D., Blomstermo A. (2003) „The internationalization process of Born Globals: a network view.“ *International Business Review*. Vol.12, pp. 739–753.

⁸⁶ „International entrepreneurship and possibilities of entrepreneurship“- http://www.sagepub.com/upmdata/47542_ch_1.pdf.

⁸⁷ Shama A., (2000) „Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania“, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42. No.6, pp. 651–676.

ბების, მენეჯმენტის ან სხვა რესურსების გადაადგილებას უცხოურ ქვეყანაში.⁸⁸

სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს არსებული რეალობა და კონკურენტული გარემო, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ის, რისი კეთება შეუძლია მას სხვებზე უკეთესად, ვინ უნდა იყვნენ ძირითადი მომხმარებლები და რა შეიძლება იყოს მისი მთავარი კონკურენტული უპირატესობა, რის გამოც მომხმარებლები მას მიანიჭებენ უპირატესობას სხვებთან შედარებით⁸⁹:

- ვინ იქნებიან კლიენტები;
- რა იქნება მთავარი პროდუქტები;
- როგორი იქნება სტრატეგიული კომპეტენციები;
- როგორი კადრები ეყოლება;
- როგორი რეპუტაცია ექნება.

საგარეო ბაზარზე ინტენსიური კონკურენციის, ბაზრის გაჯერებულობის, სამთავრობო წესებისა და რეგულაციების წნეხის მიუხედავად, კომპანიები მაინც ებმებიან საერთაშორისო ვაჭრობაში სხვადასხვა მოტივატორების გამო, როგორც შეიძლება იყოს გლობალური რეპუტაციის ამაღლება, გრძელვადიან პერიოდში განვითარება, რენტაბელურობის გაზრდა ან ეკონომიკის მასშტაბების მაქსიმალური ათვისება. აღნიშნულის გათვალისწინებით ცხადია, რომ შესაფერისი და კრეატიული შეღწევის სტრატეგიის არჩევა და შემდგომ მისი განხორციელება, უცხოურ ბაზარზე წარმატებული ოპერირების სანინდარი და გრძელვადიანი ყოფნის გარანტიაა კომპანიისთვის.

კომპანიის სტრატეგია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ქმედებების ერთობლიობა, რომლითაც მენეჯერები ცდილობენ, მიაღწიონ კომპანიის მიზნებს. ცალსახაა, რომ კომპანიისთვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გახდეს მომგებიანი და გაზარდოს საკუთარი მოგება. მომგებიანობა შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც

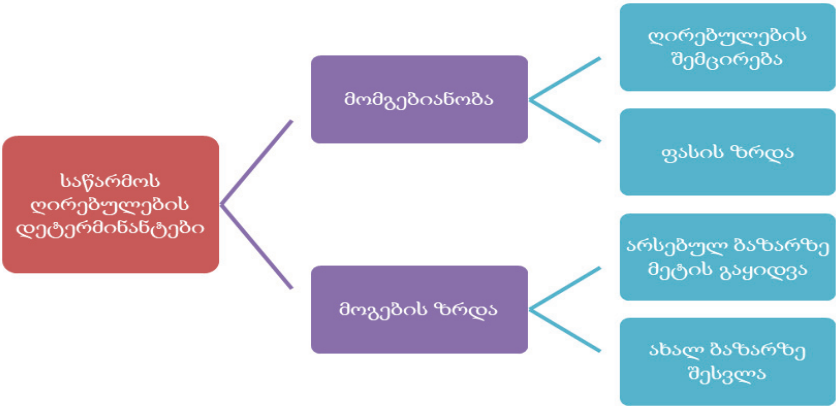
⁸⁸ Kärkkäinen A., (2005) „Selection of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business“.

⁸⁹ ტოლიაშვილი პ., „უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით“, თბილისი. ჟურ. „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2009, <http://strategy.ge/>.

შემოსავლის ნორმა, რომელსაც კომპანია იღებს ინვესტირებული კაპიტალიდან, ხოლო მოგების ზრდაში იგულისხმება წმინდა მოგების პროცენტული ზრდა გარკვეულ პერიოდში. მომგებიანობის ასამაღლებლად კომპანიას შეუძლია პროდუქტთან დაკავშირებით განახორციელოს ისეთი სახის ღონისძიებები, როგორც არის ფასის დამატება, წარმოების ღირებულების შემცირება, ხოლო მოგების გასაზრდელად გაყიდოს მეტი ადგილობრივ ბაზარზე ან გაფართოვდეს საერთაშორისო დონეზე (იხ. დიაგრამა №24).

დიაგრამა №24

საწარმოს ღირებულების დეტერმინანტები



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

კომპანიებმა, რომლებსაც აქვთ უცხოურ ბაზარზე შეღწევის სურვილი, უნდა აირჩიონ შესაფერისი შეღწევის სტრატეგიის ტიპი და გაითვალისწინონ მისი ეფექტები უცხოურ ოპერაციებზე. მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ მათ უწევთ ცვალებადი დინამიკის და ტურბულენტურ პირობებში მოქმედება, რაც დამახასიათებელია მძლავრი კონკურენციისათვის, არაპროგნოზირებადი საბაზრო გარემოსათვის, სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და პროდუქტის მოკლე სასიცოცხლო ციკლისთვის. აქედან გამომ-

დინარე, ახალი პროდუქტის ახალ ბაზარზე ეფექტური გამოჩენა და კომერციალიზაცია მნიშვნელოვანი გამოწვევა და მთავარი ამოცანაა კომპანიისთვის, ხოლო შეღწევის შესაბამისი სტრატეგიის ამოქმედება განსაზღვრავს ახალი პროდუქტის წარმატებას.⁹⁰

დღესდღეობით სულ უფრო მეტი კომპანია ცდილობს გლობალურ ბაზარზე შეღწევას წარმოების სფეროში წამყვანი პოზიციის გასამყარებლად. არსებობს მრავალი მიზეზი, თუ რატომ ცდილობს კომპანია შეიმუშავოს საერთაშორისო განვითარების სტრატეგია. თუმცა, მენეჯმენტის ცნობილმა ამერიკელმა თეორეტიკოსმა პ. კოპერმა⁹¹ გამოყო ფაქტორების ორი ჯგუფი, რომელიც განსაზღვრავს, იქნება თუ არა კომპანიისთვის მიმზიდველი ბიზნესის განვითარების საერთაშორისო ვარიანტი:

- გამოგდების ფაქტორები. წარმოიქმნება ბიზნესის განვითარებისათვის შიდა ბაზარზე შესაძლებლობების უკმარისობით, რაც კავშირშია წაწარმზე დაბალი ფასებით ან შეზღუდვებით მთავრობის მხრიდან (მაგალითად, ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა), რაც ხშირად ხდება კომპანიის მიერ საზღვარგარეთული ბაზრის შესწავლის მიზეზი;
- მიმზიდველობის ფაქტორები. წარმოიქმნება საზღვარგარეთ ბიზნესის განვითარების უკეთესი პირობების არსებობის შემთხვევაში, მაგალითად, შეღავათიანი საგადასახადო სისტემა და სხვა ფაქტორები. დღესდღეობით ცნობილია, რომ დასავლური კომპანიები ხშირად საწარმოებს განათავსებენ საზღვარგარეთ, განსაკუთრებით აზიის რეგიონში იაფი მუშახელის გამო.
- შესაძლებელია, გამოვყოთ უცხოურ ბაზარზე შესვლის შემდეგი მიზეზები:⁹²
- ახალი მომხმარებლების მოზიდვა. გაჯერებული შიდა ბაზრის შემთხვევაში, კომპანიებს ესაჭიროებათ ახალი გასაღების ბაზ-

⁹⁰ Sadaghiani J. S., Dehghan N. A., Zand K. N., (2011) „Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance“, The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol .3 No.1, pp. 53-54.

⁹¹ <http://www.elitarium.ru/mezhdunarodnyj-biznes-razvitie-predpriyatie-franshizarynok-offshornoe-proizvodstvo-jeksport/>.

⁹² Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки - <http://www.moluch.ru/archive/30/3419/>.

რების პოვნა საკუთარი შემოსავლების, მოგების და კომპანიის გრძელვადიანი ზრდის უზრუნველსაყოფად;

- დანახარჯების შემცირება და კონკურენტუნარიანობის ზრდა. შიდა ბაზრის შეზღუდული მასშტაბის გათვალისწინებით, კომპანიებს არ შეუძლიათ მაქსიმალურად მიიღონ სარგებელი მასშტაბის და სწავლის ეფექტების ხარჯზე. შედეგად ორგანიზაციები პოულობენ გზას უცხოურ ბაზარზე საკუთარი პროდუქციის ექსპორტისთვის;
- უპირატესობა ძირითადი კომპეტენციის ხარჯზე. ძირითადი კომპეტენცია წარმოადგენს სპეციფიკურ ფაქტორს. ამ ცნების ქვეშ შესაძლებელია იგულისხმებოდეს მრავალი რამ, დაწყებული უნიკალური ტექნოლოგიის ფლობით, კლიენტებთან მყარი და უსაფრთხო ურთიერთობით დამთავრებული. საბოლოო ჯამში, კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ ძირითადი კომპეტენცია, შესაძლებლობა აქვთ, მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას როგორც შიდა, ასევე საგარეო ბაზარზეც;
- ქვეყანათაშორის რისკის შემცირება დივერსიფიკაციის ხარჯზე. კომპანიებს, რომლებიც ოპერირებენ სხვადასხვა რეგიონის/ქვეყნის ბაზრებზე შესაძლებლობა ეძლევათ, მიიღონ საბოლოო სარგებელი, ერთ რეგიონში/ქვეყანაში ეკონომიკური ვარდნის შედეგად მიღებული ზარალის კომპენსაციით, სხვა რეგიონში/ქვეყანაში გაყიდვების ხარჯზე.
- კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაციის გაზრდა: აქციონერების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება კომპანიის საქმიანობის გაფართოებით გლობალურ დონეზე.
- ბიზნესის წარმართვის საერთაშორისო სტრატეგიის არჩევა დაკავშირებულია მაღალ რისკებთან. საერთაშორისო სტრატეგიების ტიპურ სირთულეებს წარმოადგენს შემდეგი:
- პრობლემები გადანყვეტილების მიღებაში, თუ როგორი და რამდენად განსხვავებული უნდა იყოს საქონელი (მომსახურება), რათა გახდეს მიმზიდველი სხვადასხვა უცხოურ ბაზრებზე;
- სირთულეები ვალუტების გადაცვლასა და კურსებში;
- კითხვები, რომლებიც დაკავშირებულია ხარჯებთან და შემოსავ-

ლებთან უნდა ეფუძნებოდეს ვალუტის კურსთა ცვლილებების პროგნოზირებას, ხოლო ამ სფეროში არასწორი პროგნოზი შეიძლება ძვირად დაუჯდეს კომპანიას;

- კომპანია განიცდის განსხვავებული კულტურის ზეგავლენას, რამაც შეიძლება შექმნას მნიშვნელოვანი მმართველობითი პრობლემები, მით უმეტეს, თუ იარსებებს მმართველობითი რგოლის ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში გადაადგილების პრაქტიკა;
- ჩვეულებისამებრ, არსებობს სტრუქტურული პრობლემებიც; საერთაშორისო სტრატეგიის არჩევისას ჩნდება კითხვა: როგორი სტრუქტურის გამოყენება იქნება უმჯობესი ორგანიზაციისათვის, რომელიც მოქმედებს საერთაშორისო ეკონომიკურ გარემოში;
- პრობლემები გადასახადებთან დაკავშირებით. კომპანია დაიწყებს პრობლემების გადაჭრის გზების ძებნას, რაც დაკავშირებული იქნება გადარიცხვის პროცედურებთან, რათა შეამციროს გადასახადები და ნახოს მაქსიმალური შემოსავალი იმ ქვეყანაში, სადაც გადასახადები ყველაზე დაბალია;
- პოლიტიკური რისკის არსებობა, რომელიც დაკავშირებულია ალბათობასთან, რომ კომპანიის უცხოური ინვესტიციები შებოჭილი იქნება მასპინძელი ქვეყნის პოლიტიკით. ეს საკითხი უნდა გაანალიზდეს ძალიან ყურადღებით.

საბოლოო ჯამში, შეგვიძლია, ვთავათ, რომ საერთაშორისო ბაზარზე სტრატეგიის შერჩევისას კომპანიები აწყდებიან შემდეგ პრობლემებს: კულტურების განსხვავებულობას, ვალუტის გადაცვლისა და კურსთაშორის პრობლემებს, ფასწარმოქმნისა და საგადასახადო სირთულეებს, უცხოელ მომხმარებლებზე პროდუქციის ადაპტაციას, ორგანიზაციისთვის საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისთვის ოპტიმალური სტრუქტურის შერჩევის პრობლემასა და მაღალ პოლიტიკურ რისკს.

კომპანიის უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის ოთხ ძირითად მიდგომას განასხვავებენ: მულტისაშინაო, გლობალური, ტრანსნაციონალური და ინტერნაციონალური სტრატეგიები. ხშირად საერთაშორისო ბიზნესში ოპერირების მრავალრიცხოვანი ფორმების

გასასხვავებლად გამოიყენება ჰარვარდის ბიზნესსკოლის პროფესორების კრისტოფერ ა. ბარტლეტისა და სუმანტრა გოშალის მიერ შემუშავებული მატრიცა.⁹³ მათ დააჯგუფეს სტრატეგიები ორი ფაქტორის მიხედვით: გლობალური ინტეგრაცია და ადგილობრივი რეაგირება (იხ. დიაგრამა №25). მაღალი გლობალური ინტეგრაციის მქონე კომპანიების მიზანს წარმოადგენს დანახარჯების მაქსიმალური შემცირება მასშტაბის ეკონომიის ხარჯზე, უფრო სტანდარტიზებული პროდუქტის შეთავაზებით, მთელ მსოფლიოში. მაღალი ადგილობრივი რეაგირების მქონე ბიზნესებს კი აქვთ დამატებითი მიზანი, შეუსაბამონ პროდუქტი გარკვეულ ადგილობრივ საჭიროებებს (მოთხოვნებს). თითოეულ სტრატეგიას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები. ერთი შეხედვით, ზემოაღნიშნული სტრატეგიული ვარიანტები ეწინააღმდეგება ერთმანეთს, თუმცა, ზოგიერთი კომპანია ცდილობს, იყოს როგორც გლობალურად ინტეგრირებული, ისე ადგილობრივ რეაგირებაზე ორიენტირებულიც.

მულტისაშინაო სტრატეგია ხასიათდება დაბალი გლობალური ინტეგრაციითა და მაღალი რეაგირებით ადგილობრივი მოთხოვნილებებისადმი. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მულტისაშინაო სტრატეგიას, მიისწრაფიან, მსოფლიოს მასშტაბით არსებული, ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებისა და საჭიროებების დაკმაყოფილებისაკენ, შესაბამისი ბაზრისთვის ადაპტირებული საქონლის ან/და მომსახურების მიწოდებით.

ასეთი სტრატეგიული მიდგომა აუცილებელია იმ შემთხვევაში, თუ:

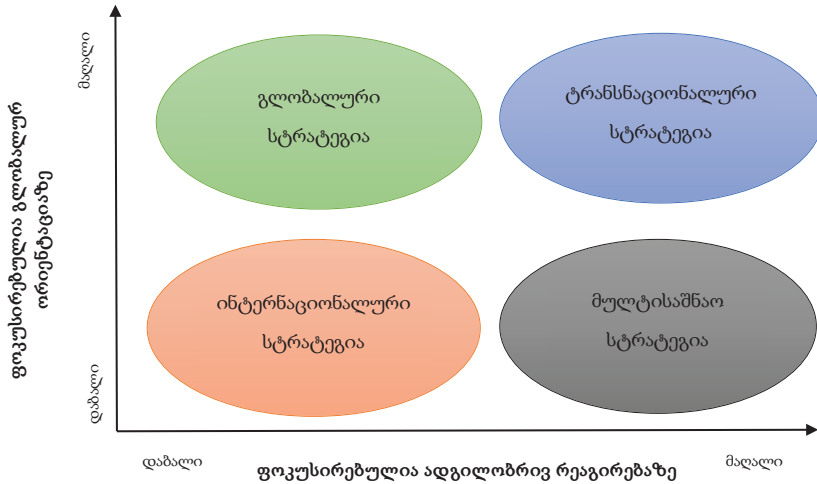
- ეროვნულ ბაზრებს გააჩნიათ აშკარად გამოხატული სპეციფიკა;
- დაბალია „მასშტაბის ეფექტი“ მიღებული შედეგები;
- მაღალია შვილობილ კომპანიებთან კოორდინაციის დანახარჯები.

შვილობილი კომპანიები მყისიერად რეაგირებენ ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებზე და ამიტომ მათ ენიჭებათ დიდი უფლებები წარმოების ორგანიზაციისა თუ მარკეტინგის დარგში.⁹⁴

⁹³ Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989) „Managing Across Borders: The Transnational Solution“, MA: Harvard Business School Press, Cambridge, Cambridge, p. 385.

⁹⁴ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010, გვ. 426-427.

კომპანიების უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის სტრატეგიები (კ.ა. ბარტლეთისა და ს. გოშალის მატრიცა)



წყარო: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>

გლობალური სტრატეგია ფაქტობრივად, მულტისაშნაოს საპირისპირო სტრატეგიაა. ის წინ უძღვება ბიზნესსტრატეგიების ფართო ვარიანტს და ხასიათდება ადგილობრივ ბიზნესგარემოსთან ადაპტაციის მაღალი დონით. ამ შემთხვევაში გამოწვევა მხოლოდ ერთი სტრატეგიის განვითარებაა, რომელიც შეიძლება გამოიყენონ მთელ მსოფლიოში და აუცილებლობის შემთხვევაში იმავდროულად, შეინარჩუნოს მოქნილობა და მოერგოს ადგილობრივ ბიზნესგარემოსაც.⁹⁵ გლობალური სტრატეგია მოიცავს მსოფლიოს მასშტაბით განთავსებული ფილიალების/შვილობილი კომპანიების მთლიანი ქსელისა და პარტნიორებისთვის დიდი სიფრთხილით შექმნილ, მორგებულ სტრატეგიას, რომლის ერთდროულად გამოყენება

⁹⁵ Yip G. (2002) „Total Global Strategy“, London Prentice-Hall.

შესაძლებელია მრავალ ქვეყანაში. აღნიშნული სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს სტანდარტიზებული საქონლის/მომსახურების შეთავაზება გლობალური ბაზრისთვის და დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანა.

ტრანსნაციონალური სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს ადგილობრივ რეაგირებაზე მაქსიმალური ფოკუსირება, მაგრამ, ამასთანავე, გლობალური ინტეგრაციით სარგებლის მიღებაც.

ამ მიდგომით კომპანია ახდენს ხარჯების ეკონომიას და აქტიურად იყენებს ადგილმდებარეობის უპირატესობას მაშინ, როცა ის კვლავ ლოკალურად მოქმედებს. ეს არის მიდგომა, რომელსაც თან ახლავს კონფლიქტის და მენეჯმენტის პრობლემების რისკი, რომელიც გამონვეულია ადგილობრივი მოთხოვნებითა და გლობალური ეფექტურობით. მაშასადამე, კომპანიები, რომლებსაც აქვს ტრანსეროვნული სტრატეგია, იბრძვიან გლობალურ მოთხოვნასა და პროდუქტის სტანდარტიზაციას შორის ბალანსისათვის.⁹⁶

ინტერნაციონალური (საერთაშორისო) სტრატეგია არ შედიოდა ბარტლეტის და გოშალის ტიპოლოგიაში.⁹⁷ თუმცა მოგვიანებით სხვა ავტორების მიერ, ის ჩაემატა „მატრიცის“ მარცხენა ქვედა კუთხეში. საერთაშორისო სტრატეგიის მქონე კომპანიები არ საჭიროებენ ადგილობრივ რეაგირებასთან ადაპტაციის ან/და გლობალური ინტეგრაციის მაღალ დონეს. კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ ამ სტრატეგიას, პროდუქციას აწარმოებენ მშობლიურ ქვეყანაში და შემდგომ გააქვთ ის საერთაშორისო ბაზარზე. სწორედ ამიტომაც, ბიზნესლიტერატურაში ინტერნაციონალური სტრატეგია ხშირად მოხსენიებულია, როგორც „საექსპორტო“.

პოტენციური ქვეყნის და შესაბამისი სტრატეგიის განსაზღვრის შემდგომ, ახალ ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში კომპანიამ უნდა აირჩიოს საერთაშორისო გაცვლის გარიგების სახე, ე.ი უცხო ბაზარზე შესვლის მეთოდი.

⁹⁶ შენგელია თ. „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010, გვ. 392.

⁹⁷ Business to you, (January 27, 2017), „International Business Strategy“ - <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>.

2.2.2 უცხოურ ბაზარზე შეღწევის მეთოდების ანალიზი

საზღვარგარეთის ბაზარზე შესვლის რამდენიმე მეთოდი არსებობს. თითოეულს გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მახასიათებლები. საერთაშორისო შეღწევის მეთოდების შესწავლა საინტერესო სფეროა კვლევისთვის, ვინაიდან არჩეულ შეღწევის მეთოდს მნიშვნელოვანი ზეგავლენა აქვს შედეგებზე. ის განსაზღვრავს, ექნება თუ არა კომპანიას სრული თუ ნაწილობრივი კონტროლი საზღვარგარეთულ ერთეულებსა და პარტნიორებზე. გარდა ამისა, როდესაც უკვე აირჩევა და დაინერგება კონკრეტული შეღწევის მეთოდი, მისი შეცვლა გართულებდა, ვინაიდან მას აქვს გრძელვადიანი შედეგები კომპანიისათვის.

განსხვავებული ინტერნაციონალური შეღწევის მექანიზმების შიდა კლასიფიკაცია დაფუძნებულია ორ განცალკევებულ მახასიათებელზე: 1. სანარმოო სიმძლავრეების განთავსების ლოკალურობაზე – არეალზე; და 2. კომპანიის მიერ უცხოური ინვესტიციის განხორციელებისას პროცენტული წილის ფლობის სურვილზე.

კომპანიას შეუძლია საკუთარი პროდუქტის ექსპორტი სამიზნე ქვეყანაში (საექსპორტო სტრატეგია) ან რესურსების ჩადება უცხო ქვეყნის ტექნოლოგიებში, კაპიტალში, ადამიანურ შესაძლებლობებსა და სანარმოებში, სადაც საბოლოოდ შესაძლებელი გახდება პროდუქტის წარმოება და რეალიზაცია უშუალოდ მომხმარებლებზე ან ადგილობრივ რესურსებთან გაერთიანება პროდუქციის წარმოებისა და ადგილობრივ ბაზარზე გაყიდვის მიზნით (არასაექსპორტო სტრატეგია).⁹⁸

შესაბამისად, განისაზღვრება ბაზარზე შესვლის ორი ძირითადი ტიპი:

1) არაწილობრივი მონაწილეობა, რომელიც მოიცავს ექსპორტსა და სახელშეკრულებო შეთანხმებას;

2) წილობრივი მონაწილეობა, რომელიც მოიცავს ერთობლივ სანარმოს ან/და ქვეერთეულების მთლიან ფლობას;

⁹⁸ Kärkkäinen Al., (2005) „Selection of International Market Entry Mode“, Seminar in Business Strategy and International Business.

ბაზარზე შესვლის ტექნიკა, რომელიც გვთავაზობს ყველაზე დაბალი დონის რისკს და ნაკლებ საბაზრო კონტროლის აუცილებლობას, არის ექსპორტი და იმპორტი. ყველაზე მაღალი დონის რისკი და საბაზრო კონტროლის ხარისხი, მოსალოდნელი უკუგებისას, უკავშირდება პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს, რომლებიც შესაძლებელია განხორციელდეს, როგორც უკვე არსებული ბიზნესის შექმნით (Brownfield) ან ახალ პროექტებში (Greenfield) ჩადებული დაფინანსების სახით.⁹⁹

კატეორა და გარჰამი¹⁰⁰ თვლიან, რომ არის 6 საბაზისო სტრატეგია (მეთოდი) ახალ ბაზარზე შესაღწევად: ექსპორტი/იმპორტი, ლიცენზირება, ფრანჩაიზინგი, ერთობლივი საწარმო, ფილიალებისა ან შვილობილი კომპანიების ნილობრივი ფლობა (სტრატეგიული ალიანსი) და მთლიან მფლობელობაში მყოფი ფილიალები (პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები). ექვსივე სტრატეგია წარმოადგენს ინვესტირების მჭიდროდ დაკავშირებულ ერთობლიობას, დაბალი დონიდან მაღალ დონემდე, თანმხლები საპასუხო კონტროლის რისკებით (იხ. ცხრილი №7).

ცხრილი №7

ახალ ბაზარზე შესვლის ტიპები რისკის დონესთან მიმართებაში

კონტროლის რისკი	შესვლის ტიპები	
	არანილობრივი	ნილობრივი
დაბალი	ექსპორტი	
	ლიცენზირება	
საშუალო	ფრანჩაიზინგი	
მაღალი		ერთობლივი საწარმო
		სტრატეგიული ალიანსი
		პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

⁹⁹ Terpstra V., Sarathy R. (2001) „International Marketing“, 8th edn., Dryden Press, Chicago Il.

¹⁰⁰ Cateora & Graham,(2002) International Marketing, 11 Edition, McGraw-Hill.

პირველი და ყველაზე გავრცელებული სტრატეგია, იმისათვის რომ კომპანია გახდეს საერთაშორისო, არის: საქონლის, მასალების და მომსახურების იმპორტი ან/და ექსპორტი. ექსპორტი არის ერთ ქვეყანაში წარმოებული საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა სხვა ქვეყანაში. არსებობს ექსპორტის განხორციელების ორი გზა: პირდაპირი და არაპირდაპირი. არაპირდაპირი ექსპორტი გულისხმობს, პროდუქტის საზღვარგარეთ გატანას სხვა აგენტის მეშვეობით. ამ შემთხვევაში კომპანიას არ გააჩნია საერთაშორისო ბაზართან დაკავშირებული სპეციალური მიდგომა, ვინაიდან უცხოური გაყიდვები განიხილება, როგორც შიდა გაყიდვები. სწორედ ამ მიზეზის გამო არაპირდაპირი ექსპორტის საერთაშორისო სტრატეგიად აღქმართულია. პირდაპირი ექსპორტის შემთხვევაში კომპანია უშუალოდ არის ჩაბმული საკუთარი პროდუქციის მარკეტინგში უცხოურ ბაზარზე.

ექსპორტის დადებითი მხარე არის ის, რომ არ მოითხოვს საზღვარგარეთ საკუთრების შექმნას. აქედან გამომდინარე, ის შედარებით იაფია, ვიდრე ბაზარზე შესვლის სხვა მეთოდები. ექსპორტი, აგრეთვე, კომპანიებს აძლევს საშუალებას, დაიცვან თავი რისკისგან, გაერიდონ ინვესტიციების შეზღუდვებს და უპრობლემოდ გაიტანონ საქმიანობა უცხოეთში. როცა კომპანიები უცხოურ ბაზარზე ექსპორტს იწყებენ, ისინი იყენებენ მომხმარებლებთან უკუკავშირს, რომ უფრო საფუძვლიანად შეისწავლონ საზღვარგარეთის ბიზნესში მათი პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციის ახალი შესაძლებლობები. ფირმებისთვის, რომლებიც იწყებენ ექსპორტირებას, მოტივატორი უნდა იყოს არა სწრაფი შემოსავალი, არამედ ახალი ბაზრის შესწავლა, ახალი ტექნოლოგიები და საქმიანობის წარმართვა ინოვაციურად.¹⁰¹

საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის სხვა მეთოდებთან შედარებით, ნაკლები რესურსების საჭიროებისა და დაბალი რისკის მიუხედავად, ექსპორტიორები აწყდებიან უამრავ დაბრკოლებასა და გამოწვევას. მაგალითად, დღესდღეობით ჯერ კიდევ ბევრ ქვეყანაში შენარჩუნებულია იმპორტირებულ პროდუქციაზე მაღალი ტა-

¹⁰¹ შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012, გვ. 425-426.

რიფები, ხოლო ზოგიერთ ნაწარმთან მიმართებაში არსებობს მკაცრი პროტექციონალური პოლიტიკა შიდა მწარმოებლების დაცვის მიზნით.

