

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამა

ბონდო გასვიანი

საერთაშორისო ბიზნესის სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი
მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი

პროფესორი თეიმურაზ შენგელია

თბილისი

2019

აბსტრაქტი

საერთაშორისო ბიზნესის სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი
მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში

ბონდო გასვიანი

საკვანძო სიტყვები: საერთაშორისო მეწარმეობა, გლობალიზაცია, სასიცოცხლო
ციკლები, ტრანსნაციონალიზაცია.

ნაშრომში შესწავლილია საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების
ძირითადი მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში. დეტალურად განხილული
და გაანალიზებულია საერთაშორისო ბიზნესგარემო მიმდინარე გლობალიზაციის
პირობებში და საერთაშორისო მეწარმეობის თეორიული ასპექტები.

მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ტრანსნაციონალური
კომპანიები გლობალიზაციის მთავარი სუბიექტები გახდნენ. ამდენად, გლობალურ
ბაზარზე მიმდინარე უახლესი ტენდენციების მიმოხილვა არსებითად
მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის განვითარების სწორი სტრატეგიის
ფორმირებისათვის. ნაშრომში წარმოდგენილია სხვადასხვა ავტორიტეტული
საერთაშორისო გამოცემის 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.

დისერტაციაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა ორგანიზაციული განვითარების
ძირითადი მოდელების მიმოხილვას. ი. ადიზესის მეთოდით შედგენილი
კითხვარების საფუძველზე, შერჩევით ჩატარდა ინტერვიუ ქართული საწარმოების
მენეჯერებთან და სხვა პერსონალთან. კვლევის შედეგებმა მოგვცა საშუალება,
დაგვედგინა კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების მიმდინარე საფეხური, რაც
გამოკითხული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი
პრობლემების იდენტიფიცირების საფუძველი გახდა.

კვლევის სხვადასხვა მეცნიერული მეთოდების გამოყენებით გაანალიზდა და
შეფასდა საქართველოს ეკონომიკის გლობალურ ბიზნესგარემოში ინტეგრაციის

ტენდენციები. განხილულ იქნა საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების შეფასებებისა და საერთაშორისო ინდექსების დინამიკა, რითაც განისაზღვრა ქვეყნის ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაციის ხარისხი. შედარებული და შეფასებულია საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ის საპროგნოზო და შუალედური შედეგები.

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის საგნის აქტუალობიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანი გახდა ქვეყნის საგარეო ვაჭრობის და ექსპორტის მონაცემების მიმოხილვა და შეფასება. საექსპორტო მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზით, ბოლო პერიოდში აღინიშნა რუსეთის, როგორც მთავარი საექსპორტო პარტნიორის, როლის ზრდა. ამ დინამიკის პოზიტიური გავლენის მიუხედავად, იდენტიფიცირდა რუსეთის ბაზარზე დამოკიდებულების, როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური და სოციალური შემცველობის მნიშვნელოვანი რისკები.

საბოლოო ჯამში ჩატარებული კვლევების, სტატისტიკურ მონაცემთა ანალიზის და თეორიული ასპექტების მიმოხილვის საფუძველზე დადგინდა ქართული ორგანიზაციების შიდა და გარე ბარიერები. იდენტიფიცირებული რისკების და პრობლემების გადაჭრის მიზნით შემოთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციები საქართველოს კერძო სექტორის წარმომადგენლებისათვის და სახელმწიფო ორგანოებისათვის, საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის უზრუნველსაყოფად და ხელშემწყობი პირობების შესაქმნელად.

Abstract

The main directions of international entrepreneurial structures development in the context of globalization

Bondo Gasviani

Key words: International entrepreneurship, Globalization, Organizational life cycles, Transnationalization.

The article reviews the main directions of international entrepreneurial structures development in the context of globalization. It presents the analysis of international business environment in current globalization and international entrepreneurship theoretical aspects.

At the modern stage of the development of world economy, transnational companies are the main subjects of globalization. Thus, the latest trends in the global market are essentially important for the formation of the right strategy for private sector development. The paper provides an analysis of the data published by various authoritative international publications and organizations that demonstrate the infinite possibilities of the global market and the inevitable necessity of achieving the successful development of the country's economy and private sector.

An important part in the dissertation is the review of basic models of organizational development. Interview was conducted by selecting with managers of Georgian enterprises and other staff based on questionnaires drawn up by the Adizes's method.

The results of the survey have provided us with the possibility to identify the current level of organizational development of companies that has become the basis for the identification of the main problems of organizational development of companies operating in the country.

Through various research methods was analyzed and evaluated trends in the global business environment of Georgia's economy.

Also have been discussed the dynamics of international financial institutions and international indexes, thus it has been determined the degree of economic internationalization of the country.

Georgia's socio-economic development strategy "Georgia 2020" is forecasted and intermediate results has been compared and evaluated. Due to the rhetoric of the research

subject of the dissertation work, it is important to review and evaluate the foreign trade and export data of the country. By analyzing the dynamics of export data for years, the role of Russia as a major export partner in recent years was noted to be raised. Despite the positive influence of the above dynamics, the importance of dependence on the Russian market as a political, economic and social contribution has been identified as an important risk factors.

Based on review of final conducted survey, statistical data analysis and theoretical aspects Georgian internal and external barriers were established. To solve identified risks and problems it is provided specific recommendations for private sector representatives of Georgia and state agencies, to ensure effective integration into the international market and to make conditions for its creation.

სარჩევი

შესავალი.....	11
თავი I. საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების შექმნის მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	23
1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემო გლობალიზაციის პირობებში.....	23
1.2 საერთაშორისო მეწარმეობის თეორიული ასპექტების მიმოხილვა	39
1.3 საერთაშორისო სამეწარმეო ორგანიზაციების ტიპოლოგია, ეკონომიკური ინტეგრაცია და ტრანსნაციონალიზაცია	46
1.4 საერთაშორისო კომპანიების ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასება	59
თავი II. საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურის ფორმირება.....	71
2.1 სამეწარმეო ორგანიზაციის განვითარების ეტაპები და ზრდის მიმართულებები .	71
2.2 საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე სუბიექტების სტრატეგიის შერჩევა და ანალიზი.....	88
2.3 საერთაშორისო სამეწარმეო (ორგანიზაციული) სტრუქტურების ფორმირება	107
2.4 სტრატეგიების ზემოქმედება საერთაშორისო კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევაზე.....	119
თავი III. საქართველოს სამეწარმეო სტრუქტურების საერთაშორისო ბიზნესში ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები	130
3.1 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაცია გლობალურ ბიზნეს გარემოში.....	130
3.2 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ანალიზი და ბარიერები ...	147
3.4 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები	171
დასკვნები და რეკომენდაციები	180
ბიბლიოგრაფია.....	186
დანართები	194

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი N1. საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების პერიოდიზაცია	24
ცხრილი N2. 10 წამყვანი ტნკ. უცხოური აქტივების ფლობის მიხედვით (2017 წ.)	66
ცხრილი N3. 10 წამყვანი ტნკ. ტნი-ს მიხედვით (2017 წ.)	67
ცხრილი N4. სასიცოცხლო ციკლების ტაქსონომია – ეტაპების რაოდენობა	72
ცხრილი N5. დ. მილერის და პ. ფრიზენის სასიცოცხლო ციკლების განვითარების სტადიები კრიტერიუმებით	76
ცხრილი N6. ორგანიზაციული მახასიათებლები განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე	77
ცხრილი N7. ახალ ბაზარზე შესვლის ტიპები რისკის დონესთან მიმართებაში	98
ცხრილი N8. სტრატეგიის შესაბამისობა სტრუქტურასთან	121
ცხრილი N9. ორგანიზაციული მახასიათებლების და სტრატეგიების ურთიერთკავშირი	125
ცხრილი N10. ბიზნესის კეთების სიმარტივით რეიტინგული მონაცემები	133
ცხრილი N11. საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების მაჩვენებლები 2017-2016 წწ.	134
ცხრილი N12. მსოფლიო კორუფციის აღქმის ინდექსით საქართველოს რეიტინგის დინამიკა 2012-2016 წლებში	136
ცხრილი N13. ეკონომიკური განვითარების პრობლემების გადაჭრის გზები სტრატეგიის მიხედვით	150
ცხრილი N14. სტრატეგიით განსაზღვრული საპროგნოზო მაჩვენებლები 2020 წლისთვის	154
ცხრილი N15. რუსეთი და საქართველო 2017 წლის საერთაშორისო ინდექსების რეიტინგებში	160
ცხრილი N16. საწარმოთა ზომის განსაზღვრის კრიტერიუმები	163
ცხრილი N17. საქართველოში 2018 წელს მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა ზომების მიხედვით ახალი და ძველი მეთოდოლოგიით	164
ცხრილი N18. ახალი მეთოდოლოგიით საწარმოთა ზომის მიხედვით ბრუნვა (2007-2017წწ.)	165

ცხრილი N19. ძველი მეთოდოლოგიით საწარმოთა ზომის მიხედვით ბრუნვა (2007-2017წწ.).....	165
ცხრილი N20. მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორის SWOT ანალიზი	167
ცხრილი N21. შიდა და გარე ბარიერების კლასიფიკაცია.....	172

დიაგრამების ნუსხა

დიაგრამა N1. მსოფლიო სასაქონლო ექსპორტის მოცულობის დინამიკა 1950-2017 წწ.	29
დიაგრამა N2. მსოფლიოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა 1970-2017 წწ.	29
დიაგრამა N3. ეკონომიკური ინტეგრაციის მოდელი.....	47
დიაგრამა N4. საწარმოების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მოდელი	49
დიაგრამა N5. საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ორგანიზაციების ტიპოლოგია	57
დიაგრამა N6. „Global 500” – ის მიხედვით კომპანიების ჯამური შემოსავალი და მოგება 2012-2018 წლებში.....	61
დიაგრამა N7. კომპანიების რაოდენობა კონტინენტების მიხედვით	62
დიაგრამა N8. ტნკ-ების და მათი ფილიალების რაოდენობის დინამიკა	64
დიაგრამა N9. ტნი მონაცემების ცვლილება 2001-2017 წლებში	69
დიაგრამა N10. ლარი გრეინერის კომპანიის ევოლუციური განვითარების მოდელი..	73
დიაგრამა N11. კომპანიის სასიცოცხლო ციკლი ი.კ. ადიზესის მიხედვით.....	80
დიაგრამა N12. გამოკითხული ქართული კომპანიების განვითარების საფეხურები ...	85
დიაგრამა N13. საწარმოს ღირებულების დეტერმინანტები	90
დიაგრამა N14. კომპანიების უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის სტრატეგიები (კ.ა. ბარტლეტის და ს. გოშალის მატრიცა)	94
დიაგრამა N15. საწარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა	110
დიაგრამა N16. საწარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე	111
დიაგრამა N17. საწარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა	113
დიაგრამა N18. საწარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე	114
დიაგრამა N19. საწარმოს მატრიცული მოწყობის ფორმა	115
დიაგრამა N20. საწარმოს ქსელური მოწყობის ფორმა	117
დიაგრამა N21. სტოპფორდის და უელსის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერ- თკავშირის მოდელი	123

დიაგრამა N22. საქართველო 2016 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსით	138
დიაგრამა N23. გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში იდენტიფიცირებული პრობლემური საკითხები საქართველოში 2016 წ.....	139
დიაგრამა N24. 2017 წელს ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციები	141
დიაგრამა N25. ფიქსირებულ აქტივებში ინვესტიციების დინამიკა	142
დიაგრამა N26. 2017 წელს კერძო სექტორის ბრუნვის წილი	143
დიაგრამა N27. ბრუნვის დინამიკა.....	143
დიაგრამა N28. დასაქმებულთა წილი	144
დიაგრამა N29. დასაქმებულთა რაოდენობის დინამიკა კერძო სექტორში	145
დიაგრამა N30. საგარეო ვაჭრობა.....	156
დიაგრამა N31. ექსპორტი სავაჭრო კავშირების ფარგლებში	157
დიაგრამა N32. ექსპორტი ტოპ 5 ქვეყნის მიხედვით.....	158

აბრევიატურების ჩამონათვალი

ტნკ - ტრანსნაციონალური კომპანია;

UNCTAD - გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენცია;

ტნი - ტრანსნაციონალობის ინდექსი;

ვმო - ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია;

დსთ - დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა;

DCFTA - ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შექმნის შესახებ შეთანხმება.

შესავალი

თემის აქტუალურობა. 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.

მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში საერთაშორისო ვაჭრობის მრავალი ბარიერის გაქრობამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, ფაქტობრივად, შეცვალა მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესები. 1950 წლიდან 2017 წლამდე მსოფლიო ექსპორტის მოცულობა გაიზარდა თითქმის 287 - ჯერ¹, ხოლო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადი 1970 წლიდან 2015 წლამდე 10 მილიარდიდან გაიზარდა 1.9 ტრილიონ დოლარამდე². 90-იან წლებში, საბჭოთა კავშირის დაშლასთან ერთად, კომპანიების დიდმა ნაწილმა დაიწყო ინტერნაციონალური სტრატეგიების განხორციელება. 2017 წლის მონაცემებით მსოფლიოს 100 უმსხვილესი არაფინანსური კომპანიის მთლიანი აქტივების 62%, გაყიდვების 64% და დასაქმებულთა რაოდენობის 67% 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 მეწარმეები ცდილობენ, საკუთარი კაპიტალი გარდაქმნან უფრო მძლავრ წარმონაქმნად, რაც უშუალოდ ზემოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასა და მოსახლეობის კეთილდღეობაზე. ქვეყანას ეკონომიკური

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>.

განვითარების და მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდის დიდი პოტენციალი გააჩნია. აღნიშნულის მიღწევა კი, შესაძლებელია საერთაშორისო ბაზართან ინტეგრაციის პროცესში შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირებით, დაძლევით 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 ბიზნეს-სუბიექტის აქტიური მონაწილეობაა. თუმცა, საერთაშორისო აქტივობებში ჩართვა არც თუ ისე მარტივია. უცხოურ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად აუცილებელია შედგენის სწორი სტრატეგიის 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 მეწარმეებისთვის, სახელმწიფოს ხელშეწყობის გარეშე, თითქმის შეუძლებელია. აქედან გამომდინარე საერთაშორისო სამეწარმეო 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.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. მოცემული კვლევის მიზანს წარმოადგენს საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების ფორმირების და განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოვლენა. ქართული კომპანიების, საერთაშორისო ბაზარზე შედგენის ბარიერების იდენტიფიცირების გზით, გლობალურ ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობების დადგენა.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- თანამედროვე გლობალიზაციის პროცესებიდან გამომდინარე საერთაშორისო ბიზნესგარემოს მიმოხილვა და ანალიზი;
- მიმდინარე გლობალიზაციის პირობებში, საერთაშორისო კომპანიების უახლესი ტენდენციების დადგენა;

- საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე სუბიექტების სტრატეგიების შერჩევა და მათი ანალიზი;
- საერთაშორისო სამეწარმეო (ორგანიზაციული) სტრუქტურების ფორმირების ძირითად კანონზომიერებათა დადგენა;
- საერთაშორისო სტრატეგიების და სამეწარმეო სტრუქტურების კავშირის ანალიზი და პრაქტიკული მნიშვნელობის დადგენა;
- საქართველოს ეკონომიკის გლობალურ ბიზნესგარემოში ინტეგრაციის საფეხურების და ეტაპების დადგენა;
- ქართული კომპანიების ინტერნაციონალიზაციის პრობლემების იდენტიფიცირება;
- ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობების შეთავაზება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ეროვნული საწარმოების განვითარების მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში, რაც მოიცავს ორგანიზაციული სტრუქტურის და სტრატეგიის შესაბამისობის მნიშვნელობას საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის პროცესში. კვლევის ფარგლებში შესწავლილ იქნა საერთაშორისო აქტივობის მქონე ეროვნული ბიზნეს-სუბიექტები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. შესასწავლი პრობლემის კომპლექსურობიდან გამომდინარე, კვლევა დაიგეგმა ტრიანგულაციური მიდგომის საფუძველზე, რაც გულისხმობს მრავალგვარი მეთოდების და თეორიული მიდგომის კომბინაციურ გამოყენებას ერთი და იმავე ფენომენის შესწავლის პროცესში³. კვლევის ფარგლებში განხორციელდა მეცნიერული აბსტრაქციის, სტატისტიკური მონაცემების და შემუშავებული კითხვარების, ინტერვიუს შედეგების ხარისხობრივი, თვისობრივი და შედარებითი ანალიზისა და სინთეზის, ისტორიულისა და ლოგიკურის ერთიანობის, დაჯგუფების, ინდუქციური, დედუქციური და შემთხვევების შესწავლაზე („ქეის-სთადი“) აგებული მეთოდების გამოყენება და მათი კომბინირებით დასკვნების გამოტანისათვის საჭირო საფუძვლების გამყარება.

³ <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=7048>.

კვლევის საწყის ეტაპზე მოპოვებულ იქნა საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების ფორმირებასთან, განვითარებასთან და მიმდინარე გლობალიზაციის უახლესი ტენდენციების ანალიზთან დაკავშირებული ქართული და უცხოური ლიტერატურა. ინტერნეტის საშუალებით მოძიებულ იქნა სხვადასხვა ქვეყნის სახელმწიფო დაწესებულებებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევები და სტატისტიკური (მსოფლიო ბანკი, სავალუტო ფონდი, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური და სხვა) მონაცემები, რის საფუძველზეც განხორციელდა ლიტერატურის, დოკუმენტებისა და ინფორმაციის ანალიზი. კერძოდ, შეგროვებულ იქნა:

- ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა გამოკვლევები, საერთაშორისო ბიზნესში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით;
- სამეცნიერო ნაშრომები საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების შესახებ;
- საერთაშორისო და ეროვნული სამართლებრივი (შეთანხმებები, კანონები და სხვა) დოკუმენტები;
- სახელმწიფო და საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები;
- სტატისტიკური ინფორმაცია;

მონაცემების მოძიება მოხდა სამ ენაზე: ქართულზე, ინგლისურსა და რუსულზე. დოკუმენტების ანალიზი გამოყენებულია განცალკევებულ მეთოდად, რომლის საშუალებითაც მოპოვებულ იქნა საკვლევ საკითხებზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. შეგროვებული დოკუმენტების შეფასებისა და ვალიდობის დადგენის შემდგომ⁴, განხორციელდა მათი შედარება, გაანალიზება და დასკვნის გამოტანა.

კვლევის შედეგად გაკეთებული დასკვნის ძირითად საფუძველს წარმოადგენს, ი. ადიზესის მეთოდოლოგიით შემუშავებული კითხვარის მიხედვით, ქართულ კომპანიებში ჩატარებული ინტერვიუების შედეგები, რისი გამოყენებითაც შესაძლებელი გახდა ორგანიზაციების განვითარების დონის მაღალი სიზუსტით დადგენა და ქვეყნის სამეწარმეო სექტორის ზოგადი პრობლემების იდენტიფიცირება.

⁴ გამოყენებულ იქნა ლუის კოჰენის, ლოურენს მანიონის და ქეით მორისონის ვალიდობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები - <https://library.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2017/03/-kvlevis-methodebi-ganathlebash-luis-koheni-2.pdf>.

გარდა აღნიშნულისა, კომპანიების საერთაშორისო ბიზნესგარემოში ინტეგრაციის ხარისხის და დინამიკის დადგენის მიზნით, გამოყენებულ იქნა გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის, ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენციის (UNCTAD) მიერ შემუშავებული ტრანსნაციონალიზაციის დონის შეფასების კრიტერიუმი - ტრანსნაციონალობის ინდექსი.

კვლევის ძირითადი მეცნიერული სიახლეები: დისერტაცია წარმოადგენს კვლევის სხვადასხვა მეთოდის საფუძველზე შესრულებულ ნაშრომს, რომელშიც კომპლექსურადაა შესწავლილი საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების ძირითადი მიმართულებები გლობალიზაციის პირობებში. ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- ✓ მიმოხილულია მსოფლიოს სხვადასხვა მეცნიერის შეხედულებები საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარების მიმართულებებზე და გაანალიზებულია მსოფლიო ბაზრის განვითარების ტენდენციები მიმდინარე გლობალიზაციის პირობებში. დადგენილია, რომ, დადებითი თუ უარყოფითი მხარეების მიუხედავად, ეკონომიკური გლობალიზაცია შეუქცევადი პროცესია და ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი გლობალურ ბაზარზე ოპერირებადი ბიზნეს-სუბიექტების რაოდენობრივი ზრდაა;

- ✓ გაანალიზებულია სხვადასხვა ავტორიტეტული საერთაშორისო ჟურნალის და ორგანიზაციების მიერ გამოქვეყნებული მონაცემები უმსხვილეს საერთაშორისო კომპანიებთან დაკავშირებით. სტატისტიკური მონაცემების დინამიკის ანალიზით დადგენილია და შეფასებულია საერთაშორისო კომპანიების ზრდის მიმართულებების და ტრანსნაციონალიზაციის დონე. ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ მიმდინარეობს წარმოების ტოტალური ინტერნაციონალიზაცია და საწარმოო სიმძლავრეების გადაადგილება განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებიდან განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში. ამასთანავე, მსოფლიოს 100 წამყვანი არასაფინანსო კორპორაციის ტრანსნაციონალური ინდექსის მაჩვენებლები ადასტურებენ კომპანიების გლობალური ბაზრის მიმართ დაინტერესების დინამიურ ზრდას 2001-2017 წლებში. 2017 წლის მონაცემებით ტრანსნაციონალიზაციის საშუალო მაჩვენებელმა შეადგინა - 66.1%, რაც 13.5%-ით მეტია 2001 წლის მონაცემებთან შედარებით;

✓ ქართული კომპანიების ხელმძღვანელებთან და დაქირავებულებთან ინტერვიუს (კითხვარის) შედეგებზე დაყრდნობით, ი. ადიშესის მეთოდოლოგიის გამოყენებით, დადგინდა გამოკითხული კომპანიების ორგანიზაციული განვითარების საფეხურები და იდენტიფიცირდა ზოგადი, დამახასიათებელი, პრობლემები. კერძოდ, ქართული კომპანიების განვითარების შეფერხების მიზეზს უმეტესწილად წარმოადგენს: მეწარმეების მხრიდან სტრატეგიული ხედვის უქონლობა, ორგანიზაციული სტრუქტურის და თანამდებობრივი ინსტრუქციების შეუსაბამობა და კვალიფიციური კადრების მოძიების სირთულე;

✓ ორგანიზაციული განვითარების თეორიული ასპექტების ანალიზით განისაზღვრა სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობის აუცილებლობა, განსაკუთრებით ახალ (უცხოურ) ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში. დადგინდა შერჩეული საერთაშორისო სტრატეგიების და შესაბამისი სტრუქტურების ფორმირების ძირითადი კანონზომიერებები. ჩატარებული ანალიზით გამოვლინდა ქართულ კომპანიებში, აღნიშნული კუთხით, არსებული პრობლემური საკითხები და მათი გამომწვევი მიზეზები;

✓ მიმოხილულია საქართველოს ეკონომიკის გლობალურ ბიზნესგარემოში ინტეგრაციის ისტორიული რაკურსი. საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების შეფასებებისა და საერთაშორისო ინდექსების (ბიზნესის კეთების სიმარტივის, ეკონომიკური თავისუფლების, მსოფლიო კორუფციის აღქმის და გლობალური კონკურენტუნარიანობის) დინამიკის ანალიზით, განისაზღვრა ქვეყნის ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაციის ხარისხი და დადასტურდა საქართველოსთან ბიზნეს-ურთიერთობების ჩამოყალიბების ზრდადი მსოფლიო ინტერესი;

✓ განხილულია საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“. სტრატეგიით განსაზღვრული საპროგნოზო მაჩვენებლების შუალედურ შედეგებთან შედარებით დადგინდა, რომ სტრატეგიის განხორციელების მდგომარეობა, სამწუხაროდ, ვერ ქმნის ოპტიმისტური მოლოდინის საფუძველს. ის ასცდა მიზნად დასახული საპროგნოზო მაჩვენებლების პარამეტრებს და საჭიროებს განახლებას;

✓ საქართველოს 2005-2017 წლების საექსპორტო მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზით, 2013 წლიდან შეინიშნებოდა რუსეთის, როგორც მთავარი საექსპორტო

პარტნიორის, როლის ზრდა. 2017 წელს რუსეთში განხორციელდა მთლიანი ექსპორტის 15%. აღნიშნული დინამიკის პოზიტიური გავლენის მიუხედავად, იდენტიფიცირდა რუსეთის ბაზარზე დამოკიდებულების, როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური და სოციალური შემცველობის მნიშვნელოვანი რისკები;

✓ ჩატარებული კვლევების, სტატისტიკურ მონაცემთა ანალიზის და თეორიული ასპექტების მიმოხილვის საფუძველზე დადგინდა ქართული ორგანიზაციების შიდა და გარე ბარიერები, რომელთა აღმოფხვრა, როგორც შიდა კორპორაციული, ისე სახელმწიფო ორგანოების პრეროგატივაა;

✓ იდენტიფიცირებული რისკების და პრობლემების გადაჭრის მიზნით შემოთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციები საქართველოს კერძო სექტორის წარმომადგენლებისათვის და სახელმწიფო ორგანოებისათვის საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის და ხელშემწყობი პირობების შესაქმნელად.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა: კვლევის შედეგები და დასკვნები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც სამთავრობო ინსტიტუტების მიერ, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების კურსის განსაზღვრის, კორექტირების და კონკრეტული საკითხების დამუშავებისას, ისე, კერძო სექტორის წარმომადგენლების მიერ, საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის მიზნით. ამასთანავე, ნაშრომში განხილული საკითხების გამოყენება მიზანშეწონილია უმაღლეს სასწავლებლებში, საერთაშორისო ბიზნესის ან/და მენეჯმენტის სალექციო კურსში სახელმძღვანელო მასალის სახით. ასევე, ნაშრომს გააჩნია პრაქტიკული მნიშვნელობა საერთაშორისო და ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის, მეწარმეებისათვის და მეურნეობებისათვის სწორი საერთაშორისო სტრატეგიების, ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურების შერჩევის, ახალ ბაზარზე მოსალოდნელი ბარიერების იდენტიფიცირების და ეფექტური ინტეგრაციის მიზნით.

კვლევის შედეგების აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები მოცემულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შრომებში:

1. ტრანსნაციონალური კომპანიები XXI საუკუნის გლობალურ ბაზარზე, ჟურნალი “საქართველოს ეკონომიკა”, თბილისი 2018, <http://geoeconomics.ge>;

2. სამეწარმეო ორგანიზაციის განვითარების ეტაპები და ზრდის მიმართულებები, ჟურნალი “ეკონომისტი”, თბილისი 2019, <http://ekonomisti.tsu.ge>;

3. Estimation of the level of trans-nationalization of the international companies at period of globalization and their influence on Georgian economic environment, "International Journal of Business and Management Studies", 2016, <http://universitypublications.net>;

აგრეთვე, აღსანიშნავია ნაშრომის ცალკეული კომპონენტების თეორიული და პრაქტიკული დებულებების აპრობაცია International Journal of Arts and Sciences -ის ორგანიზებით ჩატარებულ ყოველწლიურ აკადემიურ საერთაშორისო კონფერენციაზე, ავსტრიის დედაქალაქ ვენაში, 2016 წლის აპრილში.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა: ნაშრომი შესრულებულია 200 გვერდზე. ის შედგება შესავლის, სამი თავის, თერთმეტი ქვეთავის, დასკვნებისა და რეკომენდაციებისაგან. თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართი.

ნაშრომის პირველი თავი ეთმობა საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების შექმნის მეთოდოლოგიური საფუძვლების მიმოხილვას. პირველი თავის პირველ ქვეთავში ყურადღება ეთმობა საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების პერიოდიზაციას. გაანალიზებულია, მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესში, არსებული საერთაშორისო ბიზნესგარემოს განვითარების მიმართულებები. გლობალიზაციის პროცესებთან დაკავშირებული საერთაშორისო და ადგილობრივი სამეცნიერო ლიტერატურის შესწავლით იდენტიფიცირდა გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები. მიუხედავად მათი არსებობისა, ცალსახად დადასტურდა, რომ ის გარდაუვალი და დინამიურად განვითარებადი პროცესია და მისი შედეგების, ქვეყნებს შორის თანაბრად გადანაწილების ერთადერთი მექანიზმი, საერთაშორისო ალიანსებში გაწევრიანება და აღსრულებადი ქვეყანათაშორისი შეთანხმებების ამოქმედებაა.

პირველი თავის მეორე ქვეთავი მოიცავს საერთაშორისო მეწარმეობის თეორიული ასპექტების ანალიზს. 80-იანი წლების ბოლოს ის ახალ სამეცნიერო მიმართულებად გამოჩნდა და მალევე გახდა მკვლევართა ინტერესის სფერო. საბოლოო ჯამში, საერთაშორისო მეწარმეობა განიმარტა, როგორც შესაძლებლობების აღმოჩენა, ამოქმედება, შეფასება და ექსპლუატაცია ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით, მომავალში საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად. ამდენად, მისი სამეცნიერო სივრცე სწავლობს და ადარებს, როგორ, ვის მიერ და რა ეფექტით რეაგირებენ ეს შესაძლებლობები საერთაშორისო დონეზე.

პირველი თავის მე-3 ქვეთავში ყურადღება ეთმობა საერთაშორისო სამეწარმეო ორგანიზაციების ტიპოლოგიას და ეკონომიკური ინტეგრაციისა და ტრანსნაციონალიზაციის საკითხებს. მოცემულ პარაგრაფში აღწერილია მულტინაციონალური, ინტერნაციონალური, ტრანსნაციონალური და გლობალური კომპანიების ცნებებს შორის არსებული განსხვავებები და ასახულია ინტეგრაციის პროცესის თითოეული ეტაპი მიკრო, ანუ სამეწარმეო და მაკრო, ანუ სახელმწიფოთაშორის დონეზე.

მეოთხე ქვეთავში წარმოდგენილია საერთაშორისო ავტორიტეტული გამოცემების და ტრანსნაციონალიზაციის საკითხზე მომუშავე მეცნიერის - პიტერ დიკენის მოლოდინი და ხედვა მსოფლიოში მიმდინარე ეკონომიკური განვითარების პროცესებთან დაკავშირებით. საერთაშორისო ჟურნალების და ორგანიზაციების მიერ გამოქვეყნებული მონაცემების ანალიზით გამოვლინდა საპირისპირო ტენდენციები. კერძოდ, დღევანდელი გადმოსახედიდან ცხადია, რომ ტნკ - ი სულ უფრო კარგავენ კავშირს წარმოშობის ქვეყნებთან და ხდებიან დამოკიდებული გლობალურ ბაზარზე. ამასთანავე, 2017 წლის მონაცემები ცხადყოფს, რომ, ფაქტობრივად, ტრანსნაციონალური კომპანიების არსი კონცეპტუალურად შეიცვალა და ადგილი აქვს მათ ჰიპერგლობალურ კომპანიებად გარდაქმნას.

მეორე თავი. დეტალურად შესწავლილია საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების ფორმირების საკითხები. მე-2 თავის პირველ ქვეთავში განხილულია და პრაქტიკული თვალსაზრისით გამოყენებულია “ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლების” მოდელები, რის შედეგადაც იდენტიფიცირდა ქართული კომპანიების ძირითადი ორგანიზაციული პრობლემები. ინტერვიუს შედეგებით გამოკითხული კომპანიების 86% განვითარების, ჩვილობის და ბავშვობის, ან მათ გარდამავალ სტადიაზეა. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპანიების დიდ ნაწილში არ არის ჩამოყალიბებული ქმედითი სტრუქტურა, მოწესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი, არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლებამოსიანობები, რასაც ემატება კვალიფიკაციური კადრების რთულად მოძიების პრობლემა.

მეორე თავის მე-2 ქვეთავში განხილული და შედარებულია კომპანიის ინტერნაციონალური სტრატეგიები და უცხოურ ბაზარზე ეფექტიანი შეღწევის

მეთოდები, რომელიც ხასიათდება კონტროლის რისკის შესაბამისი დონით და ახალ ბაზარზე შეღწევის წილობრივი მონაწილეობით. თითოეული შეღწევის მეთოდს აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებები. შესაბამისად, ახალ ბაზარზე შესვლის გადაწყვეტილების მიღებამდე, უნდა მოხდეს პოტენციური უცხოური ბაზრის ჯეროვანი შესწავლა, ოპტიმალური შეღწევის მეთოდის შერჩევა და მას მერე აქტივობის დაწყება.

მეორე თავის მე-3 ქვეთავი მოიცავს საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების ფორმირების საკითხებს. განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების თავდაპირველი პრინციპები და მათი განვითარების მიმართულებები საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის პირობებში. წარმოდგენილია ფუნქციური, დივიზიური, მატრიცული და ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურების მახასიათებლები, მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ორგანიზაციული სტრუქტურა განხილულია, როგორც საწარმოს ფუნქციონირების „ჩონჩხი“, რომელიც კომპანიის განვითარების, ზრდისა და წარმატების საწინდარია.

მე-2 თავის მეოთხე ქვეთავში ყურადღება გამახვილებულია სტრატეგიების ზემოქმედებაზე საერთაშორისო კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევაზე. სტრუქტურა განხილულია, როგორც საერთაშორისო სტრატეგიის განხორციელების მთავარი მექანიზმი. ამასთანავე, აღნიშნულ საკითხზე მომუშავე ქართველ მეცნიერთა ლიტერატურაზე დაყრდნობით, გამოიკვეთა სტრატეგიის და სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებული ძირითადი პრობლემები ქართულ კომპანიებში.

მესამე თავი. ეხება საქართველოს სამეწარმეო სტრუქტურების საერთაშორისო ბიზნესში ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობებს. პირველ ქვეთავში განხილული და შეფასებულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა საქართველო - ევროკავშირის შორის ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ ხელშეკრულება, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების შეფასებებისა და საერთაშორისო ინდექსების დინამიკის ანალიზით, განისაზღვრა ქვეყნის ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაციის ხარისხი და დადასტურდა საქართველოსთან ბიზნეს-ურთიერთობების ჩამოყალიბების ზრდადი მსოფლიო ინტერესი. აღნიშნული ტენდენციის შენარჩუნების მიზნით გამოიკვეთა კონკურენტუნარიანობის ზრდის

შემაფერხებელი ფაქტორების დაძლევა და განვითარების იმ პერსპექტივების სრული გამოყენება, რომელიც ქვეყანას ამ ეტაპზე აქვს.