ტარიფების, კვოტების, სხვა მარეგულირებელი საშუალებების გარდა, რომლებიც ხელს უწყობენ ფასების ზრდას, ექსპორტიორები აწყდებიან სხვა სირთულეებსაც: 1) მანძილის გამო მომხმარებლებთან კომუნიკაცია გართულებულია, 2) ცალკეული სახეობის საქონლის ტრანსპორტირება ნელი, არასაიმედო და ძვირია. ამ სიტუაციიდან გამოსავალი მდგომარეობს იმ უცხოელი დისტრიბუტორების მოძებნაში, რომლებიც კარგად იცნობენ ადგილობრივ ბაზარს და ნარმატებით ყიდიან იმპორტირებულ პროდუქციას.¹⁰²

უცხოურ ბაზარზე შეღწევის, კონტროლზე დაბალი რისკის მქონე მეორე გზა არის ლიცენზირება. საერთაშორისო ლიცენზირებისას კომპანია ლიცენზიანტს აძლევს პატენტის, სასაქონლო ნიშნის (ბრენდის), საავტორო უფლების ან ნოუ-ჰაუს გამოყენების ნებას პროდუქციასა და პროცესებზე. სანაცვლოდ ლიცენზიანტმა უნდა: აწარმოოს ლიცენზიარის პროდუქცია, გაყიდოს ეს პროდუქცია საკუთარ ტერიტორიაზე და გადაუხადოს ლიცენზიარს საზღაური (როიალტი) პატენტების, ლიცენზიებისა და ტექნიკური გამოცდილების გაყიდვით მიღებული შემოსავლიდან, რომელიც დამოკიდებულია პროდუქტის გაყიდვების მოცულობაზე. ლიცენზიანტმა და ლიცენზიარმა ხელშეკრულებაში კონკრეტულად უნდა განსაზღვრონ უფლება-მოვალეობები და მასში ასახონ შემდეგი საკითხები:

- ხელშეკრულების მოქმედების სფერო;
- სალიცენზიო გადასახადის ზომა;
- უფლებების, პრივილეგიებისა და შეზღუდვების სისტემა;
- სალიცენზიო ხელშეკრულების მოქმედების ვადა.

ლიცენზირების პირველი უპირატესობა არის ის, რომ ლიცენზიის გამცემ კომპანიას არ სჭირდება რისკისა და ადგილობრივი ბაზრის ასათვისებლად საჭირო ხარჯების განევა. ასეთი გარიგება მიმზიდველია ფირმებისთვის, რომლებსაც უცხოურ ბაზარზე დამ-

¹⁰² თ. შენგელია, დასახელებული ნაშრომი, გვ. 426-427.

კვიდრებისთვის საკმარისი თანხები არ გააჩნიათ. ამავდროულად, ასეთი გარიგება მიმზიდველი შეიძლება იყოს ისეთი კომპანიებისთვისაც, რომლებიც არ მიდიან რისკზე ისეთ ბაზრებზე შესასვლელად, რომლებიც პოლიტიკურად არამდგრად ქვეყნებს აერთიანებს. ლიცენზირება ასევე ხშირად გამოიყენება ისეთი კომპანიების მიერ, რომელთაც უცხოური ბაზრის ათვისების სურვილი აქვთ, მაგრამ საბაჟო (საგადასახადო) შეზღუდვები მათ ამაში ხელს უშლის. ასევე, ლიცენზირება ხშირად გამოიყენება იმ კომპანიების მიერ, რომლებიც ფლობენ რაიმე სახის შეუხებელ სიმდიდრეს (მაგ., გამოცდილება, აღმოჩენები), მაგრამ თავად არ სურთ ამ ბიზნესსაკუთრების დანერგვა.¹⁰³

ამდენად, ლიცენზირების ძირითად დადებით მხარეებად შეგვიძლია, მივიჩნიოთ:

- ახალ ბაზარზე მოკლე დროში გასვლა;
- ინტელექტუალურ საკუთრებაზე უფლების შენარჩუნება;
- მინიმალური, ფაქტობრივად, ნულოვანი დანახარჯები პროდუქციის კომერციალიზაციაზე.

ამასთანავე, სახელმწიფო ორგანოები (მთავრობები) ასეთი ტიპის შეთანხმებებს, როგორც წესი, მიესალმებიან, ვინაიდან ისინი დაკავშირებულია ქვეყანაში ახალი ტექნოლოგიების შემოდინებასთან.

ლიცენზირებას ახლავს რამდენიმე ნაკლოვანება: პირველი, ის არ აძლევს კომპანიას იმის საშუალებას, რომ მან აკონტროლოს ლიცენზიის მყიდველის შემდგომი მარკეტინგული თუ სანარმოო საქმიანობა. მეორე, ლიცენზირება თავისთავად ქმნის იმის აუცილებლობას, რომ მისმა მყიდველმა კომპანიამ შემდგომში წარმოების კონკრეტული სტრატეგიული ოპერაციები დამოუკიდებლად განახორციელოს. ეს, გარკვეულწილად, ზღუდავს ლიცენზიის გამცემი კომპანიის მიერ გაცემული სალიცენზიო სიახლეების მართვის შესაძლებლობებს და ხელს უშლის მის შემდგომ განვითარებას. ლიცენზირება არ შეიძლება ჩაითვალოს გლობალური ბიზნესის განვითარების საუკეთესო გზად. მესამე, გლობალურ ბაზარზე კონკურენცია, ხშირ შემთხვევაში, კომპანიისაგან სტრატეგიის რადიკალურ ცვლილებას

¹⁰³ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010, გვ. 450-452.

მოითხოვს, ამ შესაძლებლობას კი ლიცენზირება არ იძლევა. ლიცენზია (აშშ-ის საკანონმდებლო პრაქტიკიდან გამომდინარე) არ რთავს ნებას მულტიეროვნულ კომპანიას, გამოიყენოს მიღებული მოგება სხვა ქვეყანაში ლიცენზიის ყიდვისა და ამ საფუძველზე მისი შემდგომი გაფართოებისათვის.¹⁰⁴

ფრენჩაიზინგი მსგავსია ლიცენზირებისა იმ გამონაკლისით, რომ ფრენჩაიზერი მიდრეკილია უფრო უშუალოდ იყოს ჩართული საბაზრო პროგრამის განვითარებასა და კონტროლში.

ფრენჩაიზინგის სისტემა შესაძლებელია, განისაზღვროს, როგორც სისტემა, რომელშიც დამოუკიდებელი ბიზნესის მფლობელები (ფრენშიზის მიმღებები) პატენტების, ლიცენზიებისა და ტექნიკური გამოცდილების გაყიდვებით მიღებული შემოსავლიდან აძლევენ საზღაურს სათავო კომპანიას (ფრენშიზის მიმცემი), რომელიც დაკავშირებულია მისი სავაჭრო ნიშნის, პროდუქციის, მომსახურების, ხშირად მისი ბიზნესფორმატისა და სისტემის გამოყენების უფლების სანაცვლოდ.

ლიცენზირებისგან განსხვავებით ფრენჩაიზინგული შეთანხმება, ხშირ შემთხვევაში, შედარებით გრძელვადიანია. ფრენჩაიზერი სთავაზობს უფლებებისა და რესურსების უფრო ფართო შესაძლებლობებს, რომელიც, ჩვეულებისამებრ, მოიცავს ნებისმიერ თანადგომას მოწყობილობების, მენეჯერული, მართვის სისტემების, მოქმედების დირექტივების, თავდაპირველი ტრენინგების ან სხვა ნებისმიერი კუთხით, რაც საჭიროა ბიზნესის ასამუშავებლად. გარდა ამისა, როდესაც ლიცენზიური შეთანხმება შეიცავს ისეთ საკითხებს, როგორც არის ინტელექტუალური საკუთრება, სავაჭრო საიდუმლოება და სხვა, ფრენჩაიზინგში ის არის შეზღუდული ბიზნესის სავაჭრო ნიშნით და ოპერაციული ნოუ-ჰაუებით:

- საერთაშორისო ფრენჩაიზინგის უპირატესობებია:
- დაბალი პოლიტიკური რისკი;
- დაბალი დანახარჯები;
- იძლევა მსოფლიოს განსხვავებულ რეგიონებში ერთდროულად შეღწევის საშუალებას;

¹⁰⁴ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010, გვ. 452.

- კარგად შერჩეული პარტნიორები მოიტანენ ფინანსურ ინვესტიციებს ისევე, როგორც მენეჯერულ შესაძლებლობებს ოპერაციებში.

საერთაშორისო ფრენჩაიზინგის რისკად შესაძლებელია, მივიჩნიოთ:

- ფრენჩაიზის მიმღების კონკურენტად გადაქცევის შესაძლებლობა;
- არაკომპეტენტურმა ფრენჩაიზის მიმღებმა შესაძლებელია, ზიანი მიაყენოს კომპანიის სახელს და რეპუტაციას, ბაზარზე შეღწევის სხვა ხერხებთან შედარებით, როგორც არის ექსპორტი ან თუნდაც ლიცენზირება;
- საერთაშორისო ფრენჩაიზინგი მოითხოვს ძალიან დიდ ფინანსურ ინვესტიციებს მხარდაჭერის მოსაზიდად და მოსაპოვებლად.

ტერმინი „სტრატეგიული ალიანსი“ გამოიყენება სხვადასხვა კომპანიას შორის მრავალი სახის კოოპერატიული (ერთობლივი) შეთანხმების აღსანერად, როგორც არის ერთობლივი კვლევა, ფორმალური ერთობლივი საწარმოები, ან მცირე წილობრივი მონაწილეობა.¹⁰⁵ უცხოურ ერთობლივ წარმოებას აქვს ბევრი საერთო ლიცენზირებასთან. მთავარი განსხვავება არის ის, რომ ერთობლივ წარმოებაში საერთაშორისო კომპანიას გააჩნია წილობრივი მონაწილეობა და მმართველობითი ხმის მიცემის უფლება უცხოურ კომპანიაში. სტუმარი და მასპინძელი ქვეყნების კომპანიებს შორის ურთიერთთანამშრომლობა, როგორც წესი, ყალიბდება მესამე ფორმის შექმნით.¹⁰⁶

ასეთი ტიპის შეთანხმება საერთაშორისო კომპანიას აძლევს საშუალებას, უკეთ გაუწიოს კონტროლი ოპერაციებს და ასევე ხელმისაწვდომი გახადოს ადგილობრივი ბაზრის შესწავლა. საერთაშორისო კომპანიისთვის ხელმისაწვდომი ხდება პარტნიორის ურთიერთობათა ქსელი და ადგილობრივი პარტნიორის წყალობით

¹⁰⁵ Campbell E., Reuer J.J., (2001) „International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers“, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright.

¹⁰⁶ Byrne S., Popoff L. (2008) „International Joint Ventures Handbook“, Baker & McKenzie.

ექსპროპრიაციის ნაკლები რისკი.¹⁰⁷

სტრატეგიული ალიანსების უმეტესობის შექმნისთვის ტექნოლოგიური გაცვლა არის ძირითადი გარემოება. აღნიშნულის მიზეზი არის ის, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციები დაფუძნებულია ინტერდისციპლინურ მიღწევებზე, რაც დაკავშირებულია სირთულეებთან. ვინაიდან ერთი კომპანიისთვის რთულია გააჩნდეს ყველა აუცილებელი რესურსი ან შესაძლებლობა, რათა ჰქონდეს საკუთარი ეფექტური სამეცნიერო-კვლევით მიღწევები. პროდუქტის მოკლე სასიცოცხლო ციკლი ასევე იძლევა სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მოტივაციას, ვინაიდან კომპანიების უმრავლესობისთვის აუცილებელია კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება ინოვაციების გზით.¹⁰⁸

სტრატეგიული ალიანსების უპირატესობებია:

- უცხო ბაზარზე მარტივად შესვლა;
- საქონლისა და მომსახურების წარმოების პროცესში ხარჯებისა და რისკების გადანაწილების შესაძლებლობა;
- უნარების და აქტივების გაერთიანება, რომელიც ამგვარი თანამშრომლობის გარეშე შესაძლოა მიუღწევადი ყოფილიყო.

სტრატეგიული ალიანსის ყველაზე დიდ ნაკლოვანებად მიჩნეულია კონკურენტებთან თანამშრომლობის რისკი – ზოგ სტრატეგიულ ალიანსში ჩართულია კომპანიები, რომელებიც არიან მწვავე კონკურენციაში ალიანსის ფარგლებს გარეთ. ეს კი ქმნის რისკს, რომ ერთი ან ორივე მოკავშირე შეეცდება გამოიყენოს ალიანსი სხვებზე უპირატესობის მოსაპოვებლად.¹⁰⁹

არა მარტო ჩამოთვლილი უპირატესობები ახდენენ კომპანიების სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანების მოტივაციას. ისტორიულმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მრავალი კომპანია გაერთიანდა სტრატეგიულ ალიანსში, რათა გადარჩენილიყო და გაენია

¹⁰⁷ Geringer J.M., Hebert L., (1989) „Control and Performance of International Joint Ventures“, Journal of International Business Studies, 20(2), pp. 235-254.

¹⁰⁸ Jagersma P.K., (2005) „Cross – border alliances: advice from the executive suite“, Journal of Business Strategy, 2(1), pp. 41-50.

¹⁰⁹ Grant R.M., Baden – Fuller Ch., (2004) „A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances“, Journal of Management Studies 41: 0022-2380.

წინააღმდეგობა გლობალური კონკურენციისათვის. აღნიშნულის კარგ მაგალითს წარმოადგენს XX საუკუნის შუა პერიოდში ავიანარმოების სექტორში მომხდარი მოვლენები. 1960-იან წლებში ამერიკული კომპანიები „Boeing“-ი და „McDonnell-Douglas“-ი წარმოადგენდნენ დომინანტურ მოთამაშეებს ავიანარმოების კაპიტალმზარდ და ინტენსიურ ინდუსტრიაში. შედარებით მცირე ევროპელი მწარმოებლები კონკურირებდნენ ერთმანეთთან ისევე, როგორც საერთაშორისო კონკურენტებთან, მაგრამ კაპიტალისა და წარმოების შეზღუდული მასშტაბი არ აძლევდა მათ საშუალებას, სამგზავრო თვითმფრინავების მშენებლობაში ეფექტურად გაენიათ კონკურენცია ამერიკელ კოლეგებთან. 1960-იანი წლების ბოლოს ევროპელების საერთო წილი გლობალურ საავიაციო ბაზარზე შემცირდა, 10%-ით. 1970 წელს ოთხმა მონინავე ევროპულმა ავიამწარმოებელმა კომპანიამ საფრანგეთიდან, გერმანიიდან, ესპანეთიდან და დიდი ბრიტანეთიდან განახორციელა იმ დროისათვის რადიკალურად განსხვავებული ქმედება. მათ კონკურენციას ამჯობინეს ურთიერთთანამშრომლობა, ჩამოაყალიბეს ერთობლივი საწარმო „Airbus“-ი და გააერთიანეს საკუთარი რესურსები, რათა შეემუშავებინათ, ეწარმოებინათ და გაეყიდათ თვითმფრინავები.¹¹⁰

ურთიერთთანამშრომლობამ უზრუნველყო არა მარტო თვითმფრინავების მწარმოებლების სიცოცხლისუნარიანობა, მან მისცა მათ განვითარების საშუალება. მიუხედავად იმისა, რომ „Airbus“-ის პირველი მომხმარებლები იყვნენ ევროპული ავიაკომპანიები, 1980 წელს მათ შეძლეს ამერიკულ ბაზარზე შეღწევა. ევროპული ავიამწარმოებლები გადარჩნენ და „Airbus“-ი გახდა „Boeing“-ის ერთადერთი კონკურენტი.

ახალ ბაზარზე ოპერირების ყველაზე მაღალი უკუგების მქონე, მაგრამ კონტროლის მაღალი რისკის საშუალება არის პირდაპირი უცხოური ინვესტიციის განხორციელება, რაც გულისხმობს შეთანხმებას, როდესაც საერთაშორისო კომპანია აწარმოებს პირდაპირ ინვესტიციას საწარმოო ერთეულში უცხოურ ბაზარზე. ამ შემთხ-

¹¹⁰ Slywotzky A., Hoban Ch. (2007) „Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals“, *Journal of Business Strategy*, 28(3), pp. 45-55.

ვევაში საუბარია 100%-იან მფლობელობაზე, რაც დაკავშირებულია უდიდეს პასუხისმგებლობასა და სირთულეებთან. არსებობს პირდაპირი უცხოური ინვესტირების ორი ძირითადი გზა: კომპანიებს შეუძლიათ განახორციელონ პირდაპირი შესყიდვა ადგილობრივ ბაზარზე (“Brownfield” ინვესტიცია), ან განავითარონ ახალი საწარმო საკუთარი საშუალებებით ნულიდან, რასაც ხშირად უწოდებენ „Greenfield” ინვესტიციას.

„Brownfield” ინვესტიცია გახდა ახალ ბაზარზე შესვლის პოპულარული ხერხი უმთავრესად მისი სწრაფი შეღწევის წყალობით. ამ შემთხვევაში რისკები შედარებით დაბალია, ვიდრე „Greenfield” ინვესტიციის დროს, ვინაიდან ამ შემთხვევაში მისაღები სარგებლის შეფასება შესაძლებელია უფრო სწორად და ადვილად. „Greenfield” ინვესტიცია არის ახალი, საკუთარი ქვეერთეულის შექმნა, რაც ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია მრავალ სირთულესთან და დანახარჯებთან, თუმცა შესაძლებელს ხდის კომპანიაზე სრულ კონტროლს და ხასიათდება საშუალოზე მეტი უკუგების მაღალი პოტენციალით. „Greenfield” ინვესტიცია არის მაღალი რისკის შემცველი, ახალი ბიზნესის ახალ ქვეყანაში დაარსება. აღნიშნული სტრატეგია მოითხოვს დიდ დროს ახალ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისთვის, რომელიც საჭიროა ახალი ოპერაციების, სადისტრიბუციო ქსელის და შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნის და განხორციელებისათვის.

ზოგადად, საერთაშორისო სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესი მოიცავს საერთაშორისო ბაზარზე მიზნების დასახვას და შემდეგ კომპანიის მიერ წინასწარ არჩეული სტრატეგიის მიხედვით ამ მიზნების რეალიზაციას. როდესაც კომპანია საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედებს, იქ საქმიანობის ზოგადი გეგმის განვითარება და ბაზარზე შესვლის სტრატეგიის დადგენა კომპანიის წარმატებისა და წარუმატებლობის საწინდარია.¹¹¹

ზემოთ განხილული შეღწევის საერთაშორისო სტრატეგიების ანალიზით ჩანს, რომ საერთაშორისო სტრატეგიის განხორციელება

¹¹¹ შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012, გვ. 380.

არის პროცესი, რომელიც მიიღწევა რამდენიმე ეტაპით. არაპირდაპირი ექსპორტი ხშირად გამოიყენება, როგორც საწყისი ეტაპი, თუ შედეგები იქნება დამაკმაყოფილებელი, ფორმდება შეთანხმებები ადგილობრივ კომპანიებთან, საბოლოოდ კი აქტუალური ხდება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციის განხორციელება. ამასთანავე, როგორც აღინიშნა, თითოეული შეღწევის მეთოდი ხასიათდება როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებებით. შესაბამისად, ახალ ბაზარზე შესვლის გადაწყვეტილების მიღებამდე, ჯეროვნად უნდა იქნეს შესწავლილი და შერჩეული. შერჩეულ ოპტიმალური შეღწევის მეთოდები და მას მერე მოხდეს აქტივობების დაწყება.

2.3 საერთაშორისო სტრატეგიების ზემოქმედება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევაზე

2.3.1 სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთკავშირის თეორიული ასპექტების მიმოხილვა

ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ, როგორც კომპანიის ძირითადმა მახასიათებელმა, XX საუკუნის ბოლოდან მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. კვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა დიდ ზეგავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ამ შემთხვევაში საუბარი არის არა განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებაზე, არამედ შესაბამისობის მიღწევაზე სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის.

პირველად კომპანიის სტრატეგიისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობის საკითხს შეეხო ი. ანსოფი.¹¹² მან გამოყო კომპანიის ზრდის 4 სტრატეგია: ახალ ბაზარზე შესვლა, ადგილობრივ ბაზარზე ზრდა, პროდუქტის განვითარება და დივერსიფიკა-

¹¹² Ansoff I. H., (1957) „Strategies for diversification“, Harvard Business Review., P. 113-124.

ცია. ანსოფის აზრით, დივერსიფიკაციის სტრატეგია პრინციპულად განსხვავდება წინა სამისგან, რადგან მოითხოვს ახალ ცოდნასა და შესაძლებლობებს, ახალ ტექნოლოგიებსა და სიმძლავრეებს და მიყვავართ ფიზიკურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებამდე. აღნიშნული იდეა შემდგომ განვითარდა ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის და ჯონ ჰოპკინსის უნივერსიტეტის გამოჩენილი ამერიკელი პროფესორის ალფრედ ჩენდლერის მიერ¹¹³, რომელმაც არაერთი კვლევა მიუძღვნა თანამედროვე კორპორაციების ორგანიზაციული მართვის სტრუქტურებს. ის სხვების მსგავსად გამოყოფდა დივერსიფიკაციის სტრატეგიას და ამასთანავე, ამტკიცებდა, რომ სტრატეგიის განსაზღვრა იწვევს გარკვეული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურის ამოქმედებას. ჩენდლერი გვთავაზობს მსხვილი სამრეწველო სანარმოს ზრდის მოდელს, რომლის მიხედვითაც კორპორაცია თანმიმდევრულად სახავს ზრდის გარკვეულ სტრატეგიებს და შესაბამისად ნერგავს გარკვეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ჩენდლერის იდეა „სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას“ არის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ორგანიზაციული კონცეპციებიდან. „თეზისია, რომ სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას და ის, რომ სტრუქტურის უფრო რთული, კომპლექსური ტიპი არის შედეგი რამდენიმე საბაზისო სტრატეგიის კომბინაციისა“.¹¹⁴ მარტივი სტრატეგიების აკუმულაცია ზრდად რთულ სტრუქტურებში არის ჩენდლერის არგუმენტირების ბირთვი სტრუქტურულ ევოლუციაზე.

ჩენდლერმა აღწერა და შეისწავლა სამი ტიპის სტრუქტურა: მულტიფუნქციური (უნიტარული), მულტიდივიზიური და ჰოლდინგური. თითოეულ მათგანს გააჩნია უნიკალური სტრატეგია, შესაბამისად, მათი შერჩევა დამოკიდებულია სწორედ ამ ასპექტის განსაზღვრაზე. მულტიფუნქციური ორგანიზაცია ნიშნავს ერთი ბიზნესსტრატეგიის განხორციელებას. მულტიდივიზიური სტრუქტურა გამოიყენება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ბიზნესის დივერსიფიკაციისათვის. ჰოლდინგური კომპანია საკუთარ თავში

¹¹³ Chandler A.D., (1962) „Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise“, MIT Press: Cambridge, MA, p. 463.

¹¹⁴ Chandler A., (1962) „Strategy and Structure“, Harvard Business School Press, Boston p. 125.

გულისხმობს ისეთი სტრატეგიის გამოყენებას, რომელიც ახდენს მრავალი, კავშირში არმყოფი ბიზნესის დივერსიფიცირებას. მეცნიერებმა თითოეულ სტრატეგიას შეუსაბამეს მოკლე დასახელებები და შესაბამისად ინიციალებიც: მულტიფუნქციური სტრატეგიისთვის U-ფორმა, მულტიდივიზიურისთვის M-ფორმა და პოლდინგური კომპანიისთვის H-ფორმა.¹¹⁵ იმდენად, რამდენადაც ჩენდლერის ნიგნი გამოცემული იყო 1962 წელს, ის სტრუქტურები, რაზეც მას ჰქონდა საუბარი, გარდაიქმნენ ორგანიზაციებად და წმინდა ფორმები შეცვალა მათმა ერთგვარმა მიქსებმა.

ჩენდლერმა საკუთარ ნაშრომში აღნიშნა, რომ ამერიკული კომპანიები 1900-იანი წლების შუა პერიოდში ცდილობდნენ დივერსიფიცირება მოეხდინათ ქვეყნის შიგნით. ეს იყო დრო, როდესაც მენეჯერები ქმნიდნენ და ითვისებდნენ M-ფორმას და H-ფორმას. თუმცა 1960-იან წლებში კომპანიებმა დაიწყეს ევროპული და კანადური ბაზრების დივერსიფიცირება, რის შესახებაც ინფორმაციას ვიღებთ რაიმონდ ვერნონის კვლევით, რომელიც მან გამოაქვეყნა „Harvard Business Review“-ში და საფუძვლად ედო სტოფორდისა და ველსის (1972), ფრანკოს (1976), ფრაჰალადისა და დოზის (1987) და ბარტლერისა და გოშალის (1989) ნაშრომები. თავიდან კომპანიების სურვილმა, გაზრდილიყვნენ და გასულიყვნენ საერთაშორისო ბაზარზე, მცირე ცვლილებები შეიტანა M-ფორმის მქონე კომპანიებში, რომლებიც იყვნენ პირველები ინტერნაციონალიზაციის გზაზე. მათ მხოლოდ დამატებითი დივიზია შეჰმატეს არსებულ სქემას, რომელიც არეგულირებდა საერთაშორისო საკითხებს. თუმცა, მას შემდგომ, რაც საერთაშორისო გაყიდვებმა სრული გაყიდვების 25-30% შეადგინა, სტრუქტურის ახალი ფორმის შემუშავების საჭიროება დადგა დღის წესრიგში, რომელიც შედგებოდა სამი განზომილებისაგან: ბიზნესდანაყოფები, ქვეყნები და ფუნქციები – ანგარიშვალდებულები სათავო ოფისის წინაშე.¹¹⁶

ცხრილში №8 ნაჩვენებია ურთიერთდამოკიდებულება შერჩეულ სტრატეგიასა (მოცულობის გაფართოება, გეოგრაფიული დისპერ-

¹¹⁵ Williamson OE., (1975) „Markets and Hierarchies“, McGraw-Hill, New York, p. 254.

¹¹⁶ Galbraith Jay R., (2012) „The evolution of enterprise organization designs“, publisher „Journal of Organization Design“ Vol 1 No 2, p. 6.

სია, ვერტიკალური ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია) და სტრუქტურას შორის, რომელიც ჩენდლერმა განიხილა საკუთარ ნაშრომში, ხოლო ბოლო ორი სტრატეგია, საერთაშორისო ზრდა და მომხმარებელზე ფოკუსირება, განვითარდა ჩენდლერის გამოკვლევების შემდგომ.

ცხრილი №8

სტრატეგიის შესაბამისობა სტრუქტურასთან

N	სტრატეგია		სტრუქტურა
1	რაოდენობრივი ზრდა	სათაო ოფისი	
2	გეოგრაფიული დისპერსია	ადგილობრივი ოფისები	
3	ვერტიკალური ინტეგრაცია	დივიზიების ცენტრალური ოფისი	
4	დივერსიფიკაცია	მულტიდივიზიური ცენტრალური ოფისი	
5	საერთაშორისო ზრდა	სამგანზომილებიანი სტრუქტურა	
6	მომხმარებლებზე ფოკუსირება	Front/Back და ოთხგანზომილებიანი სტრუქტურები	

წყარო: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=8011>

საბოლოო ჯამში, ჩენდლერის შრომებმა ბიძგი მისცა მრავალ ემპირიულ კვლევას ჰარვარდის ბიზნესსკოლაში, რომელთა უმეტესობამ დაადასტურა მისი მოსაზრებები. ლ. რიგლის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა ამერიკის უმსხვილეს კომპანიებში აჩვენა, რომ კომპანიების უმეტესობამ, რომლებიც მიჰყვებოდნენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, იყენებდნენ მულტიდივიზიურ სტრუქტურას, ხოლო იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიას გააჩნდა დომინანტური ბიზნესი, იმართებოდა ფუნქციური სტრუქტურის გამოყენებით, ხოლო საქმიანობის დანარჩენი მიმართულებები – დივიზიური¹¹⁷.

¹¹⁷ Wrigley L., (1983) „Divisional Autonomy and Diversification“, publisher „Harvard University Library Microreproduction Dept.“, Cambridge, p. 128.

კომპანიის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლისას სტენფორდმა და უელსმა შეიმუშავეს მოდელი (იხ. დიაგრამა №26), რომლის თანახმად კომპანიის მიერ ახალ ბაზარზე გასვლისას პირველად ცვლილებას წარმოადგენს საერთაშორისო დივიზიონის დაარსება, რომელიც ექსპანსიის გაფართოებისას იცვლება ან გეოგრაფიული დივიზიური სტრუქტურით, ან პროდუქტული დივიზიური სტრუქტურით, იმისდა მიხედვით, თუ რომელია უპირატესი, გეოგრაფიული თუ პროდუქტული დივერსიფიკაცია. იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიას აქვს დივერსიფიკაციის ვრცელი პროდუქტული ნომენკლატურა და ფართო გეოგრაფიული არეალი, უპირატესობა ენიჭება მატრიცულ სტრუქტურას¹¹⁸.

სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობის იდეის განხილვამ გაგრძელება პოვა ეგელჰოფის¹¹⁹ ნაშრომებში, სადაც გამოყოფილია ინფორმაციული მოთხოვნის კრიტერიუმის როლი. ავტორი ამტკიცებს, რომ სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობა ვლინდება მაშინ, როდესაც კომპანიის სტრატეგიული მოთხოვნები ინფორმაციის გადამუშავებასთან დაკავშირებით, უზრუნველყოფილია არსებული ინფორმაციის დამუშავების სტრუქტურული შესაძლებლობებით, ანუ როდესაც სტრუქტურა იძლევა სტრატეგიის რეალიზაციისათვის აუცილებელი ინფორმაციის გადამუშავების საშუალებას. არსებობს განსხვავება ორგანიზაციაში აუცილებელ ინფორმაციასა და ხელმისაწვდომ ინფორმაციულ მოცულობას შორის. გადანყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოცულობა დამოკიდებულია კონტექსტზე, ანუ რაც უფრო რთულია არსებული გარემო ან კომპანიის სტრუქტურა, მით მეტი ინფორმაციის მოცულობაა მოთხოვნილი. კომპანიის უნარი, გადაამუშაოს ინფორმაცია, დამოკიდებულია მის შიდა ორგანიზაციულობაზე, ამასთანავე, „სტრუქტურული სიტუაციური მიდგომა“ ამტკიცებს, რომ არსებობს ცალსახა, ურთიერთმისაღები შესაბამისობა გარემოსა და

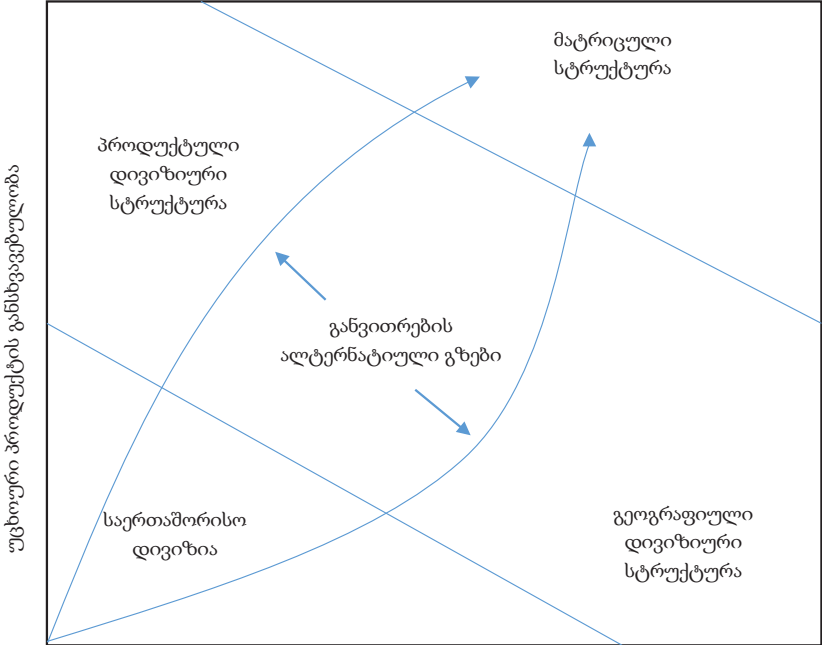
¹¹⁸ Stopford J.M., Wells L.T. (1972) „Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries“, NY: Basic Books, p. 223.

¹¹⁹ Egelhoff W.G., (1982) „Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach“, Administrative Science Quarterly. N 27, P. 435-58.

სტრუქტურას შორის, ხოლო ნაკლებად განმსაზღვრელი „სტრატეგიული სიტუაციური მიდგომა“ დასაშვებს ხდის კომპანიისთვის ორგანიზაციული ალტერნატივების არსებობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შესაბამისობის მისაღწევად, ინფორმაციული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, კომპანიას შეუძლია ერთნაირი წარმატებით გამოიყენოს სხვადასხვა სახის ძირითადი (საბაზისო) სტრუქტურის კომბინაცია.

დიაგრამა №26

სტოპფორდისა და უელსის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირის მოდელი



უცხოური გაყიდვები, როგორც მთლიანი გაყიდვების %

წყარო: Веселова А.С. 2013. Стратегия и организационная структура многонациональной корпорации: теоретические и практические аспекты

2.3.2 საერთაშორისო სტრატეგიის გავლენა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრუქტურაზე

ბარტლეთი და გოშალი ასევე განიხილავდნენ კომპანიის ადაპტაციის საკითხებს არსებულ ბიზნესგარემოსთან მიმართებაში, და გამოყვეს ორგანიზაციული მოდელის 4 ტიპი კომპანიის მიერ არჩეული ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიებიდან გამომდინარე: მულტისაშინაო, გლობალური, ტრანსნაციონალური და ინტერნაციონალური მოდელები (განხილულია 2.2.1 ქვეთავში).¹²⁰

მულტისაშინაო კომპანიები ფლობენ ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირებისათვის. ისინი მართავენ სხვადასხვა ეროვნული ბიზნესის პორტფელებს, ხოლო მათი შვილობილი კომპანიები ნახევრად ავტონომიურია, რაც ნიშნავს მოქმედების დაბალი კოორდინაციის დონეს როგორც შვილობილ საწარმოებსა და ცენტრს შორის, ისე შვილობილ საწარმოებს შორის. ასეთი კომპანიები იყენებენ დეცენტრალიზებულ ფედერალურ სტრუქტურებს. აქედან გამომდინარე, მულტისაშინაო ფირმებს ხშირ შემთხვევაში აქვთ ძალიან დეცენტრალიზებული და სუსტად დაკავშირებული სტრუქტურა, სადაც მსოფლიო მასშტაბით განთავსებული ფილიალები მოქმედებენ შედარებით ავტონომიურად და ცენტრალური კომპანიისგან დამოუკიდებლად.

გლობალური კომპანიები იყენებენ ერთიან მიდგომას ყველა გეოგრაფიული ბაზრისათვის, ამასთანავე, თითოეული ადგილობრივი ბაზარი აღიქმება, როგორც ერთიანი მსოფლიო ბაზარი. გლობალური კომპანიები ძალიან ცენტრალიზებულები არიან, ხოლო მათი ფილიალები ან შვილობილი კომპანიები, ხშირ შემთხვევაში, დამოკიდებულები ცენტრალურ ოფისზე. მათი მთავარი როლი არის მშობლიური კომპანიის გადანყვეტილებების შესრულება და მილსადენივით მოქმედება პროდუქციისა და სტრატეგიისათვის. აღნიშნული მოდელი ასევე ცნობილია, როგორც „ღერძული“ მოდ-

¹²⁰ Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989) „Managing Across Borders: The Transnational Solution“, MA: Harvard Business School Press, Cambridge, Cambridge, p. 391.

ელი. ასეთი სახის სტრატეგიის რეალიზაციისათვის ყველაზე უფრო მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ცენტრალიზებული ჰაბბი.

ტრანსნაციონალური კომპანიები ფლობენ წინა მოდელების უპირატესობებს: ისინი არიან გლობალურად კონკურენტუნარიანი, რეაგირებენ ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებზე და, რაც მთავარია, იყენებენ ცოდნასა და შესაძლებლობებს ინოვაციების შესაქმნელად. ორგანიზაციული დიზაინის თვალსაზრისით, ტრანსნაციონალური კომპანიები ხასიათდება ინტეგრირებული და ურთიერთდაკავშირებული ფილიალებით მთელ მსოფლიოში. ამ ფილიალებს გააჩნიათ სტრატეგიული როლი და მოქმედებენ, როგორც საუკეთესო გამოცდილების მქონე ცენტრები. ფილიალებს შორის ცოდნისა და გამოცდილების ეფექტური გაცვლის წყალობით, კომპანიები, საერთო ჯამში, ახორციელებენ ორივე სტრატეგიულ მიზანს (იგულისხმება გლობალური და ადგილობრივი ორიენტაცია). მრავალრიცხოვანი რთული კავშირების აუცილებლობის გათვალისწინებით განსხვავებულ ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის, ტრანსნაციონალური სტრატეგიის რეალიზაციისათვის, ყველაზე უფრო შესაბამის სტრუქტურას წარმოადგენს ინტეგრირებული ქსელური სტრუქტურა.

საერთაშორისო კომპანიების სტრატეგია, როგორც აღინიშნა, ძირითად შემთხვევაში წარმოადგენს ცენტრალური კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის ექსპორტს საზღვარგარეთ. შვილობილი კომპანიები, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, ფუნქციონირებენ უფრო როგორც ადგილობრივი არხები, რომელთა მეშვეობითაც პროდუქცია იყიდება საბოლოო მომხმარებელზე.

საბოლოო ჯამში, ავტორები ამტკიცებენ, რომ თითოეული სტრატეგია მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე (იხ. ცხრილი №9) და შესაბამისად, მოითხოვს სტრუქტურულ ცვლილებებსაც.

ორგანიზაციული მახასიათებლებისა და სტრატეგიების

ურთიერთკავშირი

ორგანიზაციული მახასიათებლები	მულტისაშინაო	გლობალური	საერთაშორისო	ტრანსნაციონალური
შესაძლებლობების და აქტივების კონფიგურაცია	დეცენტრალიზებულია და ეროვნულ დონეზე დამოუკიდებელია	ცენტრალიზებულია და განთავსებულია გლობალურად	ძირითადი შესაძლებლობების წყაროები ცენტრალიზებულია; დანარჩენი დეცენტრალიზებულია	გაფანტულია, ურთიერთდამოკიდებულია და სპეციალიზებულია
უცხოური ოპერაციების როლი	ადგილობრივი შესაძლებლობების გააზრება და გამოყენება	მშობლიური კომპანიის სტრატეგიის განხორციელება	მორგებულია და გამოყენებულია მშობლიური კომპანიის შესაძლებლობები	ეროვნული ერთეულების მიერ განსხვავებული ნვლილი ინტეგრირებული მსოფლიო ოპერაციებისათვის
ცოდნის განვითარება და გავრცელება	ცოდნა შემუშავებულია და შენახულია თითოეულ ქვედანაყოფში	ცოდნა შემუშავებულია და შენახულია ცენტრალურ კომპანიაში	ცოდნა შემუშავებული ცენტრ. კომპანიაში და გადაცემულია საზღვარგარეთულ ერთეულებში	ცოდნა შემუშავებულია ერთობლივად და გადანაწილებულია მსოფლიო მასშტაბით

წყარო: კ.ა. ბარტლეტი და ს. გოშალი (1989)

2.3.3 სტრატეგიის აღსრულების, სტრუქტურის ფორმირებისა და მათი ურთიერთკავშირის საკითხები ქართულ კომპანიებში

სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირის მნიშვნელობას აღნიშნავენ ქართველი მეცნიერებიც. მაგალითად, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი ნ. ქარქუზაშვილი აღნიშნავს, რომ „სტრატეგიის განხორციელების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა. პრიორიტეტული ამოცანები სწო-

რად უნდა იყოს გადანაწილებული მმართველ გუნდს შორის, ხოლო პასუხისმგებლობები ცხადად გამიჯნული.

ორგანიზაციული სტრუქტურა არის სტრატეგიის რეალიზების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმი. მენეჯმენტის წევრებს შორის სტრატეგიულ ამოცანებზე პასუხისმგებლობების (კომპეტენციის სფეროების) არაცხადი გამიჯვნა ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი უმთავრესი უარყოფითი მხარეა. კომპეტენციის სფეროების გაუმიჯნაობით შეუძლებელი ხდება თითოეული ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის ცხადად დანახვა და შედეგების შეფასება. კომპეტენციების სფეროების გამოყოფა საჭიროა საქმიანობის მიმართულებების სისრულისათვის. ამის უგულებელყოფა იწვევს ფუნქციურ ვაკუუმებს ორგანიზაციაში. ეს იმას გულისხმობს, რომ იქნება ისეთი საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაზეც არავინ იქნება პასუხისმგებელი ანდა ძალიან მნიშვნელოვანი ფუნქციები ჩაკარგული იქნება ქვედა დონეზე.¹²¹

ჩენდლერის თეზისი იმის შესახებ, რომ სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას იმდენად გავრცელებულია, რომ ამასთან დაკავშირებით დავა თითქმის უსარგებლოა, თუმცა ამ თეზისს ჰყავს მონინალმდეგეებიც. ი. ადიზესი წერს: „გთხოვთ, გაითვალისწინოთ შემდეგი: სტრუქტურა განსაზღვრავს სტრატეგიას და არა სტრატეგია სტრუქტურას. ეს განაცხადი არ შეესაბამება ალფრედ ჩენდლერის ცნობილ მონოგრაფიას. ჩემი თვალთახედვით, ჩენდლერი იყო მართალი იმაში, რომ სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს სტრუქტურა, მაგრამ სინამდვილეში ჩემი გამოცდილება მეუბნება, რომ არსებული სტრუქტურა განსაზღვრავს სტრატეგიას. თუ აუცილებელია ქცევის შეცვლა, საჭიროა თავდაპირველად სტრუქტურის შეცვლა.“¹²² მისი აზრით, კლასიკური მიდგომა მოითხოვს შემდეგ მოქმედებებს: მისია-სტრატეგია-სტრუქტურა, ხოლო თვითონ თვლის, რომ მისია წინ უძღვება სტრუქტურას, ხოლო სტრუქტურა სტრატეგიას.

¹²¹ ქარქუზაშვილი ნ., „მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები“, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015, გვ.82.

¹²² ადიზეს იცხაკ კ., „Управление жизненным циклом корпорации“, И-во. Питер, 2007, стр.285.

თეზისის მარტივად აღსაქმელად შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგი ანალოგია: თუ ჩვენ ავირჩევთ გზას ულრანი ტყის გავლით (ჩვენი სტრატეგია), მაშინ უმჯობესია, გავიაროთ ის კოლონიტ ერთ მწკრივად (ჩვენი სტრუქტურა). თუ ჩვენ ავირჩევთ გზას ველზე გავლით (ჩვენი სტრატეგია), მაშინ ამ შემთხვევაში გაშლილად გადაადგილება იქნება უფრო პრაქტიკული (ჩვენი სტრუქტურა). გარე ფაქტორების გათვალისწინებით ორგანიზაცია ირჩევს საკუთარ სტრატეგიას და ორგანიზებას უკეთებს საქმიანობას არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად. მაგრამ ი. ადიზესი ეწინააღმდეგება აღნიშნულ თეზისს. ის თვლის, რომ სტრუქტურა განსაზღვრავს ხალხის ქცევას, შესაბამისად, სტრუქტურა განსაზღვრავს სტრატეგიას. თუ არსებობს ქცევის შეცვლის აუცილებლობა, მაშინ თავდაპირველად საჭიროა სტრუქტურის შეცვლა. ამის დასადასტურებლად ადიზესი სხვასთან ერთად იყენებს, შემდეგ ანალოგიას: „იმისათვის, რომ წყალქვეშა ნავმა შეძლოს გაფრენა, თქვენ თავდაპირველად უნდა გადააქციოთ ის მფრინავ აპარატად, ხოლო შემდეგ განახორციელოთ მისი ახალი ფუნქციის შესრულების სტრატეგიის შემუშავება.“ ვერც ერთი ახალი სტრატეგია ვერ იქნება რეალიზებული მანამდე, სანამ არ გაჩნდება ახალი სტრუქტურა. გამომდინარე აქედან, წინა ანალოგიის შესაბამისად, თუ ჩვენ ვმოძრაობთ სტეპზე, ტყეში შესვლამდე უნდა გადავლაგდეთ (შევცვალოთ სტრუქტურა).¹²³

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ფაქტია, რომ სტრუქტურა და სტრატეგია ურთიერთდამოკიდებულია და ერთმანეთის გარეშე საერთოდ არ არსებობს. სტრატეგია არ უნდა შემუშავდეს სტრუქტურისგან განცალკევებულად. ცნებების იერარქია - მისია, მიზანი, სტრატეგია, სტრუქტურა არ არის სწორხაზოვანი. თითოეული მათგანი დამოკიდებულია ერთმანეთზე და გარემოპირობებზე. გამომდინარე იქიდან, რომ გარემოპირობები უცებ იცვლება, ყველა ჩამოთვლილი ცნებები მუდმივად უნდა დაზუსტდეს. მცირე და საშუალო ბიზნესის სანარმოებში უფრო ხშირად, მსხვილ სანარმოებში შედარებით იშვიათად. სტრატეგია განსაზღვრავს

¹²³ <http://www.dekanblog.ru/adizes-vs-chandlera-orgstrukturu/> .

სტრუქტურას, თუ სტრუქტურა სტრატეგიას, დამოკიდებულია სხვადასხვა ასპექტზე, მაგალითად, ბიზნესის განვითარების სტადიაზე. კომპანიის განვითარების საწყის ეტაპზე ხალხი, რომელიც დასაქმებულია მასში, განსაზღვრავს საკუთარი საქმიანობის ვექტორს, ანუ ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს სტრატეგიას. უკვე განვითარებულ მდგომარეობაში, კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ ბიზნესის განვითარების არჩეული მიმართულებიდან, განისაზღვრება ოპტიმალური სტრუქტურა, რომელიც იძლევა კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის საშუალებას, ანუ ამ შემთხვევაში სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას. აქვე აღსანიშნავია, რომ სტრუქტურებმა თითქმის დაკარგეს თავისი პირვანდელი ფორმა. მით უმეტეს, თუ მხედველობაში მივიღებთ ინტერნაციონალიზაციის პროცესს, რომელმაც რადიკალურად შეცვალა ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი. იმდენად, რამდენადაც XXI საუკუნეში ორგანიზაცია გახდა ძალიან კომპლექსური, მნიშვნელოვანია, რომ სტრუქტურა იყოს მოქნილი და უზრუნველყოს ინფორმაციების სწრაფი გადაადგილება სხვადასხვა ორგანიზაციულ იერარქიებს შორის ეფექტური და სწრაფი რეაგირებისათვის. ამდენად, მისიის, სტრატეგიის და, შესაბამისად, სტრუქტურის დაზუსტება უნდა ხდებოდეს რეგულარულად, სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინებით.

კომპანიის განვითარების სტრატეგიის აღსრულების და მართვის სტრუქტურის ფორმირების პრობლემატიკა და ურთიერთკავშირი მრავალმხრივ შესწავლილია ბიზნესის ადმინისტრირების და მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე ქართველი მეცნიერებისა (ნ. ქარქუზაშვილი, ა. გამზარდია, პ. ტოლიაშვილი, მ. მუჯირიშვილი და სხვები) და მკვლევრების მიერ. ლიტერატურის დეტალური ანალიზით, მეცნიერთა მიერ ჩატარებული ობიექტური კვლევების საფუძველზე, შესაძლებელია, განვსაზღვროთ ქართულ კომპანიებში განვითარების სტრატეგიის აღსრულების, სტრუქტურის ფორმირების და მათი ურთიერთკავშირის არსებული ძირითადი პრობლემები:

ქართულ კომპანიებში ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ხშირ შემთხვევაში არ არის შემუშავებული, ან არ ხდება მისი ფორმალიზება (დოკუმენტირება);

სტრატეგიის შემუშავებისას თანამშრომელთა ჩართულობა დაბალია და მისი აღსრულების შესახებ ინფორმირების მიზნით არ ხდება მათთან სათანადო კომუნიკაცია;

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების დიდი ნაწილი სტრუქტურას არ მიიჩნევს კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად;

სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე სტრუქტურის შემუშავება იშვიათად ხდება, ფაქტობრივად, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე.

ფაქტობრივად, ამასვე ადასტურებს მეორე თავის პირველ ქვეთავში ადიზესის მეთოდოლოგიით ჩატარებული კვლევის შედეგებიც. სწორედ კომპანიის განვითარების სტრატეგიის უქონლობა/არაფორმალურობა და ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი გულგრილი (არასერიოზული) დამოკიდებულება ხდება კომპანიაში უფლებამოსილებების და გადაწყვეტილების მიმღები პირების ხშირი ცვლილების მიზეზი, რაც დასაქმებულებში აჩენს პრიორიტეტული საკითხების თანრიგების აღქმასა და განსაზღვრაში გაურკვევლობას და აქვეითებს მომუშავეთა მოტივაციას. აღნიშნული კი, საბოლოო ჯამში, კომპანიის პროგრესულ განვითარებაზე უარყოფითად მოქმედებს.

თავი III. საქართველოს სამენარეო სტრუქტურების საერთაშორისო ბიზნესში ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები

3.1 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაცია გლობალურ ბიზნესგარემოში

3.1.1 საქართველოს ეკონომიკური კავშირების ისტორიული რაკურსი და არსებული მდგომარეობა

გეოპოლიტიკური მდებარეობიდან გამომდინარე საქართველო მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა მსოფლიო ვაჭრობაში. ჯერ კიდევ ძვ. წ. II საუკუნეში ის წარმოადგენდა ტრანსკონტინენტურ სავაჭრო-საქარავნო გზის მნიშვნელოვან სატრანზიტო დერეფანს, რომელიც ჩინეთს ხმელთაშუა და შავი ზღვების სანაპიროებთან აკავშირებდა, მას XIX ს-ში გერმანელმა გეოგრაფმა ფერდინანდ ფონ რიხტჰოფენმა „აბრეშუმის დიდი გზა“ უწოდა.¹²⁴

აბრეშუმის დიდმა გზამ ხელი შეუწყო ეკონომიკური და კულტურული ურთიერთობის განვითარებას აღმოსავლეთისა და დასავლეთის ქვეყნებს შორის. ბიზანტიის დაცემის შემდეგ (XV ს), როცა ოსმალებმა შავი ზღვა ჩაკეტეს, აბრეშუმის გზამ საქართველოს გვერდი აუარა, ხოლო აქტუალურობა XVII საუკუნის მიწურულში დაკარგა, როდესაც ევროპელებმა საოკეანო გზა აფრიკის შემოვლით საბოლოოდ აითვისეს.¹²⁵

საბჭოთა რუსეთის მიერ 1921 წელს საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის ანექსიამ და ჩაკეტილი საზღვრების პოლიტიკამ საქართველოს, ფაქტობრივად, დააკარგვინა კავშირი მსოფლიოს სხვა სახელმწიფოებთან. საბჭოთა კავშირის შემადგენლობაში საქართველოს იძულებითი ყოფნის მთელი პერიოდი აღინიშნა სისხ-

¹²⁴https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A8%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1_%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%98_%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90.

¹²⁵ <http://www.ambioni.ge/abresumis-gzistoriuli-mnisvneloba>.

ლიანი ტერორითა და რეპრესიებით, თუმცა 1991 წლის 9 აპრილს ქვეყანამ რეფერენდუმის გზით, ბრძოლისა და დიდი მსხვერპლის ფასად მაინც მოახერხა და მოიპოვა დამოუკიდებლობა.¹²⁶

თავისუფლების მოპოვების დღიდან საქართველო იბრძვის აღადგინოს საუკუნეების მანძილზე დაკარგული კავშირები, ჩაერთოს მსოფლიოში მიმდინარე ეკონომიკურ პროცესებში და ღირსეული ადგილი დაიკავოს განვითარებულ ქვეყნებს შორის. თავისთავად, დამოუკიდებლობის დაბრუნებამ ქვეყანას მისცა საშუალება, აღედგინა დამაკავშირებელი დერეფნის როლი, რის გამოც ისევ აქტუალური გახდა ახალი, დიდი აბრეშუმის გზის აღდგენის ინიციატივა. მსოფლიო პროექტებს შორის დიდი გამოხმაურება და მნიშვნელობა პოვა ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენმა, რომელიც ნავთობის კასპიის და ხმელთაშუა ზღვებს შორის ტრანსპორტირების პირველი და ყველაზე მოკლე მარშრუტია, ასევე კავკასიის რეგიონში ყველაზე მნიშვნელოვან პროექტად დასახელდა ბაქო-თბილისი-ყარსის სარკინიგზო მონაკვეთის მშენებლობა, რომელიც დააკავშირებს აზიისა და ევროპის ქვეყნებს, რაც ხელს შეუწყობს ტვირთისა და მგზავრების სწრაფ, ეფექტურ და უსაფრთხო გადაადგილებას.¹²⁷

რუსეთის მიერ ქვეყნის მნიშვნელოვანი ნაწილის ფარული და ღია (რაც დადასტურდა 2008 წელს) ოკუპაციის და დემოკრატიული განვითარებისათვის დაბრკოლებების შექმნის მიუხედავად, დამოუკიდებლობის მოპოვებიდან დღემდე ქვეყანაში მაინც განხორციელდა მრავალი ღონისძიება ეკონომიკის ლიბერალიზაციის კუთხით. 2006 წლიდან დღემდე ბიზნესის ხელშეწყობის მხრივ, ქვეყანაში გატარდა 44 რეფორმა როგორც ინსტიტუციური, ასევე მარეგულირებელი გარემოს დახვეწის კუთხით. ეკონომიკის ლიბერალიზაციამ, ადმინისტრაციული ბარიერების და გადასახადის შემცირებამ, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესებამ, კორუფციასთან ბრძოლამ და სხვა გატარებულმა ღონისძიებებმა ხელი შეუწყო ხელსაყრელი საინვესტიციო და ბიზნესისათვის კომფორტული გარემოს შექმნას. 2000 წლის 14 ივნისიდან ქვეყანა წარმოადგენს ვაჭრობის მსოფლიო

¹²⁶ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32362> .

¹²⁷ <http://news.ge/ge/news/story/125555-tu-akhali-abreshumis-gza-eqspluatats-iashi-sheva-chineti-evrokavshirs-rusetis-gverdit-avlit-daukavshirdeba>.

ორგანიზაციის (ემო) წევრს, რის გამოც ვმო-ს 163-ვე წევრ ქვეყანასთან სავაჭრო ურთიერთობების განხორციელება შესაძლებელია „უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმის“ საფუძველზე. საქართველო არის აშშ-ს, იაპონიის, კანადის, შვეიცარიისა და ნორვეგიის პრეფერენციათა განზოგადებული სისტემის რეჟიმის ბენეფიციარი, რაც გულისხმობს აღნიშნულ ქვეყნებში საიმპორტო ტარიფის შემცირებული განაკვეთების დაწესებას და აადვილებს ქვეყანაში წარმოებული საქონლის ექსპორტს (შელწევას) შესაბამის ბაზრებზე. საქართველოს თავისუფალი სავაჭრო რეჟიმი აქვს დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის (დსთ) წევრ ყველა ქვეყანასთან, თურქეთთან და ევროკავშირთან. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ქვეყნის სავაჭრო ინტერნაციონალიზაციის კუთხით გადაიდგა 2014 წლის 1 სექტემბერს, როდესაც ამოქმედდა ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი სავაჭრო ზონის შექმნის შესახებ შეთანხმება (DCFTA). სხვა, მანამდე გაფორმებული ხელშეკრულებებისგან განსხვავებით, აღნიშნული უზრუნველყოფს როგორც საქონლით, ისე მომსახურებით ვაჭრობის ლიბერალიზაციას, ხოლო ხელშეკრულების მოთხოვნების შესრულება და მათთან ადაპტაცია, რაც ითვალისწინებს ვაჭრობასთან დაკავშირებული მარეგულირებელი კანონმდებლობის ევროკავშირის ნორმებთან ეტაპობრივ დაახლოებას, მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ქვეყნისთვის, რისი შესრულებითაც ადგილობრივ მენარმეებს გაეხსნებათ მსოფლოს ერთ-ერთი უმსხვილესი ბაზარი, რომელიც 28 ქვეყანას და 500 მილიონზე მეტ მომხმარებელს აერთიანებს, რაც მისცემთ შესაძლებლობას მაქსიმალურად გამოიყენონ ექსპორტის პოტენციალი.

DCFTA-ს განხორციელების პარალელურად, ევროკავშირის საბჭოს №539/2001 რეგულაციის ცვლილებით, საქართველოს მოქალაქეებს 2017 წლის 28 მარტიდან მიეცათ საშუალება, ვიზის გარეშე გადაადგილდნენ ევროკავშირის/შენგენის წევრ ქვეყნებში. ზემოაღნიშნულმა, ფაქტობრივად, ხელი შეუწყო ქვეყანას, ეტაპობრივად მიიღოს საქონლის, მომსახურების, კაპიტალის და ადამიანების თავისუფალი გადაადგილება ევროკავშირის მასშტაბით.