მესამე თავის მეორე ქვეთავში განხილულია საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული გეგმა „საქართველო 2020“ და სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტები, რომელიც გავლენას ახდენს ქართველი მეწარმეების წარმატებულ საერთაშორისო ინტეგრაციაზე. სტრატეგიის საპროგნოზო მაჩვენებლების ხელმისაწვდომი შუალედური შედეგებით დადგინდა, რომ სტრატეგია დიდი ხანია ასცდა მიზნად დასახული საპროგნოზო მაჩვენებლების პარამეტრებს და საჭიროებს განახლებას. ასევე, გაანალიზებულია რუსეთის, როგორც მთავარი საექსპორტო პარტნიორთან ურთიერთობის, დადებითი და რისკის შემცველი როგორც პოლიტიკური, ისე სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები. ქვეთავის ბოლოს შეჯამებულია უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის პროცესში არსებული ძირითადი პრობლემები.

მე-3 თავის, ბოლო, მესამე ქვეთავში შეჯამებულია წინა თავებში ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე განვითარების შიდა და გარე პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები. კომპანიებში არსებული შიდა ბარიერების აღმოსაფხვრელად, პრობლემური საკითხებიდან გამომდინარე, კონკრეტული რეკომენდაციები მიეცათ კომპანიების ხელმძღვანელებს. უმნიშვნელოვანეს პირველად ღონისძიებებად განისაზღვრა ორგანიზაციის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი სტრატეგიების შემუშავება და მათი აღსრულებისთვის შესაბამისი სტრუქტურის შექმნა. გარე ბარიერების აღმოსაფხვრელად კი კონკურენტუნარიანობის ხელშეწყობისთვის მიზანშეწონილად ჩაითვალა შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისათვის რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც ძირითადად ეხება საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფას, ქართული კომპანიებისათვის ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობის გამარტივებას, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის წახალისებას და განათლების რეფორმას - კვალიფიციური და მოთხოვნის შესაბამისი საკადრო რესურსის ფორმირებისთვის.

დასკვნით ნაწილში, საქართველოს ეკონომიკური განვითარებისთვის საერთაშორისო ბაზარზე სამეწარმეო სტრუქტურების ეფექტიანი ინტეგრაციის

უზრუნველსაყოფად, შემოთავაზებულია კონკრეტული თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციები.

თავი I. საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურების შექმნის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 საერთაშორისო ბიზნესგარემო გლობალიზაციის პირობებში

მე - 20 საუკუნის ბოლოს საერთაშორისო ბარიერების ლიბერალიზაციამ სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოებს მისცა საშუალება, ოპერირება მოეხდინათ საერთაშორისო ბაზარზე. აღნიშნულმა მეწარმეებს უზიდა, 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.⁵

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

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მეწარმეთა შორის ეკონომიკური ურთიერთობების ჩასახვა და განვითარება, ისტორიული თვალსაზრისით, ექსპორტ-იმპორტის ფორმით დაიწყო. შემდგომში კი, მსოფლიოში, ფართოდ გავრცელდა საერთაშორისო ბიზნესის სხვა ფორმებიც.⁶ ყველა ეპოქაში საერთაშორისო ბიზნესი ზრდისა და ინტეგრაციის ზოგადი ტენდენციების შენარჩუნების პარალელურად ცვლიდა საკუთარი ოპერირების ფორმებს, რათა მორგებოდა არსებულ გარემო-პირობებს. ცნობილმა

⁵ შენგელია თ. „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., - „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012 წ. გვ. 19.

⁶ „საერთაშორისო ბიზნესი“, რედ. პროფ. თ. შენგელია გამ., - „უნივერსალი“, თბილისი 2011 წ. გვ. 14.

ამერიკელმა მეცნიერმა რ. რობინსონმა გამოყო “საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების 5 პერიოდი” (იხ. ცხრილი N1):

ცხრილი N1

საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული განვითარების პერიოდიზაცია⁷

N	პერიოდი	ერა
1	1500 – 1850	კომერციული
2	1850 – 1914	ექსპანსიის
3	1914 – 1945	კონცესიის
4	1945 – 1970	ნაციონალური სახელმწიფოების
5	1970 – დღემდე	გლობალიზაციის

1. 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 მეტ ხანს განსაზღვრავდა (აყალიბებდა) საერთაშორისო ვაჭრობის საბაზისო ფორმის განვითარებას. რა თქმა უნდა, ასეთი ბიზნესის 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 მეწარმეებს. ამასთანავე, პარალელურად ვითარდებოდა საკმაოდ დიდი სფერო, რომელსაც, თანამედროვე ენაზე, შეგვიძლია, ვუწოდოთ საერთაშორისო ბიზნეს-სერვისი, საინვესტიციო და სადაზღვევო კუთხით დაწყებული (სავაჭრო ექსპედიციების დაფინანსება და მათი დაზღვევა) ინფრასტრუქტურულის განვითარებით დამთავრებული (სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობა). მეწარმეობის განვითარებაში საკმარისად ძლიერი ბიძგი მიიღო ევროპულმა ქვეყნებმაც: გემთმშენებლობიდან და მეტალოდამუშავებიდან,

⁷ Шишкина Н.Ф. – „Сравнительный Менеджмент“ ГОУВПО, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. Саранск 2011. ст. 5-9.

საზღვარგარეთული ნედლეულის გადამუშავებამდე. ყოველივე ეს, საერთაშორისო ბიზნესის კუთხით, მნიშვნელოვნად ეხებოდა, განვითარების თვალსაზრისით მოწინავე, ისეთ ქვეყნებს, როგორც იყო ინგლისი, ჰოლანდია, ესპანეთი, გერმანია, საფრანგეთი, მაგრამ, ამა თუ იმ ფორმით, ზეგავლენა იქონია პრაქტიკულად ყველა ევროპულ ქვეყანაზე;

2. ექსპანსიის ერა (1850-1914 წწ) - ამ პერიოდში მიმდინარეობდა კოლონიური იმპერიების საბოლოო ფორმირება და სტრუქტურირება, ევროპული ქვეყნების სწრაფი სამრეწველო განვითარების ფონზე, რომელსაც მოგვიანებით შეუერთდა აშშ, რაც იყო გამოწვეული XIX საუკუნეში დაწყებული 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 კოლონიზირებულ რეგიონებში, როგორც ბიზნესის უფრო სარგებანი და ეკონომიკურად პერსპექტიულ სფეროებამდე.

საერთაშორისო ბიზნესმამ, უკვე მეორე ერაზე, ზუსტად იგრძნო საკუთარი არსებობის 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.);

3. კონცესიის ერა (1914-1945 წწ) - რობინსონი აღნიშნავს იმ ისტორიული პერიოდის განსაკუთრებულობის მნიშვნელობას, როდესაც შეიცვალა უმსხვილესი კომპანიების როლი, რომლებიც ოპერირებდნენ კოლონიურ ბაზრებზე. შესაბამისი კომპანიები, კონსოსიერები ყველგან გარდაიქმნებოდნენ ერთგვარ ავტონომიურ ეკონომიკურ სახელმწიფოებად, რომლებიც ახორციელებდნენ საწარმოო, სავაჭრო, საგანმანათლებლო სამედიცინო, სატრანსპორტო და, არც თუ ისე იშვიათად, პოლიციურ ფუნქციებს არამარტო საკუთარი თანამშრომლებისათვის, არამედ ხშირად მათი კონსესიის რაიონის ყველა მაცხოვრებლისათვის. განსაკუთრებულ ინტერესს

წარმოადგენს კონცესიონურ საწარმოებში საშუალო დონის ადგილობრივი მენეჯერებით ფორმირება, რომლებიც სპეციალურად გადიოდნენ გადამზადებას საწარმოებსა და მეტროპოლიების საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ამავდროულად, იზრდებოდა კოლონიალური მოსახლეობის ნაციონალური ცნობიერება, რისი გათვალისწინებაც ადგილობრივ ადმინისტრაციას და თავად კონცესიონერების ფირმებს უწევდათ.

ამდენად, კონცესიის ერამ მოამზადა ნიადაგი თვითგამორკვევისთვის კოლონიზირებულ და ნახევრად კოლონიზირებულ ქვეყნებში ეკონომიკური თვალსაზრისით, ხოლო მეორე მსოფლიო ომმა მისცა ძლიერი პოლიტიკური იმპულსი ამ პროცესებს. ისეთმა მოვლენებმა, როგორიც არის მსოფლიო ბაზრის 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;

4. 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 საწარმოო განვითარების ყველა მანკიერება - მონოპროდუქტიული ეკონომიკიდან დაწყებული უმძიმესი ფინანსური პრობლემებით დასრულებული.

მულტინაციონალურობის მომავალი განვითარება საერთაშორისო ბიზნესში მიმდინარეობდა ზედაპირული (გარეგანი) თვალსაზრისით, უბრალოდ, მულტინაციონალური საწარმოების რაოდენობრივი ზრდით, თუმცა, უკვე 70-იან და განსაკუთრებით 80-იან წლებში, ამ კუთხით შეიმჩნევა საგრძნობი წინსვლა: უმსხვილეს მულტინაციონალურ საწარმოთა რიცხვში შედიან განვითარებადი ქვეყნების ფირმები (სამხრეთ კორეა, ფილიპინები, ტაივანი და ა.შ). სწორედ ამ

პროცესებმა მოამზადა საფუძველი საერთაშორისო ბიზნესისთვის, მისი უფრო მაღალ საფეხურზე გადასასვლელად;

5. 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. მე - 20 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.

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 წყაროებზე 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.⁸

მეცნიერები სხვადასხვანაირად განსაზღვრავენ გლობალიზაციის არსს, მაგალითისათვის, ამერიკელი მეცნიერი უილიამ სანდერსი გვამღევს შემდეგნაირ განმარტებას: გლობალიზაცია არის ცვლილება საზოგადოებასა და მსოფლიო ეკონომიკაში, რომელიც გამოწვეულია საერთაშორისო ვაჭრობისა და კულტურული გაცვლის ზრდით - ქმნის მეტ შესაძლებლობებს საერთაშორისო ბიზნესისათვის. მან შესაძლოა, ადგილი ჰპოვოს იმ ბაზრების სახით, რომლებზეც სავაჭრო ბარიერები თანდათან ქრება, ხოლო მყიდველთა გემოვნება კი ცვლილებებს განიცდის.⁹

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.”¹⁰

საბოლოო ჯამში შესაძლებელია, დავასკვნათ, რომ გლობალიზაცია არის სხვადასხვა ქვეყნების ადამიანებს, კომპანიებს და მთავრობებს შორის ურთიერთქმედების 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.

⁸ Globalization – origin of the world? - <http://www.mrglobalization.com/globalisation/252-globalization--origin-of-the-word>.

⁹ 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.

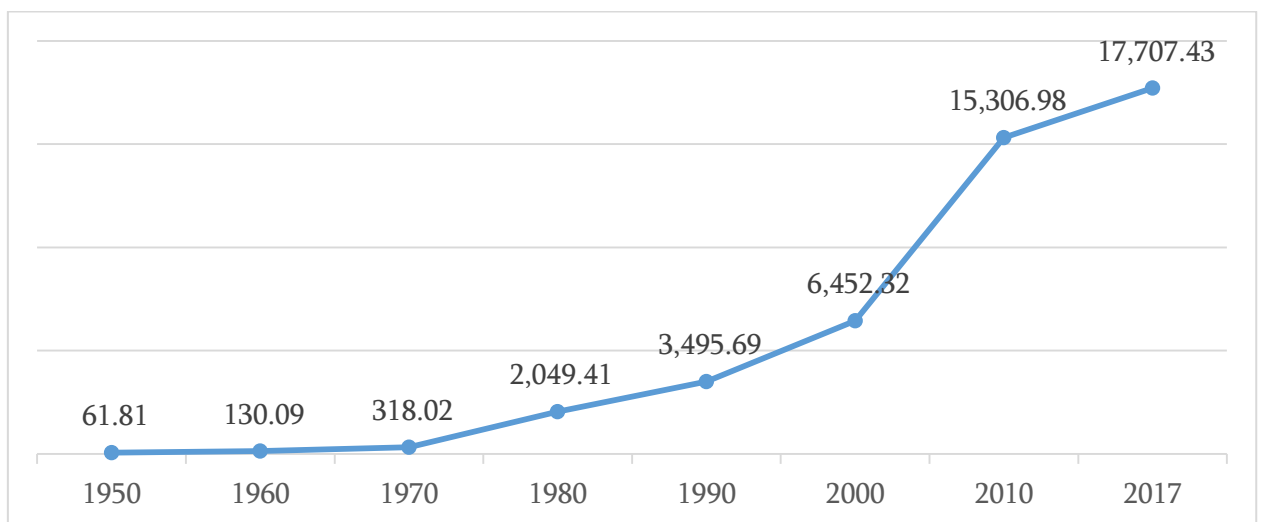
¹⁰ „საერთაშორისო ბიზნესი“, რედ. პროფ. თ. შენგელია გამ., - „უნივერსალი“, თბილისი, 2011 წ, გვ. 18.

გლობალიზაცია არ არის ახალი პროცესი. ათასობით წლების მანძილზე ხალხი, ხოლო შემდგომ კორპორაციები აწარმოებდნენ ვაჭრობას ერთმანეთში შორ დისტანციაზე, ცნობილი დიდი აბრეშუმის გზის გავლით, რომლის ისტორია იწყება მკ. წელთაღრიცხვით მე-2 საუკუნეში. ის აკავშირებდა შორეულ აღმოსავლეთს ევროპის ქვეყნებთან. მნიშვნელოვანია საქართველოს, როგორც ტრანზიტული დერეფნის როლი მთავარ დამაკავშირებელ მარშრუტზე, რაზეც შემდეგში უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ.

მე-20 საუკუნის ბოლოს გატარებულმა მსოფლიო პოლიტიკამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, რომელმაც სტიმულირება მისცა ტრანსეროვნული ვაჭრობის, ინვესტირების და მიგრაციის დონის ზრდას, რადიკალურად შეცვალა საერთაშორისო ბიზნესის ცნების არსი. მრავალი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მსოფლიო შევიდა თვისობრივად განსხვავებული ეკონომიკური განვითარების ფაზაში. ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები ცხადყოფს ამ მოსაზრების სინამდვილეს.

დიაგრამა N1

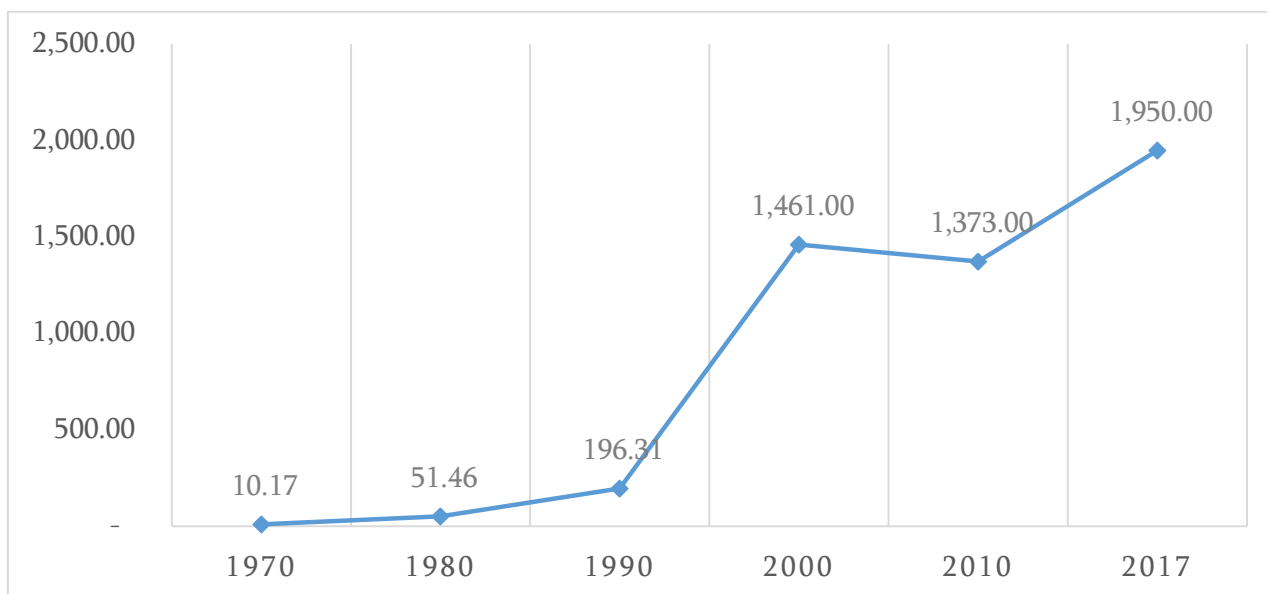
მსოფლიო სასაქონლო ექსპორტის მოცულობის დინამიკა 1950-2017 წწ. (მლრდ. \$)



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

N1 დიაგრამის მიხედვით, 1950 წლიდან 2017 წლამდე მსოფლიო ექსპორტის მოცულობა 61 მილიარდი დოლარიდან გაიზარდა თითქმის 287 - ჯერ და შეადგინა 17 ტრილიონი დოლარი.

მსოფლიოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა 1970-2017 წწ. (მლრდ. \$)



წყარო: მომზადებულია ავტორის 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 2015 წლამდე 10 მილიარდიდან გაიზარდა 1.9 ტრილიონ დოლარამდე (იხ. დიაგრამა N2). ამდენად, ცალსახაა, რომ მსოფლიოში მიმდინარეობს ეკონომიკური გლობალიზაციის უწყვეტი პროცესი, რომლის ეფექტები 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).¹¹

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

¹¹ Freedman L. Thomas – “The Lexus and the Olive tree” - <http://www.thomaslfriedman.com/the-lexus-and-the-olive-tree-excerpt/>.

პროდუქტული 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 საწარმოები უცხო ქვეყნებში, ეწარმოებინათ მოლაპარაკება და გაეფორმებინათ შეთანხმებები უცხოელ პარტნიორებთან. აღნიშნულმა განსაზღვრა გლობალიზაციის დამახასიათებელი თვისება - საერთაშორისო სამეწარმეო და ფინანსური სტრუქტურის შექმნა.¹²

გლობალიზაციის პროცესების მეორე მნიშვნელოვანი მოტივატორი არის ტექნოლოგიური განვითარება. გადაადგილების საშუალებების 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 გახდა ფულადი ტრანსფერების განხორციელება წამებში და გაამარტივა უცხოელ პარტნიორებთან კომუნიკაცია.

ზემოაღნიშნული გვადლევს 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 სცდება ეროვნული ბაზრის საზღვრებს, ამყარებს კავშირს და იწყებს ოპერირებას უცხოურ ბაზრებზე.

გლობალიზაციის ზემოქმედება ბიზნესზე შესაძლებელია, დავყოთ 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,

¹² What Is Globalization? - <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>.

საზღვრის გადაკვეთის შეზღუდვების შემცირება, დაბალი სამომხმარებლო ფასების შენარჩუნება ხელს უწყობს კომპანიების შედგენას უცხოურ ბაზარზე. მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნეს სტრატეგიის 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 არის უფრო იაფი მუშახელი. 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, თავისუფალი სავაჭრო ბაზრის სახით, მისცა დასავლეთის მულტინაციონალურ ორგანიზაციებს საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად თავისუფლად, განუკითხავად ესარგებლათ განვითარებადი ქვეყნების წარმოების ფაქტორებით, ბუნებრივი რესურსებით და იაფი მუშახელით.

დენვერის უნივერსიტეტის პროფესორი დონ მაკკუბრეი თავის სტატიაში წერს, რომ გლობალიზაციის პროცესების კრიტიკოსები გამოთქვამენ შეწუხებას გლობალურ ეკონომიკურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებით შემდეგი მიზეზების გამო:¹³

¹³ Don McCubrey. "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>.

- 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 ქვეყნების და მათი მოსახლეობის განვითარებისათვის აუცილებელ საჭიროებებს;
- განვითარებულ ქვეყნებში არსებული პროტექციონისტული პოლიტიკა ხელს უშლის მწარმოებლებს მსოფლიოს მესამე ქვეყნებიდან 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 გარემო-პირობების შექმნას, რაც თავისთავად აისახება ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე;
- კულტურული უნიკალურობა, რომელიც თავისთავად ნებისმიერ ქვეყანას გააჩნია და არის მისთვის ჰომოგენური, დროთა განმავლობაში იკარგება და ხდება ე.წ. უნივერსალურ კულტურაზე გადასვლა;

ავტორი გლობალიზაციის უპირატესობებად 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 საწარმოო 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.¹⁴

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 მეწარმეებს 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.

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 ბიზნეს შესაძლებლობებს, მათი პროდუქტი სწრაფად უფასურდება გაზრდილი კონკურენციის პირობებში.

¹⁴ 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 უარყოფით მხარედ შეიძლება მიჩნეულ იქნას ასევე კრედიტის მიღების გაართულება და შემცირებული ფულადი ნაკადი ადგილობრივ ბაზარზე, გამოწვეული 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 უმწო 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 მე-20 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, იღვაწე მის საკეთილდღეოდ, ნუ გპულს სხვა ერები და ნუ გზურს იმათთვის ბედნიერება, ნუ შეუშლი იმათ მისწრაფებას ხელს და ეცადე, რომ შენი სამშობლო არავინ დაჩაგროს და გაუთანასწოროდეს მოწინავე ერებს.”¹⁵ ვაჟასეული მიდგომა გლობალიზაციის პროცესებისადმი, დღესაც არ კარგავს აქტუალურობას, ხოლო მისი მოწოდება, ეროვნული თვითშეგნების ამაღლების კუთხით, ახლაც მნიშვნელოვანია.

გლობალიზაციის პროცესების მართვა ხორციელდება ქვეყნებს შორის საერთაშორისო შეთანხმებებით და რეგულირების სხვა მექანიზმებით. იმისათვის, რომ გლობალიზაციის დადებითი მხარეები არ იყოს სარგებლის მომტანი მხოლოდ

¹⁵ ვაჟა-ფშაველა „თხზულებანი“ გამომცემლობა „განათლება“, თბილისი 1990 წ. გვ. 397-400.

განვითარებული ქვეყნებისათვის, სხვადასხვა ქვეყნები წევრიანდებიან 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 3 ნაწილად:

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

1959 წლიდან - 1979 წლამდე (ტარიფების დაწევა);

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, ტუვალუს და ნაურუს გარდა, გაეროს ყველა დანარჩენი წევრი ქვეყანა ან პირადად მონაწილეობს სსფ -ში, ან წარმოდგენილი არის 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 განვითარებად ქვეყნებში სიღარიბის დაძლევა, ეკონომიკური ზრდისთვის ხელშეწყობა და კეთილდღეობის შექმნა. II - განვითარების საერთაშორისო ასოციაცია International Development Association (IDA), რომელიც სთავაზობს შეღავათიან სესხებს ყველაზე ღარიბ განვითარებად 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 ხალხთა 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 საერთაშორისო ეკონომიკურმა და პოლიტიკურმა კავშირებმა მოიცვა, პრაქტიკულად, 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. მეორეს 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 მეწარმეობის თეორიული ასპექტების მიმოხილვა

მე-20 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 მეწარმეობა, რომელიც მალევე გახდა მკვლევართა ინტერესის სფერო, რაზეც 90-იან წლებში ჩატარებული არაერთი მნიშვნელოვანი კვლევა მეტყველებს. საერთაშორისო მეწარმეობის შესწავლა დღესაც არ კარგავს აქტუალურობას. 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 მეწარმეობა გახდა კვლევისთვის მნიშვნელოვანი სფერო მეწარმეობის და საერთაშორისო ბიზნესის გადაკვეთაზე. თუმცა, მისი ზეგავლენა იგრძნობა არა მხოლოდ ბიზნეს-დისციპლინებზე (ეკონომიკა, მენეჯმენტი), არამედ ისეთ მრავალფეროვან დარგებზე, როგორიც არის სოციოლოგია, ეკონომიკური გეოგრაფია, პოლიტოლოგია, ეკონომიკური განვითარება და სხვა.

საერთაშორისო მეწარმეობის ზოგიერთ ლიტერატურაზე დაყრდნობით,¹⁶ ტერმინი “საერთაშორისო მეწარმეობა” პირველად გამოყენებულ იქნა ამერიკელი მეცნიერის, ფინანსურ ინსტიტუტებში ექსპერტის მოროუს¹⁷ სტატიაში, სადაც ხაზგასმით აღინიშნებოდა უახლესი ტექნოლოგიური წინსვლა და კულტურული ცნობიერების ამაღლება, რამაც განაპირობა მანამდე მიუწვდომელი უცხოური ბაზრების გახსნა ახალი საწარმოებისათვის. სამხრეთ კაროლინის უნივერსიტეტის დოქტორის და ინდიანას უნივერსიტეტის სტრატეგიული მენეჯმენტის პროფესორის პატრიცია მაკდუგალის¹⁸ ემპირიულმა კვლევამ, რომელშიც შედარებული იყო ადგილობრივი და საერთაშორისო ახალი საწარმოები, გზა გაუხსნა საერთაშორისო მეწარმეობაში

¹⁶ McDougall P. Patricia, Oviatt M. Benjamin. (2003) “Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship”, Submitted to: Entrepreneurship Theory & Practice, p.3

¹⁷ Morrow, J.F. (1988) International entrepreneurship: A new growth opportunity. New Management, N3, pp 59-61.

¹⁸ McDougall, P.P. (1989) International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. Journal of Business Venturing, N4, pp 387-399.

აკადემიურ კვლევებს. ინტერნაციონალიზაციის პროცესით დაინტერესებულ, პოპულარულ ბიზნეს-პრესაზე დაყრდნობით, ოვიატმა და მაკდუგალმა¹⁹ შექმნეს თეორიული საფუძველი საერთაშორისო ახალი საწარმოების შესწავლაში, რომელიც მათ განსაზღვრეს, როგორც “ბიზნეს-ორგანიზაციები, რომლებიც შექმნისთანავე მიისწრაფვიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და საქონლის რეალიზაციით სხვადასხვა ქვეყანაში”²⁰. ამდენად, საერთაშორისო მეწარმეობის საკითხის კვლევა, დაიწყო ახალი საწარმოების მიმართ არსებული ინტერესით.

საერთაშორისო მეწარმეობის უკეთ გასაგებად მნიშვნელოვანია, განვმარტოთ ორივე ცნება, რომლებისგანაც ის შედგება: “საერთაშორისო” და “მეწარმეობა”.

მეწარმეობის საყოველთაოდ დადგენილი განმარტება არ არსებობს. თუმცა, არსებობს შეთანხმების მსგავსი ახსნა, რომელიც მეწარმეობაში გულისხმობს რაღაც ახლის შექმნას.²¹ ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ მეწარმეობის არსი არის “ახალი ორგანიზაციის შექმნა”.²² გარდა აღნიშნულისა, სხვადასხვა ლიტერატურაში მეწარმეობა განისაზღვრება, როგორც შესაძლებლობების ამოცნობა და ექსპლუატაცია. მეწარმეობის, როგორც შესაძლებლობების ძებნის, წარმოდგენა, სათავეს იღებს ცნობილი ეკონომისტის ისრაელ კირზნერისგან და აქტუალურია მეწარმეობის მრავალ უახლეს კვლევაშიც. დევიდსონი, დელმარი და ვიკლანდი ერთობლივ ნაშრომში, მეწარმეობის შესახებ, აერთიანებენ მას შესაძლებლობების ამოცნობის და ექსპლუატაციის ხედვით და განსაზღვრავენ, როგორც “ახალი ეკონომიკური აქტივობების შექმნას”.²³

¹⁹ Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994) toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp 45-64.

²⁰ Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1). p.49.

²¹ 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.

²² 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.

²³ 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.

მეწარმეობის, როგორც ახალი ეკონომიკური აქტივობების შექმნის, განსაზღვრა, მოიცავს ახალი საწარმოს შექმნის აქტივობებს და, ამავდროულად, გულისხმობს არსებული ფირმის ახალ ეკონომიკურ აქტივობებსაც. ახალი ეკონომიკური აქტივობა, რომელიც წარმოადგენს მეწარმეობას, 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 “სამეწარმეო” მახასიათებლებთან, როგორიც არის რისკი და პროაქტიულობა.²⁴

იდეა იმისა, რომ მეწარმეობა არის ინოვაციური, ინიციატივითა და სარისკო ქმედებების კომბინაცია, საწყისს პოულობს სტრატეგიული მენეჯმენტის ლიტერატურაში. თუმცა, ეს არ არის მეწარმეობის სფეროს შესწავლის ერთადერთი საგანი, შეინმა და ვენკატარამანმა²⁵ მეწარმეობის კვლევის საგნად განსაზღვრეს “შესწავლა იმისა, თუ როგორ, ვის მიერ და რა შესაძლებლობებით ხდება საქონლისა და მომსახურების ეფექტების აღმოჩენა, შეფასება და გამოყენება სამომავლოდ.”²⁶

მეწარმეობის განმარტება გვხვდება არა მხოლოდ აღნიშნული საკითხით დაინტერესებულ მკვლევართა სამეცნიერო ლიტერატურაში. სხვადასხვა ქვეყნის კანონმდებლობით უფრო მკაფიოდ და იმპერატიულად არის განსაზღვრული მეწარმეობის არსი. მაგალითისთვის, აზერბაიჯანის რესპუბლიკის კანონმდებლობით²⁷ “მეწარმეობა არის პირის დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომლის განხორციელების მთავარ მიზანს წარმოადგენს მოგების მიღება ქონების გამოყენებით, წარმოებით ან/და საქონლის გაყიდვით, სამუშაოს შესრულებით, ან მომსახურების გაწევით.” ბელორუსიის რესპუბლიკაში მეწარმეობა (სამეწარმეო საქმიანობა)

²⁴ 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.

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

²⁶ Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25, p. 218.

²⁷ 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.

განსაზღვრულია²⁸ – “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 კანონმდებლობით²⁹ სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა “მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად.”

საერთაშორისო მეწარმეობის განსაზღვრაში ცნება “საერთაშორისო - ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით” ეხება ან ქვეყანათაშორის შედარებებს, ან ორგანიზაციულ ქცევას საზღვრების გადაკვეთით, ანუ მეწარმეობას საზღვარგარეთ.³⁰ შესაბამისად, მეწარმეობა საზღვარგარეთ გულისხმობს სამეწარმეო სუბიექტების ინტერნაციონალიზაციას.

თავდაპირველად ინტერნაციონალიზაციის თეორიები შემუშავდა, რათა ახსნილიყო, თუ რატომ ვაჭრობდნენ ქვეყნები, რისი თვალნათელი მაგალითებია: ადამ სმიტის აბსოლუტური უპირატესობის (1776წ) და დევიდ რიკარდოს შედარებითი უპირატესობის (1817წ.) თეორიები და ჰეკშერ – ოლინის მოდელი (1933წ.). 1960-იანი წლების შემდგომ შეიქმნა უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის, თუ რა იწვევს ფირმების ინტერნაციონალიზაციას. აღნიშნული კუთხით მნიშვნელოვანია მონოპოლისტური უპირატესობის თეორია (ქეივსი 1971; ჰიმერი 1976), პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორია (ვერნონი 1966), ტრანზაქციის ღირებულების ეკონომიკური თეორია (ვილიამსონი, 1975) და ეკლექტიკური პარადიგმა საერთაშორისო წარმოებისთვის (დანინგი 1981წ.). ეს თეორიები ძირითადად შემუშავებული იყო დიდი ფირმების ინტერნაციონალიზაციის ასახსნელად. უკანასკნელი პერიოდის მანძილზე თეორიის განვითარების შედეგად, ყურადღება გამახვილდა პროცესების ახსნაზე, რომელთა დახმარებითაც კომპანია ახორციელებს ინტერნაციონალიზაციას, რის მაგალითად

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

²⁹ საქართველოს კანონი – “მეწარმეთა შესახებ” პირველი მუხლის მე-2 პუნქტი, ქ. თბილისი, 1994 წლის 28 ოქტომბერი.

³⁰ 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.

შეგვიძლია, მივიჩნიოთ ინტერნაციონალიზაციის პროცესის თეორია, იგივე 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, დავუკავშიროთ მრავალ სხვა მოდელსა და აქტივობას. პირდაპირი ექსპორტის გარდა ის შეიძლება მოიცავდეს სხვა გარეთ მიმართულ მოდელებსაც, როგორიც არის არაპირდაპირი ექსპორტი (ანუ ექსპორტი შუამავლების გამოყენებით, აგენტების ან დისტრიბუტორების მეშვეობით), უცხოური წარმოება და ერთობლივი საწარმო საზღვარგარეთ, ასევე შიდა მოდელებსაც, როგორიც არის არაპირდაპირი იმპორტი და პირდაპირი იმპორტი და დაკავშირებულ მოდელებს - ლიცენზიური შეთახმებების და საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების სახით.

მეორე მხრივ, ინტერნაციონალიზაცია ხშირად განიხილება, როგორც პროცესზე დაფუძნებული აქტივობა, რომელიც დინამიური და განვითარებადია. ინტერნაციონალიზაციის პროცესის, ანუ სტადიების თეორია ამტკიცებს, რომ ფირმები, პირველ რიგში, მკვიდრებიან საშინაო ბაზარზე და შემდეგ იწყებენ ინტერნაციონალიზაციას ეტაპობრივად, საზღვარგარეთ წარმოების შექმნამდე. ადრინდელი კვლევები ინტერნაციონალიზაციას განსაზღვრავდნენ, როგორც “საერთაშორისო ოპერაციებში მონაწილეობის ზრდად პროცესს”³¹. 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.

³¹ Luostarinen, R.K. and Welch, L.S. (1990) International Business Operations, Export Consulting Ky, Helsinki, p. 249.

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.”³²

ინტერნაციონალიზაციის კიდევ ერთი - სამეწარმეო ასპექტი ხაზგასმით აღინიშნა ბოლოდროინდელ კვლევებში. ის არის სამეწარმეო, 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 შეგვიძლია, დავეთანხმოთ ოვიატს და მაკდუგალს, რომლებმაც საკუთარ ნაშრომში საერთაშორისო მეწარმეობა განსაზღვრეს, როგორც: “ინოვაციური, ინიციატივიანი და რისკიანი ქმედება, რომელიც კვეთს ეროვნულ საზღვრებს და მიზნად ისახავს შექმნას ფასეულობა ორგანიზაციაში.”³³ 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 მეწარმეობის სამეცნიერო სივრცე სწავლობს და ადარებს, როგორ, ვის

³² Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22(6/7), p77.

³³ Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), p.540.

მიერ და რა ეფექტით რეაგირებენ ეს შესაძლებლობები ეროვნული საზღვრების გადაკვეთით.

1.3 საერთაშორისო სამეწარმეო ორგანიზაციების ტიპოლოგია, ეკონომიკური ინტეგრაცია და ტრანსნაციონალიზაცია

დღევანდელ პირობებში არსებობს ვაჭრობის 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, ურთიერთშეღწევის პროცესში მაკრო და მიკრო დონეზე.³⁴

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 და ტნკ-ები.

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

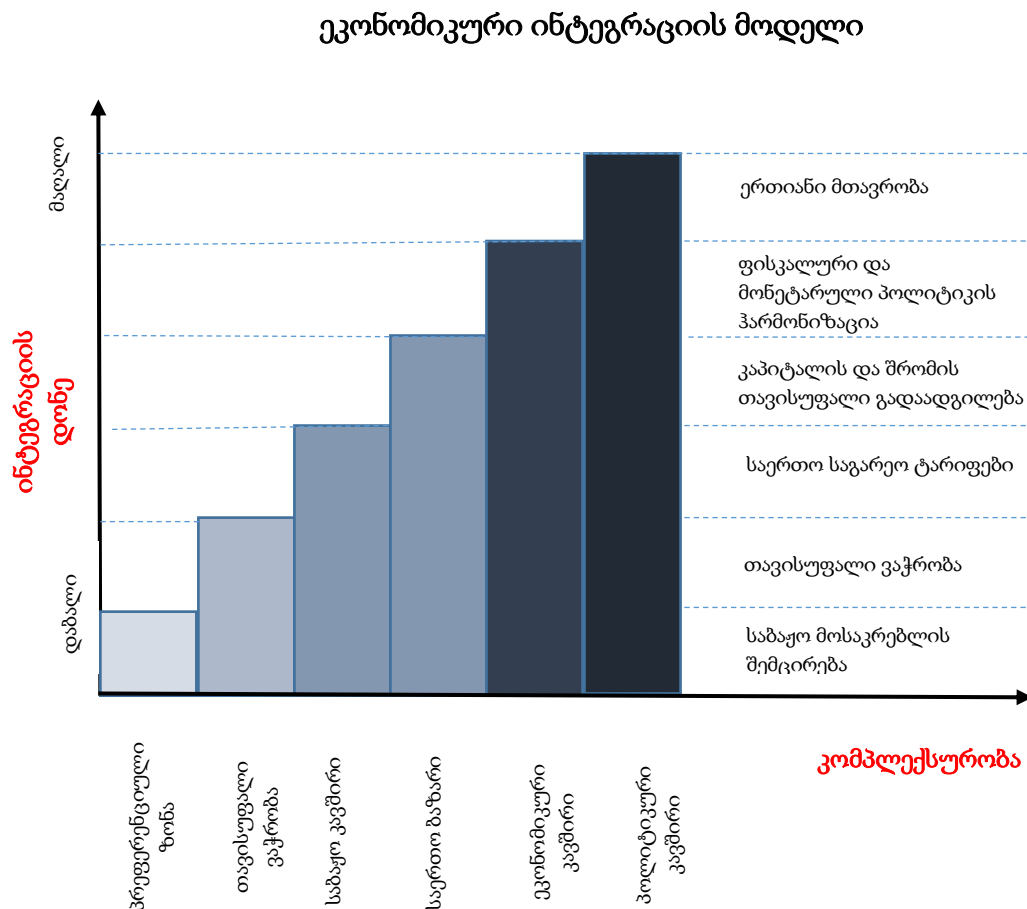
რეალური ინტეგრაცია წარმოადგენს, საბაზრო მექანიზმების კომბინაციის გამოყენებით, ერთიანი ეკონომიკური სივრცის ფორმირებას, სახელმწიფოს მიერ მიზანმიმართული ქმედებების შედეგად.

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

³⁴ „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>.

ეკონომისტები გამოყოფენ ეკონომიკური ინტეგრაციის შემდეგ ტიპებს (იხ. დიაგრამა N3)³⁵:

დიაგრამა N3



წყარო: http://www.biiss.org/biiss_journal/january_2013.pdf

1. პრეფერენციული ზონა - აერთიანებს ყველა ქვეყანას ორმხრივ ვაჭრობაში, სადაც მცირდება ან მოხსნილია საბაჟო მოსაკრებელი იმპორტირებულ საქონელზე;
2. თავისუფალი ვაჭრობის ზონა - გულისხმობს სავაჭრო შეზღუდვების (საბაჟო ტარიფები და რაოდენობრივი შეზღუდვა) მოხსნას მონაწილე ქვეყნებს შორის;
3. საბაჟო კავშირი - სახელმწიფოთაშორისი ფორმირებაა, რომლის ფარგლებში მოქმედებს შეთანხმება საერთო საგარეო ტარიფების დაწესების, კავშირის წევრებისთვის სავაჭრო შეზღუდვების გაუქმების და ერთიანი საგარეო პოლიტიკის გატარების შესახებ მესამე ქვეყნებთან მიმართებაში;

³⁵ Т.А. Фролова- „Мировая экономика“ -ТТИ ЮФУ, Таганрог: 2010 - http://www.aup.ru/books/m215/6_1.htm.

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

5. 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).

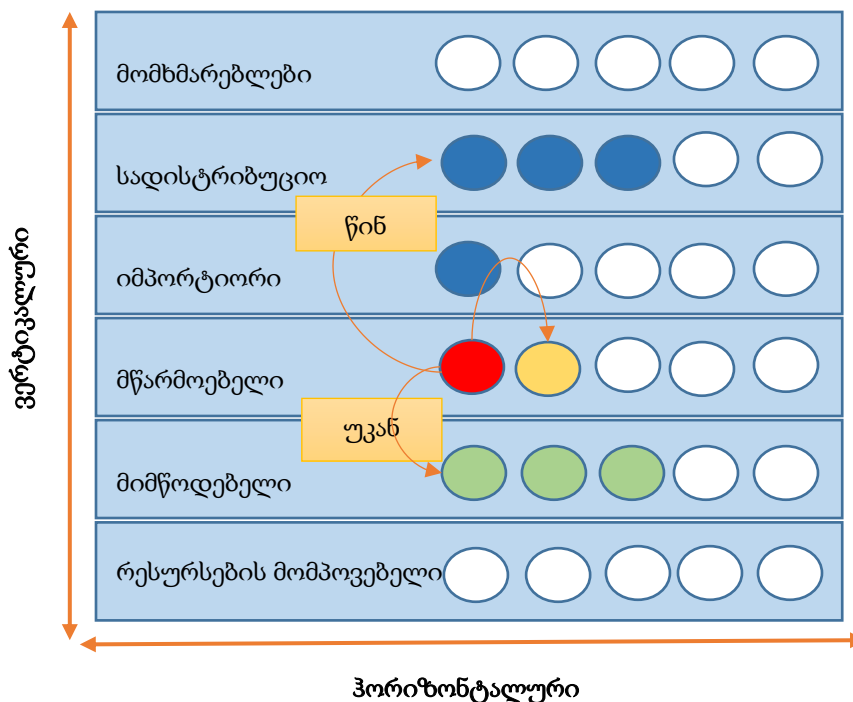
6. სრული ინტეგრაცია - საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციის ფორმაა, რომელიც შესაძლებელია, თუ ეკონომიკური ხასიათის ღონისძიებებს ემატება პოლიტიკური (ზესახელმწიფოებრივი მმართველობის ორგანოების შექმნა, სახელმწიფო საზღვრების ლიკვიდაცია).

ეკონომიკური ინტეგრაცია უზრუნველყოფს ურთიერთმოქმედი მხარეებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას. ინტეგრაციული თანამშრომლობა საწარმოო სუბიექტებს აძლევს უფრო ფართო წვდომას რესურსებზე, უახლეს ტექნოლოგიებზე და იძლევა საქონლის წარმოების საშუალებას ინტეგრაციული დაჯგუფების ფართო ბაზარზე გასატანად. ქვეყნების ეკონომიკური დაახლოება, რეგიონულ ჩარჩოში, ქმნის პრივილეგირებულ 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 შეძენით, ან მათთან შერწყმით. შეძენის ან შერწყმის ვარიანტის არჩევისას, კომპანიას საქმიანობის გაზრდა შეუძლია ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენებით (იხ. დიაგრამა N4).³⁶

³⁶ 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/>.

საწარმოების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მოდელი



წყარო: <https://www.slideshare.net/SkiParadise/mod7-corporatelevel-strategy-horizontal-integration-vertical-integration-and-strategic-alliances>

ვერტიკალური ინტეგრაციის მოდელის გამოყენებისას კომპანია ფართოვდება მთელ საწარმოო ჯაჭვზე კონტროლის მოპოვების გზით. ასეთი ტიპის ინტეგრაციის განხორციელება შესაძლებელია „უკან“ ნედლეულის მოპოვებიდან, რომელიც საჭიროა პროდუქციის საწარმოებლად, ან „წინ“ საბოლოო მომხმარებელამდე. მაგალითისათვის, წარმოვიდგინოთ კომპანია, რომელიც ყიდულობს ხორბალს ფერმერებისაგან, გადამუშავების შემდეგ აწარმოებს ფქვილს და აწვდის საცხობს. ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგიის გამოყენების ნათელი მაგალითი იქნებოდა, თუ ფქვილის მწარმოებელი კომპანია შეძლებდა ფერმერებთან ბიზნესურთიერთობის დამყარებას, ან გახსნიდა საკუთარ საცხობს.

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 3 ტიპს:³⁷

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.

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 სადისტრიბუციო კომპანიის შექმნა.

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, მიყვავართ უკეთესი ფასისა და ხარისხისკენ, ვინაიდან კომპანიას თავად შეუძლია, დააწესოს ფასი ნედლეულზე და წარმოებაზე. ასეთი კონტროლის ნაკლოვანებას წარმოადგენს მოქნილობის და მდგრადობის დაკარგვა, საწარმოო ჯაჭვში შემავალი ერთეულების ურთიერთდამოკიდებულება საგრძნობია. ვთქვათ,

³⁷ What is Vertical and Horizontal integration? - <http://bizdharma.com/blog/what-is-vertical-and-horizontal-integration/>.

თუ ფერმერებისთვის ცუდი წელი იქნება, ისინი ფქვილის მწარმოებელ კომპანიას მოამარაგებენ მოკლე დროით, შედეგად საწარმოს მოუწევს დამატებითი დანახარჯების გაწევა 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.

ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სტრატეგიების საზღვარგარეთ გამოყენებისას კომპანია ერთვება ინტერნაციონალიზაციის პროცესში. ფაქტობრივად, ინტერნაციონალიზაცია შეიძლება განვიხილოთ კომპანიის უცხოურ ბაზარზე გასვლის და დამკვიდრების პროცესად. „ტრანსნაციონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის ტერმინების შედარებისას უპრიანია გავითვალისწინოთ, რომ ინტერნაციონალიზაციის არსი უფრო ფართოა. ტრანსნაციონალიზაციის ცნება, ზოგადად, ეხება საერთაშორისო ფინანსურ და სამეწარმეო კონცერნების მიერ,

საზღვარგარეთული წარმოების (ტნკ) შექმნას ერთობლივი საკუთრების საფუძველზე, რომელიც უზრუნველყოფს კონტროლს საქვეუწყებო საწარმოებში.

ტრანსნაციონალიზაციის ცნება გულისხმობს კაპიტალის გადაადგილებას იმ ქვეყნებიდან, სადაც ის ჭარბადაა იმ ქვეყნებში, სადაც ის იმყოფება დეფიციტში, მაგრამ ჭარბადაა წარმოების სხვა ფაქტორები (მიწა, შრომა, ბუნებრივი რესურსები), რომელთა გამოყენება რაციონალურად შეუძლებელია კვლავწარმოებით პროცესებში, კაპიტალის უკმარისობის გამო.³⁸

საერთაშორისო პრაქტიკაში ფართო გავრცელება ჰპოვა შემდეგმა ტერმინებმა: „წარმოების ტრანსნაციონალიზაცია“, „კაპიტალის ტრანსნაციონალიზაცია“ და „სამეურნეო ცხოვრების ტრანსნაციონალიზაცია“. ამ ტერმინებით აღინიშნება:³⁹

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

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

- სამეწარმეო 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;

³⁸ 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.

³⁹ ISM - „Транснационализация производства и капитала в современных условиях“ 12.03.2013 <http://tochkarosta.pro/Novosti/transnacionalizaciya-proizvodstva-i-kapitala-v-sovremennyx-usloviyax.html>.

- წარმოების 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 სამეწარმეო სტრუქტურის ახალი ფორმები, რომელიც ხელს უწყობს მის ინტერნაციონალიზაციას.

ტრანსნაციონალიზაციის პროცესი განიხილება, როგორც სამეწარმეო ფირმების, ბანკების, კომპანიების, მომსახურეობის სფეროების საერთაშორისო საქმიანობის გაფართოების პროცესი, რასაც მივყავართ 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 სამეწარმეო კომპანიებთან და ბანკებთან.

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

გლობალური ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურის მეორე 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, მცისიერად 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)⁴⁰, ან „შექმნისთანავე გლობალურებად” (born globals - შგ)⁴¹. ასს-ები განმარტებული იყო, როგორც “...ბიზნეს ორგანიზაციები, რომლებიც, შექმნისთანავე, მიისწრაფვიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და ნაწარმის რეალიზაციით მრავალ ქვეყანაში”⁴². ის ახალი საწარმოები კი, რომლებიც თავიდანვე ჩართული არიან მნიშვნელოვან საერთაშორისო აქტივობებში, კლასიფიცირდებიან, როგორც შექმნისთანავე გლობალურები.⁴³ ნაითმა და კავუსგილმა შექმნისთანავე გლობალური კომპანიები განსაზღვრეს, როგორც “ბიზნეს-ორგანიზაციები, რომლებიც დაარსებისთანავე, ან დაარსებიდან მოკლე დროში, მიისწრაფვიან საერთაშორისო ბიზნესის უმაღლესი ხარისხის ეფექტურობისკენ, ცოდნაზე დაფუძნებული რესურსების გამოყენებით სხვადასხვა ქვეყანაში ნაწარმის გასაყიდად”.⁴⁴

საერთაშორისო მეწარმეობის მკვლევართა შესწავლის ობიექტი ძირითადად ახალი საწარმოების⁴⁵ და მცირე და საშუალო საწარმოების (SME-მსს) ინტერნაციონალიზაციაა⁴⁶. ისინი, განსაკუთრებული გულდასმით, დეტალურად სწავლობენ ახალი ფირმების განვითარების შემთხვევებს, რათა არ გამორჩეთ 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,

⁴⁰ Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp 45-64.

⁴¹ Rennie, M.W. (1993) Global Competitiveness: Born Global, *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

⁴² Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 49.

⁴³ 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.

⁴⁴ 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

⁴⁵ McDougall, P.P. (1989) International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behaviour and Industry Structure, *Journal of Business Venturing*, 4(6), pp. 387-400.

⁴⁶ Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-586.

ევროკავშირში მსს-დ ითვლება ფირმები, სადაც 250 ადამიანზე მეტია დასაქმებული, აშშ-ში მსს მოიცავს ფირმებს 500 დასაქმებულიდან ზევით⁴⁷. 2015 წლის 3 აპრილამდე საქართველოს კანონმდებლობით⁴⁸ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები განისაზღვრებოდა შემდეგნაირად:

“მცირე საწარმო – „მეწარმეთა 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;

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

ბიზნეს-სტატისტიკის ძირითადი მაჩვენებლების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის მიხედვით 2017 წლიდან საწარმოთა ზომები განისაზღვრება შემდეგნაირად:

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

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

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

⁴⁷ Jolanda H. (2008) International Entrepreneurship: An Introduction, Framework and Research Agenda. Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs. Zoetermeer, p. 7.

⁴⁸ საქართველოს კანონი - „საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ“ მე-3 მუხლის პირველი პუნქტის “მ” და “ნ” ქვეპუნქტები, ქ. თბილისი, 2002 წლის 19 ივნისი.

“ზიზნეს ორგანიზაციები, რომლებიც, შექმნის დღიდანვე, მიისწრაფვიან, მიიღონ მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა რესურსების გამოყენებით და საქონლის რეალიზაციით სხვადასხვა ქვეყანაში.”⁴⁹

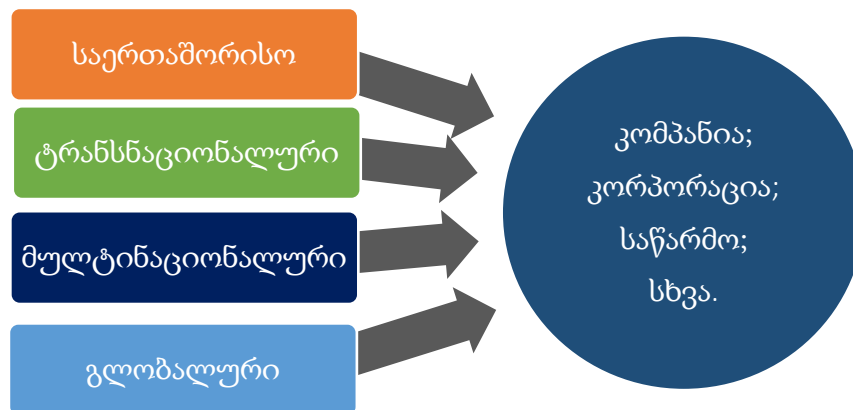
ახალ საწარმოებზე და მსს-ებზე დაკვირვების ესოდენ მაღალი ინტერესი გამოწვეულია მათი ოპტიმალური (ადვილად აღქმადი) მონაცემების გამო, მრავალწლიანი გამოცდილების, უზარმაზარი ფინანსური და ადმინისტრაციული რესურსის მქონე გლობალური კორპორაციებისგან განსხვავებით, რომელთა ორგანიზაციული სტრუქტურა და საერთაშორისო აქტივობები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

კლასიკური მიდგომით, საერთაშორისო ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართული სუბიექტები შესაძლებელია, აღწეროთ ოთხი ტიპის - საერთაშორისო, ტრანსნაციონალური, მულტინაციონალური და გლობალურის კომბინაციით, შესაბამის კომერციულ ორგანიზაციასთან მიმართებაში - კომპანია, კორპორაცია, ფირმა, საწარმო და სხვა. (იხ. დიაგრამა N5).

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 წარმოადგენს ტრანსნაციონალურს. თუმცა, სინამდვილეში, თითოეული ტერმინი არის განსხვავებული და გააჩნია სპეციფიური მნიშვნელობა, რომელიც აღწერს კომპანიის ურთიერთქმედების მასშტაბს და ხარისხს საზღვარგარეთ განხორციელებულ ოპერაციებზე.

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

საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ორგანიზაციების ტიპოლოგია



წყარო: Lee Iwen, "Difference between a global, transnational, international and multinational company"

საერთაშორისო კომპანია არ ახორციელებს პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს და ქმნის პროდუქტს, ან მომსახურებას მხოლოდ საკუთარ ქვეყანაში. სხვა სიტყვებით ის ეწევა ექსპორტს ან/და იმპორტს. მას საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ არ ჰყავს დაქირავებული პერსონალი, არ გააჩნია საწყობები, ან გაყიდვის ოფისები. საერთაშორისო კომპანიების კარგი მაგალითია საცალო მაღაზიები, რომლებიც ყიდნიან იმპორტირებულ საქონელს, ან მცირე ზომის საწარმოები, რომლებიც ახორციელებენ ექსპორტს⁵⁰.

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 გადაწყვეტილებები დეცენტრალიზებულია უცხოურ განყოფილებებს შორის და არ აქვს პროდუქტის კოორდინირებული

⁵⁰ Andrew Hines, "Get your International business terms right" - <http://www.cbsnews.com/news/get-your-international-business-terms-right/>.

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 ხარისხი⁵¹.

ტრანსნაციონალური კომპანია (ტნკ) - არის კომპანია, რომლის ისტორია იწყება შიდა ბაზარზე ოპერირებადი ნაციონალური საწარმოს 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 გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას ინდივიდუალურ უცხოურ ბაზრებზე.

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

⁵¹ 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/>.

1.4 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 შექმნას 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 გათვალისწინების 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 ჟურნალის და ორგანიზაციის მიერ წარმატებული საერთაშორისო კომპანიების მონაცემების გამოქვეყნებას, რაც იძლევა საინტერესო ანალიზის ჩატარების 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 დარგის და მიმართულებების შესახებ ინფორმაცია, რაც გრძელვადიანი დაკვირვებისას მნიშვნელოვანი დასკვნების გამოტანის საშუალებას იძლევა.

2014 წელს გამოქვეყნებული სტატიის⁵² მიხედვით – "გლობალური ბიზნესი დაბრუნდა. მძიმე 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".

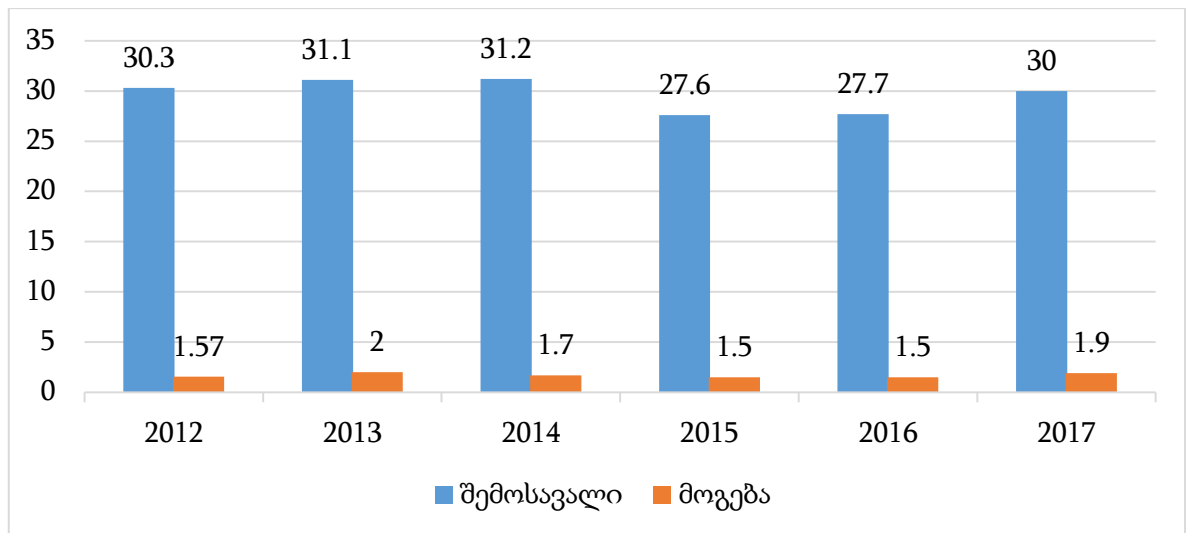
2012-2018 წლებში რეიტინგებში არსებული მონაცემების ანალიზი იძლევა შემდეგი დასკვნის გამოტანის საშუალებას: 2014 წელს მსოფლიოს 500-მა უდიდესმა კომპანიამ, მიიღო შემოსავალი 31.2 ტრილიონი დოლარი, რაც უმნიშვნელოდ მეტია 2013 წელთან შედარებით, თუმცა მიღებული მოგება შემცირდა 15 %-ით და შეადგინა 1.7 ტრილიონი დოლარი. 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 ჩამოცდა 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 აცდა 2013 წლის მაჩვენებლებს (იხ. დიაგრამა N6). ამდენად, 2014 წლის სტატიაში ოპტიმისტური მოლოდინები რეალურად არ

⁵² Stephanie N. Mehta – GLOBAL 500 2014, <http://fortune.com/global500/2014/>.

გამართლდა. შესაბამისად, უმნიშვნელოდ გაზრდილი შემოსავლების არგუმენტად მოყვანა, იმის აღსანიშნავად, რომ გლობალური ბიზნესი დაბრუნდა და ეკონომიკური კრიზისი დაძლეულია, ნაადრევი გამოდგა.

დიაგრამა N6

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



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

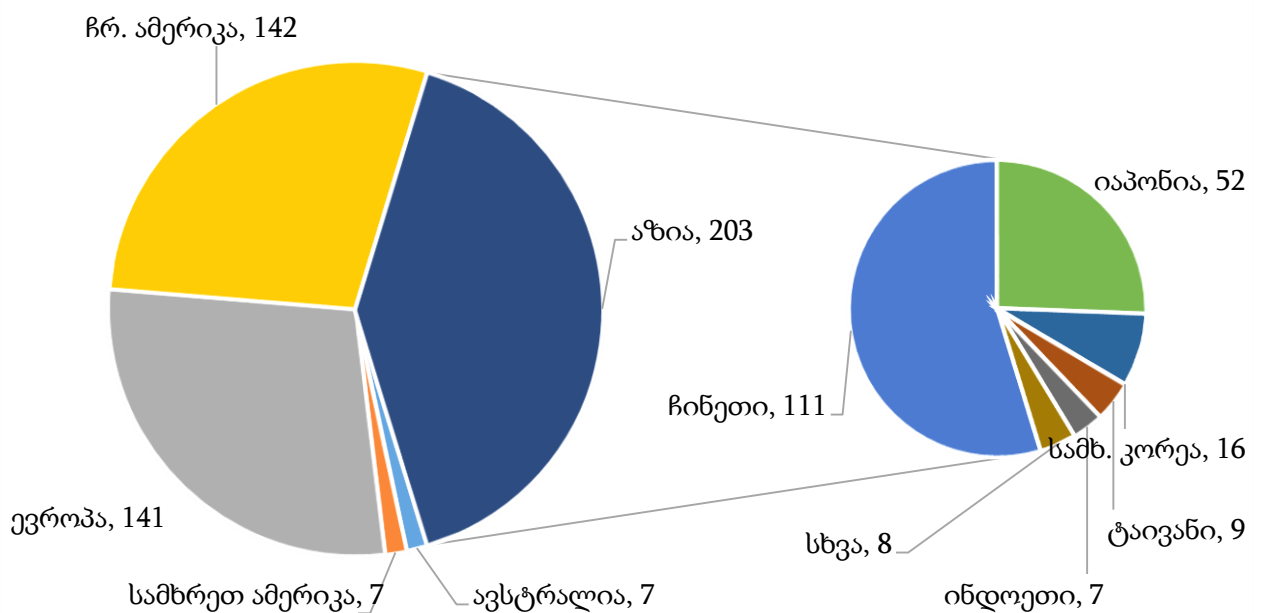
გრძელვადიან პერიოდში „Global 500“ - ის რეიტინგში აღინიშნებოდა კომპანიების გეოგრაფიული განაწილების საგრძნობი ცვლილებები. 2001 წლის მონაცემებით რეიტინგში ჩრდილოეთ ამერიკული წარმოშობის კომპანიების რაოდენობა შეადგენდა – 215 ერთეულს, აზიური წარმოშობის კომპანიების 116-ს, ხოლო ევროპის ტერიტორიაზე დაფუძნებული კომპანიების წილი იყო - 158.⁵³ 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

⁵³ “A New Perspective on the Corporate World”. CNN Money, Fortune Magazine. Retrieved 8 July 2013.

რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა და შეადგინა 203 ერთეული, რაც 75%-ით მეტია 2001 წლის მონაცემებთან შედარებით (იხ. დიაგრამა N7). 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 N7

კომპანიების რაოდენობა კონტინენტების მიხედვით



წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ ჟურნალ „Forbes“-ს მონაცემებზე დაყრდნობით

<https://www.forbes.com/global2000/list/>

„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 მოცულობითი და მასშტაბური ანალიზის

ჩატარების საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით რეიტინგის დალაგება განსხვავებულ ცხრილს და ინფორმაციას იძლევა. მაგალითისათვის, 2018 წლის მონაცემებით კომპანია „Walmart“ 500.3 მილიარდი დოლარის ჯამური გაყიდვებით რეიტინგში პირველ ადგილს იკავებს, მაშინ, როდესაც მოგების მხრივ პირველ ადგილზე მყოფი კომპანია „Apple“ 247.5 მილიარდი შემოსავლით, რაც „Walmart“-ის შემოსავალზე 49%-ით ნაკლებია, მე-8 ადგილზეა. მიუხედავად აღნიშნულისა, „Apple“ - ის მოგებამ 2018 წლის მონაცემებით შეადგინა 53.3 მილიარდი დოლარი, რაც 5,4-ჯერ მეტია „Walmart“-ის მოგებაზე, ხოლო მისი საბაზრო ღირებულება 926.9 მილიარდ დოლარს შეადგენს, რაც 680.7 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.

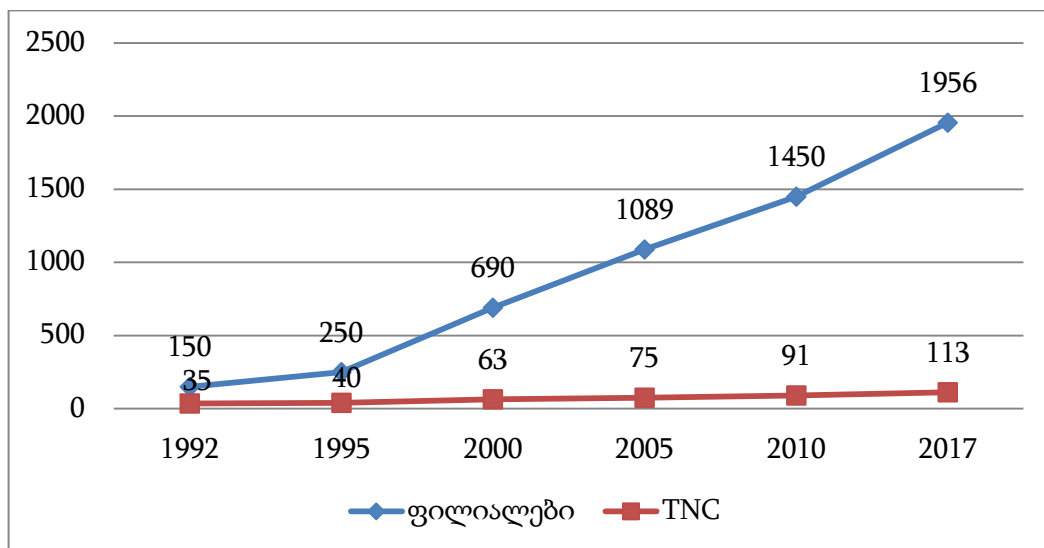
1974 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ დაამტკიცა ტრანსნაციონალური კომპანიების შესახებ პროგრამა, რომელიც 1974-1992 წლების განმავლობაში ხორციელდებოდა გაერთიანებული ერების ტრანსნაციონალური კორპორაციების ცენტრის (UNCTC) მიერ, რომლის მთავარი ოფისი განლაგებული იყო ნიუ-იორკში. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 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, ტექნოლოგიების და წარმოების განვითარების განყოფილების მეშვეობით.⁵⁴

„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.⁵⁵

დიაგრამა N8

ტნკ-ების და მათი ფილიალების რაოდენობის დინამიკა



წყარო: (UNCTAD)

N8 დიაგრამაზე ნაჩვენებია ტნკ-ის, მათი შვილობილი კომპანიების და ფილიალების რაოდენობის დინამიკა XX საუკუნის ბოლოს და XXI საუკუნის დასაწყისში. წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზის მიხედვით შეინიშნება ტნკ - ების უცხოური ფილიალების არსებითი ზრდა დედაკომპანიების ზრდასთან მიმართებაში.

⁵⁴ Kevin Richard (06.02.2014) „Transnationality Index by UNCTAD“ <http://www.slideshare.net/rigelric3/tni-30887847>.

⁵⁵ Владимирова И.Г. “Исследование уровня транснационализации компаний” - <http://www.cfin.ru/press/management/2015-6/12.shtml>.

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:⁵⁶

- 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;

R - საქონლის/მომსახურების გაყიდვათა მთლიანი მოცულობა;

S1 - დასაქმებულთა რიცხოვნობა საზღვარგარეთ;

S - დასაქმებულთა მთლიანი რიცხოვნობა;

⁵⁶ Wall S., Minocha S., (2015) Rees Br., "International Business", publisher "Pearson Education", Harlow, p. 24.

კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც უდევს საფუძვლად ამ ინდექსს, იძლევა საშუალებას, შეფასდეს კომპანიების აქტივობების 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, 2017 წლის მონაცემებით ბრიტანული ნავთობმომპოვებელი კომპანია „Royal Dutch Shell plc“ - ი 349 მილიარდი დოლარის უცხოური აქტივების ფლობით იყო პირველი ტნკ-ის რეიტინგში, ხოლო ტნი-ის 74,3% მაჩვენებლით ის 34-ე პოზიციას იკავებდა. მსგავსად, „Toyota Motor Corporation“-ს, საზღვარგარეთული აქტივების ფლობით, მე-2 ადგილი ეკავა, ხოლო მისი ტნი შეადგენდა 60,2%-ს და რეიტინგში იყო 63-ე ადგილზე. „BP plc“-ი კი, რომელიც მესამე უდიდესი მულტინაციონალური კორპორაციაა უცხოური აქტივების მფლობელობის მხრივ, 33-ე ადგილზეა ტნი-ის სკალაზე. აღსანიშნავია, რომ, აქტივების ფლობის მხრივ, რეიტინგის ათეულში შემავალი კორპორაციების უმეტესობის (5 შემთხვევაში) ძირითადი საქმიანობის სფეროა ნავთობის მოპოვება, გადამუშავება და დისტრიბუცია (იხ. ცხრილი N2).

ცხრილი N2

10 წამყვანი ტნკ. უცხოური აქტივების ფლობის მიხედვით (2017 წ.) მლნ. \$

სორტირება		კორპორაცია	ბაზირების ქვეყანა	საქმიანობის სფერო	აქტივები		გაყიდვები		დასაქმება		ტნი
აქტ.	ტნი				უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	
1	38	Royal Dutch Shell plc	დიდი ბრიტანეთი	ნავთობ-პროდუქტები	349,720	411,275	152,018	233,591	67,000	92,000	74.3
2	63	Toyota Motor Corporation	იაპონია	ავტომობილები	303,678	435,958	173,529	254,753	148,941	348,877	60.2
3	36	BP plc	დიდი ბრიტანეთი	ნავთობ-პროდუქტები	235,124	263,316	140,683	183,008	43,598	74,500	74.9

4	24	Total SA	საფრანგეთი	ნავთობ-პროდუქტები	233,217	243,468	110,255	141,526	70,496	102,168	80.9
5	20	Anheuser-Busch InBev NV	ბელგია	საკვები პროდუქტები და სასმელები	208,012	258,381	39,507	45,517	163,177	206,633	82.1
6	61	Volkswagen Group	გერმანია	ავტომობილები	197,254	431,888	192,093	240,366	346,715	626,715	60.3
7	67	Chevron Corporation	აშშ	ნავთობ-პროდუქტები	189,116	260,078	54,160	110,484	28,704	55,200	57.9
8	68	General Electric Co	აშშ	ენერგეტიკა	178,525	365,183	70,352	123,692	191,000	295,000	56.8
9	79	Exxon Mobil Corporation	აშშ	ნავთობ-პროდუქტები	165,969	330,314	121,881	218,608	35,725	71,100	52.1
10	58	Softbank Corp	იაპონია	ტელეკომუნიკაცია	145,611	220,296	45,324	82,166	42,032	63,591	62.5

წყარო: (UNCTAD)

აქტივების მხრივ, რანგირების საპირისპიროდ, ტნი-ის მიხედვით პირველ ადგილზე მყოფი კომპანია „Rio Tinto PLC“ (99.3%), საზღვარგარეთული აქტივების ფლობის კუთხით, 30 - ე ადგილზეა. კომპანია „SAP SE“ კი, ტნი-ს მიხედვით, მე – 7, ხოლო საგარეო აქტივების ფლობით 82-ე ადგილზეა (იხ. ცხრილი N3).