3.1.2 საქართველოს ბიზნესგარემოს ანალიზი

დამოუკიდებლობის აღდგენიდან დღემდე განხორციელებული რეფორმების და საერთაშორისო ხელშეკრულებების პირობების შესრულების შედეგად, განსაკუთრებით ბოლო დეკადაში, საქართველოში ეკონომიკური ზრდისა და საგარეო ვაჭრობის მაჩვენებლები ხასიათდებოდა ზრდის ტენდენციით. ეკონომიკური პოლიტიკა სხვადასხვა სარეიტინგო და საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტის მიერ შეფასდა დადებითად, რაც აისახა ისეთ ინდექსებსა და რეიტინგებში, რომლითაც დგინდება ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვის თავისუფლებისა და დაცულობის ხარისხი. მაგალითად, 2003 წლიდან მსოფლიო ბანკი ყოველწლიურად აქვეყნებს „Doing Business“-ის რეიტინგს ქვეყნების მიხედვით, რომელიც ადგენს და აფასებს ქვეყანაში არსებულ რეგულაციებს, რომლებიც აძლიერებენ ან აფერხებენ ბიზნესსაქმიანობას. „Doing Business“-ის 2020 წელს გამოქვეყნებული მონაცემებით, სადაც ქვეყნები შეფასდა 10 კრიტერიუმით, საქართველო ბიზნესის კეთების სიმარტივით 190 ქვეყანას შორის მე-7 ადგილზეა. ცალკეული კრიტერიუმის მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი №10):

ცხრილი №10

ბიზნესის კეთების სიმარტივით რეიტინგის მონაცემები (2020წ.)

კრიტერიუმი	რეიტინგი	საუკეთესო მაჩვენებლის %
საერთო ჯამში	7	83.7
ბიზნესის დაწყება	2	99.6
მშენებლობის ნებართვა	21	81.0
ელექტროენერგიით მომარაგება	42	84.4
ქონების რეგისტრაცია	5	92.9
კრედიტის მიღება	15	85.0
მონოორიტარული ინვესტორების დაცვა	7	84.0
გადასახადების გადახდა	14	89.2

საერთაშორისო ვაჭრობა	45	90.1
კონტრაქტების აღსრულება	12	75.0
გადახდისუნარიობა	64	56.2

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ The World Bank-ს მონაცემებზე დაყრდნობით, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/georgia>

The Heritage Foundation-ი ყოველწლიურად აქვეყნებს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მონაცემებს, რომლის მიხედვითაც მსოფლიოს 180 ქვეყნის თავისუფლების ხარისხი ფასდება 0-100-ბალიანი სკალით, ხოლო რანგირება ხდება თავისუფალ (100-80), უმეტესად თავისუფალ (79.9-70), ზომიერად თავისუფალ (69.9-60), უმეტესად შეზღუდულ (59.9-50) და შეზღუდულ (49.9-0) ქვეყნებად. ინდექსი ასახავს ურთიერთდამოკიდებულებას ეკონომიკურ თავისუფლებასა და რიგ დადებით სოციალურ და ეკონომიკურ მიზანს შორის. ეკონომიკური თავისუფლების იდეა მჭიდრო კავშირშია და ასოცირდება უფრო ჯანმრთელ საზოგადოებასთან, სუფთა გარემოსთან, მეტ სიმდიდრესთან ერთ სულ მოსახლეზე ადამიანთა განვითარებასთან, დემოკრატიასა და სიღარიბის აღმოფხვრასთან. შესწავლა ეფუძნება 12 რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ფაქტორს, რომელიც დაჯგუფებულია 4 კატეგორიაში: კანონის უზენაესობა, მთავრობის მოცულობა, რეგულაციების ეფექტიანობა და ღია ბაზარი.

2022 წლის მონაცემებით საქართველო 71.8 ქულით 183 ქვეყანას შორის 26-ე ადგილზეა და ითვლება უმეტესად თავისუფალ ქვეყნად. ევროპის 45 ქვეყანას შორის არსებული სარეიტინგო მონაცემებით საქართველო მე-18 ადგილს იკავებს. ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის 2021 და 2022 წლების მონაცემები ფაქტორების მიხედვით შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი №11):

საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების მაჩვენებლები 2021-
2022 წწ.

კატეგორია	ფაქტორები	მაჩვენებლები 2021	მაჩვენებლები 2022
კანონის უზენაისობა	საკუთრების უფლება	66.9	63.8
	მთავრობის სამართლიანობა	64.6	64.4
	სასამართლოს ეფექტურობა	59.3	56.4
მთავრობის მოცულობა	მთავრობის დანახარჯები	76.9	72.7
	გადასახადების ტვირთი	89.1	89.1
	ფისკალური სიჯანსაღე	94.9	67.1
რეგულაციების ეფექტიანობა	ბიზნესის თავისუფლება	84.9	74.1
	შრომის თავისუფლება	76.7	61.9
	მონეტარული თავისუფლება	76.7	76.0
ღია ბაზარი	ვაჭრობის თავისუფლება	86.0	86.6
	ინვესტირების თავისუფლება	80.0	80.0
	ფინანსური თავისუფლება	70.0	70.0
საერთო მაჩვენებელი		77.2	71.8

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ The Heritage Foundation-ის მონაცემებზე დაყრდნობით, <http://www.heritage.org/index/explore>

The Heritage Foundation-ის ოფიციალურ საიტზე გაანალიზებულია ქვეყნის ეკონომიკურ-პოლიტიკური მდგომარეობა კატეგორიების მიხედვით. ორგანიზაციის ზოგადი მიმოხილვა შემდეგნაირია:

კანონის უზენაესობის კუთხით საკუთრების უფლებები აღიარებულია, მაგრამ სუსტად აღსრულებადი. გაურკვეველმა ან დაურეგისტრირებელმა უფლებამ საკუთრებაზე შეიძლება შეაფერხოს ინვესტიცია. პოლიტიკური ჩარევა ძირს უთხრის სასამართლო სისტემის დამოუკიდებლობას. მოსამართლეების დიდ ნაწილს არ აქვს შესაძლებლობა, უნარი, დამოუკიდებლად ან მოკლე ვადებში განიხილოს კომერციული საქმეები. „საერთაშორისო გამჭვირვალო-

ბა“ აღნიშნავს საქართველოში „ელიტარული“ კორუფციის შესახებ: მაღალი დონის თანამდებობის პირები სარგებლობენ და იყენებენ ხარვეზებს კანონმდებლობაში პირადი გამდიდრების, სტატუსის ამაღლების ან ანგარიშსწორების მიზნით.

მთავრობის მოცულობის კუთხით საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 20%, ხოლო სანარმოს დასაბეგრი მოგება იბეგრება 15%-ით, სხვა გადასახადები მოიცავს დამატებითი ღირებულების და დივიდენდების გადასახადებს. გადასახადების ტვირთი შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 22.2 %-ს. გასული სამი წლის განმავლობაში სახელმწიფო ხარჯების მოცულობამ შეადგინა მშპ-ს - 30.2%, ბიუჯეტის დეფიციტმა საშუალოდ - 4.0%, ხოლო საგარეო ვალმა - 60.6%.

მარეგულირებელი გარემო საიმედოა, მაგრამ ბიზნეს დავების სასამართლოში შეიძლება წლები გაგრძელდეს. დანახარჯები სამუშაო ძალაზე ძალიან დაბალია. 2020 წელს საქართველოში უმუშევრობის დონის გამოთვლის კრიტერიუმები შეიცვალა. ფერმერები, რომელთაც აქვთ ოჯახური მეურნეობა, აღარ ითვლებიან დასაქმებულად, რაც ზრდის უმუშევრობის ოფიციალურ დონეს. შიდა მოთხოვნის სწრაფმა აღდგენამ და გარე ფაქტორებმა, როგორცაა ნავთობის მაღალი ფასი, გამოიწვია სამომხმარებლო ფასების მნიშვნელოვანი ზრდა 2021 წელს.

საქართველოს 14 მოქმედი პრეფერენციული სავაჭრო ხელშეკრულება აქვს. საშუალოშენიშნული სავაჭრო ტარიფის განაკვეთი 1.7 %-ია და მოქმედებს 67 არასატარიფო ზომა. უცხოური და შიდა ინვესტიციები სარგებლობენ თანაბარი მიდგომებით (დამოკიდებულებით), მაგრამ არსებობს გამჭვირვალობის პრობლემა. საბანკო სექტორის ზრდასთან ერთად გაუმჯობესდა დაფინანსებაზე ხელმისაწვდომობა. საფონდო ბირჟა მცირე ზომის და განუვითარებელია. გასული წლის განმავლობაში ფინანსურ სექტორში შემზღუდავი ღონისძიებები არ განხორციელებულა.

მნიშვნელოვანია, Fraser Institute-ის მიერ გამოქვეყნებული მსოფლიო ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი, რომელშიც 2019 წლის მონაცემებით საქართველო შედის ტოპ 10 ქვეყანაში და

მსოფლიოს 165 ქვეყანას შორის მე-5 ადგილს იკავებს.

ზემოაღნიშნული ინდექსების გარდა, ქვეყნის სწორი განვითარებისა და მსოფლიო იმიჯის შექმნის კუთხით, მნიშვნელოვანი ინდექსებია კორუფციის აღქმის და გლობალური კონკურენციის ინდექსები, რომელთა რეიტინგებში ლიდერობით ქვეყანა ნამდვილად ვერ დაიკვეხნის, თუმცა გარკვეული წინსვლა აღნიშნული კუთხითაც შეინიშნება.

კორუფციის აღქმის ინდექსით, რომელსაც ორგანიზაცია-საერთაშორისო გამჭვირვალობა ყოველწლიურად აქვეყნებს და ახდენს ქვეყნების რანგირებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად კორუმპირებულიად აღიქმება საჯარო სექტორი სხვადასხვა ქვეყანაში. 2021 წლის მონაცემებით საქართველო 180 ქვეყანას შორის 55 ქულით 45-ე პოზიციას იკავებს. წინა წლებთან შედარებით ქვეყნის რეიტინგის გაუმჯობესება (იხ. ცხრილი №12) მიუთითებს გარკვეულ წინსვლაზე კორუფციის აღქმის მხრივ.

ცხრილი №12

მსოფლიო კორუფციის აღქმის ინდექსით საქართველოს რეიტინგის დინამიკა 2012-2021 წლებში

წელი	რანგირება	ინდექსი
2012	51	52
2013	55	49
2014	50	52
2015	48	52
2016	44	57
2021	45	55

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ Transparency international the global coalition against corruption-ის მონაცემებზე დაყრდნობით, <https://www.transparency.org/country/GEO>

აღსანიშნავია, რომ ქვეყნის მდგომარეობა (მაჩვენებლები)

საუკეთესოა აღმოსავლეთ ევროპის (ევროკავშირის არანევრ ქვეყნებში) და ცენტრალური აზიის რეგიონში. თუმცა, ორგანიზაციის მიერ კორუფციასთან ბრძოლის მხრივ პროგრესის უზრუნველსაყოფად გაცემული რეკომენდაციებიდან, მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილდეს შემდეგ გასატარებელ ღონისძიებებზე, როგორც არის:¹²⁸

- საჯარო ინსტიტუტებზე არაფორმალური გავლენისა და სახელმწიფოს მიტაცების სხვა გამოვლინებების აღმოფხვრა;
- სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურისგან კორუფციის გამოძიების ფუნქციის ჩამოშორება და დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული სააგენტოს შექმნა, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება მაღალი დონის კორუფციის გამოძიებასა და ანტიკორუფციული კანონმდებლობის ეფექტიან აღსრულებაზე;
- პროკურატურის დამოუკიდებლობის და მისი მმართველი პარტიისა და არაფორმალური ჯგუფების არაჯეროვანი გავლენისგან დაცულობის უზრუნველყოფა;
- სასამართლო სისტემის რეალური რეფორმირება;
- პარლამენტის საზედამხედველო როლის გაძლიერება;
- ანტიკორუფციული პოლიტიკის განახლება;
- საერთაშორისო ვალდებულებებისა და რეკომენდაციების შესრულება.

2019 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში შეფასდა 141 ქვეყნის ეკონომიკური კონკურენტუნარიანობა¹²⁹, პროდუქტიულობის და განვითარების მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიცირებით. ანგარიში წარმოადგენს ეროვნული კონკურენტუნარიანობის ყველაზე ამომწურავ და ყოვლისმომცველ კრიტერიუმს მსოფლიო მასშტაბით. ინდექსი წარმოადგენს 103 ინდივიდუალური ინდიკატორის აგრეგაციის პროდუქტს. ინდიკატორები გაერთიანებულია 12 ძირითად ქვეკომპონენტად: ინსტიტუტები;

¹²⁸ საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო „კორუფციის აღქმის ინდექსი 2021“, <https://transparency.ge/ge/post/korupciis-agkmis-indeksi-2021-sakartvelos-korupciis-agkmis-indeksi-erti-kulit-gauaresda>.

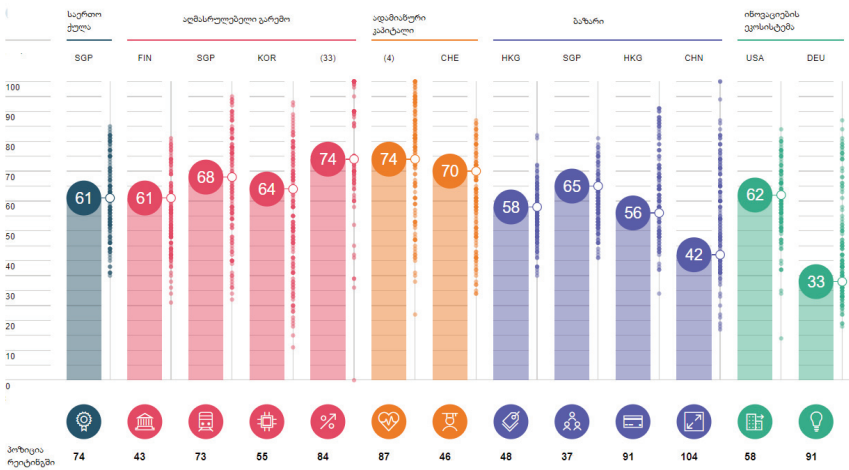
¹²⁹ The World Economic Forum – „The Global Competitiveness Report 2019“, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/>.

ინფრასტრუქტურა; ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მიმდებლობა, მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, ჯანმრთელობა, უნარები, პროდუქტის ბაზარი, შრომის ბაზარი, ფინანსური სისტემა, ბაზრის ზომა, ბიზნესის დინამიკურობა და ინოვაციური შესაძლებლობები. ქვეკომპონენტები კი ერთიანდება 4 ძირითად კომპონენტში: აღმასრულებელი გარემო, ადამიანური კაპიტალი, ბაზარი და ინოვაციების ეკოსისტემა. ქვეყნის ეფექტურობა ინდექსის მიხედვით ფასდება 0-დან 100 ქულამდე. რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი, მით უფრო აქვს ადგილი პროდუქტიულობას ქვეყანაში.

ბოლო მონაცემებით საქართველო საერთო სარეიტინგო ქულით 60.6 იმყოფება 74-ე ადგილზე, რაც წინა წლის მაჩვენებლის გაუარესებაა 8 საფეხურით. ინდიკატორების გრაფიკული მონაცემები წარმოდგენილია №27 დიაგრამაზე.

დიაგრამა №27

საქართველო 2019 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსით



წყარო: The world Economic Forum <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/#economy=GEO>

საერთო ჯამში, აღნიშნულ რეიტინგებში საქართველოს მონაცემების შეყვანა და მეტ-ნაკლებად სტაბილური წლიური დინამიკა ცხადყოფს მსოფლიო ინტერესს რეგიონში მიმდინარე პროცესებზე და სხვა ქვეყნების სურვილს, აწარმოონ ბიზნესი საქართველოში. ფაქტია, რომ ქვეყანა მიისწრაფის განვითარებისკენ და ცდილობს, ჩაერთოს ეკონომიკური გლობალიზაციის მიმდინარე პროცესებში.

3.1.3 საქართველოს ბაზარზე ოპერირებადი უცხოური კომპანიების მნიშვნელობა ქართული ეკონომიკისთვის

მსოფლიოს უდიდესი ტნკ-ები სულ უფრო შემოდიან ქართულ ბაზარზე. ჩვენს ქვეყანაში ეროვნული კაპიტალი ასევე ცდილობს გარდაიქმნას მძლავრ წარმონაქმნებად. აქედან გამომდინარე, კომპანიის ტრანსნაციონალიზაციის საკითხები, ტნკ-ები ფორმირების კრიტერიუმები, მათი მასშტაბები და როლი წარმოადგენს კვლევის საკმაოდ აქტუალურ საკითხს როგორც მეცნიერული წრეებისათვის, ასევე ადგილობრივი მწარმოებლებისათვის.

2021 წელს ფორბს ჯორჯიას მიერ გამოქვეყნდა 150 უმსხვილესი კერძო კომპანიის მონაცემები. სტატიის მიხედვით: „27 მილიარდი ლარი – სწორედ ამდენია საბანკო სექტორის მიღმა, საქართველოს 150 უმსხვილესი კერძო კომპანიის ჯამური შემოსავალი. წარმოგიდგენთ საქართველოს ყველაზე მაღალი შემოსავლის მქონე კერძო კომპანიების რეიტინგს, რომელიც კომპანიების მიერ საჯაროდ გამოქვეყნებული ფინანსური ანგარიშგებების საფუძველზე შედგა. უმსხვილესი კომპანიების რეიტინგისგან განსხვავებით, რომელშიც კომპანიები აქტივების ღირებულების, შემოსავლებისა და წმინდა მოგების საფუძველზე შემდგარი ინდექსის მიხედვით არიან დალაგებული, ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიების სიაში რანჟირება მათი შემოსავლების მიხედვით არის გაკეთებული. სიაში შემავალი სანვაისა და ბუნებრივი აირის ვაჭრობით დაკავებული კომპანიების ბრუნვა 4.7 მილიარდ ლარს აჭარბებს; ჯანდაცვის სფეროს შემოსავალი – 2.2 მილიარდ ლარს, ქსელური სუპერმარკეტების შემო-

სავალი – 2 მილიარდ ლარს, ელექტროენერჯის გამანაწილებლების შემოსავალი – 1.2 მილიარდ ლარს, კომუნიკაციების კომპანიების კი 1 მილიარდ ლარს აჭარბებს.¹³⁰

2021 წლის უმსხვილესი კომპანიების ათეული შემდეგნაირია:

1. შპს სოკარ ენერჯი ჯორჯია, შემოსავალი - 1,794,804,000 ლარი, სექტორი: სანავიტი ვაჭრობა, ბუნებრივი აირის განაწილება;

2. სს საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი, შემოსავალი - 960,558,000 ლარი, სექტორი: ჯანდაცვა, ფარმაცია;

3. შპს „ტოიოტა კავკასია“, შემოსავალი - 724,412,565 ლარი, სექტორი: ავტომობილები;

4. სს „ენერგო-პრო-ჯორჯია“, შემოსავალი - 685,442,000 ლარი, სექტორი: ენერჯეტიკა, ელექტროენერჯის გადანაწილება;

5. შპს „თეგეტა მოტორსი“, შემოსავალი - 630,021,000 ლარი, სექტორი: ავტომობილებით, ავტონაწილებით ვაჭრობა;

6. შპს რომპეტროლ საქართველო, შემოსავალი - 574,317,147 ლარი, სექტორი: სანავიტი ვაჭრობა;

7. შპს „პსპ ფარმა“, შემოსავალი - 540,600,000 ლარი, სექტორი: ჯანდაცვა, ფარმაცია;

8. სს „ნიკორა“, შემოსავალი - 540,537,000 ლარი, სექტორი: სურსათით ვაჭრობა;

9. შპს სან პეტროლიუმ ჯორჯია, შემოსავალი - 535,335,000 ლარი, სექტორი: სანავიტი ვაჭრობა;

10. სს „თელასი“ შემოსავალი - 482,817,000 ლარი, სექტორი: ენერჯეტიკა, ელექტროენერჯის გადანაწილება.

საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ ათეულში მყოფი კომპანიების უმრავლესობა წარმოადგენს უცხოური ქვეყნის მფლობელობაში მყოფ კომპანიებს ან უცხოური ქვეყნის კომპანიების ფილიალებს. აღნიშნული ცხადყოფს ტნკ-ის როლის მნიშვნელობას ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაში და ეროვნული ბაზრის თითქმის სასიცოცხლო დამოკიდებულებას ტრანსნაციონალური კომპანიების პოლიტიკაზე.

საინტერესოა სურათს იძლევა საქართველოს სტატისტიკის

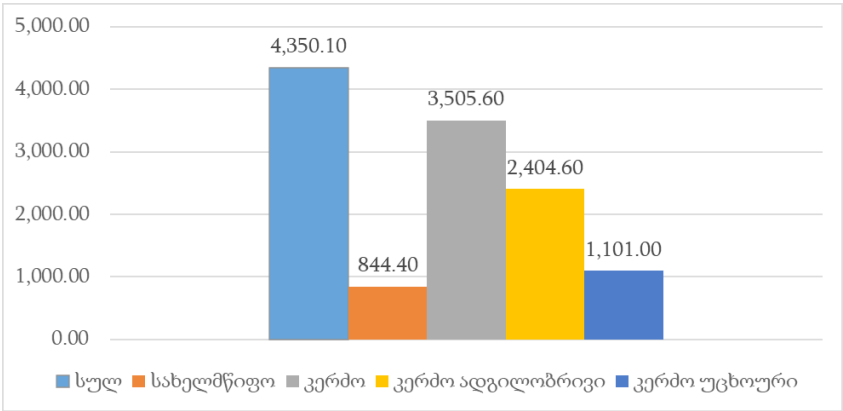
¹³⁰ Forbes Georgia <https://forbes.ge/saqarthvelos-150-qhvelaze-shemosavliani-kompania/>

ეროვნული სამსახურის მონაცემების ანალიზი. ქვეყანაში კერძო სექტორში მოქმედი ადგილობრივი და უცხოური კომერციული ორგანიზაციების დინამიკა.

2020 წლის მონაცემებით ფიქსირებულ აქტივებში ინვესტიციის თანხამ ჯამში შეადგინა 4,350.1 მლნ. ლარი, აქედან ინვესტირებული თანხების 80%-ი 3,505.6 მლნ ლარი მოდის კერძო სექტორის მიერ განხორციელებულ ინვესტიციებზე, საიდანაც 31% (1,101.0 მლნ. ლარი) განხორციელდა უცხოური კერძო სამართლის პირებისაგან (იხ. დიაგრამა №28). რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს საერთაშორისო კომპანიების ინტერესს ქვეყანაში არსებული პოტენციალისადმი და ბიზნესის განხორციელებისათვის შედარებით ხელსაყრელი პირობების არსებობას.

დიაგრამა №28

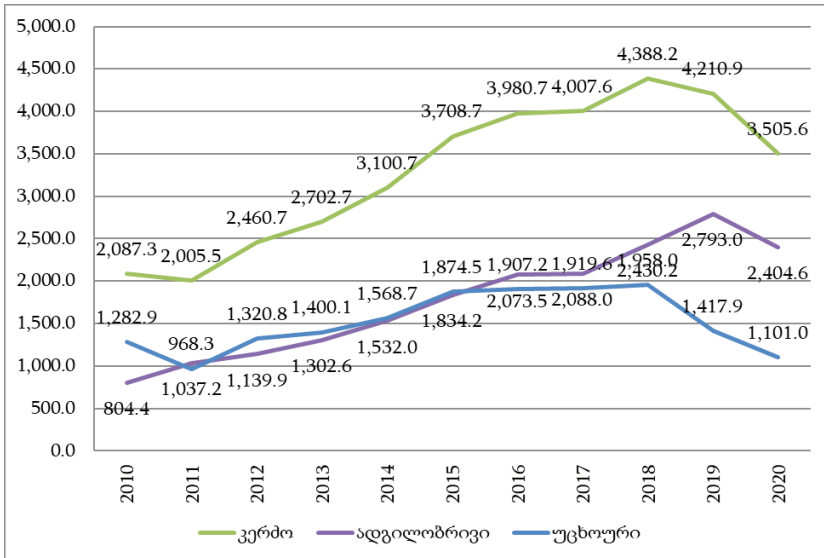
2020 წელს ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციები



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

2010-2020 წლებში კერძო სექტორში ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების დინამიკა შემდეგნაირია:

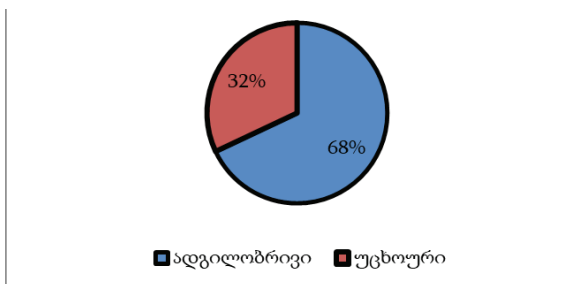
ფიქსირებულ აქტივებში ინვესტიციების დინამიკა



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

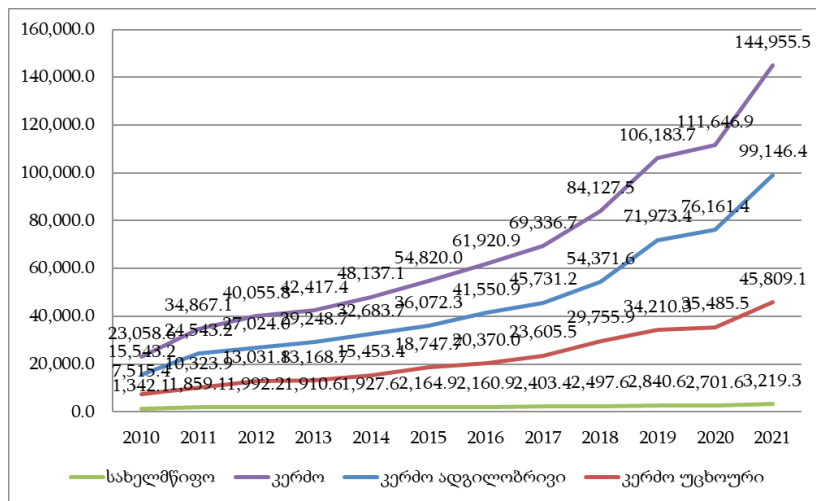
საქსტატის მონაცემებით 2021 წლის წლიურმა ბრუნვამ შეადგინა 148,175.0 მილიონი ლარი, სახელმწიფო სექტორში არსებული მაჩვენებელი იყო 3,219.3 მლნ ლარი, ხოლო კერძო სექტორზე არსებულმა ბრუნვამ შეადგინა 144,955.5 ლარი, რაც ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციების მთლიანი ბრუნვის 98 %-ს შეადგენდა. უცხოეთის საკუთრებაში არსებულ სუბიექტების წლიურმა ბრუნვამ კერძო სექტორის 32%-ი (45,809.1 მლნ. ლარი) შეადგინა.

2021 წელს კერძო სექტორის ბრუნვის წილი



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

ბრუნვის დინამიკა



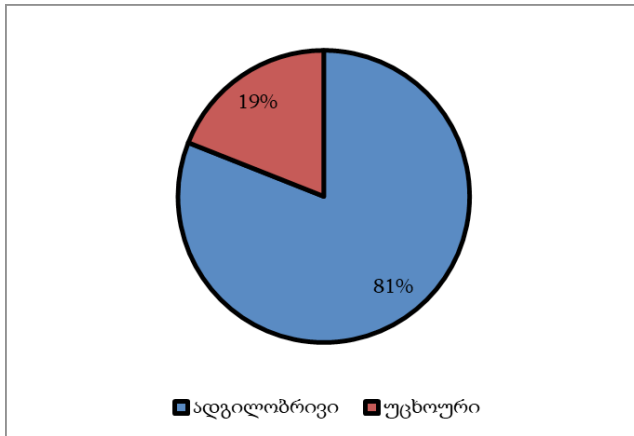
წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

ქვეყანაში დასაქმებულთა რაოდენობა 2020 წლის მონაცემებით შეადგენდა 703,874 ადამიანს, აქედან 91% - 647,439 ადამიანი დასაქმებული იყო კერძო სექტორში. უცხოეთის საკუთრებაში არსებულ სუბიექტებში დასაქმებულთა რაოდენობა, კერძო სექტორში მომუშავეთა, 19% -ს (120,684 ადამიანი) შეადგენდა (იხ. დიაგრამა №32).

აღსანიშნავია, რომ 2020 წლის მონაცემებით უცხოურ ორგანიზაციებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შემოსავალი იყო 1,711.2 ლარი, რაც 54%-ით აღემატება კერძო ადგილობრივ სექტორში დასაქმებულთა თვიურ შემოსავალს, ხოლო უცხოური კომპანიების მიერ გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობა ეროვნულ ვალუტაში 13,462.4 მილიონი ლარი იყო, რაც კერძო სექტორის მიერ წარმოებული საქონლის 43%-ს შეადგენდა. 2010-2020 წლებში კერძო სექტორში დასაქმებულთა დინამიკა იხილეთ დიაგრამაზე №33.