ცხრილი N3

10 წამყვანი ტნკ. ტნი-ს მიხედვით (2017 წ.) მლნ. \$

სორტირება	აქტ. ტნი	კორპორაცია	ბაზირების ქვეყანა	საქმიანობის სფერო	აქტივები		გაყიდვები		დასაქმება		ტნი %
					უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	უცხ.	მთლ.	
30	1	Rio Tinto PLC	დიდი ბრიტანეთი	ნავთობ-პროდუქტები	349,720	411,275	152,018	233,591	67,000	92,000	74.3
66	2	John Swire & Sons Limited	დიდი ბრიტანეთი	ტრანსპორტი	303,678	435,958	173,529	254,753	148,941	348,877	60.2
36	3	Altice NV	ნიდერლანდები	ტელეკომუნიკაცია	235,124	263,316	140,683	183,008	43,598	74,500	74.9
70	4	Broadcom Limited	სინგაპური	ელექტრონიკა	233,217	243,468	110,255	141,526	70,496	102,168	80.9
71	5	Anglo American plc	დიდი ბრიტანეთი	ნავთობ-პროდუქტები	208,012	258,381	39,507	45,517	163,177	206,633	82.1
78	6	Nokia OYJ	ფინეთი	კომუნიკაციები	197,254	431,888	192,093	240,366	346,715	626,715	60.3
82	7	SAP SE	გერმანია	კომპიუტერები და პროგრამები	189,116	260,078	54,160	110,484	28,704	55,200	57.9
24	8	Nestlé SA	შვეიცარია	ენერგეტიკა	178,525	365,183	70,352	123,692	191,000	295,000	56.8
45	9	Shire plc	ირლანდია	საკვ. პროდ. და სასმელები	165,969	330,314	121,881	218,608	35,725	71,100	52.1
60	10	Liberty Global	დ. ბრიტანეთი	ტელეკომუნიკაცია	145,611	220,296	45,324	82,166	42,032	63,591	62.5

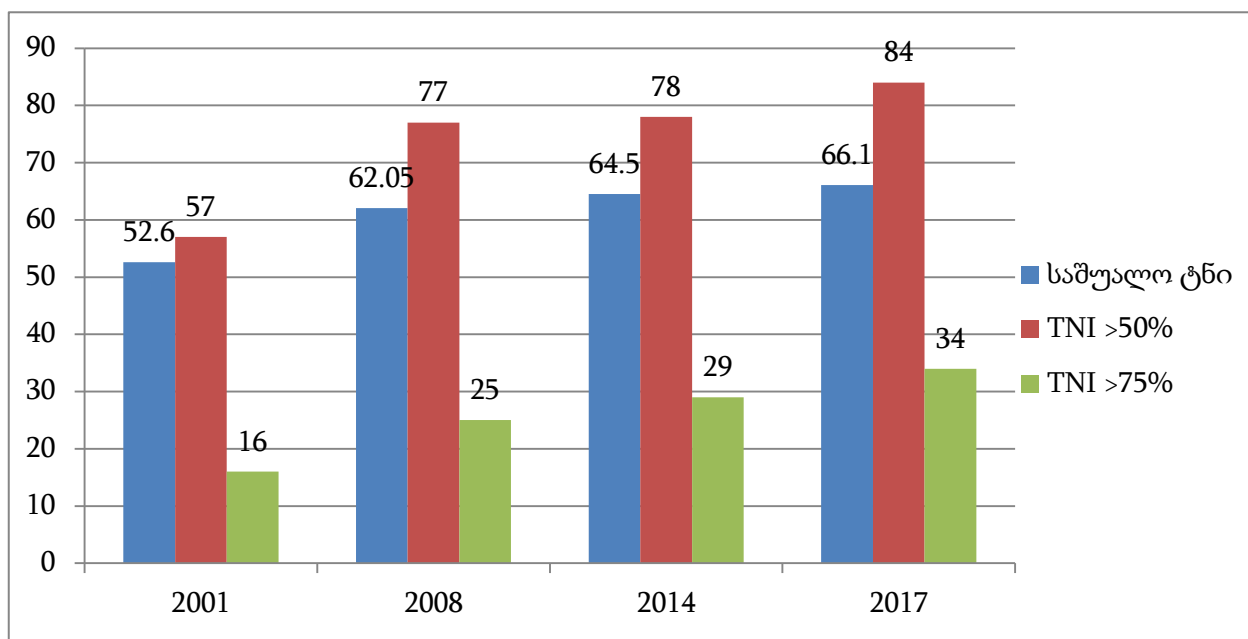
წყარო: (UNCTAD)

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. ფაქტიურად 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.⁵⁷ თუმცა, „UNCTAD“-ის მიერ გამოქვეყნებული 100 წამყვანი არასაფინანსო კორპორაციის ცხრილის ანალიზი ცხადყოფს, რომ კომპანიების დაინტერესება გლობალური ბაზრის მიმართ 2001-2017 წლებში დინამიურად და სტაბილურად იზრდებოდა. 2017 წლის მონაცემებით ტრანსნაციონალიზაციის საშუალო მაჩვენებელმა შეადგინა - 66.1%, რაც 13.5%-ით მეტია 2001 წლის მონაცემებთან შედარებით. 100-დან 84 კომპანიის ტნი 50%-ზე მეტია, ხოლო 34 კომპანიის - ცდება 75 %-იან მაჩვენებელს (იხ. დიაგრამა N9).

⁵⁷ Dicken P., (2015) “Global shift: mapping the changing contours of the world economy”, publisher “SAGE”, Los Angeles, California, pp. 221–224.

ტნი მონაცემების ცვლილება 2001-2017 წლებში



წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ (UNCTAD) -ის მონაცემებზე დაყრდნობით

გარდა აღნიშნულისა, ტნკ-ის გლობალური ბაზრისადმი დამოკიდებულებას ადასტურებს ის გარემოებაც, რომ წამყვანი 100 ტნკ - ის მთლიანი აქტივების 62%, გაყიდვების 64% და დასაქმებულთა რაოდენობის 67% წარმოდგენილია უცხოურ ბაზრებზე. ამდენად, დღევანდელი გადმოსახედიდან ცხადია, რომ ტნკ - ი სულ უფრო კარგავენ კავშირს წარმოშობის ქვეყნებთან და ხდებიან დამოკიდებული გლობალურ ბაზარზე. ამასთანავე, 2017 წლის მონაცემები ცხადყოფენ, რომ, ფაქტობრივად, ტრანსნაციონალური კომპანიების არსი კონცეპტუალურად იცვლება და ადგილი აქვს მათ ჰიპერგლობალურ კომპანიებად გარდაქმნას.

საბოლოო ჯამში, ყოველივე ზემოაღნიშნული ადასტურებს, რომ მიმდინარეობს წარმოების ტოტალური ინტერნაციონალიზაცია და საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებიდან განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში გადაადგილება. ამდენად, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი გლობალურ ბაზარზე მეტი ბიზნეს-სუბიექტის აქტიური მონაწილეობის წახალისებაა. შესაბამისად, საქართველოში, როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორმა მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს გეოგრაფიული უპირატესობა,

მოიზიდოს ინვესტორები და ხელი შეუწყოს ახალ წამოწყებებს, რომლის მიზანი მსოფლიო ბაზრის მომხმარებელზე ორიენტირებული საქონლისა და მომსახურების შექმნა იქნება.

თავი II. საერთაშორისო სამეწარმეო სტრუქტურის ფორმირება

2.1 სამეწარმეო ორგანიზაციის განვითარების ეტაპები და ზრდის მიმართულებები

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

1950 წელს კენეტ ბოულდინგის⁵⁸ მიერ პირველად იყო შემოთავაზებული გაგება – “ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლები”. მას შემდეგ მენეჯმენტის, მარკეტინგის, სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის, სახელმწიფო მმართველობის სკოლებმა დაიწყეს ამ თეორიის განხილვა და განვითარება. 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-აყვავების და სიბერის პერიოდებს. ორგანიზაციებს შეუძლიათ, განვლონ ახალგაზრდობიდან სიბერემდე პერიოდი რამდენიმე ათწლეულში, ან იარსებონ საუკუნეები.”⁵⁹ ამდენად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციები 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 N4).

⁵⁸ Lorena Hernández von Wobeser (2016) “Life Cycle in Organizations: A Stationery Shop Case Study.”, *Journal of Business Case Studies*, P.35.

⁵⁹ Gardner, J.W., (1965) “How to prevent organizational dry rot.” *Harper's Magazine*, P. 20.

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, გავანალიზოთ და შევადაროთ რამდენიმე ძირითადი მოდელი.

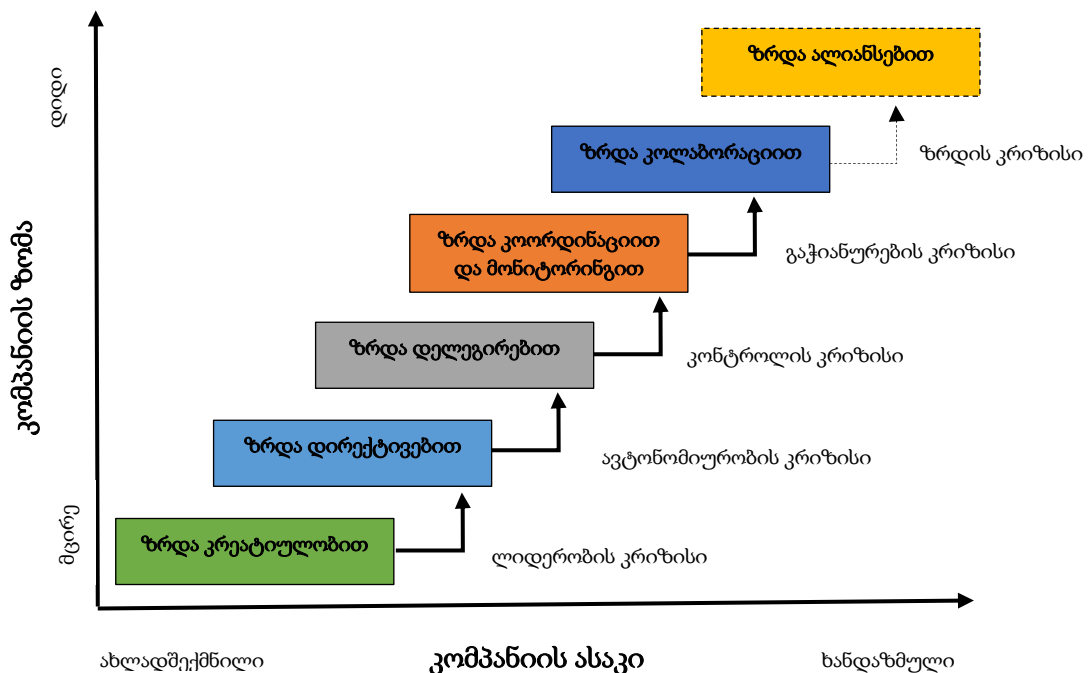
კომპანიის სასიცოცხლო ციკლების და განვითარების კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს ჰარვარდის ბიზნეს - სკოლის პროფესორის, ლარი გრეინერის „კომპანიის ევოლუციური განვითარების მოდელი“, რომელიც შემუშავდა გასული საუკუნის 70-იან წლებში. გრეინერი გამოყოფს კომპანიის ევოლუციის ხუთ ეტაპს: ზრდა კრეატიულობით, ზრდა დირექტივებით, ზრდა დელეგირებით, ზრდა კოორდინაციით და მონიტორინგით და ზრდა კოლაბორაციით, რომელსაც უწოდებს „ზრდის სტადიებს“ (იხ. დიაგრამა N10)⁶⁰. 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

⁶⁰ Larry Greiner, “Organizational growth model”, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_greiner.html.

შემდგომად 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.

დიაგრამა N10

ლარი გრეინერის კომპანიის ევოლუციური განვითარების მოდელი



წყარო: Larry Greiner - "Organizational growth model" (1973)

უფრო ვრცლად განვიხილოთ თითოეული პერიოდი:

1) 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 ენთუზიაზმზე მუშაობაც კი. თანდათანობით კომპანია იწყებს ზრდას და მეწარმე კარგავს უშუალო კონტროლს ქვეშევრდომებზე. ჩნდება პროფესიონალი მენეჯერების

მოთხოვნილება და აქტუალური ხდება მათზე უფლებამოსილებების დელეგირების საკითხი. დგება ლიდერობის კრიზისი.

2) ზრდა დირექტივებით. აღნიშნულ ეტაპზე ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც თანმიმდევრობით არის გაწერილი ფუნქციები და პასუხისმგებლობები თითოეული პოზიციისთვის. ჩნდება ფორმალური კომუნიკაციების სისტემა, ინერგება წახალისების 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, გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლება იზღუდება. დგება ავტონომიურობის კრიზისი.

3) ზრდა დელეგირებით. ამ სტადიაზე ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის დეცენტრალიზაცია, რაც გამოიხატება ცალკეული ბიზნეს ერთეულების და გეოგრაფიული მიმართულებების ხელმძღვანელებისათვის 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 არც თუ ისე ადვილია, რის გამოც ჩნდება კონტროლის კრიზისი.

4) ზრდა კოორდინაციით 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.

5) 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 პროფესიონალური 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 ეტაპი - „ზრდა ალიანსების შექმნით“, ხოლო მეხუთე სტადიის კრიზისი განსაზღვრა „ზრდის კრიზისად“.

გრეინერის მოდელი აგებულია ორ ფაქტორზე: ორგანიზაციის სიდიდეზე 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 არიან ერთმანეთზე დამოკიდებული. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სწრაფად მზარდ სამეწარმეო მიმართულებებში კომპანიები შედარებით უფრო მოკლე დროში გადიან ევოლუციის სხვადასხვა სტადიას. მიუხედავად ამისა, ეს გავლენას არ ახდენს კომპანიის ზომაზე.

ამერიკელმა მეცნიერმა დენ მილერმა⁶¹ და კანადელმა პროფესორმა პიტერ ფრიზენმა⁶² ერთობლივ ნაშრომში - „კორპორაციის სასიცოცხლო ციკლების გრძელვადიანი შესწავლა“ - აღნიშნეს⁶³, რომ მსგავსი სახის კვლევების ჩატარებას ართულებს შემდეგი მიზეზები:

⁶¹ <https://cloudfront.ualberta.ca/-/media/business/centres/cefe/documents/dannymillercv.pdf>.

⁶² <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.30.10.1262>.

⁶³ Miller, D., Friesen, P.H. (1984) „A longitudinal study of the corporate life cycle“, Management Science, 30, pp 1161-1183.

- პირველ რიგში, კვლევის მომენტისათვის, ორგანიზაციები იმყოფებიან განვითარების რომელიმე 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 მასშედიში) იმ დროს, როდესაც მცირე ზომის ფირმებს მსგავსი შესაძლებლობა არ გააჩნიათ, მაგრამ წარმოდგენილი კლასიფიკაციების მიხედვით გადიან განვითარების იგივე სტადიებს;

- 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. მილერმა 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 განვასხვავოთ, დავადგინოთ და ამოვიცნოთ ორგანიზაციაში მიმდინარე სტადია. მილერმა და ფრიზენმა ნაწილობრივ გასცეს პასუხი ამ კითხვას, კრიტერიუმების გამოყოფით, რომლითაც (მათი აზრით) შესაძლებელია, განისაზღვროს ორგანიზაციის განვითარების სტადია (იხ. ცხრილი N5).

ცხრილი N5

დ. მილერის 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, ფორმალიზებული პოლიტიკა;
მომწიფება	გაყიდვების მოცულობა იზრდება, მაგრამ არაუმეტეს 15%-სა, ორგანიზაცია უფრო ბიუროკრატიულია;
გაფურჩქვნა	გაყიდვების მოცულობა კვლავ იზრდება 15%-ზე მეტით, გამოიყენება კონტროლის და დაგეგმვის რთული სისტემები;
ვარდნა	საქონლის წარმოების შეზღუდვა, შემოსავალი კლებულობს;

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

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 ხანგრძლივობაზე და პერიოდებზე კამათის მიუხედავად, ფაქტია, რომ თითოეული სტადია ხასიათდება საკუთარი უნიკალური სტრუქტურით, სისტემით და მართვის სტილით (იხ. ცხრილი N6).

ცხრილი N6

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;	- არაფორმალური სტრუქტურა; - არადიფერენცირებული; - ცენტრალიზებული მართვა; - გადაწყვეტილების მიღების და	- საწარმოო ხაზით მრავალი ინოვაცია; - საკუთარი ნიშის მოპოვების სტრატეგია; - რისკზე წასვლის მზადყოფნა.

	- ერთგვაროვანი, მშვიდობიანი გარემო.	ინფორმაციის გადაცემის გაუზრებელი მეთოდები.	
განვითარება (Growth Phase)	- საშუალო ზომა; - ასაკით უფროსი; - მრავალრიცხოვანი აქციონერები; - უფრო არაერთგვაროვანი და კონკურენტული გარემო.	- გარკვეულწილად ფორმალიზებული სტრუქტურები; - ფუნქციური გამიჯვნა; - ზომიერი დიფერენციაცია; - ნაკლებად ცენტრალიზებული; - გადაწყვეტილების მიღების და ინფორმაციის გადაცემის მეთოდების პირველადი განვითარება.	- ბაზრის გაფართოვება ახლოს მდებარე ტერიტორიებზე; - წარმოების ზრდა; - ზრდის სწრაფი ტემპი.
მომწიფება (Maturity Phase)	- გადანაწილებული მმართველობა; - კონკურენტული და არაერთგვაროვანი გარემო.	- ფორმალური ბიუროკრატიული სტრუქტურა; - ზომიერი დიფერენციაცია; - ზომიერი ცენტრალიზაცია; - გადაწყვეტილების მიღების და ინფორმაციის გადაცემის მეთოდები, როგორც წინა სტადიაზე.	- გაყიდვების ბაზრის განმტკიცება; - კონსერვატიულობა; - ზრდის ტემპების შენელება.
გაფურჩქვნა (Revival Phase)	- ზომა დიდია; - არაერთგვაროვანი რთული და დინამიური გარემო.	- მაღალი დიფერენციაცია; - გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები ფორმალიზებულია; - ზომიერი დიფერენციაცია და ცენტრალიზაცია.	- გასვლა დაკავშირებულ ბაზრებზე; - რისკის მაღალი დონე; - მყარი ინოვაციები; - ზრდის სწრაფი ტემპი.

ვარდნა (Decline Phase)	- იკავებს მთელ ბაზარს; - ერთგვაროვანი და კონკურენტული გარემო.	- ფორმალური ბიუროკრატიული სტრუქტურა;	- ინოვაციების დაბალი დონე; - შერწყმა; - რისკის თავიდან აცილება; - ნელი ზრდა.
------------------------------	--	--	---

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

საინტერესო განავითარება ჰპოვა კოლუმბიის უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის, ცნობილი ბიზნეს-კონსულტანტის (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 N11).⁶⁴

1) 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.

2) ჩვილობა. განვითარების ამ ეტაპზე კომპანიას ჯერ არ გააჩნია ჩამოყალიბებული სტრუქტურა და გამიჯნული უფლება-მოვალეობების სისტემა, მაგრამ ამ პერიოდში იწყება ორგანიზაციული პროცესი, იდეიდან პრაქტიკულ მოქმედებებზე გადასვლა. დიდი ყურადღება ეთმობა წარმოების შედეგებს და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

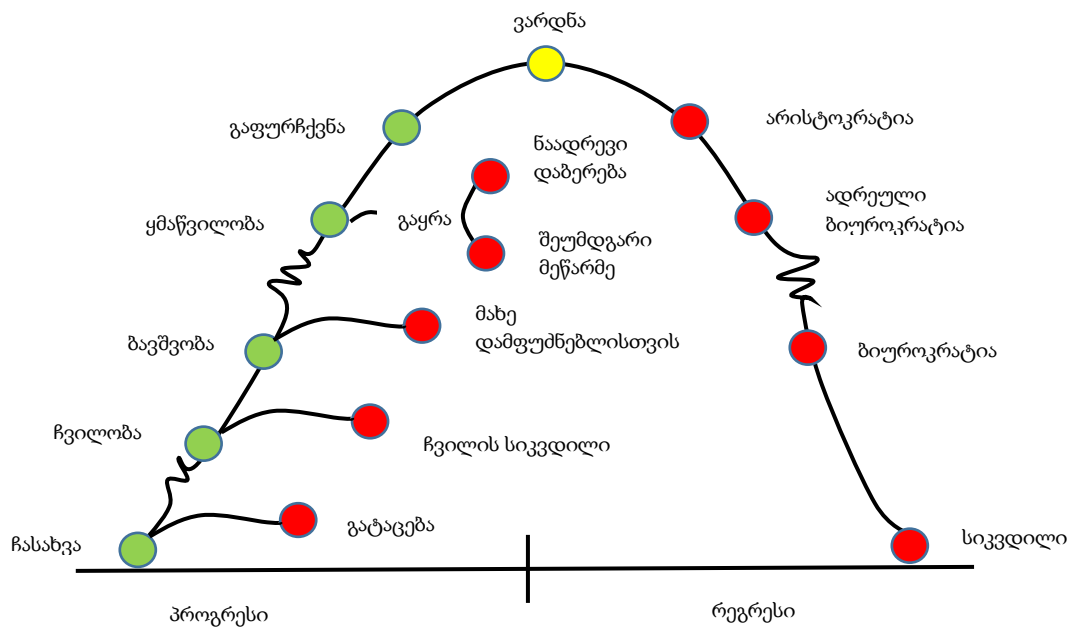
3) ბავშვობა. კომპანია იწყებს მუშაობას უფრო და უფრო პროდუქტიულად, პირველადი ბარიერების გადალახვით. გუნდი აცნობიერებს, რომ იდეა ამუშავდა და

⁶⁴ Ichak Adizes, “Adizes Corporate Lifecycle”- Adizes’s institute worldwide, [HTTP://WWW.ADIZES.COM/LIFECYCLE/](http://www.adizes.com/lifecycle/).

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, მოწესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი და არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები.

დიაგრამა N11

კომპანიის სასიცოცხლო ციკლი ი.კ. ადიზესის მიხედვით



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

4) ყმაწვილობა. ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენა კომპანიის სასიცოცხლო ციკლზე, ამ ეტაპზე კომპანია საგრძნობლად იცვლება. შემოქმედი აცნობიერებს, რომ მზარდი ბიზნესის მართვა გაკონტროლება შეუძლებელია. ჩნდება კომპანიის სტრუქტურის ჩამოყალიბების 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.

5) გაფურჩქვნა. გაფურჩქვნის სტადიაზე ორგანიზაციას აქვს შედარებით ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, გაწერილია ფუნქციები, არსებობს წახალისებისა და

დასჯის სისტემა. ორგანიზაციის მოქმედების წარმატება ფასდება კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების და დასახული მიზნების მიღწევადობის ფაქტორების მიხედვით. არც თუ ისე იშვიათად ამ ეტაპზე ორგანიზაცია ხსნის შვილობილ კომპანიებს, რომლებიც თავიდან გაივლიან განვითარების სასიცოცხლო სტადიებს.

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

7) არისტოკრატია. კომპანია ფლობს საკმარის ფინანსურ რესურსებს, რომელიც იხარჯება არსებული კონტროლის სისტემის და საქმიანობის მოწყობის 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 შესყიდვით და შთანთქმით, რომლებიც იმყოფებიან განვითარების ადრეულ საფეხურებზე.

8) ადრეული ბიუროკრატია. კომპანია თანდათანობით ეფლობა რთულ და გადაუჭრელ სტრუქტურულ კონფლიქტებში, რომელთა გადაწყვეტას ცდილობს თანამშრომლების გათავისუფლებით, სტრუქტურის შეუცვლელად. ძირითადად, ხდება პრობლემის გამომწვევი მიზეზების დადგენა და დამნაშავეს დასჯა, აღმოჩენილი პრობლემების მოგვარების ნაცვლად. განუწყვეტელი კონფლიქტები გადადის პარანოიაში და ყინავს ორგანიზაციას.

9) ბიუროკრატია. ეს სტადია ფაქტიურად 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.

10) 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 გარდაუვალ სიკვდილამდე.

ადიზესის მოდელის პირველი ხუთი ეტაპი, ფაქტობრივად, მოიცავს გრეინერის, მილერისა და ფრიზენის ევოლუციური განვითარების მოდელებს, ხოლო დანარჩენი სტადიები შეიძლება ჩაითვალოს გარდაუვალი დასასრულის (კომპანიის სიკვდილის) წინაპირობად, რაც საკამათო საკითხია. მითუმეტეს, 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 რეზრენდინგზე, 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 იზეიმა⁶⁵, ამერიკული კომპანია “აი-ბი-ემი” დაარსდა 1911 წელს⁶⁶, იტალიური კომპანია “ბერეტა” უკვე მე-5 საუკუნეა ოპერირებს ბაზარზე (1526 წ.)⁶⁷ და მრავალი სხვა), რაც ცალსახად ექვეყნეშ აყენებს ორგანიზაციის გარდაუვალი სიკვდილის თეორიას.

მიუხედავად ზემოაღნიშნული ნაკლოვანებებისა, განხილული მოდელების შემთხვევაში, თითოეული სტადია ხასიათდება საკუთარი უნიკალური სტრუქტურით, სისტემით და მართვის სტილით. ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლა არ ხდება ბუნებრივად და შეუფერხებლად, უმაღლესი მენეჯერული რგოლის ზეგავლენისგან და სურვილებისგან დამოუკიდებლად. პრაქტიკული

⁶⁵ <http://www.nestle.com/aboutus/history>.

⁶⁶ <http://www.businessinsider.com/oldest-companies-on-earth-2014-8#1526--beretta-in-gardone-italy-7>.

⁶⁷ <http://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-of-the-worlds-oldest-companies.aspx>.

თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მიმდინარე სტადიების განსხვავება, დადგენა და ამოცნობა. განსხვავებული სამეწარმეო მიმართულებების, პირველადი რესურსების და მენეჯერული გამოცდილების გათვალისწინებით, სტანდარტული (ერთნაირი) კრიტერიუმები, პრაქტიკაში, ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის განვითარების კონკრეტული სტადიის დადგენას. შესაბამისად, განვითარების სტადიის დადგენისათვის მიზანშეწონილია უფრო მოქნილი სისტემის გამოყენება.

მრავალწლიანი კვლევების 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 გამოყენებასთან დაკავშირებით, არსებობს გარკვეული შეზღუდვები. ზოგიერთ ორგანიზაციასთან მიმართებაში ვერ გავრცელდება აღნიშნული თეორიის საწყისი დაშვებები. მაგალითისათვის, თეორიაში არაფერი არის ნათქვამი სახელმწიფო საწარმოებზე, რომელთა რაოდენობა არც თუ ისე მცირეა ქვეყანაში (2017 წლის 1 ივნისის მონაცემებით საქართველოში რეგისტრირებულია 7954 ეკონომიკური სუბიექტი, რომელთა საწესდებო კაპიტალის 50%-ზე მეტი სახელმწიფო საკუთრებაშია⁶⁸) 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 დამატებული 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 ბიზნეს-გეგმები გათვლილია რამდენიმე თვეზე, იშვიათად ერთ ან ორ წელიწადზე, ხოლო

⁶⁸ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. „ბიზნეს რეგისტრი საკუთრების ფორმების მიხედვით“ - http://geostat.ge/?action=page&p_id=235&lang=geo.

დანარჩენ შემთხვევაში არსებული ე.წ. "ბიზნეს-გეგმა" წარმოადგენს ფანტაზიის ნაყოფს, რომელსაც ხშირად ურევენ "სამეწარმეო ხედვაში". დაგეგმვის ახლო ხედვებს ასევე ადასტურებს სტატისტიკური მონაცემებიც. კერძოდ, 2017 წლის 01 ივნისის მდგომარეობით საქართველოში რეგისტრირებული იყო 653640 ერთეული ეკონომიკური სუბიექტი, რომელთაგან აქტიური იყო მხოლოდ 25.6 % - 167554 ერთეული⁶⁹.

ჩვენ მიერ ქართულ ენაზე ითარგმნა ადიზესის ინსტიტუტის მიერ შემუშავებული კითხვარი (იხ. დანართი N1), შერჩევით ინტერვიუ ჩატარდა 60-მდე ქართული კომპანიის ხელმძღვანელებთან და მათში დასაქმებულ მომუშავეებთან. ინტერვიუს შედეგები აიტვირთა ადიზესის ინსტიტუტის საიტზე,⁷⁰ საიდანაც პირად ელექტრონულ ფოსტაზე გამოგზავნილი ანგარიშებით, დადგინდა გამოკითხული კომპანიების განვითარების საფეხური. წარმოდგენილი მონაცემებით გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 14% იმყოფება გაფურჩქვნის სტადიაზე, ხოლო დანარჩენი 86% განვითარების ჩვილობის და ბავშვობის, ან გარდამავალ სტადიებზეა (იხ. დიაგრამა N12). საყურადღებოა, ის ფაქტი, რომ აღნიშნული კომპანიების (იგულისხმება 86%) შექმნის პერიოდი არ აღემატება 2-5 წელიწადს, ამასთანავე ისინი წარმოადგენდნენ მცირე ან საშუალო ზომის საწარმოებს. ჩატარებული გამოკითხვების მიხედვით აღნიშნული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ძირითადი პრობლემები:

- ორგანიზაციული სტრუქტურა და თანამდებობრივი ინსტრუქციები არ შეესაბამება რეალურ მდგომარეობას;
- გაურკვეველია, რა არის ნებადართული და რა აკრძალული;
- გადაწყვეტილების მიღების რეალური უფლებამოსილება ცვალებადია, სიტუაციიდან გამომდინარე;
- არსებული წესი და პოლიტიკა, ხშირ შემთხვევაში, არ არის დაცული;
- ორგანიზაციის არსებობა დამოკიდებულია დირექტორზე/დამფუძნებელზე;
- ხშირად არის ფინანსური პრობლემები;

⁶⁹ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. „ბიზნეს რეგისტრი საკუთრების ფორმების მიხედვით“ - http://geostat.ge/?action=page&p_id=235&lang=geo.

⁷⁰ <http://lifecycle.adizes.com/>.

➤ თანამშრომლები გადატვირთულები არიან დავალებებით, მაგრამ მუშაობენ მკაფიო პრიორიტეტების გარეშე;

➤ ხშირი ცვლილებებია ფინანსური დირექტორის თანამდებობაზე;

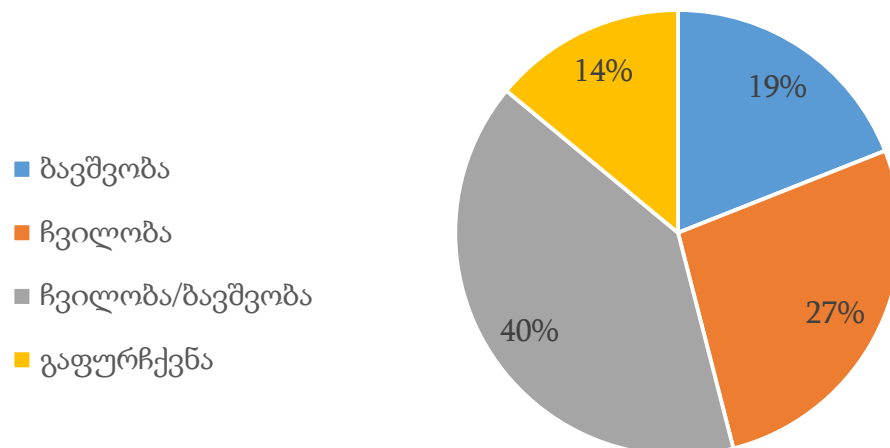
➤ რთულია სათანადოდ კვალიფიკაციური კადრების მოძიება;

➤ კომპანიაში ბევრი შიდა კონფლიქტია.

ამდენად, შეგვიძლია, ვთქვათ, რომ ძირითად შემთხვევებში, ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული ქმედითი სტრუქტურა, მოწესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი, არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები, რასაც ემატება კვალიფიკაციური კადრების რთულად მოძიების პრობლემა.

დიაგრამა N12

გამოკითხული ქართული კომპანიების განვითარების საფეხურები



წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ ჩატარებული გამოკითხვებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე.

საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციულ ევოლუციასთან დაკავშირებით ქართულ რეალობაში ვაწყდებით ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო 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 გადაწყვეტილების 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;⁷¹

2. საქართველოში ტრენდულია საკუთარი ბიზნესის, წარმატებულ დასავლურ კომპანიებთან შედარება და მათი გამოცდილების გადმოღება. ბიზნესმენთა, უმეტესობა არ ითვალისწინებს, რომ ასეთ შემთხვევაში, მათი ორიენტირი ხდება კომპანიები, სადაც ადმინისტრირებას ეთმობა მეტი ყურადღება, არსებობს მაღალი ადმინისტრაციული ფუნქცია და სისტემურობა (კარგად არის დადგენილი წესები და პროცედურები). ისინი იმყოფებიან ახალგაზრდობის, გაფურჩქვნის ანდა ვარდნის სტადიებზე. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ საქართველოში არც თუ ისე ბევრი კომპანიაა გაფურჩქვნის სტადიაზე, შესაბამისად სისტემურობის ამაღლებამ კომპანიის განვითარების საწყის სტადიებზე, შეიძლება მოიტანოს უარყოფითი შედეგები. ამიტომაც, ხშირ შემთხვევაში, ჩვენს ქვეყანაში, ახალგაზრდა ბიზნესში უცხოური ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვის მცდელობები მთავრდება იმედგაცრუებით და რესურსების არაპროდუქტიული გამოყენებით.

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, ეკონომიურ და პროდუქტიულ განვითარებას.

ადიზესის მრუდი, იძლევა საშუალებას, გააანალიზდეს ორგანიზაციის დინამიკა და მისი განვითარების შესაძლებელი სცენარი, რაც გარკვეულწილად გამოიხატება

⁷¹ ტოლიაშვილი პ., „ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს“, ჟ.: „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, თბილისი, 2012 - <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-strucutur/>.