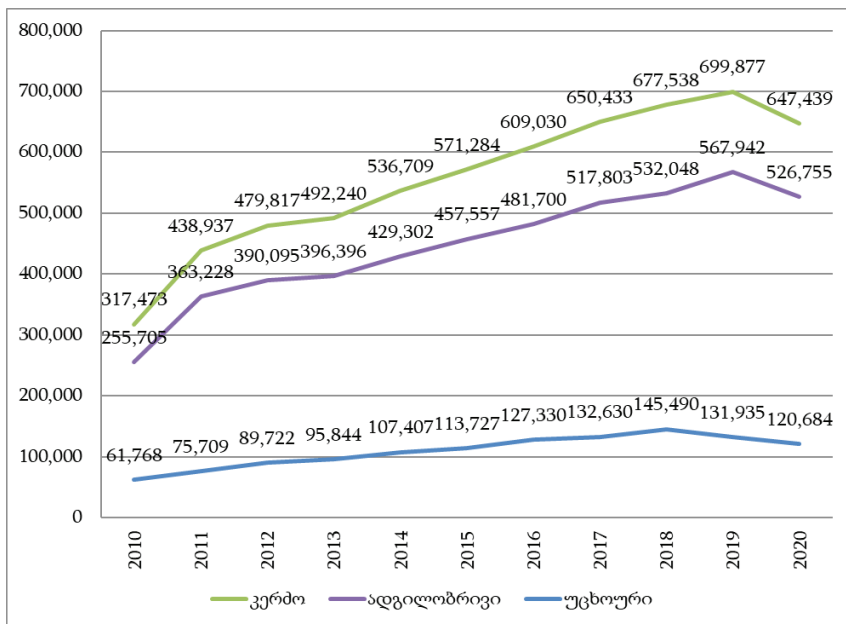
დიაგრამა №32

დასაქმებულთა წილი



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

დასაქმებულთა რაოდენობის დინამიკა კერძო სექტორში



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

აღნიშნულ დიაგრამაზე ნათლად ჩანს, რომ უცხოურ კომპანიებში დასაქმებულ პირთა დინამიკა ხასიათდებოდა სტაბილურობით. ადგილობრივ კერძო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობრივი დინამიკა კი მეტყველებს მომუშავეთა რაოდენობის სწრაფ ცვლილებაზე, შეინიშნება როგორც გაზრდის, ასევე შემცირების ტენდენციები. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული არასტაბილურობა დასაქმების ტენდენციაში გამონეული იყო დამსაქმებლების მიერ არასწორი დაგეგმვით, ცრუ მოლოდინით, მომავალი წარმატების გადაფასებით, ასევე წარმოების კონკრეტულად შიდა ბაზრის მოხ-

მარებისთვის ორიენტაციით და ადგილობრივ მენარმეთა მიერ გლობალური ხედვის უქონლობით. მიუხედავად ყველაფრისა, ფაქტი ერთია, უცხოურ კომპანიებში შექმნილი გარემო გამოირჩევა მეტი სტაბილურობით, უფრო მაღალი ანაზღაურებით და, შესაბამისად, მეტი დაცულობით დასაქმებულებისათვის, ადგილობრივი კომპანიებისაგან განსხვავებით.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოს განვითარების და კონკურენტუნარიანობის გაზრდის დიდი პოტენციალი გააჩნია. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია კონკურენტუნარიანობის ზრდის შემაფერხებელი ფაქტორების დაძლევით და განვითარების იმ პერსპექტივების სრული გამოყენებით, რომელიც ქვეყანას ამ ეტაპზე აქვს. ეკონომიკური ზრდის მაღალ ტემპს, რომლის შედეგები მოსახლეობის ფართო ფენისთვის იქნება ხელმისაწვდომი, კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი უზრუნველყოფს.

3.2 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ანალიზი

3.2.1 სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ხელშეწყობაში

მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესში საწარმოს განვითარებისა და წარმატების ერთ-ერთ უმთავრეს პოტენციალს წარმოადგეს საერთაშორისო ბიზნესგარემოსთან ინტეგრაცია, რისი აქტუალურობა დადასტურდა კვლევის პროცესში. საერთაშორისო ბიზნესგარემოზე მოქმედი ფაქტორებიდან ძირითადად გამოყოფენ ოთხ განმსაზღვრელ მიმართულებას:

1. ეკონომიკური გარემო;
2. პოლიტიკურ-სამართლებრივი გარემო;
3. სოციალურ-კულტურული გარემო;
4. საინფორმაციო-ტექნოლოგიური გარემო.

ორგანიზაციის ბიზნესგარემოს შესწავლა, გაანალიზება და

სტაბილური ზრდის ტენდენციის უზრუნველყოფა კომპანიის ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობაა. თუმცა, დღესდღეობით საქართველოში, როგორც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, სახელმწიფო ორგანოების როლი, საწარმოების განვითარების, ხელშეწყობისა და საერთაშორისო ბაზარზე დამკვიდრების კუთხით არსებითად მნიშვნელოვანია. მოქნილი, შემოსავლიანი და განვითარებული კერძო სექტორი ძლიერი სახელმწიფოს საწინდარია. ამიტომ სტაბილური პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული და ეკონომიკური გარემოს ჩამოყალიბება სახელმწიფო ორგანოების მთავარ საზრუნავს და ინტერესს წარმოადგენს.

მოქმედი კანონმდებლობით საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო პასუხისმგებელია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ამოცანების შემუშავებასა და განხორციელებაზე. მისი საქმიანობის ძირითად სფეროებს წარმოადგენს ეკონომიკური პოლიტიკა, ეკონომიკური ზრდის ანალიზი, ვაჭრობა და ინვესტიციები, წარმოებისა და მომსახურების ხელშეწყობა, ქვეყნის ბრენდის განვითარება და, იმპორტ-ექსპორტის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, შესაბამისი ღონისძიებების შემუშავება და მათი განხორციელების მონიტორინგი. შესაბამისად, სამინისტროს ეკონომიკური განვითარების უზრუნველყოფის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების, სავაჭრო პოლიტიკის მიმართულებებისა და პრიორიტეტების შემუშავება.

სამინისტროს დებულების მიხედვით ქვეყნის, ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაციის კუთხით, ერთ-ერთი უმთავრესი პასუხისმგებლობა ეკისრება საგარეო ვაჭრობის პოლიტიკის დეპარტამენტს. ის მონაწილეობს ქვეყნის საგარეო-ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებაში. მუშაობს საქართველოს სავაჭრო რეჟიმების განვითარების და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის (WTO) ფარგლებში ნაკისრი ვალდებულებების შესრულების ანალიზის საკითხებზე. კომპეტენციის ფარგლებში მუშაობს ევროინტეგრაციის საკითხებზე, თანამშრომლობს ევროპულ სტრუქტურებთან და კოორდინაციას უწევს ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავი-

სუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმების განხორციელებას. ასევე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ვაჭრობის განვითარებისა და საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების დეპარტამენტის როლიც ინტერნაციონალიზაციის პროცესში, რომლის ძირითად კომპეტენციებს განეკუთვნება:

მსოფლიოს ქვეყნებთან სავაჭრო ბრუნვის ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადება, ორმხრივ საინვესტიციო შეთანხმებებზე (BIT) მუშაობა, სავაჭრო ურთიერთობაში მყოფ ბიზნესოპერატორებთან საკონსულტაციო ურთიერთობების წარმართვა, მათი საჭიროებებისა და პრობლემების იდენტიფიცირება და კომპეტენციის შესაბამისად რეაგირება, ვაჭრობით დაინტერესებული ბიზნესოპერატორებისთვის საინფორმაციო მომსახურების განწევა, სავაჭრო შეღავათების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების ჩათვლით;

ქვეყნის საექსპორტო პოტენციალის ოპტიმალურად გამოყენებისა და გაფართოების მიზნით, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის ადგილობრივი ბაზრების შესწავლა, ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადება;

კომპანიების დახმარება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნესოპერატორებთან კონტაქტების დამყარების მიზნით;

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის ექსპორტიორების შესახებ ინფორმაციის მოგროვება, აღრიცხვა და მათი კატეგორიზაცია სფეროს, ზომისა და სხვა საჭირო მახასიათებლების მიხედვით.

3.2.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ის ანალიზი

2014 წელს საქართველოს მთავრობის დადგენილებით,¹³¹ დამტკიცდა ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“. მთავრობის დაქვემდებარებაში მყოფ უწყებებს დაევალი მათ მიერ გასატარებელი პოლიტიკის, ღონისძიებების და რეფორმების განხორციელება აღნიშნული სტრატეგიის შესაბამისად. მასში აღწერილია ის პრიორიტეტები და პრობლემები, რომელთა გადაჭრა საჭიროა გრძელვადიანი, მდგრადი და ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის მისაღწევად. მის პირველ და უმნიშვნელოვანეს პრინციპად განისაზღვრა ეკონომიკის რეალური (წარმოების) სექტორის განვითარებაზე ორიენტირებული სწრაფი და ეფექტიანი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა, რაც ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრას შეუწყობს ხელს.

დოკუმენტში ეკონომიკის განვითარების და წარმატებული ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანეს მამოძრავებელ ძალად მიჩნეულ იქნა:

- კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა როგორც შიდა, ისე გარე ბაზრებზე;
- საერთაშორისო ვაჭრობაში ორმხრივი გახსნილობის უზრუნველყოფა და თავისუფალი სავაჭრო რეჟიმის არეალის გაფართოება;
- თავისუფალი საბაზრო ურთიერთობების სახელმწიფო რეგულაციების ოპტიმალურ მოდელთან შერწყმა.

მოცემული სტრატეგიის მიზანი საქართველოში ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის მთავარი შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიკაცია და მათ გადასაჭრელად შესაბამისი პრიორიტეტული ამოცანების განსაზღვრაა. ეკონომიკის განვითარების ხელშეშლელ

¹³¹ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის №400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე.

კრიტიკულ პრობლემებად განისაზღვრა – კერძო სექტორის დაბალი კონკურენტუნარიანობა, არასათანადოდ განვითარებული ადამიანური კაპიტალი და ფინანსებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა.

აღნიშნული სამი ძირითადი პრობლემის დასაძლევად სტრატეგიაში განისაზღვრა პრიორიტეტული მიმართულებები (იხ. ცხრილი №13):

ცხრილი №13

**ეკონომიკური განვითარების პრობლემების გადაჭრის გზები
სტრატეგიის მიხედვით**

1. კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა
საინვესტიციო და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება
ინოვაცია და ტექნოლოგიები
ექსპორტის ზრდის ხელშეწყობა
ინფრასტრუქტურის განვითარება და სატრანზიტო პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება
2. ადამიანური კაპიტალის განვითარება
შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება
სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა
ხელმისაწვდომი და ხარისხიანი ჯანდაცვის უზრუნველყოფა
3. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა
საინვესტიციო რესურსების მობილიზება
ფინანსური შუამავლობის განვითარების ხელშეწყობა

წყარო: სტრატეგია „საქართველო 2020“

სამენარმეო სტრუქტურების ინტერნაციონალიზაციისთვის პირველ, უმნიშვნელოვანეს ამოცანას კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი წარმოადგენს. სტრატეგიაში აღნიშნულია, რომ ქვეყანაში

მრენველობის განვითარების დონე და მისი საექსპორტო პოტენციალი დაბალია. ექსპორტი არადივერსიფიცირებულია, მცირეა მისი დამატებული ღირებულება, სუსტია ახალ ბაზრებზე შეღწევისა და დამკვიდრების მაჩვენებლები. ამდენად, საერთაშორისო ბაზარზე ქართული კომპანიები და მათი ნაწარმი მაღალი კონკურენტუნარიანობით ნამდვილად ვერ დაიკვებნის.

მწარმოებლურობის ზრდაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ხელსაყრელი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო. წინა ქვეთავში წარმოდგენილი საერთაშორისო რეიტინგების დადებითი დინამიკისა და ქვეყანაში ჩატარებული ეკონომიკის ლიბერალიზაციის კენ მიმართული მნიშვნელოვანი რეფორმების მიუხედავად, მაინც არსებობს სერიოზული ბარიერები კერძო სექტორის ეფექტური განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების კუთხით. ბაზარზე მაინც არ არის ჩამოყალიბებული თავისუფალი კონკურენტული გარემო, ასევე არსებობს პრობლემები გადახდისუნარიანობასთან, კომერციული დავების გადაწყვეტასთან, საკრედიტო სისტემასა და ბიზნესის წარმოების სხვა საკითხებთან დაკავშირებით. როგორც აღვნიშნეთ, ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების ინტერნაციონალიზაციაა. ქვეყანაში ექსპორტის მონაცემების მნიშვნელოვანი ზრდის (2010-2020 წლებში საქართველოს ექსპორტი 2-ჯერ გაიზარდა.) მიუხედავად, მისი დივერსიფიკაცია დაბალია როგორც საექსპორტო ქვეყნების, ასევე საექსპორტო პროდუქტის მიხედვით.

ტექნოლოგიური განვითარების დონისა და ინოვაციის პრობლემები დიდწილადაც განაპირობებს ექსპორტის დაბალ დივერსიფიცირებულობას და ნაწილობრივ - ახალ ბაზრებზე დამკვიდრების სირთულეს. გარდა ამისა, კიდევ რჩება ზოგიერთი ფაქტორი, რომლებიც აფერხებენ ექსპორტის განვითარებას ახალ ბაზრებზე წვდომის თვალსაზრისით. კერძოდ, ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში არ იძლევა არსებული პრეფერენციული რეჟიმის ეფექტიანად გამოყენების საშუალებას; ექსპორტის ნახალისების დამხმარე ინფრასტრუქტურის არარსებობის გამო პოტენციურ საექსპორტო ბაზ-

რებს არ მიენოდებათ სათანადო ინფორმაცია ქართული პროდუქტის შესახებ. ზოგიერთ ბაზარზე შესაძლებელია უკეთესი სავაჭრო რეჟიმის არსებობა. არასათანადო სავაჭრო-ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურა ზრდის ექსპორტირების ხარჯებს.¹³²

ზემოაღნიშნული პრობლემების შემცირებისა და აღმოფხვრის მიზნით, სახელმწიფო სტრატეგიით განისაზღვრა სახელმწიფოს მიერ საინვესტიციო და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება და ექსპორტის ზრდის ხელშეწყობა. აღნიშნული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი საფუძველი „საქართველოსა და ევროკავშირს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმების“ ეფექტიანი განხორციელებაა, რომლის განუყოფელ ნაწილს ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (DCFTA) წარმოადგენს.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ოფიციალურ საიტზე წარმოდგენილია DCFTA-ს ამოქმედებით არსებული შემდეგი მოლოდინები და შესაძლებლობები:

“საქონლისა და მომსახურების თავისუფალი გადაადგილება ხელს შეუწყობს საქართველოს საექსპორტო პოტენციალის ზრდას. საქართველო გახდება მიმზიდველი ქვეყანა ინვესტორებისათვის, რაც გამოიწვევს ქვეყანაში საინვესტიციო ნაკადის ზრდას და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას. გარდა ამისა, DCFTA-ის ამოქმედება ხელს შეუწყობს ახალი სანარმოებისა და საექსპორტო პროდუქციის გაჩენას, ქართველი მომხმარებლისთვის უსაფრთხო და უფლებელი პროდუქტის მიწოდებას, სახელმწიფო ადმინისტრირების ორგანოების განვითარებას ევროპული საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად. აღნიშნული, საბოლოო ჯამში, პოზიტიურად აისახება ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდასა და განვითარებაზე.

ქართულ მომსახურების სფეროს კომპანიებს მიეცემათ საშუალება უმეტეს სექტორებში:

- დააფუძნონ ფილიალები ევროკავშირის ქვეყნებში და მათი საშუალებით მიაწოდონ მომსახურება ევროპელ მომხმარებელს;

¹³² საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის №400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე, გვ. 44.

- თავიანთ ევროპულ ფილიალებში დაასაქმონ ქართველი მენეჯერები, სპეციალისტები და პრაქტიკა ჩაუტარონ თანამშრომლებს;
- გაუშვან გაყიდვების წარმომადგენლები ევროკავშირში, მათი პროდუქციის გაყიდვის მიზნით მოლაპარაკებების საწარმოებლად;
- მიაწოდონ მომსახურება ევროკავშირის ბაზარზე საქართველოდან, ევროკავშირში ფილიალების გახსნის გარეშე.

ქართველ სპეციალისტებს, ინდივიდუალურად თუ კომპანიებს შორის გაფორმებული კონტრაქტების საფუძველზე, მიეცემათ საშუალება გასწიონ მომსახურება ევროკავშირში. შეთანხმება ასევე მოიცავს პროფესიული კვალიფიკაციის აღიარების მექანიზმებს. ამის შემდეგ მნიშვნელოვნად გაადვილდება ქართველი სპეციალისტების მიერ მომსახურების განევა ევროკავშირის ქვეყნებში. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ქართული საქონელი და მომსახურება ეტაპობრივად მიიღებს დაშვებას ევროკავშირის წევრი ქვეყნების სახელმწიფო შესყიდვებში.¹³³ აღნიშნული მოლოდინი განპირობებულია შეთანხმების ფარგლებში არსებული მოთხოვნების შესრულების ვალდებულებით სახელმწიფოს მიერ.

ხელშეკრულების მოთხოვნების შესაბამისად, საინვესტიციო და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესების მიზნით, მთავრობამ სტრატეგიის ფარგლებში დაისახა შემდეგი ამოცანები: საკუთრების უფლების დაცვის გაძლიერება და ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვის მექანიზმების სრულყოფა, მენარმეობის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერა, კომერციული დავის ეფექტიანად გადაწყვეტის მექანიზმების გაძლიერება, საინვესტიციო კანონმდებლობის დახვეწა, თავისუფალი კონკურენციის საკანონმდებლო და ინსტიტუციური მექანიზმების გაუმჯობესება, გადახდის უუნარობის და ბიზნესის დახურვის მექანიზმების სრულყოფა, სახელმწიფო მომსახურებების გაუმჯობესება და საჯარო მმართველობის გამჭვირვალობის ზრდა და მოქნილი რეგულირების უზრუნველყოფა.

¹³³ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო – „ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (DCFTA)“, <http://www.economy.ge/?page=economy&s=7>.

ექსპორტის პოტენციალის ზრდის აუცილებელ წინაპირობად საქართველო-ევროკავშირის სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების თვისებრივად ახალ საფეხურზე გადასვლა და საქართველოს სავაჭრო პარტნიორ-ქვეყნებთან თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმების მაქსიმალური და ეფექტიანი გამოყენება და რეგიონული ბაზრების ათვისება არის მიჩნეული. ასევე, სავაჭრო პარტნიორებთან ვაჭრობაში ხელოვნური ბარიერების შემცირება და აშშ-სთან შესაძლო თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებაზე მოლაპარაკებების დაწყება ხელს შეუწყობს პროდუქციის ინტერნაციონალიზაციის საკითხს. აღნიშნულის მიზნით განსახორციელებელ ღონისძიებათა სტრატეგიად განისაზღვრა ვაჭრობაში ტექნიკური ბარიერების შემცირება, აგრარული პროდუქტის ექსპორტის ხელშეწყობა, ექსპორტის განვითარების დამხმარე სისტემების შექმნა და საერთაშორისოსავაჭრო ურთიერთობების განვითარება/გაღრმავება.

საბოლოო ჯამში, ზემოაღნიშნული სტრატეგიის განხორციელებით მნიშვნელოვნად უნდა გაუმჯობესდეს ქვეყნის სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო, რაც კონკურენტუნარიანს გახდის წარმოებულ პროდუქციას, მნიშვნელოვან სტიმულს მისცემს ექსპორტის გაზრდას და საექსპორტო პროდუქტის დივერსიფიკაციას, კომპანიების ახალ ბაზარზე შეღწევისა და დამკვიდრებას.

სტრატეგია შემდეგი საპროგნოზო მონაცემების მიღწევას ისახავდა მიზნად (იხ. ცხრილი №14) 2020 წლისათვის:

ცხრილი №14

სტრატეგიით განსაზღვრული საპროგნოზო მაჩვენებლები 2020 წლისთვის

მაჩვენებელი	თავდაპირველი მაჩვენებელი (2014 წ. III კვ.)	საპროგნოზო მაჩვენებელი (2020 წ.)	საბოლოო მაჩვენებელი (2020 წ.)
მშპ ერთ სულ მოსახლეზე (ლარი, ნომინალური)	5811.7	13 000	13 234.1
მშპ ერთ სულ მოსახლეზე (ლარი, მუდმივ ფასებში)	5811.7	9200	10,093.1

ჯინის კოეფიციენტი	0.41	0.35	0,36
ინფლაცია (%)	2.4	3.0	6,6
უმუშევრობა (%)	15.0	<12	18,5
გადასახადები (წილი მშპ-ში, %)	24	25	22,3
ექსპორტი (საქონელი და მომსახურება, წილი მშპ-ში, %)	45	65	37,3
მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტი (წილი მშპ-ში, %)	>10	6	9,8
სახელმწიფო ვალის მიმართება მშპ-სთან (%)	34	<40	49,5

წყარო: „საქართველო 2020“ გვ. 8 და mof.ge

საინტერესოა საწყისი, საპროგნოზო და საბოლოო მაჩვენებლების შედეგები. საპროგნოზო მაჩვენებლების ზედმეტად ოპტიმისტურად დაგეგმვის და მიღწევის შესაძლებლობების არარეალურობის შესახებ აღინიშნა ჩვენ მიერ წინა პერიოდებში ჩატარებულ კვლევებში. „მაგალითად, უმუშევრობის პროცენტული მაჩვენებელი 2014 წლის ბოლოს იყო 14.6%, 2015 წელს გახდა 14.1%, 2016 წელს 14.0%, ხოლო 2017 წელს შეადგინა 13.9%. შესაბამისად, 2014-2017 წლებში უმუშევრობის დონე საშუალოდ იკლებდა 0.17%-ით. ამდენად, თუ შენარჩუნდა კლების მიმდინარე ტენდენცია, 2020 წლისთვის უმუშევრობის დონე გახდება 13.55%, რაც 1.55 %-ით მეტია საპროგნოზო მაჩვენებელზე და მოსალოდნელი (დაგეგმილი) კლების (3%), მხოლოდ 48%-ს შეადგენს. აღნიშნული ეჭვქვეშ აყენებს საპროგნოზო მაჩვენებლის მიღწევის ალბათობას.“¹³⁴ დადგენილი საპროგნოზო მაჩვენებელი ვერ იქნა მიღწეული, 2020 წელს მან ფაქ-

¹³⁴ ბ. გასვიანი, სადისერტაციო ნაშრომი „საერთაშორისო ბიზნესის სამენარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში“, თბილისი 2019, გვ.154.

ტობრივად შეადგინა 18,5%, რაც დიდწილად განპირობებული იყო მსოფლიოში არსებული კოვიდპანდემიით.

გარდაამისა, სახელმწიფო ვალის მაჩვენებელიც მნიშვნელოვნად ასცდა საპროგნოზოს და შეადგინა 49,5%. მოსალოდნელი რისკები არაერთხელ გაიწერა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის შესაბამის მოხსენებებშიც. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის „საქართველოს 2018 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ კანონის პროექტზე საქართველოს პარლამენტში წარმოდგენილ დასკვნაში აღინიშნა: „გასათვალისწინებელია, რომ უკანასკნელი წლების განმავლობაში მომხდარმა სავალუტო კურსის ცვლილებამ გავლენა იქონია სახელმწიფო ვალის მოცულობაზე, რის შედეგადაც მან გადააჭარბა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ით დადგენილ 40%-იან ნიშნულს. თუმცა, ამასთან, სახელმწიფო ვალის მაჩვენებელი (მშპ-სთან მიმართებაში) ნარჩუნდება „ეკონომიკური თავისუფლების შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონით განსაზღვრული 60%-იანი ლიმიტის ფარგლებში. IMF-სა და მსოფლიო ბანკის (WB) ვალის მართვის სახელმძღვანელოს მიხედვით, ვალის მმართველებმა უნდა უზრუნველყონ ვალის პორტფელის სასურველი სტრუქტურის ან სტრატეგიული ზღვრების სიცხადე და შესაბამისობა ვალის მართვის მიზნებთან და მოახდინონ მათი ანგარიშგება და ახსნა-განმარტება. შესაბამისად, სახელმწიფო ვალის მართვის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფის მიზნით, მიზანშეწონილია, მოხდეს არსებული ვალის პორტფელის მდგომარეობის ანალიზი, მთავრობის მიერ სახელმწიფო ვალთან მიმართებაში დადგენილ ნებისმიერ ზღვართან და გადაცდომის შემთხვევაში წარმოდგენილ იქნეს შესაბამისი ახსნა-განმარტება.“¹³⁵ ასევე, საყურადღებოა ინფლაციის საშუალო მაჩვენებლების დინამიკა, 2015 წლიდან მოყოლებული, წლიური საშუალო მაჩვენებლის მიხედვით, ის 3.11-დან 4.45-მდე მერყეობდა, რაც იმთავითვე საგრძნობლად მაღალი იყო სტრატეგიის საპროგნოზო მაჩვენებელზე, ხოლო 2020 წელს შეადგინა 6,6%.

¹³⁵ სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის დასკვნა „საქართველოს 2018 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე (მეორე წარდგენა), გვ.6.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, სტრატეგიის განხორციელების მდგომარეობა, სამწუხაროდ, თავიდანვე ვერ ქმნიდა ოპტიმისტური მოლოდინის საფუძველს. ზოგიერთი მაჩვენებლის დინამიკამ მოკლე პერიოდში შექმნა უარყოფითი ტენდენციები საპროგნოზო მაჩვენებლებთან მიმართებაში და საბოლოოდ 9 დასახული საპროგნოზო მაჩვენებლიდან 7 ვერ იქნა მიღწეული. ამდენად, ხელმისაწვდომი მონაცემების ანალიზით ცალსახად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტრატეგია ასცდა მიზნად დასახული საპროგნოზო მაჩვენებლების პარამეტრებს და უმეტესად ვერ შესრულდა.

3.2.3 საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო სანარმოების მიმოხილვა და შეფასება

საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ში მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მცირე და საშუალო მენარმეობის ხელშეწყობის საკითხებს. მთავრობის დადგენილებით,¹³⁶ აღნიშნული კუთხით შემუშავდა საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგია 2016-2020 წლებისთვის. მცირე და საშუალო სანარმოები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაში. ძლიერი და კონკურენტუნარიანი მცირე და საშუალო სამენარმეო სექტორი ქმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს, ხელს უწყობს ექსპორტის ზრდასა და ინოვაციების შექმნას.

განვითარებულ ქვეყნებში (მათ შორის ევროკავშირის ქვეყნებში) მცირე და საშუალო სანარმოებს მოქმედ სანარმოებში დიდი წილი უკავია, ქმნის სამენარმეო სექტორის მთლიანი ბრუნვის 50%-ზე მეტს და ყოველი სამი სამუშაო ადგილიდან ორს კერძო სექტორში. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ქვეყნებში, კომპანიების 99%-ზე მეტს მცირე და საშუალო

¹³⁶ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 თებერვლის №100 დადგენილება - საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის და საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2017 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

სანარმოები წარმოადგენენ და საშუალოდ ქმნიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 2/3-ს. განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მცირე და საშუალო სანარმოები სანარმოების მთლიანი რაოდენობის 90%-ზე მეტს წარმოადგენენ, თუმცა მათი წილი მშპ-ში, ზოგადად, საკმაოდ დაბალია, ხშირ შემთხვევაში 20%-ზე ნაკლები.¹³⁷

2017 წლიდან ამოქმედდა სანარმოთა ზომების განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგია. სანარმოთა ზომების განსაზღვრა ისევ კომპანიის ბრუნვის და დასაქმებულთა რაოდენობის მაჩვენებლებს ეფუძნება, თუმცა ზღვარი მნიშვნელოვნად შეცვლილია (ცხრილი №15). ახალი მეთოდოლოგიით დასაქმებულთა რაოდენობის კრიტერიუმი სანარმოთა ყველა ზომის მიხედვით გაზრდილია 250 %-ით, ხოლო წლიური ბრუნვის საშუალო მონაცემები მსხვილი სანარმოების შემთხვევაში გაზრდილია 40-ჯერ, საშუალო სანარმოების შემთხვევაში მერყეობს 24%-დან 40%-მდე, ხოლო მცირე ზომის სანარმოების მიხედვით ძველი ზედა ზღვარი 30,000.00 ლარიდან განისაზღვრა 12 მლნ. ლარის ოდენობით. ამდენად, ძველი და ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, სანარმოთა ზომების მონაცემებიც განსხვავებულია. კერძოდ, 2017 წელს მცირე ზომის სანარმოების წილი ძველი მეთოდოლოგიით შეადგენდა 79.9%-ს, ახალი მეთოდოლოგიით კი გაიზარდა 87.5%-მდე, ხოლო საშუალო და მსხვილი ზომის სანარმოების წილი შემცირდა (იხ. ცხრილი №16).