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 საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე სუბიექტების სტრატეგიის შერჩევა და ანალიზი

დღევანდელ ჰიპერკონკურენტულ, გლობალურ ეკონომიკაში საერთაშორისო მეწარმეობა თანდათან უფრო მეტ მნიშვნელოვნებას იძენს ყველა მასშტაბის ბიზნეს სუბიექტებისათვის. ეჭვგარეშეა ის ფაქტი, რომ დღევანდელ მეწარმეს 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 კომპანია იკავებს თავს საერთაშორისო აქტივობების დაწყებისგან, მით უფრო რთულია მისთვის საერთაშორისო დონეზე გაზრდა.⁷²

მრავალი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას იმაზე, რომ საწარმო 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 გადაწყვეტილების მიღებისას. ბიზნესგარემოს ცვლილება და მასში არსებული კომუნიკაციის განახლებული მეთოდები გლობალურ გარემოში ოპერირების მნიშვნელოვან ასპექტებს წარმოადგენს ისევე, როგორც ბაზრის შერჩევა და მასზე გასვლა.⁷³

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

⁷² Sharma D. D., Blomstermo A. (2003) "The internationalization process of Born Globals: a network view." *International Business Review*. Vol.12, pp. 739–753.

⁷³ „International entrepreneurship and possibilities of entrepreneurship“-
http://www.sagepub.com/upmdata/47542_ch_1.pdf.

მე-20 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.⁷⁴ ის წარმოადგენს ინსტიტუციურ მექანიზმს, რომელიც შესაძლებელს ხდის კომპანიის პროდუქციის, ტექნოლოგიის, ადამიანური შესაძლებლობების, მენეჯმენტის ან სხვა რესურსების გადაადგილებას უცხოურ ქვეყანაში.⁷⁵

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 შედარებით⁷⁶:

- ვინ იქნებიან კლიენტები;
- რა იქნება მთავარი პროდუქტები;
- როგორი იქნება სტრატეგიული კომპეტენციები;
- როგორი კადრები ეყოლებათ;
- როგორი რეპუტაცია ექნებათ.

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

⁷⁴ 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.

⁷⁵ Kärkkäinen A., (2005) "Selection of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business".

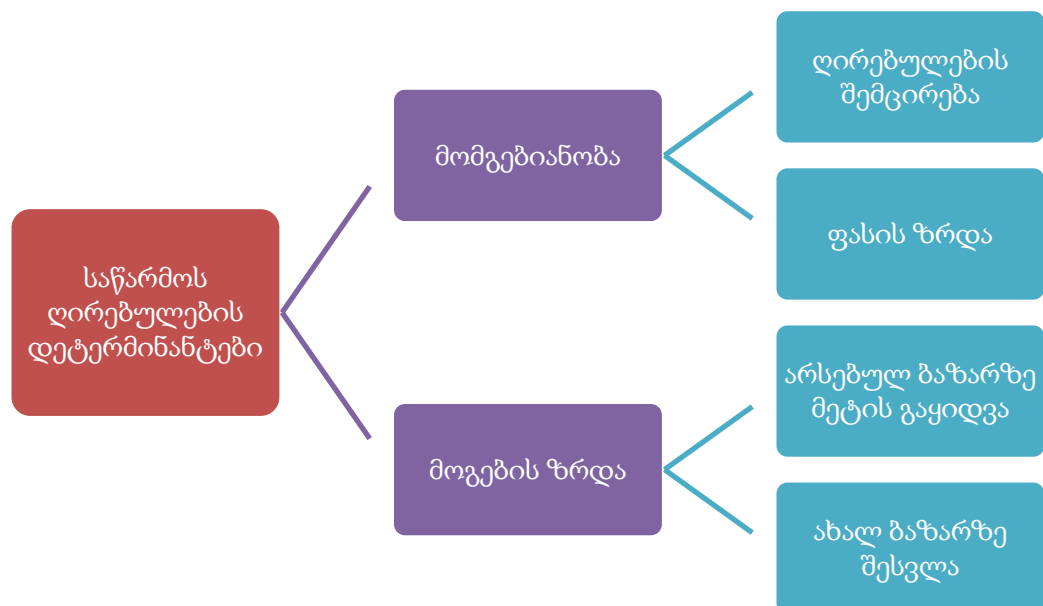
⁷⁶ ტოლიაშვილი პ., „უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით“, თბილისი. ქ.: „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2009, <http://strategy.ge/>.

წარმატებული ოპერირების საწინდარი 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 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, როგორიც არის ფასის დამატება, წარმოების ღირებულების შემცირება, ხოლო მოგების გასაზრდელად გაყიდოს მეტი ადგილობრივ ბაზარზე, ან გაფართოვდეს საერთაშორისო დონეზე (იხ. დიაგრამა N13).

დიაგრამა N13

საწარმოს ღირებულების დეტერმინანტები



წყარო: <https://slideplayer.com/slide/13799284/>

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 გამომდინარე, ახალი პროდუქტის ახალ ბაზარზე ეფექტური გამოჩენა და კომერციალიზაცია არის მნიშვნელოვანი გამოწვევა და მთავარი ამოცანა კომპანიისთვის, ხოლო შედეგის შესაბამისი სტრატეგიის ამოქმედება განსაზღვრავს ახალი პროდუქტის წარმატებას.⁷⁷

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. კოპერმა⁷⁸ 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 ნაწარმზე 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, მაგალითისთვის, შეღავათიანი საგადასახადო სისტემა და სხვა ფაქტორები. დღესდღეობით ცნობილია, რომ დასავლური კომპანიები ხშირად საწარმოებს განთავსებენ საზღვარგარეთ, განსაკუთრებით აზიის რეგიონში, იაფი მუშახელის გამო.

შესაძლებელია, გამოვეყნოთ უცხოურ ბაზარზე შესვლის შემდეგი მიზეზები:⁷⁹

⁷⁷ 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.

⁷⁸ <http://www.elitarium.ru/mezhdunarodnyj-biznes-razvitie-predpriyatie-franshiza-rynok-offshornoe-proizvodstvo-jeksport/>.

⁷⁹ Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки - <http://www.moluch.ru/archive/30/3419/>.

✓ ახალი მომხმარებლების მოზიდვა. გაჯერებული შიდა ბაზრის შემთხვევაში, კომპანიებს ესაჭიროებათ ახალი გასაღების ბაზრების 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 სპეციფიურ 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;

✓ ქვეყანათაშორისი რისკის შემცირება დივერსიფიკაციის ხარჯზე. კომპანიებს, რომლებიც ოპერირებენ სხვადასხვა რეგიონების/ქვეყნების 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 გადაწყვეტილების 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 შემოსავლებთან, უნდა ეფუძნებოდეს ვალუტის კურსთა ცვლილებების პროგნოზირებას, ხოლო ამ სფეროში არასწორი პროგნოზი შეიძლება ძვირად დაუჯდეს კომპანიას;

➤ კომპანია განიცდის განსხვავებული კულტურების ზეგავლენას, რამაც შეიძლება შექმნას მნიშვნელოვანი მმართველობითი პრობლემები, მითუმეტეს, 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 იქნება შეზოქილი მასპინძელი ქვეყნის პოლიტიკით. ეს საკითხი უნდა გაანალიზდეს ძალიან ყურადღებით.

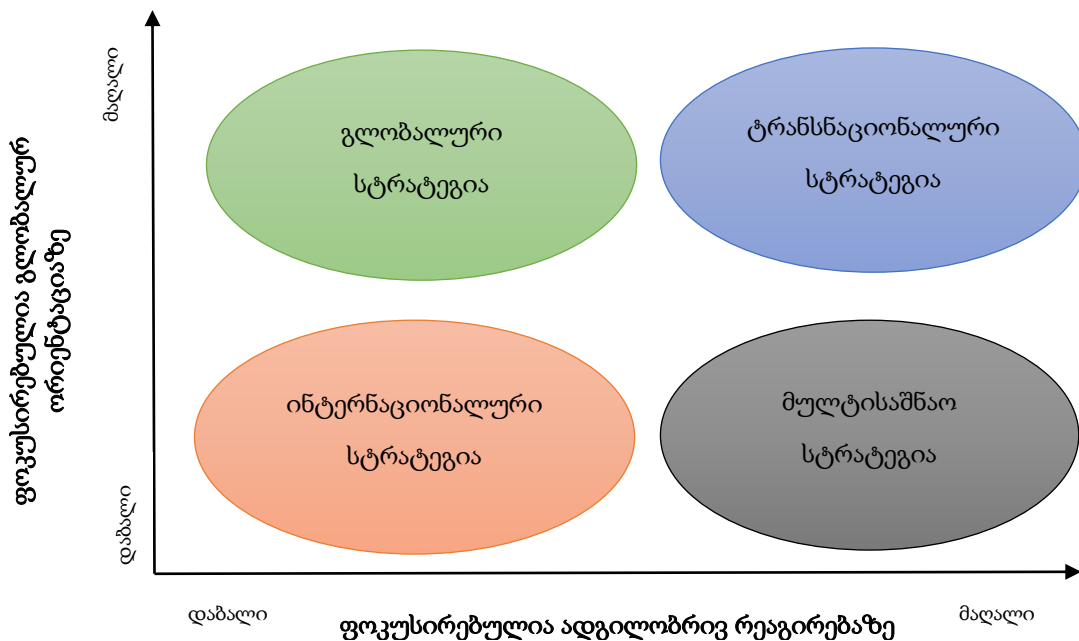
საბოლოო ჯამში, შეგვიძლია, ვთავაზოთ, რომ საერთაშორისო ბაზარზე სტრატეგიის შერჩევისას კომპანიები აწყდებიან შემდეგ პრობლემებს: კულტურების განსხვავებულობას, ვალუტის გადაცვლის და კურსთაშორის პრობლემებს, ფასწარმოქმნისა და საგადასახადო სირთულეებს, უცხოელ მომხმარებლებზე პროდუქციის ადაპტაციას, ორგანიზაციისთვის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

განასხვავებენ კომპანიის უცხოურ ბაზართან ინტეგრაციის ოთხ ძირითად მიდგომას: მულტისაშინაო, გლობალური, ტრანსნაციონალური და ინტერნაციონალური სტრატეგიები. ხშირად საერთაშორისო ბიზნესში ოპერირების მრავალრიცხოვანი ფორმების გასასხვავებლად გამოიყენება ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორების კრისტოფერ ა. ბარტლეტის და სუმანტრა გოშალის მიერ

შემუშავებული მატრიცა.⁸⁰ მათ დააჯგუფეს სტრატეგიები ორი ფაქტორის მიხედვით: გლობალური ინტეგრაცია და ადგილობრივი რეაგირება (იხ. დიაგრამა N14). 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.

დიაგრამა N14

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



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

⁸⁰ Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989) "Managing Across Borders: The Transnational Solution", MA: Harvard Business School Press, Cambridge, Cambridge, p. 385.

მულტისაშინაო სტრატეგია ხასიათდება დაბალი გლობალური ინტეგრაციით და მაღალი რეაგირებით ადგილობრივი მოთხოვნილებებისადმი. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მულტისაშინაო სტრატეგიას, მიისწრაფვიან, მსოფლიოს მასშტაბით არსებული, ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნების 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 ეფექტით” მიღებული შედეგები;
- მაღალია შვილობილ კომპანიებთან კოორდინაციის დანახარჯები.

შვილობილი კომპანიები ახდენენ მყისიერ რეაგირებას ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნების მიმართ და ამიტომ მათ ენიჭებათ დიდი უფლებები წარმოების ორგანიზაციისა თუ მარკეტინგის დარგში.⁸¹

გლობალური სტრატეგია ფაქტობრივად, მულტისაშინაოს საპირისპირო სტრატეგიაა. ის წინ უძღვება ბიზნესსტრატეგიების ფართო ვარიანტს და ხასიათდება ადგილობრივ ბიზნესგარემოსთან ადაპტაციის მაღალი დონით. ამ შემთხვევაში გამოწვევა არის მხოლოდ ერთი სტრატეგიის განვითარება, რომელიც შეიძლება გამოიყენონ მთელ მსოფლიოში და აუცილებლობის შემთხვევაში იმავდროულად, შეინარჩუნოს მოქნილობა და მოერგოს ადგილობრივ ბიზნეს გარემოსაც.⁸² გლობალური სტრატეგია მოიცავს მსოფლიოს მასშტაბით განთავსებული ფილიალების/შვილობილი კომპანიების მთლიანი ქსელისა და პარტნიორებისთვის დიდი სიფრთხილით შექმნილ, მორგებულ სტრატეგიას, რომლის ერთდროულად გამოყენება შესაძლებელია მრავალ ქვეყანაში. აღნიშნული სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს სტანდარტიზებული საქონლის/მომსახურების შეთავაზება გლობალური ბაზრისთვის და დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანა.

⁸¹ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“ გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010 წ, გვ. 426-427.

⁸² Yip G. (2002) „Total Global Strategy“, London Prentice-Hall.

ტრანსნაციონალური სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს ადგილობრივი 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 გამოწვეულია ადგილობრივი მოთხოვნებითა და გლობალური ეფექტურობით. მაშასადამე, კომპანიები, რომლებსაც აქვს ტრანსეროვნული სტრატეგია, იბრძვიან გლობალურ მოთხოვნასა და პროდუქტის სტანდარტიზაციას შორის ბალანსისათვის.⁸³

ინტერნაციონალური (საერთაშორისო) სტრატეგია არ შედიოდა ბარტლეტის და გოშალის ტიპოლოგიაში.⁸⁴ 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, ბიზნეს-ლიტერატურაში 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.

საზღვარგარეთის ბაზარზე შესვლის რამდენიმე მეთოდი არსებობს. თითოეულს გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მახასიათებლები. საერთაშორისო შეღწევის მეთოდების შესწავლა არის საინტერესო სფერო კვლევისთვის, ვინაიდან არჩეულ შეღწევის მეთოდს აქვს მნიშვნელოვანი ზეგავლენა შედეგებზე. ის განსაზღვრავს, ექნება თუ არა კომპანიას სრული თუ ნაწილობრივი კონტროლი საზღვარგარეთულ ერთეულებზე და პარტნიორებზე. გარდა ამისა, როდესაც უკვე

⁸³ შენგელია თ. „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010 წ, გვ. 392.

⁸⁴ Business to you, (January 27, 2017), “International Business Strategy” - <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>.

აირჩევა და დაინერგება კონკრეტული შედეგის მეთოდი, მისი შეცვლა გართულებდა, ვინაიდან მას აქვს გრძელვადიანი შედეგები კომპანიისათვის.

განსხვავებული ინტერნაციონალური შედეგის მექანიზმების შიდა კლასიფიკაცია დაფუძნებულია ორ განცალკევებულ მახასიათებელზე: 1. საწარმოო 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 საწარმოებში, სადაც საბოლოოდ შესაძლებელი გახდება პროდუქტის წარმოება და რეალიზაცია უშუალოდ მომხმარებლებზე, ან ადგილობრივ რესურსებთან გაერთიანება პროდუქციის წარმოების და ადგილობრივ ბაზარზე გაყიდვის მიზნით (არასაექსპორტო სტრატეგია).⁸⁵

შესაბამისად, განისაზღვრება ბაზარზე შესვლის ორი ძირითადი ტიპი:

- 1) არაწილობრივი მონაწილეობა, რომელიც მოიცავს ექსპორტს და სახელშეკრულებო შეთანხმებას;
- 2) წილობრივი მონაწილეობა, რომელიც მოიცავს ერთობლივ საწარმოს ან/და ქვეერთეულების მთლიან ფლობას;

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 შემენით (Brownfield), ან ახალ პროექტებში (Greenfield) ჩადებული დაფინანსების სახით.⁸⁶

კატეორა და გარჰამი⁸⁷ თვლიან, რომ არის 6 საბაზისო სტრატეგია (მეთოდი) ახალ ბაზარზე შესაღწევად: ექსპორტი/იმპორტი, ლიცენზირება, ფრანჩაიზინგი, ერთობლივი საწარმო, ფილიალებისა ან შვილობილი კომპანიების წილობრივი ფლობა

⁸⁵ Kärkkäinen Al., (2005) "Selection of International Market Entry Mode", Seminar in Business Strategy and International Business.

⁸⁶ Terpstra V., Sarathy R. (2001) "International Marketing", 8th edn., Dryden Press, Chicago Il.

⁸⁷ Cateora & Graham, (2002) International Marketing, 11 Edition, McGraw-Hill.

(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 N7).

ცხრილი N7

ახალ ბაზარზე შესვლის ტიპები რისკის დონესთან მიმართებაში

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

წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ

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 აღქმა რთულია. პირდაპირი ექსპორტის შემთხვევაში კომპანია უშუალოდ არის ჩაბმული საკუთარი პროდუქციის მარკეტინგში უცხოურ ბაზარზე.

ექსპორტის დადებითი მხარე არის ის, რომ არ მოითხოვს საზღვარგარეთ საკუთრების შეძენას. 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.⁸⁸

საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის სხვა მეთოდებთან შედარებით, ნაკლები რესურსების საჭიროებისა და დაბალი რისკის მიუხედავად, ექსპორტიორები აწყდებიან უამრავ დაბრკოლებებსა და გამოწვევებს. მაგალითისთვის, დღესდღეობით ჯერ კიდევ ბევრ ქვეყანაში შენარჩუნებულია იმპორტირებულ პროდუქციაზე მაღალი ტარიფები, ხოლო ზოგიერთ ნაწარმთან მიმართებაში არსებობს მკაცრი პროტექციონალური პოლიტიკა შიდა მწარმოებლების დაცვის მიზნით.

ტარიფების, კვოტების, სხვა მარეგულირებელი საშუალებების გარდა, რომლებიც ხელს უწყობს ფასების ზრდას, ექსპორტიორები აწყდებიან სხვა სირთულეებსაც: 1) მანძილის გამო მომხმარებლებთან კომუნიკაცია გართულებულია, 2) ცალკეული სახეობის საქონლის ტრანსპორტირება არის ნელი, არასაიმედო და ძვირი. ამ სიტუაციიდან გამოსავალი მდგომარეობს იმ უცხოელი დისტრიბუტორების მოძებნაში, რომლებიც კარგად იცნობენ ადგილობრივ ბაზარს და წარმატებით ყიდიან იმპორტირებულ პროდუქციას.⁸⁹

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 პროდუქციაზე 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,

^{88 88} შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012 წ. გვ. 425-426.

⁸⁹ იქვეა გვ. 426-427.

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 რისკის და ადგილობრივი ბაზრის ასათვისებლად საჭირო ხარჯების გაწევა. ასეთი გარიგება მიმზიდველია ფირმებისთვის, რომლებსაც უცხოურ ბაზარზე დამკვიდრებისთვის 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, რომელთა 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 ბიზნეს-საკუთრების დანერგვა.⁹⁰

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 შემოდივნასთან.

⁹⁰ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010 წ., გვ. 450-452.

ლიცენზირებას ახლავს რამდენიმე ნაკლოვანება: პირველი, ის არ აძლევს კომპანიას იმის საშუალებას, რომ მან აკონტროლოს ლიცენზიის მყიდველის შემდგომი მარკეტინგული თუ საწარმოო 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 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.⁹¹

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 სათაო კომპანიას (ფრენშიზის მიმცემი), რომელიც დაკავშირებულია მისი სავაჭრო ნიშნის, პროდუქციის, მომსახურების, ხშირად მისი ბიზნეს ფორმატისა 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

⁹¹ შენგელია თ., „გლობალური ბიზნესი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2010 წ. გვ. 452.

კუთხით, რაც საჭიროა ბიზნესის ასამუშავებლად. გარდა ამისა, როდესაც ლიცენზიური შეთანხმება შეიცავს ისეთ რაღაცას, როგორიც 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;
- 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, როგორიც 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 აღსაწერად, როგორიც არის ერთობლივი კვლევა, ფორმალური ერთობლივი საწარმოები, ან მცირე წილობრივი მონაწილეობა.⁹² უცხოურ ერთობლივ წარმოებას გააჩნია 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.⁹³

⁹² Campbell E., Reuer J.J., (2001) „International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers”, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright.

⁹³ Byrne S., Popoff L. (2008) “International Joint Ventures Handbook”, Baker & McKenzie.

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 ექსპროპრიაციის ნაკლები რისკი.⁹⁴

სტრატეგიული ალიანსების უმეტესობის შექმნისთვის ტექნოლოგიური გაცვლა არის ძირითადი გარემოება. აღნიშნულის მიზეზი არის ის, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციები დაფუძნებულია ინტერდისციპლინარულ 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.⁹⁵

სტრატეგიული ალიანსების უპირატესობებია:

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

სტრატეგიული ალიანსის ყველაზე დიდ ნაკლოვანებად მიჩნეულია კონკურენტებთან თანამშრომლობის რისკი – ზოგ სტრატეგიულ ალიანსში ჩართულია კომპანიები, რომელთაც არიან მწვავე კონკურენციაში ალიანსის ფარგლებს გარეთ. ეს კი ქმნის რისკს, რომ ერთი ან ორივე მოკავშირე შეეცდება გამოიყენოს ალიანსი სხვებზე უპირატესობის მოსაპოვებლად.⁹⁶

⁹⁴ Geringer J.M., Hebert L., (1989) "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 20(2), pp. 235-254.

⁹⁵ Jagersma P.K., (2005) "Cross – border alliances: advice from the executive suite", *Journal of Business Strategy*, 2(1), pp. 41-50.

⁹⁶ Grant R.M., Baden – Fuller Ch., (2004) "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies* 41: 0022-2380.

არამარტო ჩამოთვლილი უპირატესობები ახდენენ კომპანიების სტრატეგიულ ალიანსებში გაერთიანების მოტივაციას. ისტორიულმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მრავალი კომპანია გაერთიანდა სტრატეგიულ ალიანსში, რათა გადარჩენილიყო და გაეწია წინააღმდეგობა გლობალური კონკურენციისათვის. აღნიშნულის კარგ მაგალითს წარმოადგენს მე-20 საუკუნის შუა პერიოდში ავიაწარმოების სექტორში მომხდარი მოვლენები. 1960 –იან წლებში ამერიკული კომპანიები „Boeing“-ი და „McDonnell-Douglas“ -ი წარმოადგენდნენ დომინანტურ მოთამაშეებს ავიაწარმოების კაპიტალმზარდ და ინტენსიურ ინდუსტრიაში. შედარებით მცირე ევროპელი მწარმოებლები კონკურირებდნენ ერთმანეთთან ისევე, როგორც საერთაშორისო კონკურენტებთან, მაგრამ კაპიტალის და წარმოების შეზღუდული მასშტაბი არ აძლევდა მათ საშუალებას, სამგზავრო თვითმფრინავების მშენებლობაში ეფექტურად გაეწიათ კონკურენცია ამერიკელ კოლეგებთან. 1960-იანი წლების ბოლოს ევროპელების საერთო წილი, გლობალურ საავიაციო ბაზარზე შემცირდა, 10%-ით. 1970 წელს ოთხმა მოწინავე 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.⁹⁷

ურთიერთთანამშრომლობამ უზრუნველყო არამარტო 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

⁹⁷ Slywotzky A., Hoban Ch. (2007) “Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals”, *Journal of Business Strategy*, 28(3), pp. 45-55.

პირდაპირ ინვესტიციას საწარმოო ერთეულში უცხოურ ბაზარზე. ამ შემთხვევაში საუბარია 100%-იან მფლობელობაზე, რაც დაკავშირებულია უდიდეს პასუხისმგებლობასთან 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.⁹⁸

ზემოთ განხილული შეღწევის საერთაშორისო სტრატეგიების ანალიზით ჩანს, რომ საერთაშორისო სტრატეგიის განხორციელება არის პროცესი, რომელიც მიიღწევა რამდენიმე ეტაპით. არაპირდაპირი ექსპორტი ხშირად გამოიყენება, როგორც საწყისი

⁹⁸ შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012 წ. გვ. 380.

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, უნდა მოხდეს პოტენციური უცხოური ბაზრის ჯეროვანი შესწავლა, ოპტიმალური შეღწევის მეთოდის შერჩევა და მას მერე აქტივობების დაწყება.

2.3 საერთაშორისო სამეწარმეო (ორგანიზაციული) სტრუქტურების ფორმირება

ეკონომიკის მოცულობის 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 საწარმოს 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 შრომის ნაყოფიერება, სუსტი მენეჯმენტი და მრავალი სხვა.) მიზეზებით. თუმცა, ნებისმიერი ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვისათვის უმნიშვნელოვანეს პირველად ფაქტორს წარმოადგენს სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა. 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 მრავალწახნაგობის გათვალისწინებით, აუცილებელია დეცენტრალიზაცია. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ან ჩამოყალიბება, რომელიც იქნება ადეკვატური გარემო-პირობების 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 პოსტ-ინდუსტრიული სტრუქტურებში. ლოურენს ბ. მორის აზრით⁹⁹ ორგანიზაციული სტრუქტურის ძველი თეორეტიკოსები: ტეილორი, ფეიოლი და ვებერი იყვნენ პირველები, რომლებმაც დაინახეს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის და ეფექტურობის მნიშვნელობა და ივარაუდეს, რომ ადამიანების ჯგუფი ცდილობს მოერგოს შესაბამის სტრუქტურას.¹⁰⁰

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 შექმნის და ურთიერთქმედების წესის დანერგვის მეთოდი¹⁰¹. ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ ახდენს ორგანიზაცია საქმიანობის კოორდინირებას, ამასთანავე, ადგენს და ასრულებს საკუთარ ამოცანებს, ორგანიზაციის ცალკეულ წევრებს შორის განსხვავებების მიუხედავად¹⁰². ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ისეთ აქტივობებს, როგორიც არის დავალებების განაწილება-კოორდინაცია, ზედამხედველობა, რაც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ¹⁰³.

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

- პირველი – უზრუნველყოფს სტანდარტებს, რომლებსაც ეფუძნება პროცედურები და წესები;

⁹⁹ Mohr, L. B., (1982) "Explaining Organizational Behavior", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 234.

¹⁰⁰ იქვე p. 281.

¹⁰¹ Robbins S.P., (1990) "Organization Theory: Structure, Design and Applications", NJ: Prentice Hall, p. 552.

¹⁰² Brockman B.K., Morgan R.M. (2003) "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", Decision Sciences. - № 34(2), P. 394.

¹⁰³ Pugh, D. S., ed., (1990) "Organization Theory: Selected Readings", Harmondsworth: Penguin, p.161.

- მეორე - განსაზღვრავს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მონაწილეთა ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას და რა დონეზე ახდენენ ზეგავლენას მათი ხედვები ორგანიზაციის შემდგომ მოქმედებებზე¹⁰⁴;

ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერისათვის ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მახასიათებლებია: ცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია და კომპლექსურობა. ცენტრალიზაციის ხარისხი დგინდება გადაწყვეტილების მიღების დონეების რაოდენობით, ანუ ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში უმეტესად გადაწყვეტილებას იღებს უმაღლესი მმართველი რგოლი. ფორმალიზაციის ხარისხი დგინდება, რამდენად მნიშვნელოვანია წესები, პროცედურები და 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 სახვადასხვა ტიპის იდენტიფიცირების 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 წესების და პროცედურების მკაცრი ფორმალურობით. ადაპტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს ბუნდოვან იერარქიას, მაღალ ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას და წესებისა და პროცედურების ზომიერ ფორმალიზაციას¹⁰⁵.

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

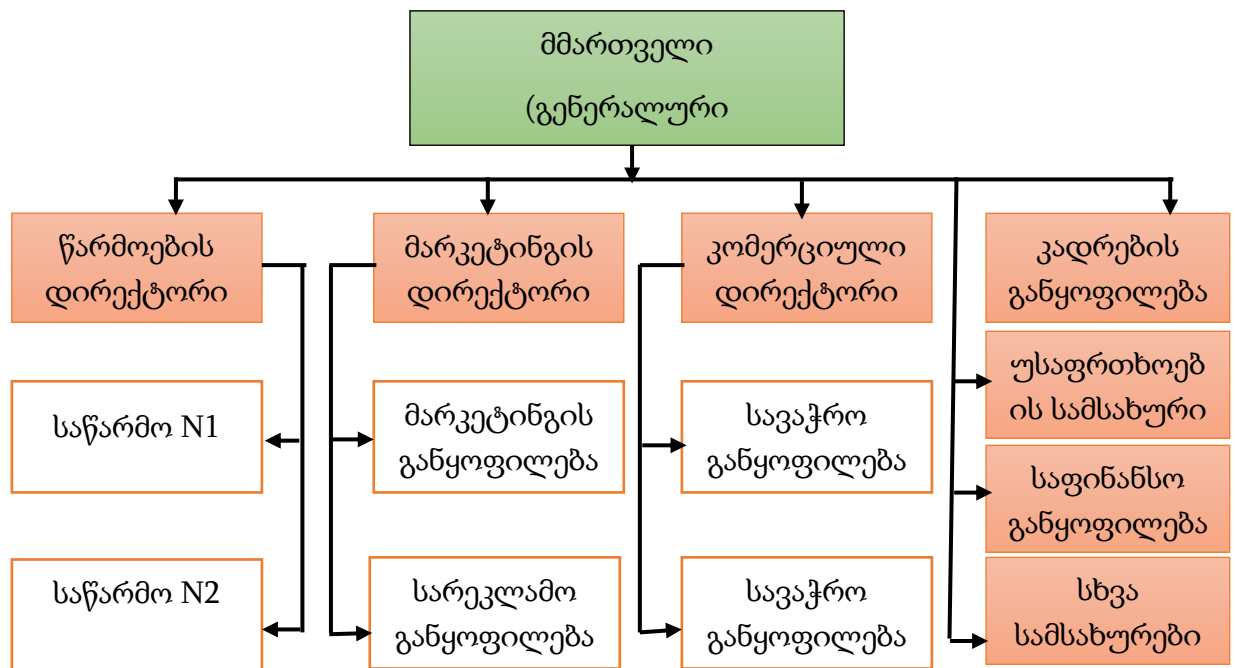
¹⁰⁴ Jacobides., M. G., (2007) "The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war", *Organization Science*, 18, 3, pp. 455-477.

¹⁰⁵ 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.

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, ბუღალტერიის და მარკეტინგის განყოფილებები, უსაფრთხოების სამსახური და სხვა ერთეულები (იხ. დიაგრამა N15). ასეთი სქემატური წყობა ძლიერ იერარქიულია და განაპირობებს გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრალიზაციის მაღალ დონეს.

დიაგრამა N15

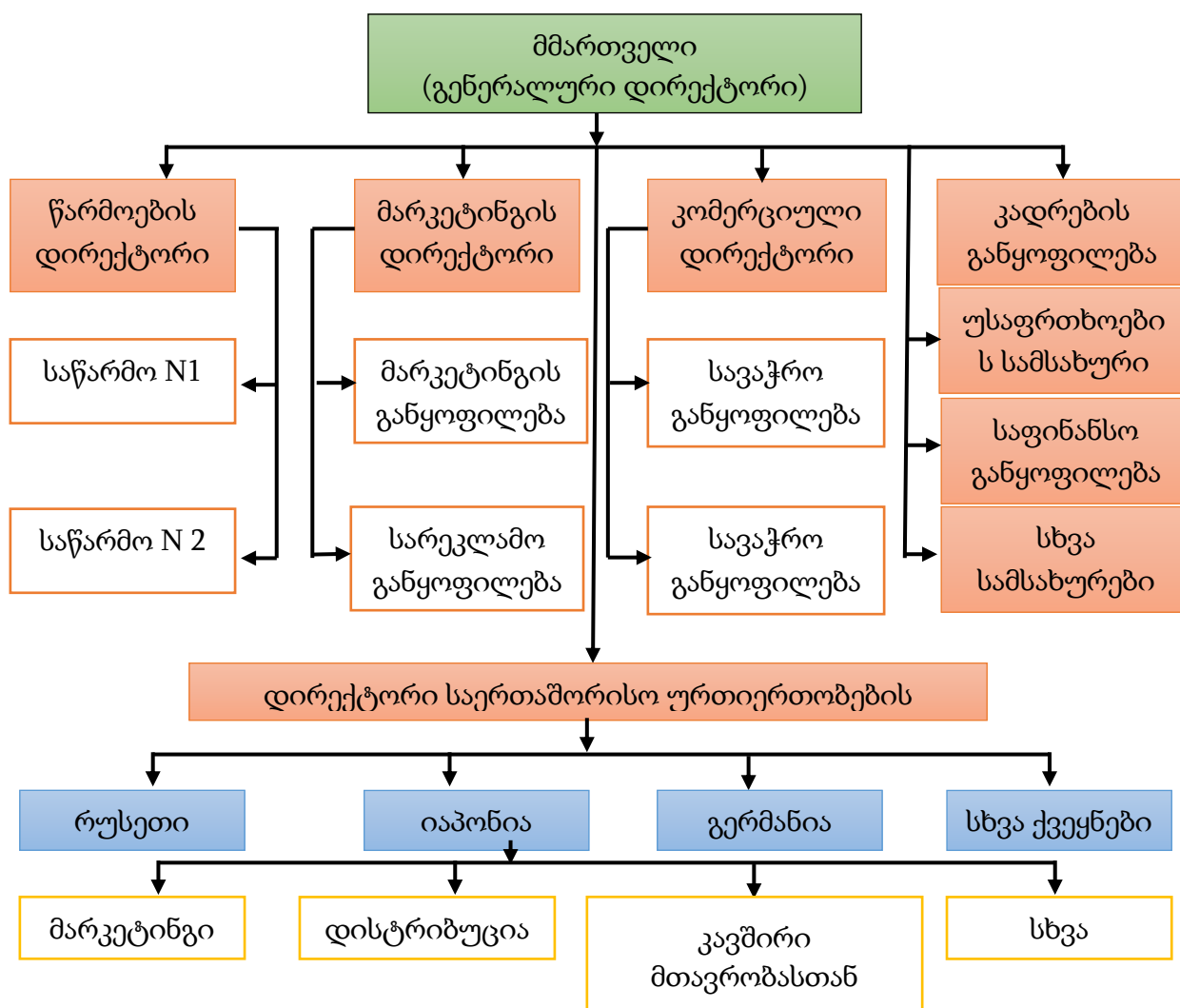
საწარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა



წყარო: <https://biglibrary.ru/category38/book113/part5/>

საერთაშორისო დონეზე გასვლისას 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 N16).