ცხრილი №15

სანარმოთა ზომის განსაზღვრის კრიტერიუმები

სანარმოთა ზომები	მეთოდოლოგია			
	ძველი		ახალი	
	დასაქმებულები	ბრუნვა	დასაქმებულები	ბრუნვა
მსხვილი	>100	>1.5 მლნ. ლარი	>249	>60 მლნ. ლარი

¹³⁷ ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მენარმოების პოლიტიკაზე“ აღმოსავლეთ პარტნიორობის მრავალმხრივი ფორმატის ფარგლებში (Dialogue on „SME Policy“ with regard to the multilateral framework of the Eastern Partnership).

საშუალო	20-100	0.5-1.5 მლნ. ლარი	50-250	12-60 მლნ. ლარი
მცირე	<20	<0.03 მლნ. ლარი	<50	<12 მლნ. ლარი

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ შემუშავებული საწარმოთა ზომის განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგიის შესაბამისად

საწარმოთა ზომების განახლებული მეთოდოლოგიის მიხედვით, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან მიღებული ოფიციალური ინფორმაციით, 2018 წლის 01 ნოემბრის მონაცემებით, საქართველოში დარეგისტრირებული იყო 187211 ერთეული აქტიური ბიზნესსუბიექტი. მათ შორის 163832 ერთეული წარმოადგენდა მცირე საწარმოს, 2318 საშუალოს, 526 მსხვილს, ხოლო 20535 ერთეული ბიზნესსუბიექტის ზომა არ იყო დაზუსტებული, თუმცა გაურკვეველი ზომის ბიზნეს-ერთეულებიდან 12570 საწარმო ატარებდა ინდივიდუალური მენარმის სტატუსს (იხ. ცხრილი N17). ამდენად, მცირე და საშუალო საწარმოთა ხვედრითი წილი (ი/მ – ის სტატუსის მქონე სუბიექტების გათვალისწინებით), საწარმოთა საერთო რიცხვში, შეადგენდა 95.5%-ს.

ცხრილი N16

საქართველოში 2018 წელს მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა ზომების მიხედვით ახალი და ძველი მეთოდოლოგიით

N	საწარმოთა ზომები	ძველი მეთ.		ახალი მეთოდ.	
		რაოდენობა	%	რაოდენობა	%
	1	2	3	4	5
1	მცირე	149,511.00	79.9%	163,832.00	87.5%
2	საშუალო	11,385.00	6.1%	2,318.00	1.2%
3	მსხვილი	5,780.00	3.1%	526.00	0.3%

4	დაუდგენელი	20,535.00	11.0%	20,535.00	11.0%
4.1	ი/მ	12,570.00	6.7%	12,570.00	6.7%
6	მცირე + საშუალო + ი/მ	<u>173,466.00</u>	<u>92.7%</u>	<u>178,720.00</u>	<u>95.5%</u>
7	სულ	187,211.00		187,211.00	

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ შემუშავებული საწარმოთა ზომის განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგიის შესაბამისად

ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზი მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ნათლად ასახავს ახალი მეთოდოლოგიით დაანგარიშებული მონაცემების განსხვავებას ძველ მეთოდოლოგიასთან. ახალმა მეთოდოლოგიამ გამოიწვია მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესსუბიექტების წილის გაზრდილი სტატისტიკური მაჩვენებელი 1,8%-ით. განახლებული მეთოდოლოგიის მიხედვით, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან მიღებული ოფიციალური ინფორმაციით, 2022 წლის 01 იანვრის მონაცემებით, საქართველოში 2020 წელს დარეგისტრირებული იყო 202493 ერთეული აქტიური ბიზნესსუბიექტი. მათ შორის 187798 ერთეული წარმოადგენდა მცირე საწარმოს, 2865 საშუალოს, 589 მსხვილს, ხოლო 11241 ერთეული ბიზნესსუბიექტის ზომა არ იყო დაზუსტებული, თუმცა გაურკვეველი ზომის ბიზნეს-ერთეულებიდან 6599 საწარმო ატარებდა ინდივიდუალური მენარმის სტატუსს. ამდენად, მცირე და საშუალო საწარმოთა ხვედრითი წილი (ი/მ-ის სტატუსის მქონე სუბიექტების გათვალისწინებით), საწარმოთა საერთო რიცხვში 2017 წლის მონაცემებთან შედარებით გაიზარდა 1,5%-ით და შეადგენდა 97%. მართალია, აღნიშნული ადასტურებს მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლების გააქტიურებას და ზრდას, თუმცა ეს მონაცემი მაინც ჩამორჩება წამყვანი ევროპული ქვეყნების მაჩვენებლებს (>99%), მაგრამ ფაქტია, რომ დინამიკა დადებითია და 2025 წლისთვის მოსალოდნელია აღნიშნული ნიშნულის მიღწევა, რაც სწორ სამთავრობო პოლიტიკაზე

მიუთითებს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების კუთხით.

საინტერესო სურათს იძლევა სამეწარმეო სუბიექტების საშუალო წლიური ბრუნვის დინამიკა 2010-2020 წლებში (იხ. ცხრილი №17).

ცხრილი №17

ახალი მეთოდოლოგიით საწარმოთა ზომის მიხედვით ბრუნვა (2010-2020წწ.)

წელი	სულ	მსხვილი	%	საშუალო	%	მცირე	%
2010	24,400.7	11,703.2	48%	5,969.5	24%	6,728.0	52%
2011	36,726.2	15,752.3	43%	8,172.7	22%	12,801.0	57%
2012	42,048.0	18,577.9	44%	9,971.0	24%	13,499.2	56%
2013	44,327.9	18,596.2	42%	10,362.8	23%	15,368.9	58%
2014	50,064.7	21,278.3	43%	11,477.8	23%	17,308.6	57%
2015	56,984.8	24,671.6	43%	13,294.6	23%	19,018.7	57%
2016	64,081.8	28,256.3	44%	14,039.1	22%	21,786.4	56%
2017	71,740.1	32,201.1	45%	16,568.3	23%	22,970.7	55%
2018	86,625.1	42,902.7	50%	18,543.2	21%	25,179.1	29%
2019	109,024.3	60,504.6	55%	21,065.5	19%	27,454.2	25%
2020	114,348.5	66,694.6	58%	20,484.6	18%	27,169.3	24%
ზრდა	<u>469%</u>	<u>570%</u>		<u>343%</u>		<u>404%</u>	

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

2010-2020 წლებში საწარმოთა საშუალო წლიური ბრუნვის ჯამური მაჩვენებლები გაიზარდა 469%-ით (24,400.7-დან 114,348.5 მლნ.

ლარამდე). ამავდროულად, თითქმის 4-ჯერ გაზრდილია როგორც მსხვილი, ისე მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების წლიური ბრუნვა (მერყეობს 343-404% - ახალი მეთოდოლოგიით). თუმცა, საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების ჯამური ბრუნვის წილი, ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, მთლიანად საწარმოებში საშუალოდ 53%-ია. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების წილი ქვეყნის კერძო სექტორის მთლიან ბრუნვაში ძალიან დაბალია და ზრდის ტენდენციით არ ხასიათდება, უფრო მეტიც, 2010 წელთან შედარებით მისი მოცულობა 2020 წელს შემცირდა 10%-ით. ამდენად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის რაოდენობრივ-ხარისხობრივი მაჩვენებლები ჯერ კიდევ შორსაა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ქვეყნებში მოქმედი მსგავსი სექტორის მონაცემებისგან.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ საქართველო დგას მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე – დაიკვიდროს ღირსეული ადგილი გლობალურ ბაზარზე, გახდეს კონკურენტუნარიანი საექსპორტო პოტენციალის მქონე ქვეყანა და მაქსიმალურად გამოიყენოს ინტერნაციონალიზაციის დადებითი ფაქტორები. მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობა და განვითარება ქვეყნის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა ეკონომიკური ზრდის მისაღწევად.

საინტერესოა, სტრატეგიაში წარმოდგენილი SWOT ანალიზის შედეგად, საქართველოში მოქმედი, მცირე და საშუალო სამენარმო სექტორის ძლიერი და სუსტი მხარეები, არსებული შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხეები (იხ. ცხრილი №18).

მცირე და საშუალო მენარმეობის სექტორის SWOT ანალიზი¹³⁸

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე
<p>ხელსაყრელი ბიზნესგარემო; გამარტივებული ადმინისტრაციული პროცედურები და განვითარებული სახელმწიფო სერვისები; ბიზნესის დაწყების მარტივი პროცედურები; მცირე და საშუალო სანარმოებისთვის საკონსულტაციო მომსახურება; მთავრობა კორუფციის გარეშე; მცირე საგადასახადო ტვირთი და შეღავათიანი საგადასახადო სისტემა მიკრო და მცირე ბიზნესებისთვის; რეგიონულ და საერთაშორისო ბაზრებზე წვდომის სიმარტივე და დაბალი ხარჯი; ლიბერალური საგარეო სავაჭრო რეჟიმები: DCFTA ევროკავშირთან; თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები დსთ-ს ქვეყნებთან და თურქეთთან, GSP აშშ-თან, კანადასთან, იაპონიასთან, შვეიცარიასთან და ნორვეგიასთან; კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურა; მცირე და საშუალო მენარმეობის ხელშეწყობის ინსტიტუტები; მცირე და საშუალო მენარმეობის მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამები; ახალგაზრდებში ინგლისური ენის ცოდნის მაღალი დონე; ელ. ენერჯიაზე დაბალი ხარჯი.</p>	<p>სამენარმეო უნარებისა და გამოცდილების ნაკლებობა; კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე; დაბალი პროდუქტიულობა; ფინანსებზე/გრძელვადიან საინვესტიციო რესურსებზე შეზღუდული წვდომა ინოვაციების და კვლევისა და R&D დაბალი დონე; კვლევისა და განვითარების ინსტიტუტებისა და კერძო სექტორის არასაკმარისი თანამშრომლობა; ტექნოლოგიების დანერგვის შეზღუდული შესაძლებლობები; ადამიანური კაპიტალის არასაკმარისი კონკურენტუნარიანობა; უცხოური ბაზრების შესახებ ცოდნის დაბალ დონე; ექსპორტისა და ინტერნაციონალიზაციის შეზღუდული შესაძლებლობა; ახალი ტექნოლოგიების/ძირითადი საშუალებების მაღალი ხარჯი; მცირე და საშუალო სანარმოების საკონსულტაციო მომსახურების მაღალი ღირებულება; ბიზნესის დახურვის სირთულე.</p>

¹³⁸ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 თებერვლის №100 დადგენილება - საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

შესაძლებლობები	საფრთხეები
<p>ფინანსებზე გავრდილი ხელმისაწვდომობა; კარგად განვითარებული ალტერნატიული დაფინანსება;</p> <p>DCFTA -ის ეფექტიანი გამოყენება – ექსპორტის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობები; მცირე და საშუალო სანარმოების მხარდაჭერა DCFTA-ის მოთხოვნებთან ადაპტაციის პროცესში;</p> <p>ძლიერი სახელმწიფო ინსტიტუტები DCFTA-ის მოთხოვნების შესრულების სფეროში; თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაციის (EFTA) წევრ, ქვეყნებთან და ჩინეთთან; შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული პროფესიული განათლების სისტემა; კარგად განვითარებული ხარისხის ინფრასტრუქტურა – შემცირებული ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში;</p> <p>წარმოების დივერსიფიკაცია; საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება და სანარმოთა ინტერნაციონალიზაცია;</p> <p>კარგად განვითარებული საკონსულტაციო მომსახურება;</p> <p>ინოვაციების და ტექნოლოგიების დანერგვის პოტენციალის გაძლიერება;</p> <p>თანამედროვე სამენარმეო კულტურის დანერგვა;</p> <p>განგრძობითი სამენარმეო განათლების განვითარება;</p> <p>ევროპულ სანარმოთა ქსელში (Enterprise Europe Network) ინტეგრაცია – სავაჭრო კავშირები ევროკავშირში არსებულ კომპანიებთან;</p> <p>მცირე და საშუალო მენარმეობის ინსტიტუტების გაძლიერების მხარდაჭერა;</p> <p>მენარმეთა გავრდილი მონაწილეობა პოლიტიკის შემუშავების პროცესში საჯარო კერძო დიალოგის სტრუქტურირებული ფორმატის შექმნის გზით.</p>	<p>შესაძლო საგარეო-ეკონომიკური ფაქტორები (ფინანსური კრიზისი, საერთაშორისო ბაზრებზე მოთხოვნის შემცირება და ა.შ.);</p> <p>ეკონომიკური ზრდის შესაძლო შენელება;</p> <p>პოლიტიკური არასტაბილურობა;</p> <p>მცირე და საშუალო მენარმეობის სექტორში ინვესტიციების დაბალი დონე;</p> <p>არასაკმარისი საექსპორტო შესაძლებლობები;</p> <p>საერთაშორისო კონკურენციის ფონზე მცირე და საშუალო სანარმოთა დაბალი შესაძლებლობები;</p> <p>DCFTA -ის მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა და მათთან ადაპტაციის დაბალი დონე;</p> <p>ბიზნესსაგანმანათლებლო პროგრამებში მცირე და საშუალო სანარმოების არასაკმარისი მონაწილეობა;</p> <p>საექსპორტო ბაზრებზე არსებული მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა.</p>

აღნიშნულის გათვალისწინებით, საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის სამოქმედო გეგმით საწარმოების განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, განისაზღვრა 5 ძირითადი სტრატეგიული მიმართულება:

1. საკანონმდებლო, ინსტიტუციური და სამენარმეო გარემოს გაუმჯობესება;
2. ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება;
3. მცირე და საშუალო მენარმეობის უნარების განვითარება და სამენარმეო კულტურის ამაღლების ხელშეწყობა;
4. ექსპორტის ხელშეწყობა და მცირე და საშუალო საწარმოთა ინტერნაციონალიზაცია;
5. ინოვაციების, კვლევის და განვითარების ხელშეწყობა.

სახელმწიფოს მიერ მცირე და საშუალო მენარმეთა აქტიური მხარდაჭერის და განვითარებისათვის ხელისშემწყობი ღონისძიებების გატარების მიუხედავად, ქართველი მკვლევრების მიერ გამოქვეყნებულ უახლეს ლიტერატურაში აღნიშნულია ისეთი პრობლემების შესახებ, რომლებიც აფერხებენ აღნიშნული სექტორის განვითარებას და ინტერნაციონალიზაციას. პირველ, უმნიშვნელოვანეს საკითხად შეიძლება მივიჩნიოთ არსებული საკანონმდებლო ბაზის სისუსტე. 2006 წელს „მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“ საქართველოს კანონის ძალადაკარგულად გამოცხადებამ მნიშვნელოვნად უკან დახია აღნიშნული სექტორის განვითარების პოტენციალი. მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელ წლებში შემუშავდა მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობის არაერთი რეგულაცია, ჯერჯერობით საკანონმდებლო ბაზა მაინც ვერ უზრუნველყოფს მათი განვითარებისთვის სათანადო გარემოპირობების შექმნას. ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის არარსებობამ მსხვილი, მცირე და საშუალო საწარმოები ერთ რეჟიმში მოაქცია, რამაც არათანაბარ პირობებში ჩააყენა საშუალო და მცირე სექტორის მენარმეები მსხვილი ბიზნესის წარმომადგენლებთან მიმართებაში და ხელი შეუწყო უკანასკნელებს გამხდარიყვნენ მონოპოლისტები. გარდა ამისა, საგადასახადო კოდექსში არაერთი სასიკეთო ცვლილების მიუხედავად, ის მაინც ხასიათდება მკაცრი და რთული რეგ-

ულაციებით. პირველ რიგში, მასში გათვალისწინებული არ არის საშუალო ბიზნესთან დაკავშირებული რეგულაციები, რაც მსხვილ საწარმოებს უპირატესად კარგ მდგომარეობაში აყენებს. მეორე მხრივ, 2017 წლიდან შემოსავლების სამსახურში დეკლარაციების ყოველთვიურად წარდგენის აუცილებლობამ და ზოგიერთ მუხლში ბუნდოვანმა რეგულაციებმა დამატებითი ბარიერები და საზრუნავი გაუჩინა საშუალო და მცირე ზომის სექტორის მენარმეებს. ამდენად, შესაბამისი კანონმდებლობის არარსებობა და დაუხვეწავი მოქმედი რეგულაციები ვერ ქმნის სათანადო გარემოს საშუალო და მცირე ზომის საწარმოებისთვის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად.

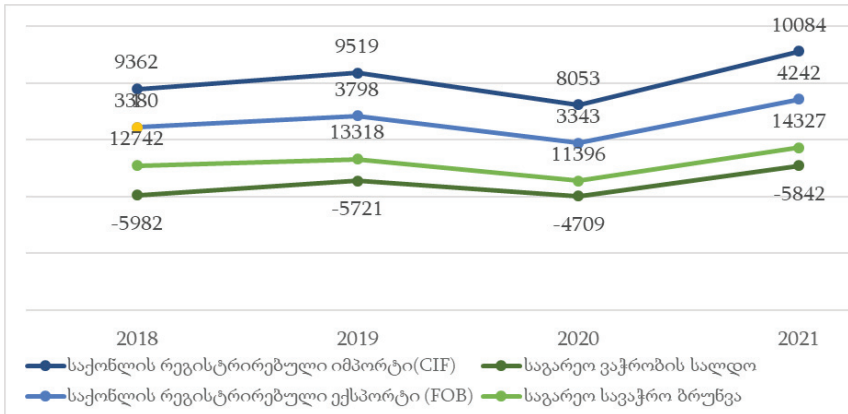
საშუალო და მცირე საწარმოების უმთავრესი პრობლემა რესურსებსა და ფინანსებზე შეზღუდული წვდომაა. აღნიშნული განაპირობებს დაბალი ხარისხის ნედლეულის და მასალების გამოყენებას წარმოების პროცესში, ხარისხიანი „პიარის“ განხორციელების და პროფესიონალი კადრების აყვანის შესაძლებლობის არარსებობას. ეს ყველაფერი უარყოფითად აისახება მათი პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხზე და, საერთოდ, მათ იმიჯზე.

3.2.4 საქართველოს საერთაშორისო ეკონომიკური მონაცემების მიმოხილვა და შეფასება

თემის აქტუალურობიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ქვეყნის საგარეო ვაჭრობისა და ექსპორტის მონაცემების მიმოხილვა და შეფასება.

2010-2020 წლებში საგარეოსავაჭრო ბრუნვის 169%-ით და საქონლის ექსპორტის 199%-ით ზრდის მიუხედავად, საგარეო ვაჭრობის სალდო შემცირდა 132%-ით. ამასთანავე, საყურადღებოა, რომ სხვაობა ექსპორტსა და იმპორტს შორის 2010 წელს იყო 68%, ხოლო 2020 წელს შემცირდა 58%-მდე (იხ. დიაგრამა №34), რაც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების პოზიტიური მაჩვენებელი ნამდვილად არ არის და ცალსახად ადასტურებს ქვეყნის სავაჭრო დეფიციტის, თუმცა დინამიკაში მანაც შეინიშნება დადებითი ცვლილებები.

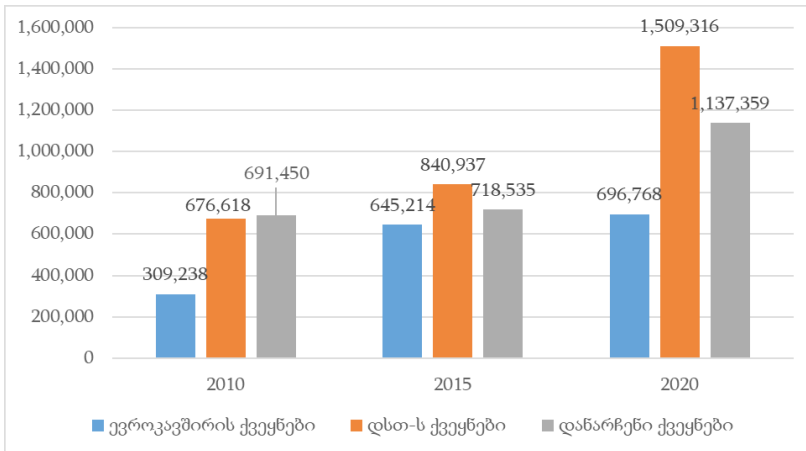
საგარეო ვაჭრობა (ათასი აშშ დოლარი)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

საინტერესო სურათს იძლევა 2010-2020 წლებში განხორციელებული ექსპორტის მაჩვენებლები სავაჭრო კავშირებში მყოფი და მსოფლიოს სხვა (დანარჩენი) ქვეყნების მიხედვით (იხ. დიაგრამა №35).

ექსპორტი სავაჭრო კავშირების ფარგლებში (ათასი აშშ დოლარი)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

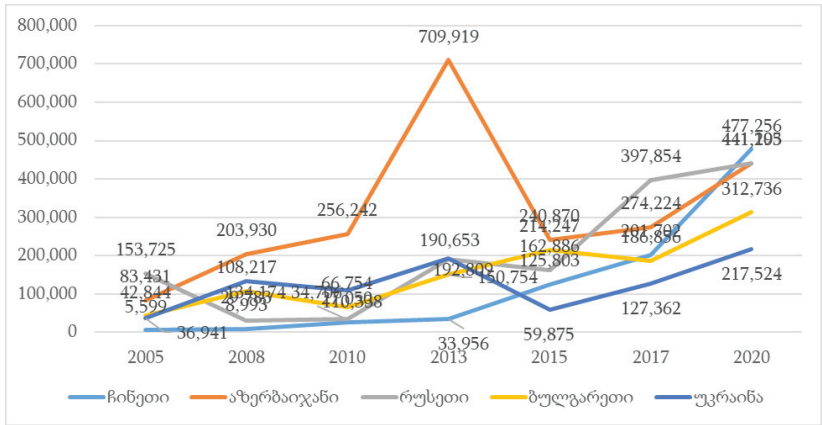
№35 დიაგრამის მაჩვენებლების ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს ყველაზე მაღალი საექსპორტო მაჩვენებელი უმეტესად დსთ-ს წევრ-ქვეყნებთან ჰქონდა. 2020 წელს, 2010 წელთან შედარებით, ექსპორტი დსთ-ს ქვეყნებში გაიზარდა 223%-ით, მაშინ, როდესაც ევროკავშირის ქვეყნებთან ექსპორტი 225%-ით, ხოლო მსოფლიოს დანარჩენ ქვეყნებთან 164%-ით გაიზარდა. მიუხედავად აღნიშნულისა, დსთ-ს წევრ ქვეყნებთან 2020 წელს განხორციელებულმა ექსპორტმა მთლიანი ექსპორტის 45% შეადგინა. აღნიშნული განპირობებულია იმ ფაქტორით, რომ საქართველომ საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდგომ ფაქტობრივად, შეინარჩუნა ყველა მოკავშირე რესპუბლიკასთან თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებები. ალიანსის წევრები ის ქვეყნებია, რომლებთანაც საქართველოს თანაარსებობის 70-წლიანი ისტორია და ქართული პროდუქციის

(ბრენდის) ცოდნა და მასზე მოთხოვნა გააჩნიათ. ამასთანავე, აღნიშნული მაჩვენებელი გაზარდა ბოლო წლებში რუსეთის ბაზარზე ექსპორტის მოცულობის მნიშვნელოვანმა ზრდამ. საყურადღებოა ის ფაქტიც, რომ (DCFTA)-ს ამოქმედების პირობებში, 2020 წელს, 2015 წელთან შედარებით, ევროკავშირის ქვეყნებში ექსპორტი გაიზარდა მხოლოდ 8%-ით, მაშინ, როდესაც დსთ-ს ქვეყნებთან ექსპორტი გაიზარდა 79%-ით.

2020 წელს საქართველოს მთავარი საექსპორტო პარტნიორი ქვეყნები ჩინეთი, აზერბაიჯანი, რუსეთი, ბულგარეთი და უკრაინა იყო (იხ. დიაგრამა №36). 2005-2020 წლებში აღნიშნულ ქვეყნებთან საექსპორტო მაჩვენებლების დინამიკა საინტერესო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა.

დიაგრამა №36

ექსპორტი ტოპ 5 ქვეყნის მიხედვით (ათასი აშშ დოლარი)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

მიუხედავად იმისა, რომ 2020 წელს საქართველოს მთავარი საექსპორტო პარტნიორი ჩინეთი გახდა, უფრო აქტუალურია რუ-

სეთ-საქართველოს სავაჭრო დინამიკის მიმოხილვა, ვინაიდან მისი საექსპორტო წილი საქართველოში როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური კუთხით მნიშვნელოვანია. 2005 წელს ის საქართველოს მთავარი საექსპორტო პარტნიორი ქვეყანა იყო, სადაც განხორციელდა მთლიანი ექსპორტის 18%. 2006 წლიდან, ნეგატიური პოლიტიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბების ფონზე, რასაც რუსეთის მხრიდან ქართულ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციაზე, ღვინოსა და მინერალურ წყლებზე ემბარგოს დაწესება მოჰყვა და 2008 წელს მომხდარი ოკუპაციის გამო, რუსეთთან საბაზრო ურთიერთობები თითქმის შეწყდა, რაც აისახა ექსპორტის შემცირებულ მაჩვენებლებზეც. ფაქტობრივად, 2006-2012 წლებში რუსეთი საექსპორტო ქვეყნების ათეულშიც კი ვერ ხვდებოდა და საქართველოდან რუსეთში განხორციელებული ექსპორტის საშუალო მაჩვენებელი აღნიშნულ პერიოდში არ აღემატებოდა მთლიანი ექსპორტის 4%-ს. მიუხედავად ასეთი მნიშვნელოვანი საექსპორტო ბაზრის დაკარგვისა, ქვეყნის მთლიანი ექსპორტის მაჩვენებელმა მაინც შეინარჩუნა ზრდის დინამიკა. 2013 წლიდან 2012 წელს მე-11 ადგილზე მყოფი რუსეთი აღმოჩნდა საექსპორტო პარტნიორი ქვეყნების პირველ ხუთეულში. 2016 და 2017 წლებში კი ისევ დაიბრუნა ლიდერის პოზიცია და გახდა ქვეყნის მთავარი საექსპორტო პარტნიორი, სადაც განხორციელდა მთლიანი ექსპორტის 15%.

რუსეთის ბაზარზე ეკონომიკური აქტივობა საქართველოსთვის ყოველთვის დაკავშირებულია პოლიტიკურ და ეკონომიკურ რისკებთან. ექსპორტის განხორციელების კუთხით შესაძლებელია რისკების გამიჯვნა იმ რისკებად, რომლებიც წარმოიშობა რუსეთის ფედერაციის ხელისუფლების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებით შიდა ბაზრის დაცვასთან დაკავშირებით და რისკები, რომლებიც წარმოიშობა რუსეთის ფედერაციის მიმართ დაწესებული სანქციებიდან გამომდინარე, რაც ამცირებს მსყიდველობით უნარს რუსულ ბაზარზე.