საწარმოს ფუნქციური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე



წყარო: <https://biglibrary.ru/category38/book113/part5/>

ფუნქციური სტრუქტურის უპირატესობებად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი:

- ფუნქციური ნიშნით გაერთიანებული სამუშაო ჯგუფი ეფექტიანად ასრულებს დავალებას საერთო კოორდინაციის, თანამშრომლობის, პასუხისმგებლობის და სხვა მოტივატორების ხარჯზე;
- საერთო დავალებების შესრულების ხარჯზე, თანამშრომლები აფართოებენ სპეციალიზაციის პროფილს, ხვეწენ 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:

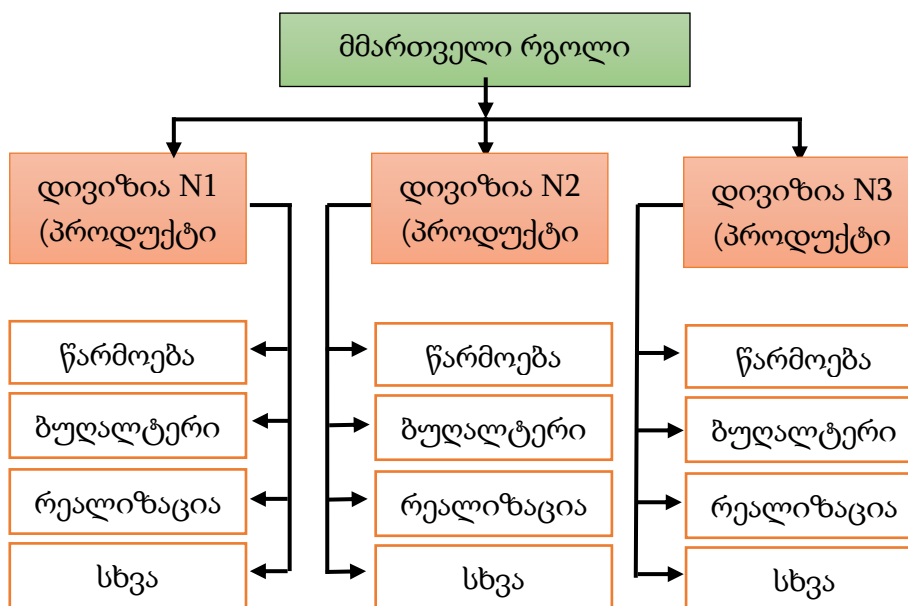
- ის, რომ კონტროლის ცენტრი საგრძნობლად ინაცვლებს ზევით (ხელმძღვანელობა არის მოშორებული კონკრეტულ საწარმოო პროცესებს), ხოლო კონტროლის სისტემა მოწყობილია ვერტიკალური მოდელით;

- იერარქიული კოორდინაციის გამო რთული ხდება ოპერატიულად ისეთი გადაწყვეტილების განხორციელება, რომელიც ერთდროულად ეხება რამდენიმე განყოფილებას. მაგალითად, ერთი განყოფილების თანამშრომელი სხვა განყოფილების თანამშრომლისგან დახმარების მისაღებად, თავიდან 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 სხვა) ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ბაზისს წარმოადგენს, ერთეულების საბოლოო პროდუქტის სახეობის მიხედვით დაყოფა (იხ. დიაგრამა N17). 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.

საწარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა



წყარო: <https://biglibrary.ru/category38/book113/part5/>

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 N18).

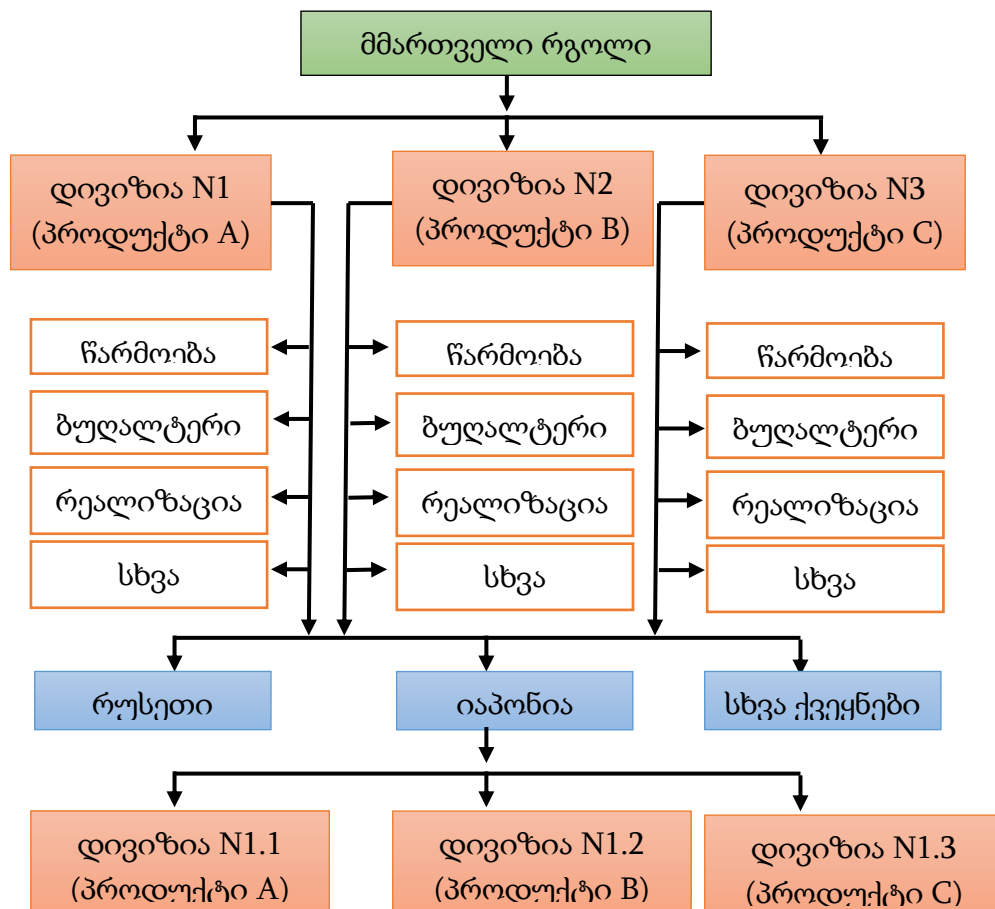
უპირატესობა:

- 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 გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფესა და ოპერატიულობაზე;

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

დიაგრამა N18

საწარმოს დივიზიური მოწყობის ფორმა საერთაშორისო დონეზე



წყარო: <https://biglibrary.ru/category38/book113/part5/>

ნაკლოვანებები:

- ფუნქციური ქვედანაყოფების დუბლირების შედეგად, ადმინისტრაციული რესურსების შესანახად და მათი ძირითადი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად გამოწვეული ხარჯების ზრდა;
- ეკონომიკური მასშტაბების გამოყენების შესაძლებლობის არარსებობა;

- ქვედანაყოფების ტექნიკური მხარდაჭერის დონის დაქვეითება (შედეგად ხარჯების დუბლირება);

- ორგანიზაციის შიგნით სოციალური დამაბულობის გაძლიერება, როგორც შედეგი კონკურენტული ბრძოლისა, მმართველი ზედა დონიდან დაფინანსების გასაზრდელად ან მისაღებად.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მატრიცული წყობის 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 N19).

დიაგრამა N19

საწარმოს მატრიცული მოწყობის ფორმა

მმართველი რგოლი	წარმოება	დისტრიბუცია	ფინანსები	სხვა ფუნქციები
დივიზია N1 (პროდ. A)				
დივიზია N2 (პროდ. B)				
დივიზია N3 (პროდ. C)				

წყარო: <https://biglibrary.ru/category38/book113/part5/>

საწარმოში მსგავსი სტრუქტურული წყობის ჩამოყალიბების აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს მაღალკვალიფიციური პერსონალის არსებობა, რომელსაც ექნება უნარი, იმუშაოს განსხვავებული მიმართულებებით და სპეციალობით. ასევე, მოსამსახურე უნდა გამოირჩეოდეს ადაპტაციის უნარით და შეეძლოს სტრესულ 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 (სათაო ოფისიდან) და ხელმძღვანელი დივიზიური ხაზით. აღნიშნულმა შესაძლოა, გამოიწვიოს გაურკვევლობა და შეანელოს დავალებათა 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 „დინამიური 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 N20).

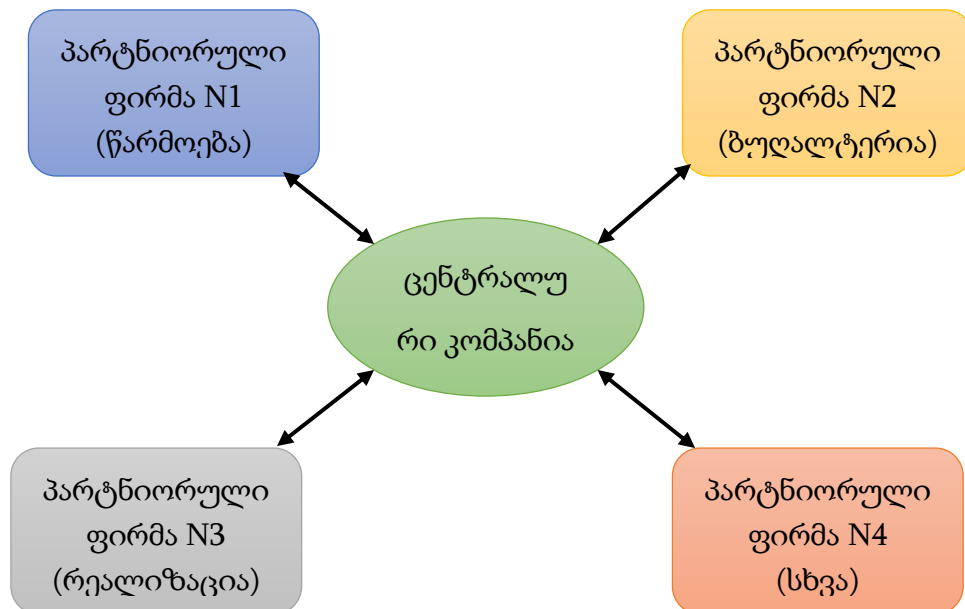
ქსელური კომპანია, თავისი არსით, არ წარმოადგენს ერთიან საწარმოს ან ჰოლდინგს. ის უფრო დინამიური და თავისუფალი გაერთიანებაა. ქსელური სქემა შეგვიძლია, განვიხილოთ იმ საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე, რომლებიც დაკავებულნი არიან საკუთარი საქონლის გაყიდვით მთელ მსოფლიოში. ქსელის მონაწილე გარე კომპანიების ვიწრო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

ამ სტრუქტურის მთავარი ნაკლოვანება არის 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 N20

საწარმოს ქსელური მოწყობის ფორმა



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

ჰოლდინგ-კომპანია¹⁰⁶ - სათაო 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. ჰოლდინგური კომპანიებში ორგანიზაციული სტრუქტურა განსხვავებულია სხვა საწარმოებისაგან, რაც, პირველ რიგში, განპირობებულია მათი დიდი ზომებიდან და ორგანიზაციული მოწყობის სირთულიდან გამომდინარე. ჰოლდინგური კომპანიებისათვის ორგანიზაციული ტიპების გამოყოფა შესაძლებელია ვერტიკალური და ჰორიზონტალური პრიორიტეტების მიხედვით.

¹⁰⁶ საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა - ელექტრონული ენციკლოპედიური ლექსიკონი - <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=18201>.

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 მოწყობით, ხოლო შემდგომ - ფუნქციური პრინციპით.

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

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

2.4 სტრატეგიების ზემოქმედება საერთაშორისო კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევაზე

ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ, როგორც კომპანიის ძირითადმა მახასიათებელმა, მე-20 საუკუნის ბოლოდან განიცადა მნიშვნელოვანი ცვლილებები. კვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა ახდენს დიდ ზეგავლენას 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.¹⁰⁷ მან გამოყო კომპანიის ზრდის 4 სტრატეგია: ახალ ბაზარზე შესვლა, ადგილობრივ ბაზარზე ზრდა, პროდუქტის განვითარება და დივერსიფიკაცია. ანსოფის აზრით, დივერსიფიკაციის სტრატეგია პრინციპულად განსხვავდება წინა სამისგან, რადგან მოითხოვს ახალ ცოდნას და შესაძლებლობებს, ახალ ტექნოლოგიებს და სიმძლავრეებს და მივყავართ ფიზიკურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებამდე. აღნიშნული იდეა შემდგომ განვითარდა ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის და ჯონ ჰოპკინსის უნივერსიტეტის გამოჩენილი ამერიკელი პროფესორის ალფრედ ჩენდლერის მიერ¹⁰⁸, 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 საწარმოს ზრდის მოდელს, რომლის მიხედვით კორპორაცია თანმიმდევრულად სახავს ზრდის გარკვეულ სტრატეგიებს და შესაბამისად ნერგავს გარკვეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ჩენდლერის იდეა “სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას” არის ერთერთი ყველაზე ცნობილი ორგანიზაციული კონცეპციებიდან. “თეზისია, რომ სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას და ის, რომ სტრუქტურის უფრო რთული, კომპლექსური ტიპი არის

¹⁰⁷ Ansoff I. H., (1957) “Strategies for diversification”, Harvard Business Review., P. 113-124.

¹⁰⁸ Chandler A.D., (1962) “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”, MIT Press: Cambridge, MA, p. 463.

შედეგი რამდენიმე საბაზისო სტრატეგიის კომბინაციისა”.¹⁰⁹ 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 ბიზნეს სტრატეგიის განხორციელებას. მულტიდივიზიური სტრუქტურა გამოიყენება მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ბიზნესის დივერსიფიკაციისათვის. ჰოლდინგური კომპანია საკუთარ თავში 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 ჰოლდინგური კომპანიისთვის H-ფორმა.¹¹⁰ იმდენად, რამდენადაც ჩენდლერის წიგნი 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

¹⁰⁹ Chandler A., (1962) „Strategy and Structure“, Harvard Business School Press, Boston p. 125.

¹¹⁰ Williamson OE., (1975) “Markets and Hierarchies”, McGraw-Hill, New York, p. 254.

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: ბიზნეს-დანაყოფები, ქვეყნები და ფუნქციები – ანგარიშვალდებულები სათაო ოფისის წინაშე.¹¹¹

ცხრილში N8 ნაჩვენებია ურთიერთდამოკიდებულება შერჩეულ სტრატეგიასა (მოცულობის გაფართოება, გეოგრაფიული დისპერსია, 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 N8

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	მომხმარებელზე 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 ბიზნეს-სკოლაში, 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

¹¹¹ Galbraith Jay R., (2012) “The evolution of enterprise organization designs”, publisher “Journal of Organization Design” Vol 1 No 2, p. 6.

სტრუქტურის გამოყენებით, ხოლო საქმიანობის დანარჩენი მიმართულებები – დივიზიურით¹¹².

კომპანიის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთ-დამოკიდებულების შესწავლისას სტენფორდმა და უელსმა შეიმუშავეს მოდელი (იხ. დიაგრამა N21), რომლის თანახმად, კომპანიის მიერ ახალ ბაზარზე გასვლისას, პირველად ცვლილებას წარმოადგენს საერთაშორისო დივიზიონის დაარსება, რომელიც ექსპანსიის გაფართოვებისას იცვლება ან გეოგრაფიული დივიზიური სტრუქტურით, ან პროდუქტული დივიზიური სტრუქტურით, იმის და მიხედვით, თუ რომელია უპირატესი, გეოგრაფიული თუ პროდუქტული დივერსიფიკაცია. იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიას აქვს დივერსიფიკაციის ვრცელი პროდუქტული ნომენკლატურა და ფართო გეოგრაფიული არეალი, უპირატესობა ენიჭება მატრიცულ სტრუქტურას¹¹³.

სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობის იდეის განხილვამ გაგრძელა ჰპოვა ეგელჰოფის¹¹⁴ ნაშრომებში, სადაც გამოყოფილია ინფორმაციული მოთხოვნის კრიტერიუმის როლი. ავტორი ამტკიცებს, რომ სტრატეგიის 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. გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოცულობა დამოკიდებულია კონტექსტზე, ანუ რაც უფრო რთულია არსებული გარემო ან კომპანიის სტრუქტურა, მით მეტი ინფორმაციის მოცულობაა მოთხოვნილი. კომპანიის უნარი, გადამუშავოს ინფორმაცია, დამოკიდებულია მის შიდა ორგანიზაციულობაზე, ამასთანავე,

¹¹² Wrigley L., (1983) "Divisional Autonomy and Diversification", publisher "Harvard University Library Microreproduction Dept.," Cambridge, p. 128.

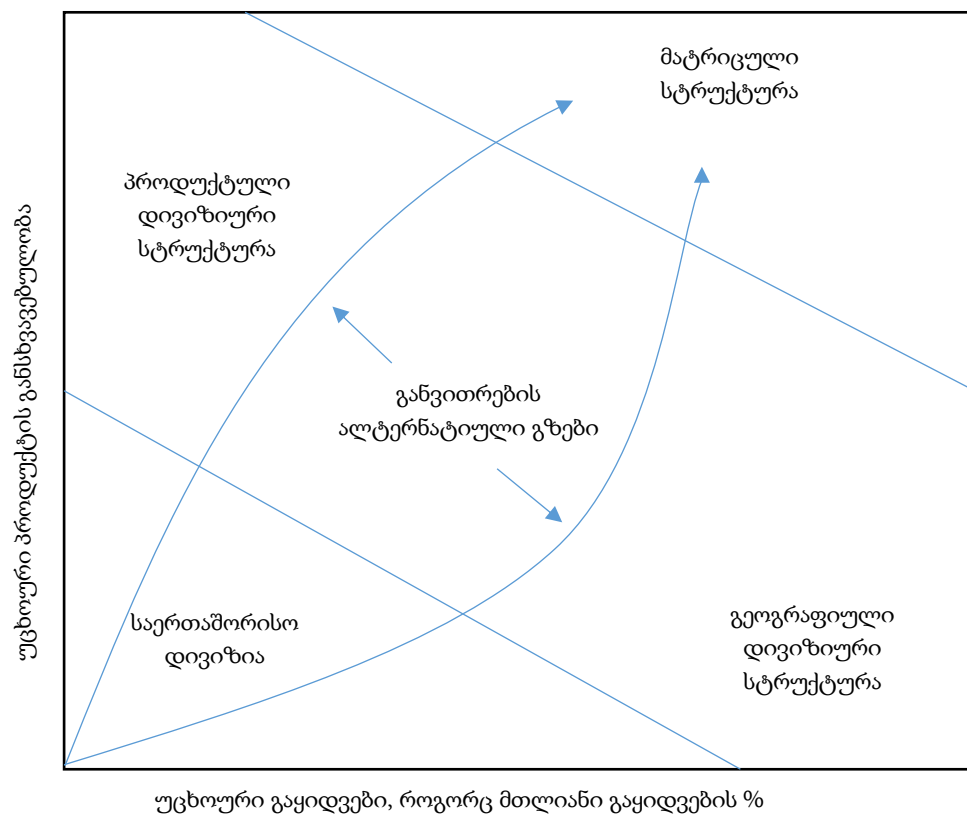
¹¹³ Stopford J.M., Wells L.T. (1972) "Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries", NY: Basic Books, p. 223.

¹¹⁴ Egelhoff W.G., (1982) "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach", Administrative Science Quarterly. N 27, P. 435-58.

“სტრუქტურული სიტუაციური მიდგომა” ამტკიცებს, რომ არსებობს ცალსახა, ურთიერთმისაღები შესაბამისობა გარემოსა და 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 N21

სტოპფორდის და უელსის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირის მოდელი



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

ბარტლეტი 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 ქვეთავში).¹¹⁵

მულტისაშინაო კომპანიები ფლობენ ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირებისათვის. ისინი მართავენ სხვადასხვა ეროვნული ბიზნესის პორტფელს, 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 გადაწყვეტილებების შესრულება და მილსადენივით მოქმედება პროდუქციისა და სტრატეგიისათვის. აღნიშნული მოდელი ასევე ცნობილია, როგორც “ღერძული” მოდელი. ასეთი სახის სტრატეგიის რეალიზაციისათვის ყველაზე უფრო მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ცენტრალიზებული ჰაბი.

ტრანსნაციონალური კომპანიები ფლობენ წინა მოდელების უპირატესობებს: ისინი არიან გლობალურად კონკურენტუნარიანნი, რეაგირებენ ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებზე და, რაც მთავარია, იყენებენ ცოდნას 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

¹¹⁵ Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989) “Managing Across Borders: The Transnational Solution”, MA: Harvard Business School Press, Cambridge, Cambridge, p. 391.

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 N9) და შესაბამისად მოითხოვს სტრუქტურულ ცვლილებებსაც.

ცხრილი N9

ორგანიზაციული მახასიათებლების და სტრატეგიების ურთიერთკავშირი

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

	თითოეულ ქვედანაყოფში	ცენტრალურ კომპანიაში	გადაცემულია საზღვარგარეთულ ერთეულებში	გადანაწილებულია მსოფლიო მასშტაბით
--	----------------------	----------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

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

სტრატეგიის 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 სწორად 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.”¹¹⁶

ჩენდლერის თეზისი იმის შესახებ, რომ სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას იმდენად გავრცელებულია, რომ ამასთან დაკავშირებით დავა თითქმის უსარგებლოა, თუმცა ამ თეზისს ჰყავს მოწინააღმდეგეებიც. ი. ადიხესი 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

¹¹⁶ ქარქუზაშვილი ნ., “მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები”, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015 წ. გვ.82.

გამოცდილება მეუბნება, რომ არსებული სტრუქტურა განსაზღვრავს სტრატეგიას. თუ აუცილებელია ქცევის შეცვლა, საჭიროა თავდაპირველად სტრუქტურის შეცვლა.”¹¹⁷ მისი აზრით, კლასიკური მიდგომა მოითხოვს შემდეგ მოქმედებებს: მისია-სტრატეგია-სტრუქტურა, ხოლო თვითონ თვლის, რომ მისია წინ უძღვება სტრუქტურას, ხოლო სტრუქტურა სტრატეგიას.

თეზისის მარტივად აღსაქმელად შეგვიძლია, გამოვიყენოთ შემდეგი ანალოგია: თუ ჩვენ ავირჩევთ გზას უღრანი ტყის გავლით (ჩვენი სტრატეგია), მაშინ უმჯობესია, გავიაროთ ის კოლონით 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 იყენებს, სხვასთან ერთად, 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).¹¹⁸

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 გარემო-პირობებზე. გამომდინარე იქიდან, რომ გარემო-პირობები უცებ იცვლება, ყველა ჩამოთვლილი

¹¹⁷ Адизес Ицхак К., “Управление жизненным циклом корпорации”, И-во. Питер, 2007, стр.285.

¹¹⁸ <http://www.dekanblog.ru/adizes-vs-chandlera-orgstrukturu/> .

ცნებები მუდმივად უნდა დაზუსტდეს. მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებში უფრო ხშირად, მსხვილ საწარმოებში შედარებით იშვიათად. სტრატეგია განსაზღვრავს 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. მითუმეტეს, 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 მეცნიერების (ნ. ქარქუაშვილი, 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 უფლებამოსილების 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 სამეწარმეო სტრუქტურების საერთაშორისო ბიზნესში ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები

3.1 საქართველოს ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაცია გლობალურ ბიზნეს გარემოში

გეოპოლიტიკური მდებარეობიდან გამომდინარე საქართველო მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა მსოფლიო ვაჭრობაში. ჯერ კიდევ ძვ. წ. II საუკუნეში ის წარმოადგენდა ტრანსკონტინენტური სავაჭრო-საქარავნო გზის მნიშვნელოვან სატრანზიტო დერეფანს, რომელიც ჩინეთს ხმელთაშუა და შავი ზღვების სანაპიროებთან აკავშირებდა, მას მე-19 ს-ში გერმანელმა გეოგრაფმა ფერდინანდ ფონ რიხტჰოფენმა „აბრეშუმის დიდი გზა“ უწოდა.¹¹⁹

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.¹²⁰

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 სისხლიანი ტერორითა და რეპრესიებით, თუმცა 1991 წლის 9 აპრილს ქვეყანამ რეფერენდუმის გზით, ბრძოლისა და დიდი მსხვერპლის ფასად მაინც მოახერხა და მოიპოვა დამოუკიდებლობა.¹²¹

თავისუფლების მოპოვების დღიდან საქართველო იბრძვის აღადგინოს საუკუნის მანძილზე დაკარგული კავშირები, ჩაერთოს მსოფლიოში მიმდინარე ეკონომიკურ

¹¹⁹<https://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>.

¹²⁰ <http://www.ambioni.ge/abresumis-gzisistoriuli-mnisvneloba>.

¹²¹ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32362> .

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 ჰპოვა 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.¹²²

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 ორგანიზაციის (ვმო) წევრს, რის გამოც ვმო-ს 163-ვე წევრ ქვეყანასთან სავაჭრო ურთიერთობების განხორციელება შესაძლებელია “უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმის” საფუძველზე. საქართველო არის აშშ-ს, იაპონიის, კანადის, შვეიცარიის და ნორვეგიის პრეფერენციათა განზოგადებული სისტემის რეჟიმის ბენეფიციარი, რაც გულისხმობს აღნიშნულ ქვეყნებში საიმპორტო ტარიფის შემცირებული განაკვეთების დაწესებას და აადვილებს ქვეყანაში წარმოებული საქონლის ექსპორტს (შედწევას) შესაბამის

¹²²<http://news.ge/ge/news/story/125555-tu-akhali-abreshumis-gza-eqspluatatsiashi-sheva-chineti-evrokavshirs-rusetis-gverdit-avlit-daukavshirdeba>.

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 ხელშეკრულებებიდან 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 დაახლოვებას, მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ქვეყნისთვის, რისი შესრულებითაც ადგილობრივ მეწარმეებს გაეხსნებათ მსოფლოს ერთერთი უმსხვილესი ბაზარი, რომელიც 28 ქვეყანას და 500 მილიონზე მეტ მომხმარებელს აერთიანებს, რაც მისცემთ შესაძლებლობას მაქსიმალურად გამოიყენონ ექსპორტის პოტენციალი.

DCFTA-ს განხორციელების პარალელურად, ევროკავშირის საბჭოს N539/2001 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.

დამოუკიდებლობის აღდგენიდან დღემდე განხორციელებული რეფორმების და საერთაშორისო ხელშეკრულებების პირობების შესრულების შედეგად, განსაკუთრებით ბოლო დეკადაში, საქართველოში ეკონომიკური ზრდის 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 თავისუფლების 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 ბიზნეს-საქმიანობას. “

Doing Business ”-ის 2017 წელს გამოქვეყნებული მონაცემებით, სადაც ქვეყნები შეფასდა 10 კრიტერიუმით, საქართველო ბიზნესის კეთების სიმარტივით 190 ქვეყანას შორის მე-16 ადგილზეა. ცალკეული კრიტერიუმის მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი N10):

ცხრილი N10

ბიზნესის კეთების სიმარტივით რეიტინგული მონაცემები

კრიტერიუმი	რეიტინგი	საუკეთესო მაჩვენებლის %
საერთო ჯამში	<u>16</u>	<u>80.20</u>
ბიზნესის დაწყება	8	96.13
მშენებლობის ნებართვა	8	82.84
ელექტროენერგიით მომარაგება	39	82.73
ქონების რეგისტრაცია	3	92.85
კრედიტის მიღება	7	85.00
მონოროიტარული ინვესტორების დაცვა	7	76.67
გადასახადების გადახდა	22	87.43
საერთაშორისო ვაჭრობა	54	85.15
კონტრაქტების აღსრულება	16	73.21
გადახდის უუნარობა	106	40.02

წყარო: The World Bank, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/georgia>

The Heritage Foundation -ი ყოველწლიურად აქვეყნებს ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მონაცემებს, რომლის მიხედვით 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, დემოკრატიასთან და სიღარიბის აღმოფხვრასთან. შესწავლა ეფუძნება 12 რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ფაქტორს, რომელიც დაჯგუფებულია 4 კატეგორიაში: კანონის უზენაესობა, მთავრობის მოცულობა, რეგულაციების

ეფექტიანობა და ღია ბაზარი. 1997 წლიდან დღემდე, აღნიშნული ინდექსის საერთო მაჩვენებლით, საქართველოში ეკონომიკური თავისუფლება ყოველწლიურად საშუალოდ 1.52 პუნქტით იზრდება.

2017 წელს საქართველო 76.0 ქულით, 180 ქვეყანას შორის მე-13 ადგილზეა და ითვლება უმეტესად თავისუფალ ქვეყნად. ევროპის 45 ქვეყანას შორის არსებული სარეიტინგო მონაცემებით საქართველო მე-5 ადგილს იკავებს და ჩამორჩება ისეთ ქვეყნებს, როგორიც არის შვეიცარია, ესტონეთი, ირლანდია და გაერთიანებული სამეფო. ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის 2016 და 2017 წლების მონაცემები, ფაქტორების მიხედვით, შემდეგნაირია (იხ. ცხრილი N11):

ცხრილი N11

საქართველოს ეკონომიკური თავისუფლების მაჩვენებლები 2016 – 2017 წწ.

კატეგორია	ფაქტორები	მაჩვენებლები 2016	მაჩვენებლები 2017
კანონის უზენაისობა	საკუთრების უფლება	40	55,1
	მთავრობის სამართლიანობა	52	65
	სასამართლოს ეფექტურობა	66,5	66,5
მთავრობის მოცულობა	მთავრობის დანახარჯები	75,3	74,4
	გადასახადების ტვირთი	87,6	87,3
	ფისკალური სიჯანსაღე	93,5	93,5
რეგულაციების ეფექტიანობა	ბიზნესის თავისუფლება	86,5	87,2
	შრომის თავისუფლება	75,7	75,9
	მონეტარული თავისუფლება	80,5	78,2
ღია ბაზარი	ვაჭრობის თავისუფლება	88,6	88,6
	ინვესტირების თავისუფლება	80	80
	ფინანსური თავისუფლება	60	60
საერთო მაჩვენებელი		72,6	76

წყარო: The Heritage Foundation, <http://www.heritage.org/index/explore>

ცხრილის ანალიზით ჩანს, რომ საქართველოს 2017 წელს, 2016 წელთან შედარებით, საერთო მაჩვენებლით ზრდა ჰქონდა 3.4 პუნქტი. ზრდა შეიმჩნევა საკუთრების უფლების (15.1 პუნქტით), მთავრობის სამართლიანობის (13.0 პუნქტით), ბიზნესის თავისუფლების (0.7 პუნქტით) და შრომის თავისუფლების (0.2 პუნქტით) კუთხით, რაც შეეხება სასამართლოს ეფექტიანობას, ფისკალურ სიჯანსაღეს, ვაჭრობის თავისუფლებას, საინვესტიციო გარემოს თავისუფლებას და ფინანსურ

თავისუფლებას, აღნიშნული ფაქტორების მონაცემები, ბოლო ორი წლის განმავლობაში, არ შეცვლილა. საქართველოს ქულები შემცირდა შემდეგ სფეროებში: მთავრობის დანახარჯები (0.9 პუნქტით), გადასახადის ტვირთი (0.3 პუნქტით) და მონეტარული პოლიტიკის თავისუფლება (2.2 პუნქტით).

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

კანონის უზენაესობის კუთხით, საქართველოში გაუმჯობესდა საკუთრების უფლების დაცვა და მთავრობის მიერ გამარტივდა კონტრაქტების შესრულება. მიუხედავად იმისა, რომ კონსტიტუცია და კანონმდებლობა ითვალისწინებს დამოუკიდებელი სასამართლო სისტემის ფორმირებას, პროგრესი, წინა წელთან შედარებით, იყო უმნიშვნელო და მთავრობა სრულად არ ითვალისწინებს სასამართლო დამოუკიდებლობას. ქვეყანა კვლავ ებრძვის საბჭოთა ეპოქის კორუფციის გავლენას ისევე, როგორც რუსეთის მიმდინარე ზემოქმედებას.

მთავრობის მოცულობის კუთხით, საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 20%, ხოლო საწარმოს დასაბეგრი მოგება იბეგრება 15%-ით, სხვა გადასახადები მოიცავს დამატებითი ღირებულების და დივიდენდების გადასახადებს. გადასახადების ტვირთი შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 25.3 %-ს. გასული სამი წლის განმავლობაში სახელმწიფო ხარჯების მოცულობამ შეადგინა მშპ-ს - 29.2%, ბიუჯეტის დეფიციტმა საშუალოდ - 1.4%, ხოლო საგარეო ვალმა - 41.2%.

მარეგულირებელი გარემო ეფექტურია. ბიზნესის დაწყება შესაძლებელია მინიმალური კაპიტალის (დადგენილი ზღვრის) გარეშე, ბიზნეს-სუბიექტად რეგისტრაციისთვის საკმარისია სამი პროცედურა და სამი დღე. მომუშავეთა დასაქმების ღირებულება არ არის მაღალი, თუმცა შრომის ბაზარს აკლია დინამიკა და უმუშევრობის დონეც საკმაოდ მაღალია. ეკონომიკის დოლარიზაცია მაღალია, ეროვნული ვალუტის დევალვაცია მოხდა 2015 წელს, თუმცა სტაბილიზაცია მოხერხდა 2016-ში. ხდებოდა ინფლაციური ზეწოლის კონტროლი.

ვაჭრობა საქართველოს ეკონომიკისათვის უმნიშვნელოვანესია. არსებობს გარკვეული შეზღუდვები სასოფლო-სამეურნეო მიწების უცხოელთა საკუთრებაზე. საბანკო სექტორის ზრდასა და განვითარებასთან (მოდერნიზაციასთან) ერთად,

დაფინანსების ხელმისაწვდომობა გაიზარა. საწარმოო ბაზარი აგრძელებს განვითარებას, თუმცა საფონდო ბირჟა მაინც რჩება მცირე ზომის და განუვითარებელი.

მნიშვნელოვანია, Fraser Institute -ის მიერ გამოქვეყნებული, მსოფლიო ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსი, რომელშიც 2016 წლის მონაცემებით საქართველო შედის ტოპ 10 ქვეყანაში და მსოფლიოს 159 ქვეყანას შორის იკავებს მე-5 ადგილს.

ზემოაღნიშნული ინდექსების გარდა, ქვეყნის სწორი განვითარებისათვის 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 კორუმპირებულად აღიქმება საჯარო სექტორი სხვადასხვა ქვეყნებში. 2016 წლის მონაცემებით საქართველო 176 ქვეყანას შორის 57 ქულით 44-ე პოზიციას იკავებს. წინა წლებთან შედარებით ქვეყნის რეიტინგის გაუმჯობესება (იხ. ცხრილი N12) მიუთითებს გარკვეულ წინსვლაზე კორუფციის აღქმის მხრივ.

ცხრილი N12

მსოფლიო კორუფციის აღქმის ინდექსით საქართველოს რეიტინგის დინამიკა 2012-2016 წლებში

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

წყარო: Transparency international the global coalition against corruption,

<https://www.transparency.org/country/GEO>

აღსანიშნავია, რომ ქვეყნის მდგომარეობა (მაჩვენებლები) საუკეთესოა აღმოსავლეთ ევროპის (ევროკავშირის არაწევრ ქვეყნებში) და ცენტრალური აზიის რეგიონში. თუმცა, ორგანიზაციის მიერ, კორუფციასთან ბრძოლის მხრივ, პროგრესის უზრუნველსაყოფად გაცემული რეკომენდაციებიდან, მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილდეს შემდეგ გასატარებელ ღონისძიებებზე, როგორც არის:¹²³

- ✓ დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული უწყების შექმნა;
- ✓ სახელმწიფო და მარეგულირებელი ინსტიტუტების (მაგ. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს, კონკურენციის სააგენტოს, საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის, საჯარო სამსახურის ბიუროს) ინსტიტუციური დამოუკიდებლობის გაძლიერება და მათ საქმიანობაში პოლიტიკურად მოტივირებული ჩარევის გამორიცხვა;
- ✓ ეფექტური ანტიკორუფციული მექანიზმების შექმნა სახელმწიფო საწარმოებში;
- ✓ სახელმწიფო შესყიდვებში გამარტივებული შესყიდვების მეტისმეტად მაღალი ხვედრითი წილის შემცირება და ა.შ.

2015-2016 წლების გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში შეფასდა 138 ქვეყნის ეკონომიკური კონკურენტუნარიანობა, პროდუქტიულობის და განვითარების მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიცირებით. ანგარიში წარმოადგენს ეროვნული კონკურენტუნარიანობის ყველაზე ამომწურავ და ყოვლისმომცველ კრიტერიუმს მსოფლიო მასშტაბით.¹²⁴ გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის ფაქტორთა ჯგუფი მოიცავს ქვეყნის განვითარების 3 ძირითად საფეხურს, რომელიც, თავის მხრივ, შედგება 3 ქვე-ინდექსისაგან (I საფეხური - ძირითადი მოთხოვნები; II საფეხური - ეფექტიანობის გამაძლიერებლები; III საფეხური - ინოვაციები და განვითარების ფაქტორები;), რომელიც აერთიანებს 12 მაჩვენებელს. 12-ვე ინდიკატორი ჩაშლილია 114 კომპონენტად და ფასდება 1-7 ქულამდე. ქულათა ხარისხობრივი მაჩვენებელი შემდეგნაირია:

- ✓ 5.45-დან 7 ქულამდე - ძალიან მაღალი მაჩვენებელი;
- ✓ 4.51-დან 5.44 ქულამდე - მაღალი მაჩვენებელი;

¹²³ საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო „კორუფციის აღქმის ინდექსი 2016“, <http://www.transparency.ge/ge/post/corruption-perception-index-2016>.

¹²⁴ The World Economic Forum – „The Global Competitiveness Report 2015-2016“, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>.

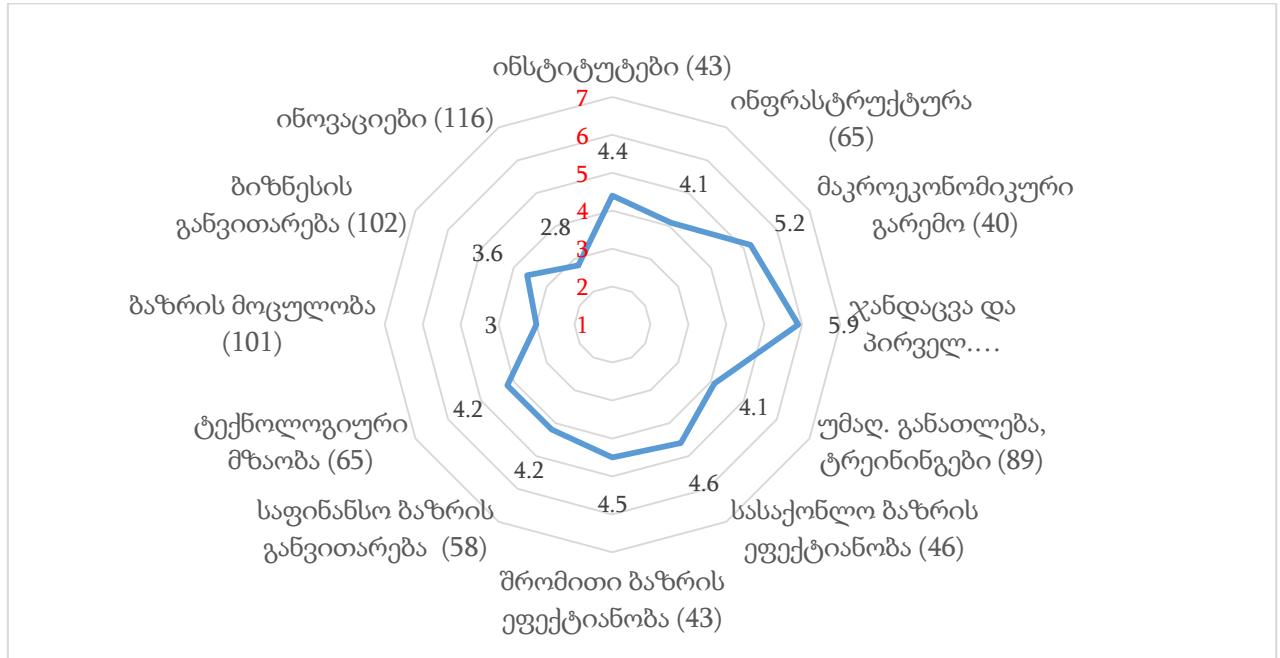
- ✓ 3.51-დან 4.50 ქულამდე - ზომიერი მაჩვენებელი;
- ✓ 3.01-დან 3.50 ქულამდე - დაბალი მაჩვენებელი;
- ✓ 1-დან 3 ქულამდე - ძალიან დაბალი მაჩვენებელი.

ბოლო მონაცემებით საქართველო საერთო სარეიტინგო ქულით 4.32 იმყოფება 59-ე ადგილზე, რაც წინა წლის მაჩვენებლის გაუმჯობესებაა 7 საფეხურით. ინდიკატორების გრაფიკული მონაცემები წარმოდგენილია N22 დიაგრამაზე, ხოლო N23-ე დიაგრამაზე ნაჩვენებია, ქვეყანაში ბიზნესის კეთების კუთხით, წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი პრობლემური ფაქტორები.

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

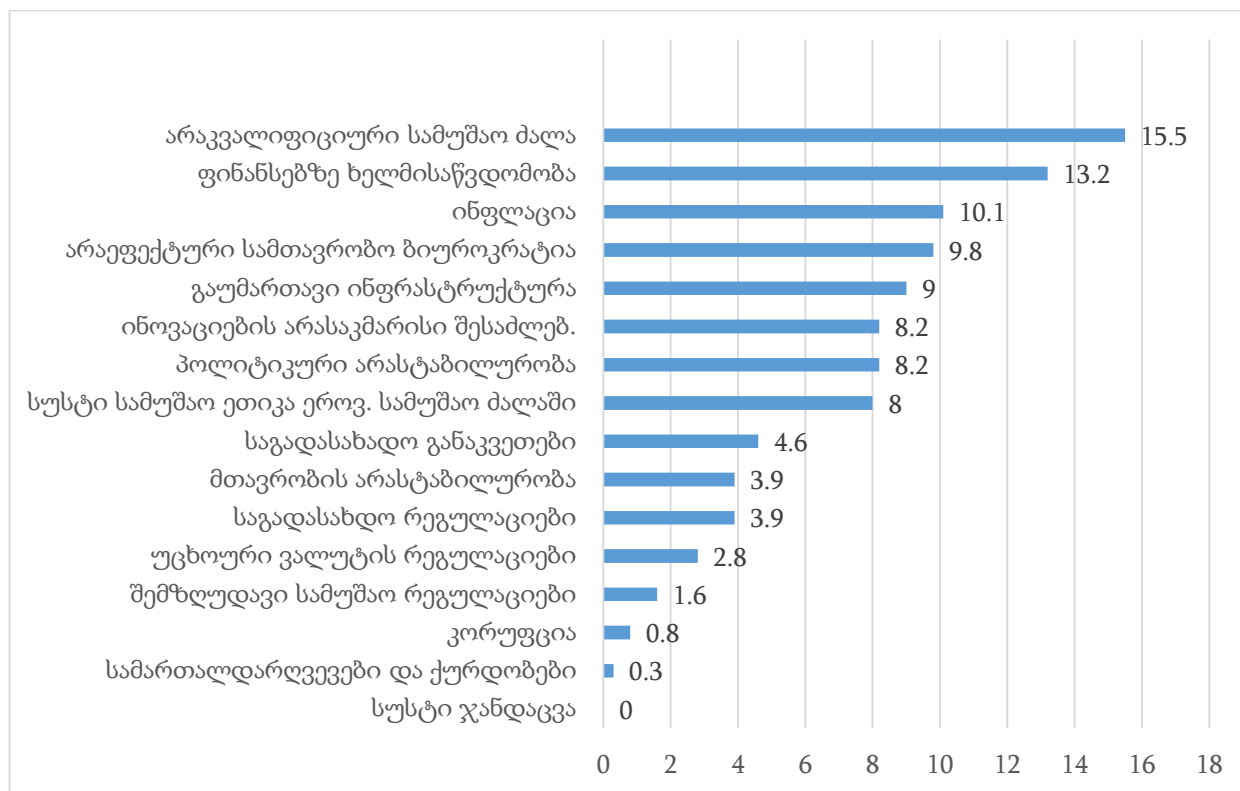
დიაგრამა N22

საქართველო 2016 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსით



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

გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშში იდენტიფიცირებული
პრობლემური საკითხები საქართველოში 2016 წ.



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

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.

ილიას უნივერსიტეტის ბიზნეს-სკოლის მიერ გამოქვეყნებული საქართველოს უმსხვილესი კომპანიების რეიტინგი, რომელიც ეყრდნობა საქსტატის მიერ საჯაროდ წარმოდგენილი საქართველოს ბაზარზე ოპერირებადი უმსხვილესი კომპანიების 2014

წლის ბრუნვის მაჩვენებლებს, (არ შედის საბანკო და სადაზღვევო სექტორის კომპანიები) 2014 წლის უმსხვილესი კომპანიების ათეული შემდეგნაირია:¹²⁵

1. შპს სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი - სექტორი : ნავთობი;
2. შპს ტოიოტა კავკასია და ცენტრალური აზია - სექტორი: ავტოდილერი;
3. სს ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია - სექტორი: ნავთობი;
4. სს საქართველოს რკინიგზა - სექტორი: ტრანსპორტი;
5. შპს სოკარ ჯორჯია გაზი - სექტორი: გაზი;
6. შპს რომპეტროლ საქართველო - სექტორი: ნავთობი;
7. შპს ჯორჯიან მანგანუმი - სექტორი: მძიმე ინდუსტრია;
8. შპს სან პეტროლიუმ ჯორჯია - სექტორი: ნავთობი;
9. სს საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაცია - სექტორი: გაზი;
10. შპს სოკარ გაზ ექსპორტ-იმპორტი - სექტორი: გაზი;

ასეულში, რომელიც უმსხვილესი კომპანიების ჩამონათვალს შეიცავს, ნავთობისა და გაზის რეალიზაციის სექტორიდან ყველაზე მეტი კომპანიაა და მათი პროცენტული მაჩვენებელი 14 %-ს შეადგენს. შემდეგი მაჩვენებელია ენერგეტიკის - 9%, კვების ინდუსტრიის - 9%, ვაჭრობის სექტორი - 9%. ტრანსპორტი - 8%, ავტოდილერები - 7%, ფარმაცია - 6%, კომუნიკაცია - 5, მშენებლობა - 5 და რითეილი - 5%, თამბაქოს ინდუსტრია - 4%, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის რეალიზაცია - 4%, აზარტული თამაშები - 3%, აგროსექტორი - 2 %, ტექნოლოგიები - 1%.

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.

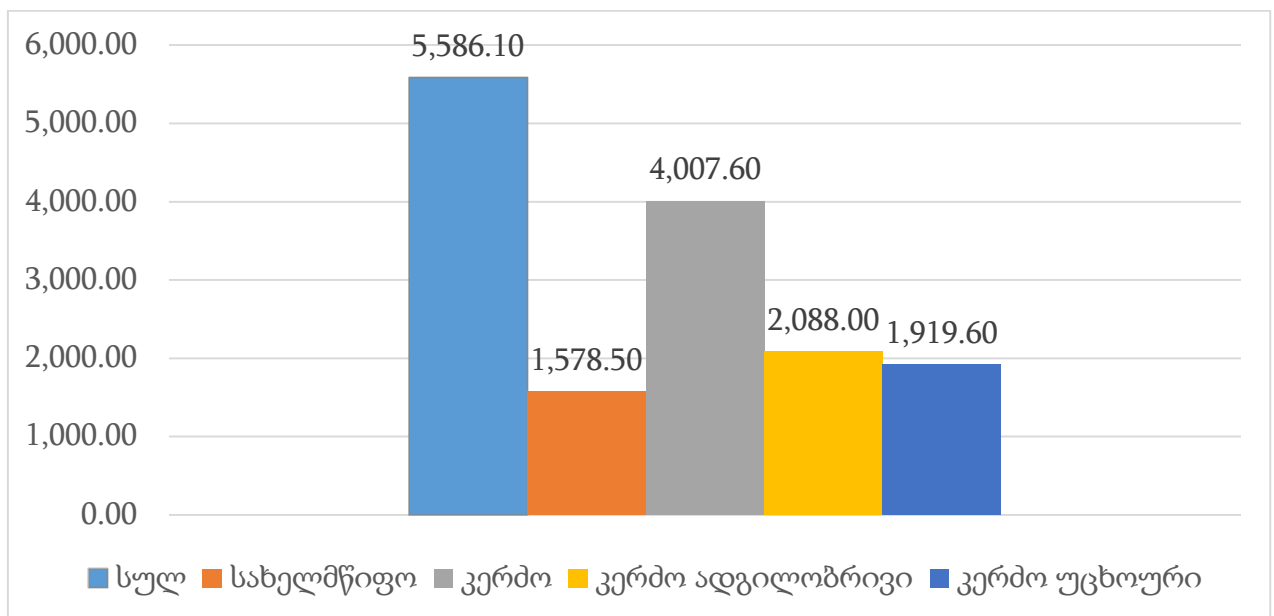
საინტერესო სურათს იძლევა საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების ანალიზი. ქვეყანაში, კერძო სექტორში მოქმედი, ადგილობრივი და უცხოური კომერციული ორგანიზაციების დინამიკა.

¹²⁵ ტოპ 100 უმსხვილესი კომპანია საქართველოში - <http://www.ambebi.ge/sazogadoeba/133308-top-100-umskhvilesi-kompania-saqarthveloshi.html>.

2017 წლის მონაცემებით ფიქსირებულ აქტივებში ინვესტიციის თანხამ ჯამში შეადგინა 5,586.1 მლნ. ლარი, აქედან ინვესტირებული თანხების 72%-ი 4,007.6 მლნ ლარი მოდის კერძო სექტორის მიერ განხორციელებულ ინვესტიციებზე, საიდანაც 48% (1,919.6 მლნ. ლარი) განხორციელდა უცხოური კერძო სამართლის პირებისაგან (იხ. დიაგრამა N24). რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს საერთაშორისო კომპანიების ინტერესს ქვეყანაში არსებული პოტენციალისადმი და ბიზნესის განხორციელებისათვის შედარებით ხელსაყრელი პირობების არსებობას.

დიაგრამა N24

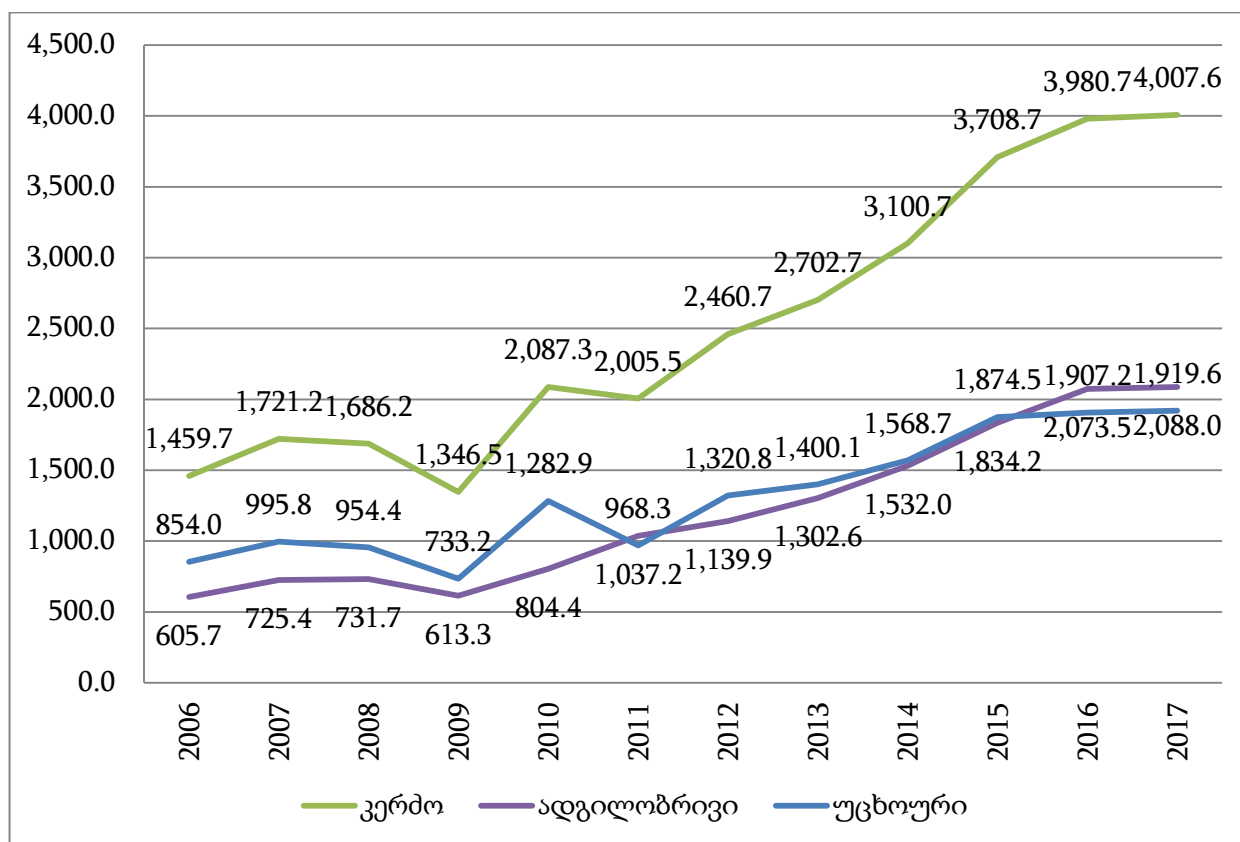
2017 წელს ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციები



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

2006-2017 წლებში კერძო სექტორში ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების დინამიკა შემდეგნაირია:

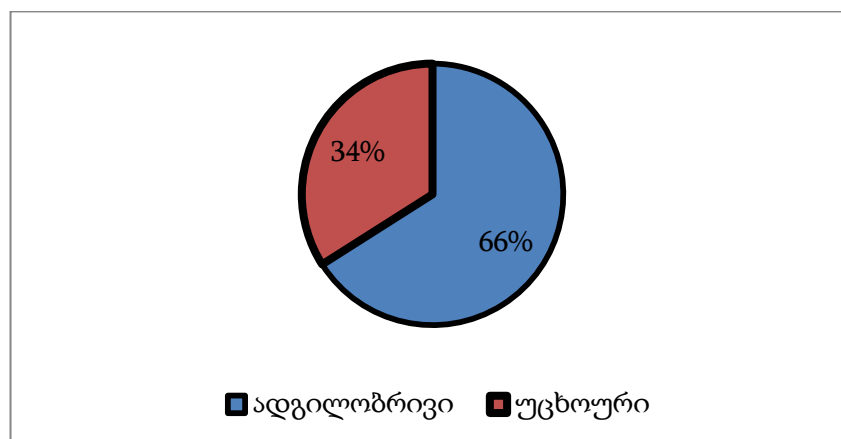
ფიქსირებულ აქტივებში ინვესტიციების დინამიკა



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

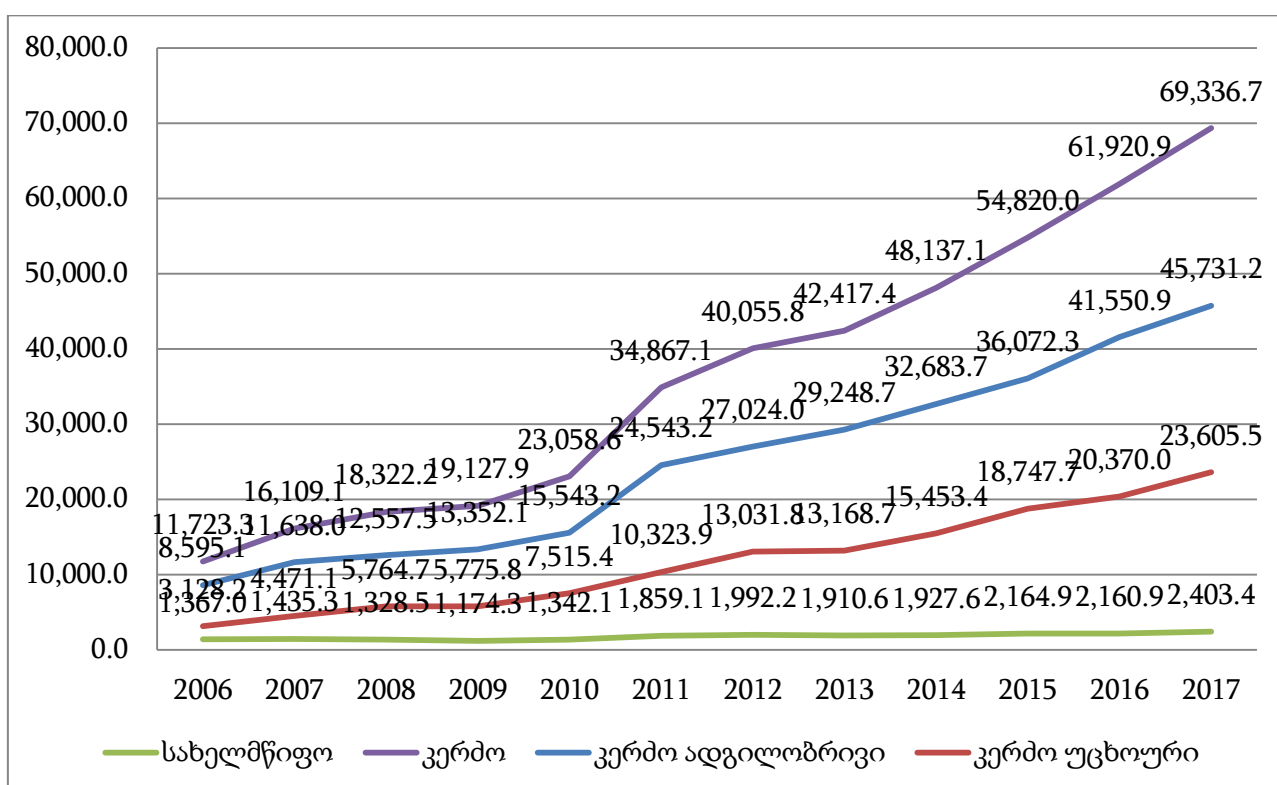
საქსტატის მონაცემებით 2017 წლის წლიურმა ბრუნვამ შეადგინა 71,740.1 მილიონი ლარი, სახელმწიფო სექტორში არსებული მაჩვენებელი იყო 2,403.4 მლნ ლარი, ხოლო კერძო სექტორზე არსებულმა ბრუნვამ შეადგინა 69,336.7 ლარი, რაც ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციების მთლიანი ბრუნვის 97 % -ს შეადგენდა. უცხოეთის საკუთრებაში არსებულ სუბიექტების წლიურმა ბრუნვამ კერძო სექტორის 34%-ი (23,605.5 მლნ. ლარი) შეადგინა.

2017 წელს კერძო სექტორის ბრუნვის წილი



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

ბრუნვის დინამიკა



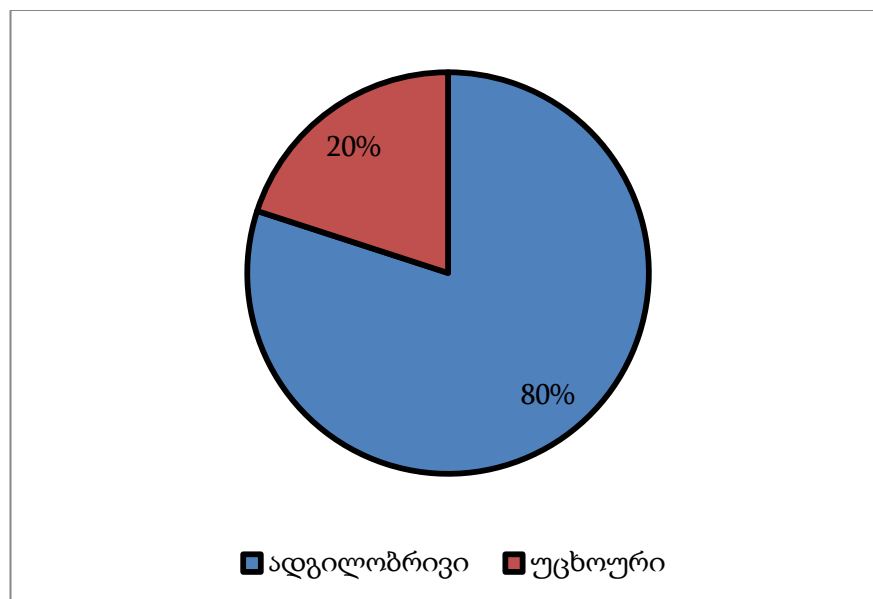
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ-გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით Geostat.ge

ქვეყანაში დასაქმებულთა რაოდენობა 2015 წლის მონაცემებით შეადგენდა 708,165 ადამიანს, აქედან 92% - 650,433 ადამიანი დასაქმებული იყო კერძო სექტორში. უცხოეთის საკუთრებაში არსებულ სუბიექტებში დასაქმებულთა რაოდენობა, კერძო სექტორში მომუშავეთა, 20% -ს (132,630 ადამიანი) შეადგენდა (იხ. დიაგრამა N28).

აღსანიშნავია, რომ 2017 წლის მონაცემებით უცხოურ ორგანიზაციებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შემოსავალი იყო 1,554.8 ლარი, რაც 77% -ით აღემატება კერძო ადგილობრივ სექტორში დასაქმებულთა თვიურ შემოსავალს, ხოლო უცხოური კომპანიების მიერ გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობა ეროვნულ ვალუტაში 13,587.4 მილიონი ლარი იყო, რაც კერძო სექტორის მიერ წარმოებული საქონლის 37%-ს შეადგენდა. 2006-2017 წლებში კერძო სექტორში დასაქმებულთა დინამიკა იხილეთ დიაგრამაზე N29.

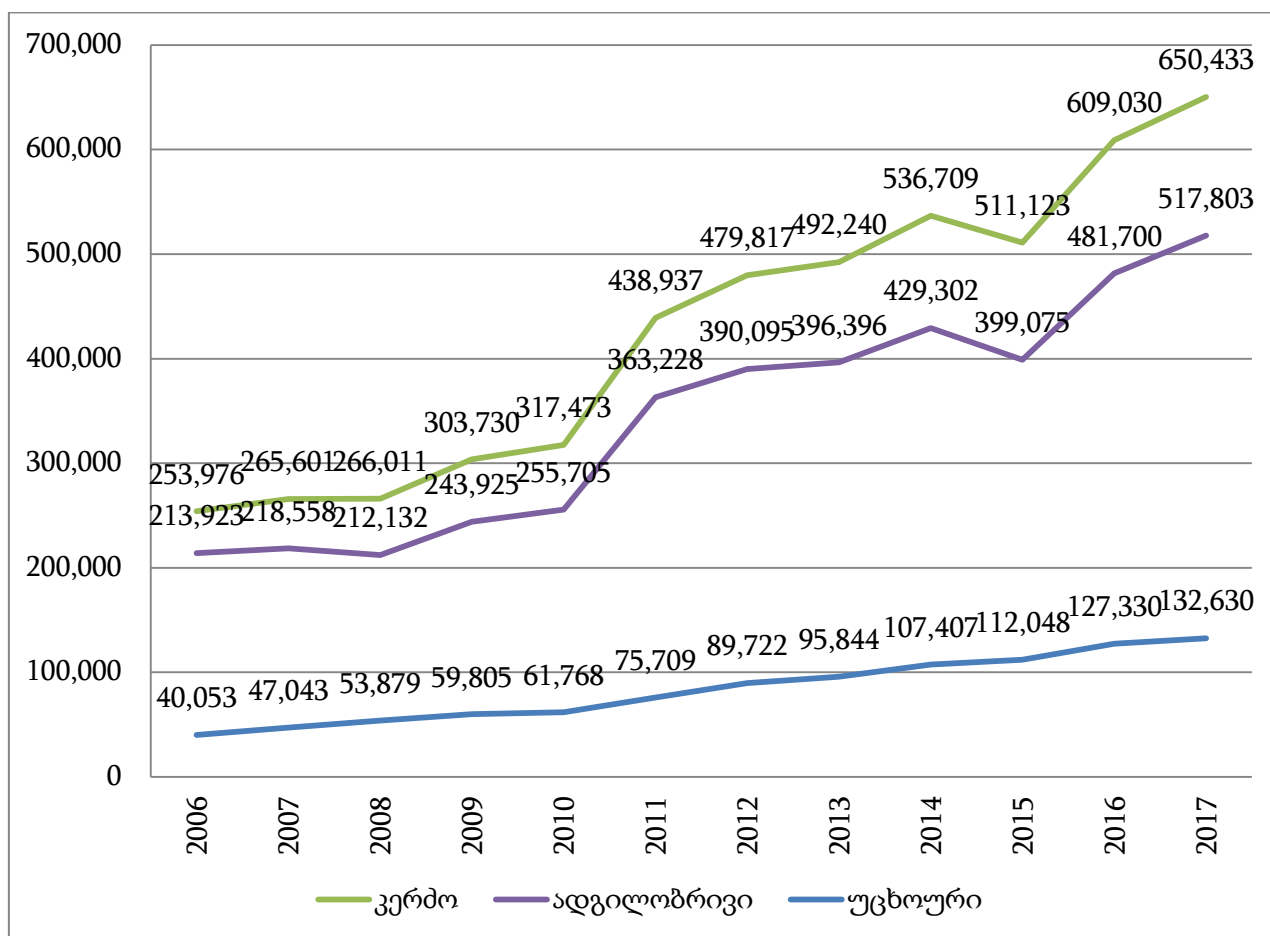
დიაგრამა N28

დასაქმებულთა წილი



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

დასაქმებულთა რაოდენობის დინამიკა კერძო სექტორში



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

აღნიშნულ დიაგრამაზე ნათლად ჩანს, რომ უცხოურ კომპანიებში დასაქმებულ პირთა დინამიკა ხასიათდებოდა სტაბილური ზრდით, რაც, მონაცემთა ანალიზით, საშუალოდ 12%-ს შეადგენდა. ადგილობრივ კერძო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობრივი დინამიკა მეტყველებს მომუშავეთა რაოდენობის სწრაფ ცვლილებაზე, შეინიშნება როგორც გაზრდის, ასევე შემცირების ტენდენციები. შეგვიძლია, ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული არასტაბილურობა დასაქმების ტენდენციაში გამოწვეული იყო დამსაქმებლების მიერ არასწორი დაგეგმვით, ცრუ მოლოდინით, მომავალი წარმატების გადაფასებით, ასევე წარმოების კონკრეტულად შიდა ბაზრის მოხმარებისთვის ორიენტაციით და ადგილობრივ მეწარმეთა 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 და ბარიერები

მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესში საწარმოს განვითარების და წარმატების ერთ-ერთ უმთავრეს პოტენციალს წარმოადგეს საერთაშორისო ბიზნეს-გარემოსთან ინტეგრაცია, რისი აქტუალურობა დადასტურდა სადისერტაციო ნაშრომის 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, ხელშეწყობის 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 ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს, ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად, 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 თავისუფალი 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 ბიზნეს-ოპერატორებთან საკონსულტაციო ურთიერთობების წარმართვა, მათი საჭიროებებისა და პრობლემების იდენტიფიცირება და კომპეტენციის შესაბამისად რეაგირება, ვაჭრობით დაინტერესებული ბიზნეს ოპერატორებისთვის საინფორმაციო მომსახურების გაწევა, 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 ბიზნეს-ოპერატორებთან კონტაქტების დამყარების მიზნით;

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

2014 წელს, საქართველოს მთავრობის დადგენილებით,¹²⁶ დამტკიცდა ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია “საქართველო 2020”. მთავრობის დაქვემდებარებაში მყოფ უწყებებს დაევალოთ, 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 ხელშემშლელ 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 N13):

¹²⁶ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის N400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე.

ეკონომიკური განვითარების პრობლემების გადაჭრის გზები სტრატეგიის მიხედვით

1. კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა
საინვესტიციო და ბიზნეს გარემოს 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“

სამეწარმეო სტრუქტურების ინტერნაციონალიზაციისთვის პირველ, უმნიშვნელოვანეს ამოცანას კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი წარმოადგენს. სტრატეგიაში აღნიშნულია, რომ ქვეყანაში მრეწველობის განვითარების დონე და მისი საექსპორტო პოტენციალი დაბალია. ექსპორტი არა დივერსიფიცირებულია, მცირეა მისი დამატებული ღირებულება, სუსტია ახალ ბაზრებზე შეღწევის და დამკვიდრების მაჩვენებლები. ამდენად, საერთაშორისო ბაზარზე ქართული კომპანიები და მათი ნაწარმი მაღალი კონკურენტუნარიანობით ნამდვილად ვერ დაიკვეხნის.

მწარმოებლურობის ზრდაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ხელსაყრელი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო. წინა ქვეთავში წარმოდგენილი, საერთაშორისო რეიტინგების დადებითი დინამიკის და ქვეყანაში ჩატარებული, ეკონომიკის ლიბერალიზაციისკენ 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 სისტემასთან 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 (2007-2017 წლებში საქართველოს ექსპორტი 2.2-ჯერ გაიზარდა.) მიუხედავად მისი დივერსიფიკაცია დაბალია, როგორც საექსპორტო ქვეყნების, ასევე საექსპორტო პროდუქტის მიხედვით.

ტექნოლოგიური განვითარების დონისა და ინოვაციის პრობლემები დიდწილად განაპირობებს ექსპორტის დაბალ დივერსიფიცირებულობას და ნაწილობრივ - ახალ ბაზრებზე დამკვიდრების სირთულეს. გარდა ამისა, კიდევ რჩება რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც აფერხებენ ექსპორტის განვითარებას ახალ ბაზრებზე წვდომის თვალსაზრისით. კერძოდ, ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში არ იძლევა არსებული პრეფერენციული რეჟიმის ეფექტიანად გამოყენების საშუალებას; ექსპორტის წახალისების დამხმარე ინფრასტრუქტურის არარსებობის გამო, პოტენციურ საექსპორტო ბაზრებს არ მიეწოდებათ სათანადო ინფორმაცია ქართული პროდუქტის შესახებ. რიგ ბაზრებზე შესაღწევად აუცილებელია უკეთესი სავაჭრო რეჟიმის არსებობა. არასათანადო სავაჭრო-ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურა ზრდის ექსპორტირების ხარჯებს.¹²⁷

ზემოაღნიშნული პრობლემების შემცირების და აღმოფხვრის მიზნით, სახელმწიფო სტრატეგიით განსაზღვრულია 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

¹²⁷ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის N400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე, გვ. 44.