2012 წლის 22 აგვისტოს, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციამი განეწინაინების მიუხედავად, პირველი რისკის ალბათობა მაინც მაღალია. მართალია, ორ ქვეყანას შორის სავაჭრო ურთიერთობების,

ისევე, როგორც დავების გადანყვევების საკითხი, გარკვეულ საერთაშორისოსამართლებრივ სივრცეში მოექცა, მაინც საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ რუსეთის დამოკიდებულება ნებისმიერ საერთაშორისო შეთანხმებასთან დაკავშირებით, სპეციფიურია (დასტურდება არაერთი ხელშეკრულების მოთხოვნების დარღვევით) და, მიღებული საერთაშორისო გადანყვევტილებების შესრულების ვალდებულების მიუხედავად, მათი აღსრულება ზოგ შემთხვევაში არ ხდება. როგორც აღვნიშნეთ, მეორე მნიშვნელოვანი რისკი თვითონ რუსეთზე დაწესებული სანქციებია, რაც თავისთავად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქართული ნაწარმის ექსპორტის მონაცემებზე. აგრეთვე, გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ საქართველო გარკვეულ პირობებში იძულებული იქნება, ასევე მიუერთდეს ეკონომიკურ სანქციებს რუსეთის ფედერაციის მიმართ, რაც დაუყოვნებლივ გამოიწვევს უკუქმედებას ქართულ პროდუქციაზე. მაგალითად, 2006 წელს პოლიტიკური გადანყვევტილებით, რუსეთის მიერ საქართველოსთვის ბაზრის ჩაკეტვამ, მნიშვნელოვანი ზარალი მიაყენა ღვინის კომპანიებს. 2015 წელს ვითარება განსხვავებულია, ვინაიდან რუსულმა ღვინის იმპორტიორმა კომპანიებმა შეიძინეს ქართული პროდუქცია უფრო ნაკლები რაოდენობით არა პოლიტიკური მოსაზრებების, არამედ რუსეთის ფედერაციაში გაუარესებული ეკონომიკური მდგომარეობის გამო.¹³⁹

გარდა ზემოაღნიშნულისა, გასათვალისწინებელია რუსეთში არსებული სოციალური მდგომარეობაც, რომელიც საქართველოსთან შედარებით არსებითად განსხვავდება (იხ. ცხრილი №19) 2020 წლის კორუფციის აღქმის ინდექსის მონაცემებით, ის 180 ქვეყანას შორის 129-ე ადგილზეა, ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის რეიტინგში 194-ე ადგილზეა 183 ქვეყანას შორის და უმეტესად არათავისუფალ ქვეყნად ითვლება, ხოლო კრიმინალის დონით მოსკოვი 169-ე პოზიციას იკავებს მსოფლიოს 375 ქალაქს შორის უსაფრთხოების და დაცულობის კუთხით, მაშინ როდესაც თბილისი მე-15 ადგილზეა. ამდენად, კორუფციის და კრიმინალის მაღალი დონის მაჩვენებ-

¹³⁹ ევროპული ინიციატივა – ლიბერალური აკადემია თბილისი: „რუსეთის ხისტი და რბილი ძალის საფრთხეები საქართველოში“, თბილისი 2016, გვ. 54-55.

ბლები, ეკონომიკური თავისუფლების დაბალი ხარისხი პირობებში, ნამდვილად იქონიებს ზემოქმედებას ექსპორტიორი ქვეყნის (იგულისხმება საქართველო) მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხსა და განვითარებაზე.

ცხრილი №19

რუსეთი და საქართველო 2020 წლის საერთაშორისო ინდექსების რეიტინგებში

ინდექსის დასახელება	ადგილი რეიტინგში	
	რუსეთი	საქართველო
კორუფციის აღქმა	129	45
ეკონომიკური თავისუფლება	94	12
კრიმინალი (მოსკოვი/თბილისი)	169	15

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საიტებზე: www.numbeo.com, www.heritage.org და www.transparency.org არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ რუსეთის ბაზარზე ექსპორტის დინამიკის ზრდა პოზიტიური გავლენის მიუხედავად, ნამდვილად შეიცავს მნიშვნელოვან რისკებსაც. ამდენად, მიზანშეწონილია, სახელმწიფოს მხრიდან შემუშავდეს ღონისძიებები, რომლებიც შეარბილებს ამ ბაზარზე საექსპორტო დამოკიდებულებას და არ მისცემს რუსეთს შესაძლებლობას, გამოიყენოს ეკონომიკური ბერკეტები საქართველოს წინააღმდეგ სასურველი პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ქართველი მეცნიერების მიერ მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ექსპორტის საკითხების შესწავლას. ჩატარდა არაერთი კვლევა ქვეყნის სამენარმეო ინტერნაციონალიზაციის პრობლემების იდენტიფიცირებასა და გამოვლენასთან დაკავშირებით. აღნიშნულ საკითხებზე მომუშავე მეცნიერების მიერ (თ. შენგელია, თ.

ნაბელაშვილი, თ. მიქაბერიძე, ლ. ჯამაგიძე, გ. ლალანიძე, ე. მექე-
აბიშვილი, ნ. დაღელიშვილი, ო. შურღია, უ. სამადაშვილი და სხვ.)
გამოქვეყნდა მრავალი ნაშრომი, სტატია და პუბლიკაცია. როგორც
აღვნიშნეთ, სტატისტიკური მონაცემებით, ექსპორტის მაჩვენებ-
ლის ზრდის პარალელურად იზრდება ქვეყნის სავაჭრო დეფიციტიც,
რაც ინტერნაციონალიზაციის პროცესში არსებულ პრობლემებზე
მიუთითებს. აღნიშნულ საკითხებზე მომუშავე ქართველ მეცნიერთა
ლიტერატურის მიმოხილვით, გამოიკვეთა ქართული კომპანიების
საწარმოო და უცხოურ ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში არსებული
ძირითადი ბარიერები.

ქართული კომპანიებისთვის წარმოების პროცესში წარმოქმნილ
პრობლემურ საკითხებს განეკუთვნება:

- თანამედროვე ტექნოლოგიების არარსებობა;
- ფინანსური რესურსების მოპოვების სირთულე;
- არახელსაყრელი საგადასახადო გარემო;
- არასაკმარისად კვალიფიციური მუშახელი.

საქონლის ექსპორტირების დროს მენარმეებისთვის ძირითად
ბარიერებს წარმოადგენს:

- ვალუტის კურსის ცვლილების გავლენა ექსპორტზე;
- საექსპორტო პროდუქციის ცნობადობა;
- ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში;
- ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების არცოდნა;
- იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტი-
კა.¹⁴⁰

¹⁴⁰ დაღელიშვილი ნ., „ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერ-
სიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე“, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი
2016, გვ.136.

3.4 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ფექტიანი ინტეგრაციის გამოწვევები

3.4.1 COVID-19-ის პანდემიის გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე

წინა თავებში განვიხილეთ (COVID 19) პანდემიის გავლენა მსოფლიო გლობალურ ეკონომიკასა და საერთაშორისსო ბიზნესზე. თავისთავად აღნიშნულმა მოვლენამ ზემოქმედება მოახდინა ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასა და ბიზნესსაქმიანობაზე. მსოფლიოს სხვა ქვეყნების მსგავსად, საქართველოშიც ბიზნესის ყველა სექტორი იძულებული გახდა მოეხდინა სამუშაო ძალის ოპტიმიზაცია, შედეგად დასაქმებულთა დიდი ნაწილი დარჩა უმუშევარი, ხოლო დარჩენილი დასაქმებულების უმეტესობა (ძირითადი ბირთვი) გადავიდა დისტანციურად მუშაობის რეჟიმზე.

პირველ ეტაპზე, სანამ დეტალურად განვიხილავთ კონკრეტულ ბიზნესსექტორებზე პანდემიის გავლენას, მისი გავლენის შეფასებისთვის უპრიანია მიმოვიხილოთ და გავაანალიზოთ სხვადასხვა ეკონომიკური პარამეტრები პანდემიამდელ და მის პერიოდში.

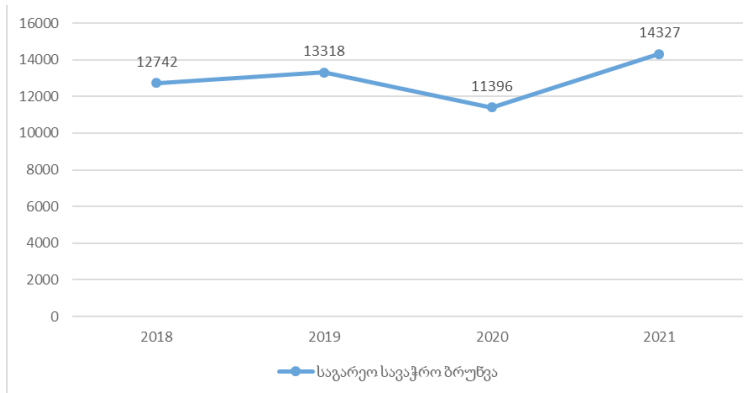
საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს უახლესი მონაცემებით¹⁴¹, ქვეყნის მშპ 2019 წელს გაიზარდა 10 %-ით (49,252.7 მლნ. ლარი), 2020 წელს COVID-19-ის პანდემიის პირობებში ფაქტობრივად არ შეცვლილა, უფრო მეტიც, გაიზარდა 0,03%-ით და შეადგინა 49,266.7 მლნ. ლარი, ხოლო 2021 წელს გაიზარდა 18,8 %-ით პროცენტით (58,529.0 მლნ. ლარი). ფაქტობრივად მაკროეკონომიკური მონაცემები ცხადყოფს, რომ ქვეყნის ეკონომიკა უფრო მდგრადი აღმოჩნდა პანდემიით გამოწვეული ფინანსური კრიზისის რისკების საპასუხოდ. მართალია, ეს მონაცემი ადასტურებს, რომ პანდემიით გამოწვეული მოსალოდნელი უარყოფითი გავლენის მოლოდინები ნაწილობრივ არ გამართლდა, თუმცა ჯერჯერობით ნაადრევია ვივარაუდოთ ბიზნესსუბიექტების ოპერაციების დაბრუნებაზე პანდემიამდელ დონემდე. ქვეყნის ბიზნესგარემო, როგორც საერთაშორისო ბიზნესგარემო მაინც მნიშვნელოვნად შეიცვალა. პანდემიის

¹⁴¹ https://www.mof.ge/mshp_ekonomikuri_zrda

გავლენა განსაკუთრებით საგრძნობია საგარეო ვაჭრობის მონაცემების, ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების, ტურიზმის და დასაქმების მაჩვენებლების განხილვისას. სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, საგარეო ვაჭრობის მოცულობა 2021 წელს, 2020 წელს 14 %-ით შემცირების შემდეგ, 26 %-ით გაიზარდა (იხ. დიაგრამა №37). ფაქტობრივად პანდემიის პერიოდში საგარეო ვაჭრობას მნიშვნელოვნად დაეცა, თუმცა 2021 წელს საგრძნობად გაიზარდა და დააკომპენსირა 2020 წელს მომხდარი უარყოფითი შედეგი. ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების მონაცემები მიუთითებს, რომ ამ ნაკადების აღდგენას მნიშვნელოვნად მეტი დრო დასჭირდება, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაში (იხ. დიაგრამა №38).

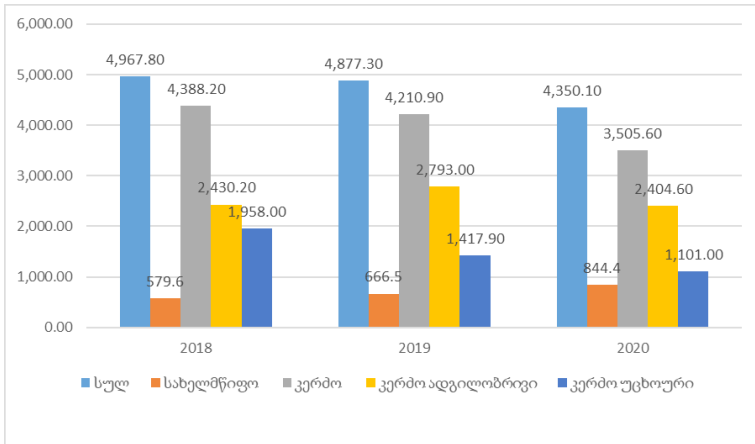
დიაგრამა №37

საგარეო ვაჭრობა (მლნ. დოლარი)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

ინვესტიციები ფიქსირებულ აქტივებში (მლნ. ლარი)



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

საყურადღებოა, რომ კერძო უცხოური ინვესტიციების დინამიკა პანდემიის პერიოდში საგრძნობლად შემცირდა 2020 წელს, 2019 წელთან შედარებით ის შემცირდა 22%-ით. მსოფლიოში არსებული გაურკვევლობის მაღალი დონე და მუდმივი პროტექციონისტული ზეწოლა ქვეყნების მიერ, სავარაუდოდ, კიდევ უფრო გაამძაფრებს ზემოთ აღწერილ დინამიკას და შეზღუდავს კომპანიების საერთაშორისო ინვესტიციების აღდგენას ხანგრძლივი პერიოდით.

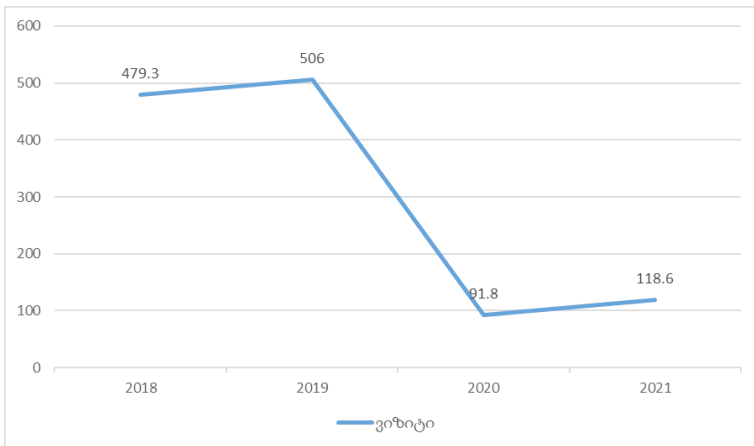
როგორც აღვნიშნეთ, პანდემიას არაერთგვაროვანი გავლენა ჰქონდა სხვადასხვა სექტორზე, დასაქმებულთა მდგომარეობასა და სამუშაო გარემოპირობებზე. ზოგიერთი სექტორის წარმომადგენლისათვის მას დამანგრეველი შედეგები მოჰყვა, ხოლო სხვა სფეროების განვითარებაზე, პირიქით, დადებითი გავლენა მოახდინა. პანდემიამ ყველაზე მეტად დააზარალა ტურისტული, სასტუმრო,

სარესტორნო და მათი მომიჯნავე ინდუსტრიები. სამუშაო ადგილები გაუქმდა, ბევრი კერძო კომპანია გაკოტრდა.

პანდემიამდე საქართველოში უცხოელ ვიზიტორთა დინამიკა ზრდით ხასიათდებოდა, პანდემიის დაწყებისთანავე ის არსებითად შემცირდა. 2019 წელს უცხოელთა ვიზიტი 2018 წელთან შედარებით 6%-ით გაიზარდა და შეადგინა 506 ათასი ვიზიტი. 2020 წელს კი აღნიშნული მონაცემი 2019 წელთან შედარებით 82%-ით შემცირდა და დავიდა 91.8 ათას ვიზიტამდე. მართალია, 2021 წელს წინა წელთან შედარებით შეინიშნება 29%-იანი ზრდა ვიზიტორთა დინამიკაში, თუმცა პანდემიამდელ მონაცემებამდე დაბრუნება ახლო პერიოდში ოპტიმისტურ მოლოდინს ნამდვილად ვერ იძლევა (იხ. დიაგრამა №39).

დიაგრამა №39

**საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების დინამიკა 2018-2021 წწ.
(ათასი ერთეული)**

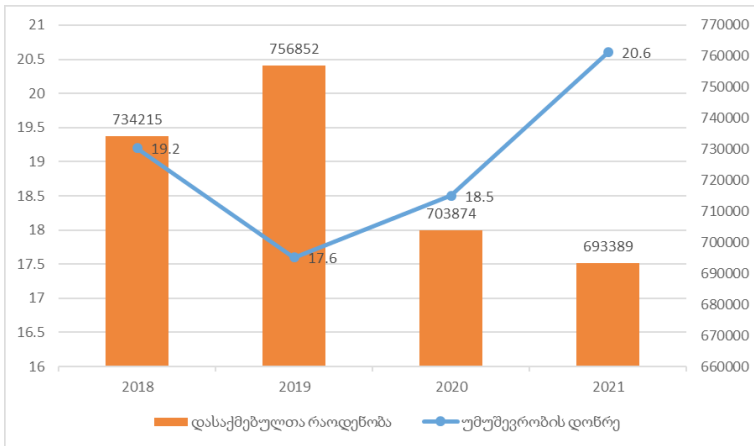


წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

გაიზარდა უმუშევრობის დონეც. პანდემიამდე დასაქმების მაჩვენებლები წლიდან წლამდე შედარებით სტაბილური დინამიკით ხასიათდებოდა. თუმცა, ვირუსის გამოჩენის შემდეგ უმუშევართა რიცხვი საგრძნობლად გაიზარდა (იხ. დიაგრამა №40).

დიაგრამა №40

უმუშევრობის დონე 2018-2022 წწ.



წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით **Geostat.ge**

საერთო ჯამში, COVID-19-ის პანდემიით გამოწვეულმა ცვლილებებმა, მიკროეკონომიკურ დონეზე, ინდივიდუალურ სუბიექტებზე მოახდინა არსებითად ნეგატიური გავლენა და შექმნა არსებული პანდემიური პერიოდისგან განსხვავებული ახალი გამოწვევები. მაგრამ ფაქტია, რომ მაკროეკონომიკური მაჩვენებლებზე მისი უარყოფითი გავლენა მწირია, უფრო მეტიც, ზოგიერთ შემთხვევაში შეინიშნება დადებითი დინამიკა.

3.4.2 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები

ნებისმიერი საწარმოს მართვის ეფექტურობა და განვითარება დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ, მიმდინარე პროცესებსა და მოქმედ ფაქტორებზე, რომლებიც ქმნიან საერთო, ორგანიზაციულ ბიზნესგარემოს. ამდენად, ორგანიზაციული გარემოს ეფექტურობა, განსაკუთრებით საერთაშორისო ბაზარზე დამკვიდრების პროცესში დამოკიდებულია მასზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებზე.

შიდა ფაქტორები მეტ-ნაკლებად ექვემდებარება მართვას და მათი პროგნოზირება უფრო ადვილია. ძირითადად მათ მიაკუთვნებენ ორგანიზაციის მიზანს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებსა და მომუშავეებს.

გარე ფაქტორებში ძირითადად გამოყოფენ ორ ჯგუფს: 1) ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და 2) ფაქტორები, რომლებიც ირიბად ზემოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ორგანიზაციის საქმიანობაზე პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს ისეთი გარე ფაქტორები, როგორც არის კანონმდებლობა, სახელმწიფო ორგანოები, მიმწოდებლები, მომხმარებელი და კონკურენტები. ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებს განეკუთვნება ახალი ტექნოლოგიები და ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული და ეკონომიკური მდგომარეობა.

კომპანიების ინტერნაციონალიზაციის საკითხზე მომუშავე ქართველ მკვლევართა მიერ გამოვლენილია არაერთი ბარიერი, რომელიც ხვდებათ მენარმეებს ახალ, უცხოურ ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში. ამ კუთხით საინტერესოა ქართველი მეცნიერის ბ. კობერიძის მიერ, სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული, მენარმეების წინაშე მდგომი ინტერნაციონალიზაციის ბარიერების კლასიფიკაცია, რომელიც დაყოფილია შიდა და გარე ბარიერებად (იხ. ცხრილი №20).

შიდა და გარე ბარიერების კლასიფიკაცია¹⁴²

	შიდა ბარიერები
საინფორმაციო	<ul style="list-style-type: none"> • ბაზრების შესახებ შეზღუდული ინფორმაცია; • პრობლემური საერთაშორისო მონაცემები; • საგარეო ბიზნესშესაძლებლობების გამოწვევები; • საზღვარგარეთ მომხმარებელთან კავშირის სირთულეები.
ფუნქციური	<ul style="list-style-type: none"> • ბიზნესის არასაკმარისი ხედვა; • ექსპორტის წარმოებისათვის არასაკმარისი მმართველობითი დრო; • ექსპორტის ბიზნესში არასაკმარისი გამოცდილება; • ექსპორტის საწარმოებლად არასაკმარისი კვალიფიციური კადრები (მათ შორის მენეჯერები); • შეზღუდული ფინანსური რესურსები.
საწარმოო	<ul style="list-style-type: none"> • რესურსების ნაკლებობა; • ახალი საექსპორტო პროდუქციის წარმოების შესახებ მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა; • საექსპორტო პროდუქტის წარმოებისათვის ადაპტაციის დიდი პერიოდი; • საექსპორტო პროდუქტის ხარისხის სტანდარტების არასაკმარისი ცოდნა; • საექსპორტო პროდუქციის შეფუთვის მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა; • ეტიკეტირების მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა; • სრული კონცენტრაცია ადგილობრივ ბაზარზე.
ფასი	<ul style="list-style-type: none"> • კონკურენტების ფასის არასაკმარისი ცოდნა; • მომხმარებლების ფასებით დაკმაყოფილების არასაკმარისი ცოდნა.

¹⁴² კობერიძე ლ., „მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების ინსტიტუციური მიმართულებები საქართველოში და ევროკავშირთან ინტერნაციონალიზაციის წინააღმდეგობები“, თბილისი., 2015, გვ. 107-109.

სადისტრიბუციო	<ul style="list-style-type: none"> • უცხოური სადისტრიბუციო არხისადმი არასაკმარისი ხელმისაწვდომობა; • საიმედო უცხოური წარმომადგენლების (აგენტების) არარსებობა; • საგარეო-სავაჭრო აგენტზე (უცხოურ წარმომადგენლობაზე) კონტროლის შენარჩუნების შეუძლებლობა ან ბიზნესოპერაციებზე კონტროლის დაკარგვის შიში.
ლოგისტიკური	<ul style="list-style-type: none"> • საზღვარგარეთ სასაწყობო ინფრასტრუქტურაზე დაბალი ხელმისაწვდომობა; • მაღალი სადაზღვევო სატრანსპორტო ხარჯები.
ხელშეწყობა, პრომოუშენი	<ul style="list-style-type: none"> • სარეკლამო საქმიანობის წარმოების დიდი ხარჯი.
გარე ბარიერები	
საპროცედურო	<ul style="list-style-type: none"> • ექსპორტის პროცედურები/დოკუმენტებზე მოთხოვნები; • საზღვარგარეთ მომხმარებელთან პრობლემური ურთიერთობები; • ფულადი ანგარიშსწორება საზღვარგარეთიდან.
ადგილობრივი მთავრობა	<ul style="list-style-type: none"> • ადგილობრივი ხელისუფლების ნახალისების დეფიციტი; • არასახარბიელო შიდა ბიზნესრეგულაციები.
ეკონომიკური	<ul style="list-style-type: none"> • არასახარბიელო ეკონომიკური პირობები საზღვარგარეთ; • უცხოური ვალუტის რისკი; • მძაფრი კონკურენცია საზღვარგარეთ ბაზრებზე.
უცხო ქვეყნის მთავრობა	<ul style="list-style-type: none"> • მკაცრი საგარეო წესები და რეგულაციები; • პოლიტიკური არასტაბილურობა უცხოურ ბაზრებზე; • მაღალი ტარიფები და არასათარიფო ბარიერები.
სოციალურ-კულტურული ფაქტორები	<ul style="list-style-type: none"> • სხვადასხვა სოციალურ-კულტურული თვისებების ბიზნესგარემო; • ენობრივი ბარიერები; • უცხო მომხმარებლის განსხვავებული ჩვევები.

ნებისმიერი მენარმისთვის, იქნება ის ქართველი თუ უცხოელი, არსებობს მაღალი რისკი იმისა, რომ ის გლობალურ ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში წააწყდეს ზემოაღნიშნულ ბარიერებს. მათ გადალახვას მენარმეები, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები, დამოუკიდებლად ვერ მოახერხებენ. ამიტომ, საჯარო და კერძო სექტორმა უნდა შეიმუშაოს ადეკვატური მექანიზმები თითოეული რისკის მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით.

წინა თავებში ჩატარებული კვლევებისა და ანალიტიკური პროცედურების საფუძველზე, ჩვენ მიერ მოხდა ქართულ კომპანიებში არსებული შიდა და გარე ფაქტორული პრობლემების იდენტიფიცირება. შესაბამისად, შემუშავდა კონკრეტული რეკომენდაციები განსახორციელებელ ღონისძიებათა თაობაზე ქართული კომპანიების ხელმძღვანელებისათვის, როგორც შიდა ფაქტორებზე პასუხისმგებელი პირებისთვის და ქვეყნის შესაბამისი საჯარო დაწესებულებებისათვის, როგორც გარე ფაქტორებზე პასუხისმგებელი სუბიექტებისთვის.

შიდა ფაქტორებიდან, რომლებიც ხელს უშლიან ქართული კომპანიების განვითარებას როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო ბაზარზე, გამოიკვეთა შემდეგი სახის ძირითადი პრობლემები:

- ქართულ რეალობაში მენეჯერების დაბალი პროფესიონალიზმი, არასტაბილური სოციალური გარემო და რეგულარული ცვლილებების მაღალი ხარისხი ქმნის დამატებით პრობლემებს გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვაში. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია არ არის ფორმალიზებული (მომზადებული დოკუმენტური სახით) ან მისი შემუშავება საერთოდ არ ხდება;
- სტრატეგიის შემუშავების პროცესში კომუნიკაციის ხარისხი დაბალია ქვედა დონის მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან. ასევე, ხშირ შემთხვევაში, მათთვის უცნობია სტრატეგიის მიმდინარეობისა და აღსრულების მდგომარეობის შესახებ (არ ხდება შედეგების დეკლარირება);
- ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, მონესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი და

არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები;

- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების ნაწილი ორგანიზაციულ სტრუქტურას არ მიიჩნევს კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად;
- სტრატეგიიდან გამომდინარე (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) იშვიათად განისაზღვრება სტრუქტურა. ფაქტობრივად, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე.
- ორგანიზაციულ ევოლუციასთან დაკავშირებით ქართულ რეალობაში ვაწყდებით ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო პრობლემას: კონტროლის მექანიზმების ნაადრევ ან დაგვიანებულ იმპლემენტაციას.

ქართველმა მენეჯერებმა როგორც შიდა, ისე გარე ბაზრებზე წარმატებული ოპერირებისათვის, უნდა გაითვალისწინონ ზემოაღნიშნული პრობლემური საკითხები და გადადგან ქმედითი ნაბიჯები მათ აღმოსაფხვრელად. პირველ რიგში, ნებისმიერი კომპანიისათვის, დაარსებისთანავე, მნიშვნელოვანია მისაღწევი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, რაც, საბოლოო ჯამში, სწორი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების საწინდარი გახდება. აუცილებელია, სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას მოხდეს კომპანიის მთელი გუნდის ჩართვა, რაც უზრუნველყოფს იდეების უფრო დიდ ნაკადს და მენეჯერებს მისცემს საშუალებას, აირჩიონ განვითარების ალტერნატიული გზები. შემუშავებული მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიების ფორმალიზება და მისი აღსრულების შუალედური ანგარიშების მომუშავე პერსონალისთვის ხელმისაწვდომობა გაზრდის სტრატეგიის ეფექტურად განხორციელების მაჩვენებელს და მისი მნიშვნელობის აღქმას დასაქმებულებში. მეორე უმთავრესი ქმედება, რაც სტრატეგიის აღსრულებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, არის შესაბამისი სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიით დასახული მიზნების ეფექტურად მიღწევას. „სტრუქტურაში სწორად უნდა იყოს გადანაწილებული პასუხისმგებლობა სტრატეგიული ამოცანების გადაჭრაზე, რომ მან შეძლოს და ხელი შეუწყოს მის რეალიზებას. სასურველია, ცალკეულ

სტრატეგიულ ამოცანას ჰყავდეს ცხადი პასუხისმგებელი პირი სტრუქტურაში და მას ჰქონდეს შესაბამისი სტატუსიც.¹⁴³

ორგანიზაციული განვითარება უწყვეტი პროცესია. ყველა ორგანიზაცია ლახავს განვითარების რამდენიმე სტადიას. ვინაიდან თითოეული სტადია ხასიათდება განსხვავებული მიზნებითა და მმართველობის სტილით, მენეჯერებმა სწორად უნდა გააანალიზონ არსებული სიტუაცია და მოახდინონ ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურის, შესაბამის მომენტში იმპლემენტაცია. ვინაიდან ნებისმიერი კონტროლის მექანიზმის ნაადრევმა ან დაგვიანებულმა დანერგვამ კომპანიის სისტემაში შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი შედეგი და ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის ეფექტიან, ეკონომიურ და პროდუქტიულ განვითარებას.

ქართული ორგანიზაციების ზრდის შემაფერხებელი უმთავრესი გარე ფაქტორების შესწავლით, გამოვლინდა წარმოებასთან და ექსპორტის განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემები. ძირითად საწარმოო პრობლემებად იდენტიფიცირდა:

- არასრულყოფილი საკანონმდებლო ბაზა;
- ფინანსური რესურსების მოპოვების სირთულე და მაღალი განაკვეთი კრედიტზე;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების არარსებობა;
- არასაკმარისად კვალიფიციური მუშახელი.

ქართული კომპანიების შიდა და გარე ბაზარზე ეფექტიან განვითარებაზე საკანონმდებლო ორგანოები და აღმასრულებელი ხელისუფლებაა პასუხისმგებელი. მიუხედავად იმისა, რომ მთავრობა ცდილობს ბიზნესის გარემოპირობების გაუმჯობესებაზე, მისი ქმედებები არ არის საკმარისი. იმისათვის, რომ კომპანიებმა წარმატებით იმუშაონ როგორც შიდა, ისე გარე ბაზარზე, პირველ რიგში, აღმასრულებელი ხელისუფლების მხრიდან უნდა მოხდეს არსებული მდგომარეობის სათანადო შესწავლა და ინიციატივების შეტანა საკანონმდებლო ორგანოში (პარლამენტი). როგორც აღვნიშნეთ, საშუალო და მცირე ზომის საწარმოებთან დაკავშირებით

¹⁴³ ქარქუზაშვილი ნ., „მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები“, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015, გვ.172.

კანონმდებლობის არარსებობა და მოქმედი რეგულაციების ხარვეზები უარყოფითად მოქმედებს აღნიშნული სექტორის კონკურენტუნარიანობაზე, რაც, საერთო ჯამში, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასაც აფერხებს. იმის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნულ სექტორში ოპერირებადი საწარმოები ქვეყნაში მოქმედი საწარმოების დაახლოებით 95.5%-ს შეადგენს, აუცილებელია, მყისიერად გატარდეს ქმედითი ღონისძიებები. პრობლემური საკითხების იდენტიფიცირების შემდგომ უნდა შემუშავდეს ისეთი კანონმდებლობა, რომელიც განასხვავებს ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებს ზომების მიხედვით და ჩააყენებს მათ კონკურენციისა და თავისუფალი ვაჭრობის თანაბარ პირობებში. ფაქტობრივად, საარსებოდ მნიშვნელოვანია, საუკეთესო უცხოური პრაქტიკის გათვალისწინებით შემუშავდეს და დამტკიცდეს ქართულ რეალობაზე მორგებული საკანონდებლო დოკუმენტები მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერისა და ანტიმონოპოლიური რეგულაციების შესახებ. მართალია, 2014 წლის მარტის თვეში დამტკიცდა საქართველოს კანონი „კონკურენციის შესახებ“, თუმცა, ის არ ითვალისწინებს მცირე და საშუალო ზომის საწარმოთა განსხვავებულ მდგომარეობას. მეორე უმნიშვნელოვანესი საკითხი საგადასახადო კანონმდებლობის გამარტივება და დახვეწაა. ამ კუთხით მიზანშეწონილი იქნება საშუალო ზომის საწარმოებისთვის, მსხვილისგან განსხვავებით, შედარებით შეღავათიანი საგადასახადო ტარიფების დაწესება. გარდა ამისა, შემოსავლების სამსახურში დეკლარაციების ყოველთვიურად წარდგენის აუცილებლობა აფერხებს და აღიზიანებს მცირე ზომის საწარმოებს. კარგი იქნებოდა მათთვის ანგარიშგების განსხვავებული პერიოდულობის დაწესება.

ნებისმიერ ბიზნესის დაწყებისა და მისი შემდგომში განვითარების წინაპირობაა ფინანსური რესურსების არსებობა. ამ კუთხით საქართველოში ნამდვილად დიდი პრობლემებია, ფინანსური რესურსების მოპოვების სირთულე და მაღალი საკრედიტო განაკვეთი, ფაქტობრივად, ნებისმიერი მოტივაციის გაქრობის და იდეის - ბიზნესად განხორციელების შეფერხების საფუძველია. სწორედ ამ ფაქტორთან არის უმთავრესად დაკავშირებული შემდეგი ორი

პრობლემაც: მოძველებული მანქანა-დანადგარები (ტექნოლოგიები) და არაკვალიფიციური სამუშაო ძალა.

ფინანსური რესურსების მოპოვებასთან დაკავშირებული პრობლემები განსაკუთრებით აწუხებთ მცირე და საშუალო ბიზნეს-სექტორის წარმომადგენლებს. მაღალრისკიანობის გამო მიკროს-აფინანსო ორგანიზაციების მიერ მათზე გაცემული კრედიტების საპროცენტო განაკვეთის მერყეობა ძალიან მაღალია. მართალია, ბოლო წლებში საქართველოს მთავრობის მიერ შემუშავებულმა პროგრამებმა – „ანარმოე საქართველოში“ და „იაფი კრედიტი“ მისცა მათ საშუალება ესარგებლათ იაფი საპროცენტო განაკვეთის მქონე კრედიტებით, თუმცა ამ შემთხვევაში ისინი აწყდებიან ისეთ პრობლემებს, როგორც არის ბიზნესგეგმის შედგენა და კონკურსში მონაწილეობა, რაც სამენარმოე საქმიანობაში სუსტად განვითარებული და შეზღუდული ფინანსების მქონე სექტორისთვის თითქმის წარმოუდგენელია. ამდენად, აღნიშნული პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთი გზა ისეთი რეგულაციების დანერგვაა, რომელიც მენარმეებს საშუალებას მისცემთ, ისარგებლონ შედარებით ადვილად ხელმისაწვდომ სესხზე დაბალპროცენტიანი განაკვეთით.

თავისთავად თანამედროვე ტექნოლოგიებით სანარმოს მოწყობა ბიზნესის მეპატრონის ინტერესსაც წარმოადგენს, ვინაიდან განვითარებულ ბაზარზე (ევროპის, ამერიკის და ა.შ.) შესასვლელად, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაა აუცილებელი, რაც მოძველებული ტექნოლოგიების განახლების გარეშე, ფაქტობრივად, შეუძლებელია. სანარმოში მანქანა-დანადგარების განახლების მნიშვნელოვანი საშუალება უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაა. იმის გათვალისწინებით, რომ დღეისთვის ქართულ-უცხოური წილობრივი მონაწილეობით შექმნილი ორგანიზაციების ექსპორტის წილი მთლიან ექსპორტში 50%-ს აღემატება, მნიშვნელოვანია, სახელმწიფომ უფრო ქმედითი ღონისძიებები გაატაროს ქვეყანაში ინვესტიციების მოსაზიდად. ამასთანავე, ქართული ეკონომიკის თვისებრივად ახალ დონეზე გადასაყვანად და ექსპორტის მაჩვენებლის გასაუმჯობესებლად, საჭიროა ისეთ მიმართულებაზე მუშაობა, როგორც არის თანამედროვე ტექნოლოგიები, რაც,

თავის მხრივ, განათლებაში მნიშვნელოვანი რესურსების დაბანდების გარეშე წარმოუდგენელია.“ ამდენად, საქართველომ ჯერ სამეწარმეო და ტექნიკური განათლების დონის ამაღლებაზე უნდა იზრუნოს. საერთაშორისო ბაზარზე წარმატებული ინტეგრაციისთვის უნდა მოხდეს მენარმეობრივი უნარ-ჩვევების ცოდნისა და თვითშეგნების ამაღლება, ამისათვის მენარმეებს ხშირად უნდა უტარდებოდეთ შესაბამისი ტრენინგები (ბიზნესცენტრებში, ბიზნესინკუბატორებში და ა.შ.) და სემინარები, სადაც მოხდება ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა პრობლემური საკითხების თაობაზე და მათი აღმოფხვრის გზებზე.

სანარმოო პრობლემების გარდა, რაც შიდა საქვეყნო კომფორტული ბიზნესგარემოს ჩამოყალიბებით უნდა იქნეს აღმოფხვრილი, ქართველი მენარმეები აწყდებიან სერიოზულ პრობლემებს პროდუქციის ექსპორტირების დროსაც. მენარმეებისთვის ძირითად პრობლემებს წარმოადგენს:

- საექსპორტო პროდუქციის დაბალი ცნობადობა;
- ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში;
- დაბალი ინფორმირებულობა ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების შესახებ;
- იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკა.

ცხადია, რომ ქართველი მენარმეები (განსაკუთრებით საშუალო და მცირე ზომის) საერთაშორისო ბაზარზე გზას მხოლოდ თვითონ ვერ გაიკვლევენ. თუ გავითვალისწინებთ პროდუქციის ცნობადობის გასაზრდელად სარეკლამო კამპანიის აუცილებლობას, რომელიც ძალიან ძვირი სიამოვნებაა ქართველი მენარმეებისათვის, განსაკუთრებით განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში. ამდენად, პირველ რიგში, სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს მსოფლიოს მასშტაბით ქვეყნის ბრენდის განვითარებასა და ცნობადობის გაზრდაზე, რათა დააინტერესოს უცხოელი მომხმარებელი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსგავსი ღონისძიებების გატარება არაპოსტსაბჭოთა ქვეყნებში. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში არსებობს შესაბამისი განყოფილება, რომლის ვალდებულებაა ექსპორტის ხელშეწყობა, მისი

ცნობადობა ქართველ მენარმეებში ძალიან დაბალია. ნ. დაღელიშვილის მიერ ჩატარებული კვლევით მისი „მომსახურებით უსარგებლიათ გამოკითხულთა 12%-ს, ხოლო იშვიათად, მაგრამ მაინც მიუმართავს 16%-ს, 72% კი უარყოფს ექსპორტის ხელშეწყობის სამსახურის მომსახურებით სარგებლობას.“¹⁴⁴ არადა, სამსახური მნიშვნელოვან ინფორმაციას და კონტაქტებს ფლობს და შეუძლია კომპეტენტური რეკომენდაციების განევა ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების და იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკის შესახებ, რაც ნებისმიერი მენარმისთვის ღირებულია.

ქვეყანაში არსებული ბიზნესგარემოს გაუმჯობესების მიზნით, მიზანშეწონილია განხორციელდეს შემდეგი:

- სახელმწიფომ ხელი შეუწყოს მენარმეებისთვის სესხების დაბალ პროცენტში გაცემას;
- განხორციელდეს მუდმივი კომუნიკაცია მენარმეებთან, ჩატარდეს შესაბამისი კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და გადაიდგას ქმედითი ნაბიჯები ინვესტორების მოსაზიდად, შემუშავდეს მოძველებული ტექნოლოგიების განახლების და ტექნიკური განათლების ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამები;
- სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ქვეყნის ბრენდის განვითარების და ცნობადობის ამაღლების ღონისძიებები მსოფლიოს მასშტაბით, უცხოელი მომხმარებლის დასაინტერესებლად.
- მიზანშეწონილია, შეიქმნას უფრო ქმედითი პროგრამები და ორგანიზაციები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ქართველი მენარმეების ინფორმირებას და დახმარებას ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების, იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკის შესახებ და დაეხმარებიან უცხოურ ბაზართან კონტაქტის დამყარებაში;
- აუცილებელია უფრო აქტიური მუშაობა სავაჭრო შეთანხმებების გასაფორმებლად, ახალი, პოტენციურად მიმზიდველი ქვეყნების ბაზრებთან ინტეგრაციის უზრუნველსაყოფად, რაც დამატებით შესაძლებლობებს მისცემს ქართველ მენარმეებს.

¹⁴⁴ ნათია დაღელიშვილი, „ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერსიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე“, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2016, გვ.133.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, სახელმწიფომ მაქსიმალურად უნდა იზრუნოს ინვესტიციების შემოდინებაზე ქვეყანაში და ხელი შეუწყოს მენარმეებს საქონლისა და მომსახურების ექსპორტში. აუცილებელია კერძო მენარმეებთან, მათ შორის მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების წარმომადგენლებთან, ხშირი კომუნიკაცია, პრობლემატიკის ანალიზი და პრაქტიკული თანადგომა. სახელმწიფომ უნდა გადადგას ქმედითი ნაბიჯები არსებული პრობლემების აღმოსაფხვრელად და შექმნას და შეინარჩუნოს სტაბილურად მიმზიდველი სამენარმეო და საინვესტიციო გარემო. ასევე, საარსებოდ მნიშვნელოვანია „საქართველოსა და ევროკავშირს შორის ასოციაციის შესახებ შეთანხმების“ ეფექტურად და ოპერატიულად შესრულება, დამატებითი გონივრული შეთანხმებების გაფორმება და სავაჭრო კავშირების ჩამოყალიბება სხვა ქვეყნებთან, რაც გაზდის საქართველოს ინვესტირებისთვის მიმზიდველ ქვეყნად და გაუხსნის ახალ შესაძლებლობებს პოტენციური მომხმარებლების ბაზარზე.

ბიბლიოგრაფია

1. დადელიშვილი ნ., ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერსიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2016;
2. ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მენარმეობის პოლიტიკაზე“ აღმოსავლეთ პარტნიორობის მრავალმხრივი ფორმატის ფარგლებში (Dialogue on „SME Policy“ with regard to the multilateral framework of the Eastern Partnership).
3. კასრაძე თ., ტრანსნაციონალიზაცია – მსოფლიოს ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებელი ძალა, ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“, 2009;
4. ნაყოფია ბ., „ბიზნესის საფუძვლები“, თბილისი 2010;
5. „საერთაშორისო ბიზნესი“, რედ. პროფ. თ. შენგელია გამ., „უნივერსალი“, თბილისი 2011;
6. სამადაშვილი უ., ექსპორტის მარკეტინგული უზრუნველყოფისათვის, ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“ №1, 2009;
7. სამადაშვილი უ., გზა საქართველოს ეკონომიკის ლარიზაციიდან „გლობომდე“, ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ №6 2010;
8. სანიკიძე მ., „მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო ხელშეწყობის მიმართულებები და შედეგები“, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, გამოცემა №2, ქ. თბილისი 2018;
9. საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის №400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე;
10. საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 თებერვლის №100 დადგენილება - საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის და საქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2017 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ;
11. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის დასკვნა „საქართველოს

- 2018 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“, საქართველოს კანონის პროექტზე (მეორე წარდგენა);
12. ტოლიაშვილი პ., ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს. თბილისი. უ.: „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2012, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-strucutur/>;
 13. ქადაგიშვილი ლ., მენარმეობის განვითარება საქართველოში: ანალიზი, შეფასება, პერსპექტივები, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №2, ქ. თბილისი 2016;
 14. ქარქუზაშვილი ნ., მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015;
 15. ლალანიძე გ., მომსახურების ექსპორტის განვითარების პოტენციალი საქართველოში, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, გამოცემა №4, ქ. თბილისი 2016;
 16. ლალანიძე გ., ქართული პროდუქციის საექსპორტო პოტენციალი და კონკურენტული უპირატესობები ევროკავშირის ბაზარზე, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №3, ქ. თბილისი 2018;
 17. შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“ გამომცემლობა - „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012;
 18. შენგელია თ. „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012;
 19. ხაბელაშვილი თ., საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების თანამედროვე მდგომარეობა და ევროკავშირთან ინტეგრაციის პერსპექტივები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2017;
 20. ხიხაძე ლ., კომუნიკაციის კროსკულტურული გამოწვევები გლობალურ ბიზნესში, <http://eprints.tsu.ge/879/1/Cross-cultural%20challenges%20and%20characteristics%20of%20business%20Communication%20in%20globalization%20conditions.pdf>;
 21. ჯამაგიძე ლ., ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლი მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესში, უნივერსალი, თბილისი 2010;

22. Шишкина Н.Ф., „Сравнительный Менеджмент“ ГОУВПО, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. Саранск 2011;
23. „Транснационализация производства и капитала в современных условиях“ – „Точка Роста-Образовательный ресурс для совершенных регуляторов“ 19 Март 2013, <http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/ekonomicheskaya-integraciya.html>;
24. Т.А. Фролова- „Мировая экономика“ -ТТИ ЮФУ, Таганрог: 2010, http://www.aup.ru/books/m215/6_1.htm;
25. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе, <http://bibliotekar.ru/biznes-40/23.htm>;
26. Адизес Ицхак К., „Управление жизненным циклом корпорации“, И-во. Питер, 2007;
27. Моргунов Евгений, Модели жизненного цикла организации, <https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij>;
28. Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки - <http://www.moluch.ru/archive/30/3419/>;
29. Rice J. L., Martin N. J., Carpenter M. A., Sanders Wm. G. „Strategic management: dynamic perspective, concepts and causes“, publisher French's Forest, N.S.W., Pearson 2010;
30. Rigman A., Verbeck A. (2004), Journal of international business research, N 35,;
31. „International entrepreneurship and possibilities of entrepreneurship“ http://www.sagepub.com/upmdata/47542_ch_1.pdf;
32. Karra N., Phillips N., (2004) „Entrepreneurship goes global“. Ivey management services. London November/December;
33. Greiner L., (1973) „Organizational growth model“ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_greiner.html;
34. Adizes I., „Adizes Corporate Lifecycle“ - Adizes's institute worldwide <HTTP://WWW.ADIZES.COM/LIFECYCLE/>;
35. Moore N., Media D., „Difference Between a Vertically Integrated Company & a Horizontally Integrated Production Company“

- <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-vertically-integrated-company-horizontally-integrated-production-company-32196.html>;
36. „What is Vertical and Horizontal integration?“ <http://bizdharma.com/blog/what-is-vertical-and-horizontal-integration/>;
 37. Wall S., Rees B., (2004) International Business. Pearson Education;
 38. Dicken P., (2015) „Global shift: mapping the changing contours of the world economy“, publisher „SAGE“, Los Angeles, California;
 39. “A New Perspective on the Corporate World“. CNN Money, Fortune Magazine. Retrieved 8 July 2013;
 40. Stephanie N. Mehta – GLOBAL 500 (2014) <http://fortune.com/global500/wal-mart-stores-1/>;
 41. “Importance of International Entrepreneurship“ http://www.sagepub.com/upm-data/47542_ch_1.pdf;
 42. World Investment Report 2014 / UNCTAD. N.Y.; Geneva: UN.;
 43. Shama A., (2000) „Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania“, Thunderbird International Business Review, Vol. 42. No.6;
 44. Kärkkäinen A., (2005) „Selection of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business“;
 45. Sadaghiani J. S., Dehghan N. A., Zand K. N., (2011), „Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance“, The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol .3 No.1.;
 46. Yip G. (2002), „Total Global Strategy“, London Prentice-Hall;
 47. Zou G., Cavusgil S.T. (2002) The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance, Journal of Marketing, N66;
 48. Kling K., Gofeman I. (2003) Ikea CEO Anders Dahlving on international growth and Ikea’s unique corporate culture and brand identity, Academy of Management Executive;
 49. Carnegie H. (1995). Struggle to save the soul of IKEA, Financial Times (27 March);

50. Sharma D. Deo and Blomstermo Anders (2003) The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*. Vol.12;
51. Terpstra V., Sarathy R. (2001) *International Marketing*, 8th edn., Chicago Il, Dryden Press;
52. Cateora & Graham (2002) *International Marketing*,11 Edition, McGraw-Hill;
53. Campbell E., Reuer J.J. (2001) *International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers*, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright;
54. Byrne S., Popoff L. (2008) *International Joint Ventures Handbook*, Baker & McKenzie;
55. Geringer J.M., Hebert L. (1989) Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 20(2);
56. Jagersma P.K. (2005) Cross – border alliances: advice from the executive suite, *Journal of Business Strategy*,2(1);
57. Grant R.M., Baden – Fuller Ch. (2004) A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies* 41;
58. Slywotzky A., Hoban Ch. (2007) Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals, *Journal of Business Strategy*, 28(3);
59. Ansoff H. (1957) Strategies for diversification. *Harvard Business Review*;
60. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA, 1962;
61. Chandler aD. (1962), *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA. Davenport Th, harris J. 2007. *Competing on Analytics*. Harvard Business School Press, Boston;
62. Ashby WR. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. Wiley, New York;
63. Williamson OE. (1975) *Markets and Hierarchies*. McGraw-Hill, New York;
64. Jay R. Galbraith - „The evolution of enterprise organization disigns“;

65. Kevin Richard (06.02.2014) „Transnationality Index by UNCTAD“
<http://www.slideshare.net/rigelric3/tni-30887847>;
66. Adizes, I., (1979) Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. „Organizational Dynamics“, 8(1);
67. Adizes' Corporate Lifecycle, <http://www.free-management-ebooks.com/news/adizes-corporate-lifecycle/>;
68. Corporate Life Cycle (Adizes), <https://expertprogrammanagement.com/2012/09/corporate-life-cycle-adizes/>;
69. Gardner, J.W., (1965) How to prevent organizational dry rot. „Harper's Magazine“;
70. Greiner L., (1973) Organizational growth model, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_greiner.html ;
71. Lorena Hernández von Wobeser, (2016) Life Cycle in Organizations: A Stationery Shop Case Study. „Journal of Business Case Studies“;
72. Miller, D. & Friesen, P.H., (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. „Management Science“;
73. Milliman John, Glinow Mary Ann Von, Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in MNC's: Implications for Congruency Theory. Los Angeles. „Department of Management and Organization School of Business Administration University of Southern California“;
74. Olic A., (2017) How Companies Grow and Die (Adizes Corporate Lifecycle). <https://activecollab.com/blog/growth/how-companies-grow-and-die-adizes-corporate-lifecycle>;
75. Quinn Robert E., (1 Jan 1983) Cameron Kim, „Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence“, Management Science, Vol. 29, No. 1;
76. Selvarajah, C., Muthaly, S., (2011) Investigating the firm life-cycle theory on Australia SMEs in the ICT Sector,“ by Pereneyi. „Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability“, 7 (2);
77. Shengelia T. (2018) Global Business.Tbilisi, Publishing House „Universal“;

78. Shengelia T. (2014) Business Aticophobia and the Terms For Overcaming in Georgia. Georgian International Journal of Scince, Tecnology and Medicine, Volume 6, Issue 4, Nova Science Publishers, Inc.;
79. Shengelia T. (2017) The role of state regulation of investment in the Georgia business development. International business in the world economic system. Universal, Tbilisi. ISBN 9789941175986;
80. Shengelia T., Berishvili Kh. (2014) The Role of Institutional Reforms in the Improvement of the Georgian Investment Environment. Journal of Social Sciences, Volume 3, Issue 2, International Institute of Social and Economic Sciences;
81. Shengelia T., Berishvili Kh. (2014) Evaluation of the Global Position of Georgia and its Role In the Development of Business. Georgian International Journal of Scince, Tecnology and Medicine, Volume 6, Issue 1, Nova Science Publishers, Inc.;
82. Shengelia T. (2013) Influence of Role of International Busines on Formation of International Relation Policy. Georgian International Journal of Scince, Tecnology and Medicine, Volume 5, Issue 3/4, Nova Science Publishers, Inc.;
83. Shengelia T., Berishvili Kh. (2014) The Role of Institutional Reforms in the Improvement of the Georgian Investment Environment. Journal of Social Sciences, Volume 3, Issue 2, International Institute of Social and Economic Sciences;
84. Shengelia T. (2014) Tendencies of The Capital International Movement and Its Influence on the Economy of the Sovereign State. Georgian International Journal of Scince, Tecnology and Medicine, Volume 6, Issue 1, Number 4, Nova Science Publishers, Inc.;
85. <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>;
86. <http://www.ikea.com>;
87. <http://www.dekanblog.ru/adizes-vs-chandlera-orgstrukturu/>;
88. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>;

89. <http://tochkarosta.pro/Novosti/transnacionalizaciya-proizvodstva-i-kapitala-v-sovremennyx-usloviyax.html>;
90. <http://www.nestle.com/aboutus/history>;
91. <http://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-of-the-worlds-oldest-companies.aspx>;
92. <http://www.businessinsider.com/oldest-companies-on-earth-2014-8#1526--beretta-in-gardone-italy-7>;
93. <http://www.nplg.gov.ge>;
94. <https://ourworldindata.org/trade-and-globalization>;
95. <https://library.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2017/03/kvlevis-methodebi-ganathlebashi-luis-koheni-2.pdf>;
96. <http://lifecycle.adizes.com/>;
97. <http://geostat.ge>.

პროექტში მონაწილე ავტორების შესახებ

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, თსუ-ს პროფესორი

თაიშურაზ შინგელია



2005 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „საერთაშორისო ბიზნესის“ კათედრის გამგე, სრული პროფესორი. 2018 წლიდან არჩეულია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრად.

2006-2012 წლებში – საქართველოს პარლამენტის მიერ არჩეულია საქართველოს ეროვნული ბანკის საბჭოს წევრად.

2012 წლიდან საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მრჩეველთა საბჭოს წევრია.

1993-2005 წლებში – საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროს, ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების ინსტიტუტის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის ხელმძღვანელი.

2004-2005 წლები – ფინანსთა სამინისტროს, ფინანსების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის წამყვანი მეცნიერ თანამშრომელი.

1993-2005 წლები – სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანი, მენარმეობის ეკონომიკისა და მართვის კათედრის გამგე.

1999-2002 წლებში – ეკონომიკური მეცნიერების დარგში მიღწევებისათვის დაენიშნა საქართველოს პრეზიდენტის I ხარისხის სტიპენდია.

2015-2018 წლებში არჩეულია ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (რომი, იტალია), მენეჯმენტის საერთაშორ-

ისო აკადემიის (აშშ-ი), საერთაშორისო ბიზნესის აკადემიის (აშშ) წევრად, 2009 წლიდან საქართველოს ეკონომიკურ, ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიების ნამდვილ წევრად, 2020 წლიდან ცხუმ-აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემიის ვიცე პრეზიდენტი..

აქტიური სამეცნიერო-პედაგოგიური მიღწევებისათვის დაჯილდოვებულია: 2021 წელს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ოქროს მედლით, 2018 წელს აკადემიკოს პ.გუგუშვილის სახელობის მედლით, 2002 წელს „ღირსების მედლით“.

1986 წელს დაიცვა საკანდიდატო, 1998 წელს – სადოქტორო დისერ-ტაციები. 1999 წელს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დიდმა საბჭომ აირჩია პროფესორად, 2005 წლიდან ამავე უნივერსიტეტის სრული პროფესორია.

პროფესორმა თეიმურაზ შენგელიამ სტაჟირება გაიარა აშშ-ში, ავსტრიაში, შვეიცარიაში, ჩეხეთსა და ჰოლანდიაში. სამეცნიერო მოხსენებები გაკეთებული აქვს ვენის, ბარსელონას, ამსტერდამის, რომის, პარიზის, ნიუ-იორკის, სტამბულის, პრალის, თეირანის, ფენევის, ბუდაპეშტის, ბრიუსელის, ბერლინის და სხვა უნივერსიტეტებსა და სამეცნიერო ცენტრებში.

ჟურნალების „ეკონომიკის“, „ახალი ეკონომისტის“, „ეკონომიკისა და ბიზნესის“, „ბიზნესისა და კანონმდებლობის“, „ეკონომისტის“, „თსუ უნივერსიტეტის“, „გადასახადებისა და საგადასახადო საქმის“, „კავკასია: გარემო და საზოგადოების“, „ინტელექტის“, „Global World“-ის სარედაქციო საბჭოების წევრია.

მისი კვლევის სფეროებია: გლობალიზაციის, ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის, საერთაშორისო, გლობალური ბიზნესის, საერთაშორისო მარკეტინგის, ინოვაციათა სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის პრობლემები.

არის 260-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის, 8 მონოგრაფიისა და 14 სახელმძღვანელოს ავტორი ქართულ, ინგლისურ, პოლონურ, უკრაინულ და რუსულ ენებზე.

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

პონდო გასვიანი



2019 წლიდან – ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის მონვეული ლექტორი.

2019 წლიდან – ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, ტექნოლოგიისა და განათლების ფაკულტეტის მონვეული ლექტორი.

2020 წლიდან – სსიპ თბილისის ტრანსპორტისა და ურბანული განვითარების სააგენტოს ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი.

2019-2020 წლები აფხაზეთის ა/რ ფინანსთა და დარგობრივი ეკონომიკის მინისტრის მოადგილე.

2014-2019 წლებში სახელმწიფო აუდიტის სამსახურში მუშაობდა სხვადასხვა თანამდებობებზე (აუდიტორ-ასისტენტი, უფროსი აუდიტორი, წამყვანი აუდიტორი).

2010-2013 წლებში – შპს „საქართველოს გაერთიანებული ნყალმომარაგების კომპანიაში“ მუშაობდა სხვადასხვა (მათ შორის ხელმძღვანელ) თანამდებობებზე (სპეციალისტი, განყოფილების უფროსი, დეპარტამენტის უფროსი).

2019 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია თემაზე: „საერთაშორისო ბიზნესის სამენარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში“ და მიენიჭა ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხი.

მისი კვლევის სფეროებია: საერთაშორისო ბიზნესი, საერთაშორისო მენარმეობა, ბიზნესის ადმინისტრირება, საერთა-

შორისო მენეჯმენტი, აღრიცხვა-ანგარიშგება აუდიტი.

არის 10-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, მათ შორის, სტატიებისა და სახელმძღვანელოს ავტორი/თანაავტორი, ქართულ, ინგლისურ და რუსულ ენებზე.

კომპიუტერული უზრუნველყოფა
თამარ სტიჟნაძე

გამომცემლობა „მერიდიანი“,
აღ. ყაზბეგის გამზ. №47
E – mail: meridiani777@gmail.com ტ. 239-15-22



9 789941 340987