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 საწარმოებისა და საექსპორტო პროდუქციის გაჩენას, ქართველი მომხმარებლისთვის უსაფრთხო და უვნებელი 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;
- თავიანთ ევროპულ ფილიალებში დაასაქმონ ქართველი მენეჯერები, სპეციალისტები და გაატარონ პრაქტიკა 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 გაწევა ევროკავშირის ქვეყნებში. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ქართული საქონელი და მომსახურება ეტაპობრივად მიიღებს დაშვებას ევროკავშირის წევრი, ქვეყნების სახელმწიფო შესყიდვებში.¹²⁸ აღნიშნული მოლოდინი განპირობებულია, შეთანხმების ფარგლებში, არსებული მოთხოვნების შესრულების ვალდებულებით სახელმწიფოს მიერ.

¹²⁸ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო – “ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (DCFTA)”, <http://www.economy.ge/?page=economy&s=7>.

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, მეწარმეობის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერა, კომერციული დავის ეფექტიანად გადაწყვეტის მექანიზმების გაძლიერება, საინვესტიციო კანონმდებლობის დახვეწა, თავისუფალი კონკურენციის საკანონმდებლო და ინსტიტუციური მექანიზმების გაუმჯობესება, გადახდისუნარიობის და ბიზნესის დახურვის მექანიზმების სრულყოფა, სახელმწიფო მომსახურებების გაუმჯობესება და საჯარო მმართველობის გამჭვირვალობის ზრდა და მოქნილი რეგულირების უზრუნველყოფა.

ექსპორტის პოტენციალის ზრდის აუცილებელ წინაპირობად საქართველო-ევროკავშირის სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების თვისობრივად 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 საერთაშორისო სავაჭრო 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 შეღწევას და დამკვიდრებას.

სტრატეგია შემდეგი საპროგნოზო მონაცემების მიღწევას ისახავდა მიზნად (იხ. ცხრილი N14) 2020 წლისათვის:

სტრატეგიით განსაზღვრული საპროგნოზო მაჩვენებლები 2020 წლისთვის

მაჩვენებელი	მიმდინარე მაჩვენებელი (2014 წ. III კვ.)	საპროგნოზო მაჩვენებელი (2020 წელი)
მშპ ერთ სულ მოსახლეზე (ლარი, ნომინალური)	5811.7	13 000
მშპ ერთ სულ მოსახლეზე (ლარი, მუდმივ ფასებში)	5811.7	9200
ჯინის კოეფიციენტი	0.41	0.35
ინფლაცია (%)	2.4	3.0
უმუშევრობა (%)	15.0	<12
გადასახადები (წილი მშპ-ში, %)	24	25
ექსპორტი (საქონელი და მომსახურება, წილი მშპ-ში, %)	45	65
მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტი (წილი მშპ-ში, %)	>10	6
სახელმწიფო ვალის მიმართება მშპ-სთან (%)	34	<40

წყარო: „საქართველო 2020“ გვ. 8

საინტერესოა მიმდინარე და საპროგნოზო მაჩვენებლების შუალედური შედეგები. მაგალითისთვის, 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 ექვეყნეშ აყენებს საპროგნოზო მაჩვენებლის მიღწევის ალბათობას. გარდა ამისა, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის „საქართველოს 2018 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ კანონის პროექტზე საქართველოს პარლამენტში წარმოდგენილ დასკვნაში აღნიშნულია: “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.”¹²⁹ ასევე, საყურადღებოა ინფლაციის საშუალო მაჩვენებლების დინამიკა, 2015 წლიდან მოყოლებული, წლიური საშუალო მაჩვენებლის მიხედვით, ის 3.11-დან 4.45-მდე მერყეობს, რაც იმთავითვე საგრძნობლად მაღალია სტრატეგიის საპროგნოზო მაჩვენებელზე.

სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების უმთავრეს მექანიზმს წარმოადგენს შემდეგი: „შესაბამისი სამინისტროების მიერ მომზადებული ანგარიშების საფუძველზე, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ მომზადებული წლიური ანგარიშები სტრატეგიით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების თაობაზე. საჭიროების შემთხვევაში, საჯარო კონსულტაციები გამოყენებული იქნება სტრატეგიის განხორციელებისას მეტი ძალისხმევის გამოვლენისა და კორექტივების შესატანად.“¹³⁰ მიუხედავად აღნიშნულისა, საქართველოს მთავრობის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე ხელმისაწვდომია მხოლოდ 2017 წლის 25 სექტემბრის “2016 – 2020 წლების სამთავრობო პროგრამის შესრულების ანგარიში”¹³¹, რომელშიც არ არის ნაჩვენები შუალედური შედეგები, ხოლო ისეთი მაჩვენებლების მოძიება, როგორც არის მშპ ერთ სულ მოსახლეზე ნომინალურ, ან მუდმივ ფასებში, არც სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის და არც სხვა სახელმწიფო დაწესებულებების ოფიციალურ ვებ-გვერდებზე

¹²⁹ სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის დასკვნა „საქართველოს 2018 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე (მეორე წარდგენა) გვ.6.

¹³⁰ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 17 ივნისის N400 დადგენილება - საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე, გვ. 108.

¹³¹ http://gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=424.

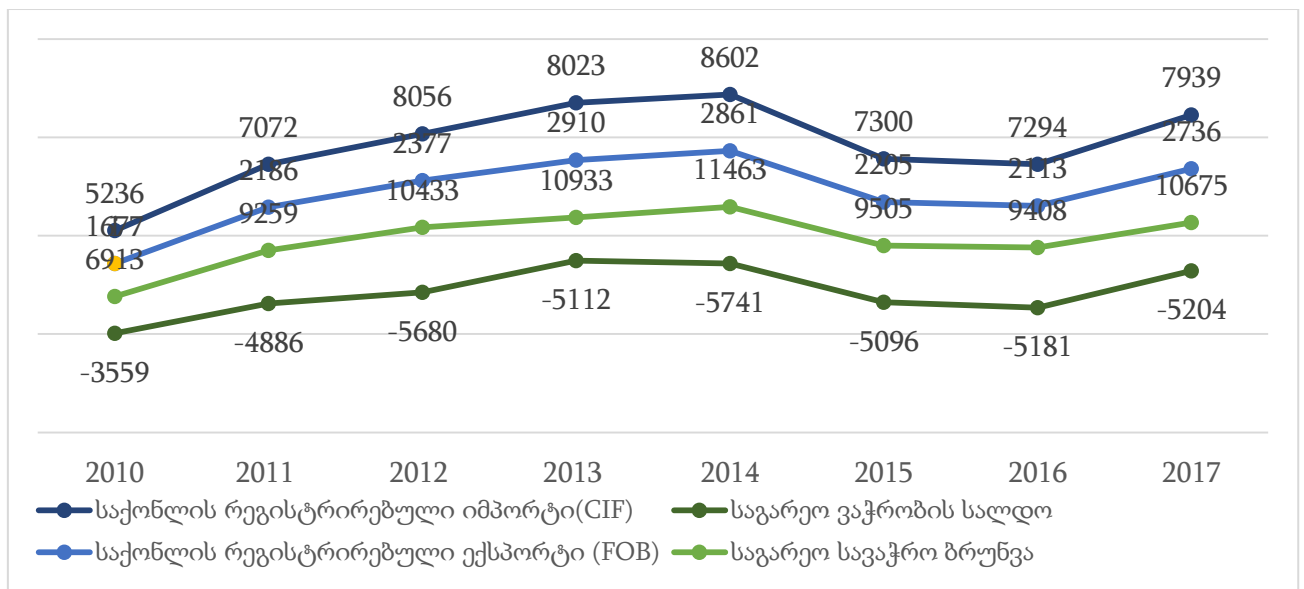
ხელმისაწვდომი არ არის. შესაბამისად, აღნიშნული კუთხით მიმდინარე დინამიკის გაანალიზება და საპროგნოზო მაჩვენებლების მიღწევადობის ალბათობის დადგენა, ფაქტობრივად, შეუძლებელია.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, სტრატეგიის განხორციელების მდგომარეობა, სამწუხაროდ, ვერ ქმნის ოპტიმისტური მოლოდინის საფუძველს. ზოგიერთი მაჩვენებლის დინამიკამ, მოკლე პერიოდში, შექმნა უარყოფითი ტენდენციები საპროგნოზო მაჩვენებლებთან მიმართებაში, ზოგიერთის კი ნამდვილად ვერ იქნება სამიზნე ნიშნულის მიღწევის გარანტია. ამდენად, ხელმისაწვდომი მონაცემების ანალიზით ცალსახად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტრატეგია დიდი ხანია ასცდა მიზნად დასახული საპროგნოზო მაჩვენებლების პარამეტრებს და საჭიროებს განახლებას.

სადისერტაციო თემის აქტუალობიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ქვეყნის საგარეო ვაჭრობის და ექსპორტის მონაცემების მიმოხილვა და შეფასება.

დიაგრამა N30

საგარეო ვაჭრობა (მლნ. ლარი)



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

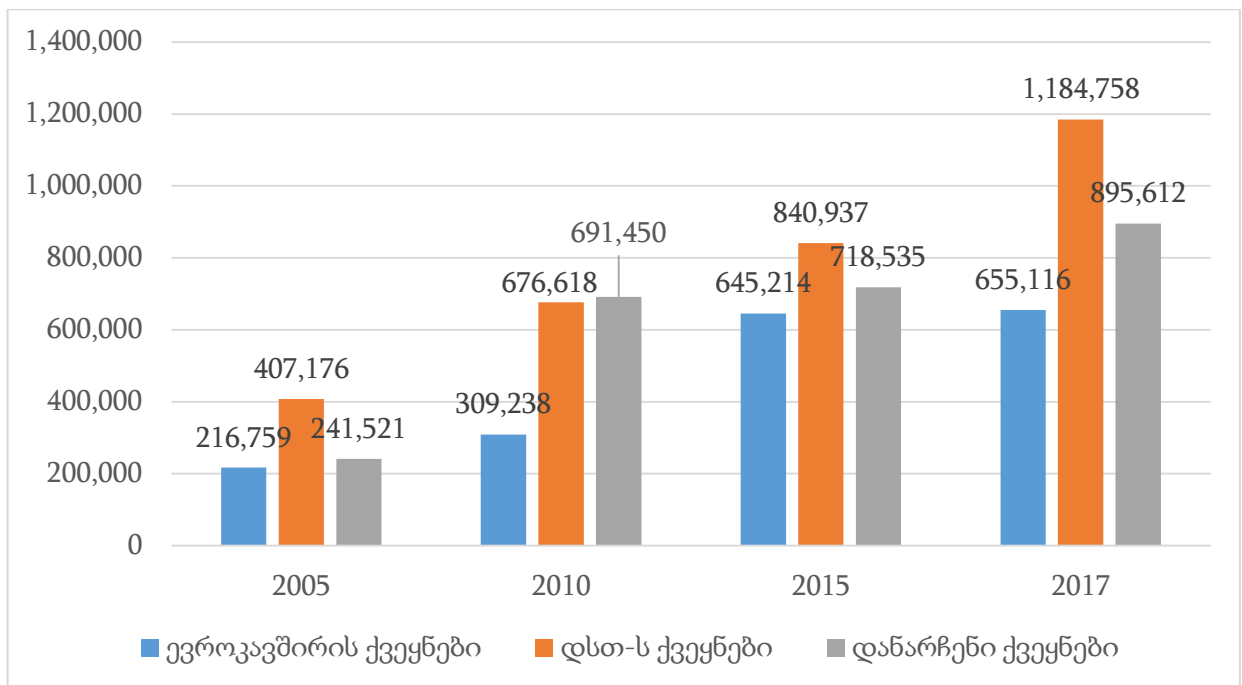
2010 – 2017 წლებში, საგარეო სავაჭრო ბრუნვის 184%-ით და საქონლის ექსპორტის 159%-ით ზრდის მიუხედავად, საგარეო ვაჭრობის სალდო შემცირდა 216%-ით.

ამასთანავე, სხვაობა ექსპორტსა და იმპორტს შორის 2010 წელს იყო 47%, ხოლო 2017 წელს გაიზარდა 53%-მდე (იხ. დიაგრამა N30), რაც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების პოზიტიური მაჩვენებელი ნამდვილად არ არის და ცალსახად ადასტურებს ქვეყნის სავაჭრო დეფიციტის ზრდას.

საინტერესო სურათს იძლევა 2005-2017 წლებში განხორციელებული ექსპორტის მაჩვენებლები სავაჭრო კავშირებში მყოფი და მსოფლიოს სხვა (დანარჩენი) ქვეყნების მიხედვით (იხ. დიაგრამა N31).

დიაგრამა N31

ექსპორტი სავაჭრო კავშირების ფარგლებში (ათასი აშშ დოლარი)



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

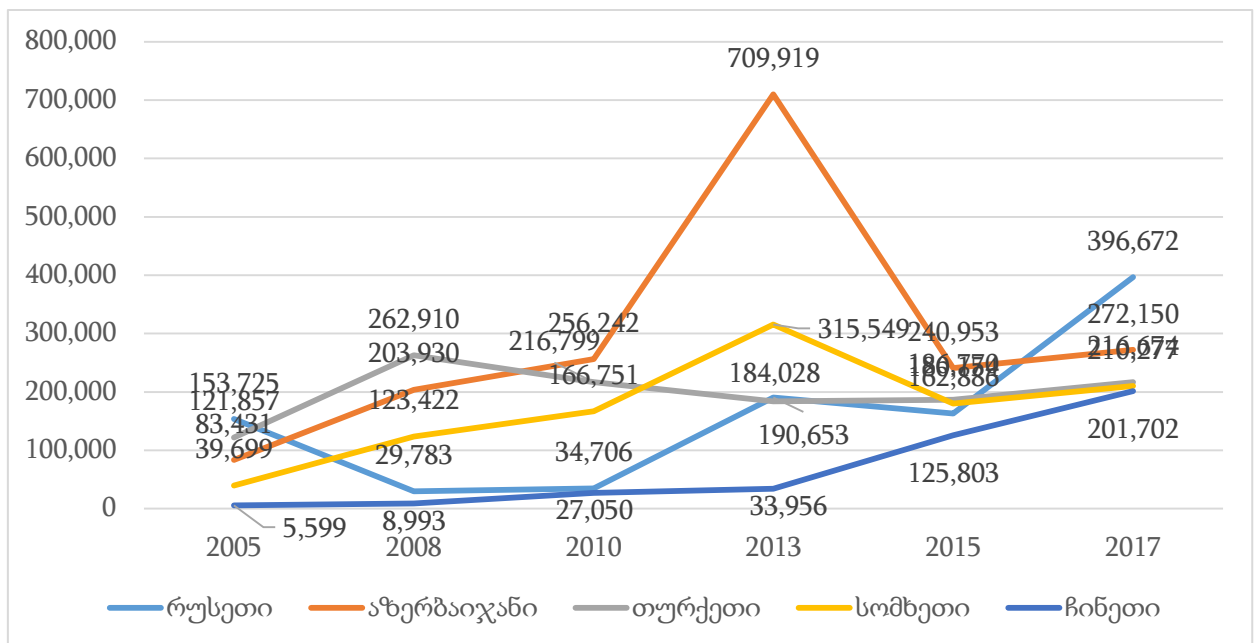
N31 დიაგრამის მაჩვენებლების ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს ყველაზე მაღალი საექსპორტო მაჩვენებელი უმეტესად დსთ-ს წევრ-ქვეყნებთან ჰქონდა. 2017 წელს, 2005 წელთან შედარებით, ექსპორტი დსთ-ს ქვეყნებში გაიზარდა 191%-ით, მაშინ, როდესაც ევროკავშირის ქვეყნებთან ექსპორტი 202%-ით, ხოლო მსოფლიოს დანარჩენ ქვეყნებთან 271%-ით გაიზარდა. მიუხედავად აღნიშნულისა, დსთ-ს წევრ ქვეყნებთან 2017 წელს განხორციელებულმა ექსპორტმა მთლიანი ექსპორტის 43%

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, 2017 წელს, 2015 წელთან შედარებით, ევროკავშირის ქვეყნებში ექსპორტი გაიზარდა მხოლოდ 2%-ით, მაშინ, როდესაც დსთ-ს ქვეყნებთან ექსპორტი გაიზარდა 41%-ით.

2017 წელს საქართველოს მთავარი საექსპორტო პარტნიორი ქვეყნები რუსეთი, აზერბაიჯანი, თურქეთი, სომხეთი და ჩინეთი იყო (იხ. დიაგრამა N32). 2005-2017 წლებში აღნიშნულ ქვეყნებთან საექსპორტო მაჩვენებლების დინამიკა საინტერესო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა.

დიაგრამა N32

ექსპორტი ტოპ 5 ქვეყნის მიხედვით (ათასი აშშ დოლარი)



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

2005 წელს საქართველოს მთავარი საექსპორტო პარტნიორი ქვეყანა რუსეთი 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. ვითარება შეიცვალა 2013 წლიდან, როდესაც 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. 2017 წელს რუსეთში განხორციელდა მთლიანი ექსპორტის 15%.

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

2012 წლის 22 აგვისტოს, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანების მიუხედავად, პირველი რისკის ალბათობა მაინც მაღალია. მართალია, ორ ქვეყანას შორის სავაჭრო ურთიერთობების, ისევე, როგორც დავების გადაწყვეტის საკითხი, გარკვეულ საერთაშორისო სამართლებრივ სივრცეში მოექცა, მაინც საყურადღებოა, ის ფაქტი, რომ რუსეთის დამოკიდებულება, ნებისმიერ საერთაშორისო შეთანხმებასთან დაკავშირებით, სპეციფიურია (დასტურდება არაერთი ხელშეკრულების მოთხოვნების დარღვევით) და, მიღებული საერთაშორისო გადაწყვეტილებების

შესრულების ვალდებულების მიუხედავად, მათი აღსრულება რიგ 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. მაგალითისთვის, 2006 წელს, პოლიტიკური გადაწყვეტილებით, 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.¹³²

გარდა ზემოაღნიშნულისა, გასათვალისწინებელია რუსეთში არსებული სოციალური მდგომარეობაც, რომელიც, საქართველოსთან შედარებით, არსებითად განსხვავდება (იხ. ცხრილი N15) 2017 წლის კორუფციის აღქმის ინდექსის მონაცემებით, ის 180 ქვეყანას შორის 135-ე ადგილზეა, ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის რეიტინგში 115-ე ადგილზეა 186 ქვეყანას შორის და უმეტესად არათავისუფალ ქვეყნად ითვლება, ხოლო კრიმინალის დონით 67-ე პოზიციას იკავებს 125 ქვეყანას შორის. ამდენად, კორუფციის და კრიმინალის მაღალი დონის მაჩვენებლები, ეკონომიკური თავისუფლების დაბალი ხარისხი პირობებში, ნამდვილად იქონიებს ზემოქმედებას ექსპორტიორი ქვეყნის (იგულისხმება საქართველო) მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე და განვითარებაზე.

ცხრილი N15

რუსეთი და საქართველო 2017 წლის საერთაშორისო ინდექსების რეიტინგებში

ინდექსის დასახელება	ადგილი რეიტინგში	
	რუსეთი	საქართველო
კორუფციის აღქმა	135	46

¹³² ევროპული ინიციატივა – ლიბერალური აკადემია თბილისი: „რუსეთის ხისტი და რბილი ძალის საფრთხეები საქართველოში“, თბილისი 2016 წ, გვ. 54-55.

ეკონომიკური თავისუფლება	115	13
კრიმინალი	67	7

წყარო: შედგენილია ავტორის 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 სამეწარმეო ინტერნაციონალიზაციის პრობლემების იდენტიფიცირებასთან და გამოვლენასთან დაკავშირებით. აღნიშნულ საკითხებზე მომუშავე მეცნიერების მიერ (თ. შენგელია, თ. ხაბელაშვილი, თ. მიქაბერიძე, ლ. ჯამაგიძე, გ. ლაღანიძე, ე. მექვაბიშვილი, ნ. დაღელიშვილი, ო. შურღაია, უ. სამადაშვილი და სხვები) გამოქვეყნდა მრავალი ნაშრომი, სტატია და პუბლიკაცია. როგორც აღვნიშნეთ, სტატისტიკური მონაცემებით, ექსპორტის მაჩვენებლის 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 მეწარმეებისთვის ძირითად ბარიერებს წარმოადგენს:

- ვალუტის კურსის ცვლილების გავლენა ექსპორტზე;
- საექსპორტო პროდუქციის ცნობადობა;
- ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში;
- ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების არცოდნა;

იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკა.¹³³

საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია „საქართველო 2020“-ში მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მცირე და საშუალო მეწარმეობის ხელშეწყობის საკითხებს. მთავრობის დადგენილებით,¹³⁴ აღნიშნული კუთხით შემუშავდა საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია 2016-2020 წლებისთვის. მცირე და საშუალო საწარმოები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაში. ძლიერი და კონკურენტუნარიანი მცირე და საშუალო სამეწარმეო სექტორი ქმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს, ხელს უწყობს ექსპორტის ზრდას და ინოვაციების შექმნას.

განვითარებულ ქვეყნებში (მათ შორის ევროკავშირის ქვეყნებში) მცირე და საშუალო საწარმოებს მოქმედ საწარმოებში დიდი წილი უკავია, ქმნის სამეწარმეო 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 საწარმოები წარმოადგენენ და საშუალოდ ქმნიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 2/3-ს. განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მცირე და საშუალო საწარმოები საწარმოების მთლიანი რაოდენობის 90%-ზე მეტს წარმოადგენენ, თუმცა მათი წილი მშპ-ში,

¹³³ დადგენილი ნ., „ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერსიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე“, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2016 წ, გვ.136.

¹³⁴ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 თებერვლის N100 დადგენილება - საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის და საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2017 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

ზოგადად, საკმაოდ დაბალია, ხშირ შემთხვევაში 20%-ზე ნაკლები.¹³⁵

2017 წლიდან ამოქმედდა საწარმოთა ზომების განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგია. საწარმოთა ზომების განსაზღვრა ისევ კომპანიის ბრუნვის და დასაქმებულთა რაოდენობის მაჩვენებლებს ეფუძნება, თუმცა ზღვარი მნიშვნელოვნად შეცვლილია (ცხრილი N16). ახალი მეთოდოლოგიით დასაქმებულთა რაოდენობის კრიტერიუმი, საწარმოთა ყველა ზომის მიხედვით, გაზრდილია 250 %-ით, ხოლო წლიური ბრუნვის საშუალო მონაცემები, მსხვილი საწარმოების შემთხვევაში გაზრდილია 40-ჯერ, საშუალო საწარმოების შემთხვევაში მერყეობს 24% – დან 40% – მდე, ხოლო მცირე ზომის საწარმოების მიხედვით ძველი ზედა ზღვარი 30,000.00 ლარიდან განისაზღვრა 12 მლნ. ლარის ოდენობით. ამდენად, ძველი და ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, საწარმოთა ზომების მონაცემებიც განსხვავებულია. კერძოდ, მცირე ზომის საწარმოების წილი, ძველი მეთოდოლოგიით, შეადგენდა 79.9%-ს, ახალი მეთოდოლოგიით კი გაიზარდა 87.5%-მდე, ხოლო საშუალო და მსხვილი ზომის საწარმოების წილი შემცირდა (იხ. ცხრილი N17).

ცხრილი N16

საწარმოთა ზომის განსაზღვრის კრიტერიუმები

საწარმოთა ზომები	მეთოდოლოგია			
	ძველი		ახალი	
	დასაქმებულები	ბრუნვა	დასაქმებულები	ბრუნვა
მსხვილი	>100	>1.5 მლნ. ლარი	>249	>60 მლნ. ლარი
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 ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ შემუშავებული საწარმოთა ზომის განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგიის შესაბამისად

საწარმოთა ზომების განახლებული მეთოდოლოგიის მიხედვით, სტატისტიკის

¹³⁵ ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მეწარმეობის პოლიტიკაზე“ აღმოსავლეთ პარტნიორობის მრავალმხრივი ფორმატის ფარგლებში (Dialogue on «SME Policy» with regard to the multilateral framework of the Eastern Partnership).

ეროვნული სამსახურიდან მიღებული ოფიციალური ინფორმაციით, 2018 წლის 01 ნოემბრის მონაცემებით, საქართველოში დარეგისტრირებული იყო 187211 ერთეული აქტიური ბიზნეს-სუბიექტი. მათ შორის 163832 ერთეული წარმოადგენდა მცირე საწარმოს, 2318 საშუალოს, 526 მსხვილს, ხოლო 20535 ერთეული ბიზნეს-სუბიექტის ზომა არ იყო დაზუსტებული, თუმცა გაურკვეველი ზომის ბიზნეს-ერთეულებიდან 12570 საწარმო ატარებდა ინდივიდუალური მეწარმის 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 N17

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

N	საწარმოთა ზომები	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	173,466.00	92.7%	178,720.00	95.5%
7	სულ	187,211.00		187,211.00	

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

საინტერესო სურათს იძლევა სამეწარმეო სუბიექტების საშუალო წლიური ბრუნვის დინამიკა 2007-2017 წლებში, როგორც ახალი (იხ. ცხრილი N18), ისე ძველი მეთოდოლოგიით (იხ. ცხრილი N19).

ცხრილი N18

ახალი მეთოდოლოგიით საწარმოთა ზომის მიხედვით ბრუნვა (2007-2017წწ.)

წელი	სულ	მსხვილი	%	საშუალო	მცირე	მცირე და საშუალო	%
2007	17,544.4	7,423.7	42%	5,259.3	4,861.4	10,120.7	58%
2008	19,650.7	9,550.9	49%	5,365.2	4,734.7	10,099.9	51%
2009	20,302.2	8,869.0	44%	5,563.1	5,870.1	11,433.2	56%
2010	24,400.7	11,703.2	48%	5,969.5	6,728.0	12,697.5	52%
2011	36,726.2	15,752.3	43%	8,172.7	12,801.0	20,973.7	57%
2012	42,048.0	18,577.9	44%	9,971.0	13,499.2	23,470.2	56%
2013	44,327.9	18,596.2	42%	10,362.8	15,368.9	25,731.7	58%
2014	50,064.7	21,278.3	43%	11,477.8	17,308.6	28,786.4	57%
2015	56,984.8	24,671.6	43%	13,294.6	19,018.7	32,313.3	57%
2016	64,081.8	28,256.3	44%	14,039.1	21,786.4	35,825.5	56%
2017	71,740.1	32,201.1	45%	16,568.3	22,970.7	39,539.0	55%
ზრდა	309%	334%		215%	373%	291%	

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

ცხრილი N19

ძველი მეთოდოლოგიით საწარმოთა ზომის მიხედვით ბრუნვა (2007-2017წწ.)

წელი	სულ	მსხვილი	%	საშუალო	მცირე	მცირე და საშუალო	%
2007	17,544.4	15,002.5	86%	1,609.1	932.8	2,541.9	14%
2008	19,650.7	17,228.8	88%	1,454.3	967.6	2,421.9	12%
2009	20,302.2	17,136.9	84%	1,701.2	1,464.1	3,165.3	16%
2010	24,400.7	20,469.1	84%	2,350.3	1,581.2	3,931.5	16%
2011	36,726.2	29,435.0	80%	3,839.6	3,451.6	7,291.2	20%
2012	42,048.0	34,919.1	83%	3,223.6	3,905.3	7,128.9	17%
2013	44,327.9	36,240.3	82%	4,295.6	3,792.1	8,087.7	18%
2014	50,064.7	41,026.2	82%	4,378.0	4,660.6	9,038.6	18%
2015	56,984.8	47,019.5	83%	4,792.4	5,173.0	9,965.4	17%
2016	64,081.8	52,707.1	82%	5,572.0	5,802.6	11,374.6	18%
2017	71,740.1	60,446.5	84%	5,601.4	5,692.2	11,293.6	16%
ზრდა	309%	303%		248%	510%	344%	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებ – გვერდიდან მოპოვებული ინფორმაციით Geostat.ge

2007-2017 წლებში საწარმოთა საშუალო წლიური ბრუნვის ჯამური მაჩვენებლები გაიზარდა 309%-ით (17.544.4-დან 71.740.01 მლნ. ლარამდე). ამავდროულად, თითქმის 3-ჯერ გაზრდილია, როგორც მსხვილი, ისე მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების წლიური ბრუნვაც (მერყეობს 215-373% - ახალი მეთოდოლოგიით). თუმცა, საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების ჯამური ბრუნვის წილი, ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, მთლიანად საწარმოებში საშუალოდ 56%-ია. უფრო მეტად საგანგაშოა აღნიშნული მაჩვენებელი ძველი მეთოდოლოგიის მიხედვით, სადაც ის საშუალოდ მხოლოდ 17%-ს შეადგენს. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების წილი, ქვეყნის კერძო სექტორის მთლიან ბრუნვაში, ძალიან დაბალია და ზრდის ტენდენციით არ ხასიათდება, უფრო მეტიც, ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, 2007 წელთან შედარებით, მისი მოცულობა 2017 წელს შემცირდა 3%-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 – დაიმკვიდროს 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 სამეწარმეო სექტორის ძლიერი და სუსტი მხარეები, არსებული შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხეები (იხ. ცხრილი N20).

მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორის SWOT ანალიზი¹³⁶

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე
• ხელსაყრელი ბიზნესგარემო; • გამარტივებული ადმინისტრაციული პროცედურები და განვითარებული სახელმწიფო სერვისები; • ბიზნესის დაწყების მარტივი პროცედურები; • მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის 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 მეწარმეობის ხელშეწყობის ინსტიტუტები; • მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამები; • ახალგაზრდებში ინგლისური ენის ცოდნის მაღალი დონე; • ელ. ენერგიაზე დაბალი ხარჯი.	• სამეწარმეო 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 საწარმოების საკონსულტაციო მომსახურების მაღალი ღირებულება; • ბიზნესის დახურვის სირთულე.
შესაძლებლობები	• საფრთხეები
• ფინანსებზე გაზრდილი ხელმისაწვდომობა; • კარგად განვითარებული ალტერნატიული დაფინანსება; • DCFTA -ის ეფექტიანი გამოყენება –	• შესაძლო საგარეო ეკონომიკური ფაქტორები (ფინანსური კრიზისი, საერთაშორისო ბაზრებზე მოთხოვნის შემცირება და ა.შ.); • ეკონომიკური ზრდის შესაძლო

¹³⁶ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 თებერვლის N100 დადგენილება - საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

ექსპორტის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობები; • მცირე და საშუალო საწარმოების მხარდაჭერა DCFTA-ის მოთხოვნებთან ადაპტაციის პროცესში; • 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; • წარმოების დივერსიფიკაცია; • საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება და საწარმოთა ინტერნაციონალიზაცია; • კარგად განვითარებული საკონსულტაციო მომსახურება; • ინოვაციების და ტექნოლოგიების დანერგვის პოტენციალის გაძლიერება; • თანამედროვე სამეწარმეო კულტურის დანერგვა; • განგრძობითი სამეწარმეო განათლების განვითარება; • ევროპულ საწარმოთა ქსელში (Enterprise Europe Network) ინტეგრაცია – სავაჭრო კავშირები ევროკავშირში არსებულ კომპანიებთან; • მცირე და საშუალო მეწარმეობის ინსტიტუტების გაძლიერების მხარდაჭერა; • მეწარმეთა გაზრდილი მონაწილეობა პოლიტიკის შემუშავების პროცესში საჯარო კერძო დიალოგის სტრუქტურირებული ფორმატის შექმნის გზით.	შენელება; • პოლიტიკური არასტაბილურობა; • მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორში ინვესტიციების დაბალი დონე; • არასაკმარისი საექსპორტო შესაძლებლობები; • საერთაშორისო კონკურენციის ფონზე მცირე და საშუალო საწარმოთა დაბალი შესაძლებლობები; • DCFTA -ის მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა და მათთან ადაპტაციის დაბალი დონე; • ბიზნეს-საგანმანათლებლო პროგრამებში მცირე და საშუალო საწარმოების არასაკმარისი მონაწილეობა; • საექსპორტო ბაზრებზე არსებული მოთხოვნების არასაკმარისი ცოდნა.
--	--

აღნიშნულის გათვალისწინებით, საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის

განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის სამოქმედო გეგმით, საწარმოების განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, განისაზღვრა 5 ძირითადი სტრატეგიული მიმართულება:

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

სახელმწიფოს მიერ მცირე და საშუალო მეწარმეთა 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 ხელშემწყობი არაერთი რეგულაცია, ჯერჯერობით საკანონმდებლო ბაზა მაინც ვერ უზრუნველყოფს მათი განვითარებისთვის სათანადო გარემო-პირობების შექმნას. ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის არარსებობამ მსხვილი, მცირე და საშუალო საწარმოები ერთ რეჟიმში მოაქცია, რამაც არათანაბარ პირობებში ჩააყენა საშუალო და მცირე სექტორის მეწარმეები, მსხვილი ბიზნესის წარმომადგენლებთან მიმართებაში და ხელი შეუწყო უკანასკნელებს, გამხდარიყვნენ მონოპოლისტები. გარდა ამისა, საგადასახადო კოდექსში არაერთი სასიკეთო ცვლილების მიუხედავად, ის მაინც ხასიათდება მკაცრი და რთული რეგულაციებით. პირველ რიგში, მასში გათვალისწინებული არ არის საშუალო ბიზნესთან დაკავშირებული რეგულაციები, რაც მსხვილ საწარმოებს უპირატესად კარგ მდგომარეობაში აყენებს. მეორეს მხრივ, 2017 წლიდან შემოსავლების სამსახურში

დეკლარაციების ყოველთვიურად წარდგენის აუცილებლობამ და რიგ მუხლებში ბუნდოვანმა რეგულაციებმა დამატებითი ბარიერები და საზრუნავი გაუჩინა საშუალო და მცირე ზომის სექტორის მეწარმეებს. ამდენად, შესაბამისი კანონმდებლობის არ არსებობა და დაუხვეწავი მოქმედი რეგულაციები ვერ ქმნის სათანადო გარემოს საშუალო და მცირე ზომის საწარმოებისთვის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად.

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

3.4 ქართული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე ეფექტიანი ინტეგრაციის პირობები

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

შიდა ფაქტორები მეტ-ნაკლებად ექვემდებარებიან მართვას და მათი პროგნოზირება უფრო ადვილია. ძირითადად მათ მიაკუთვნებენ ორგანიზაციის მიზანს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს 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, როგორიც 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 მეწარმეებს ახალ, უცხოურ ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში. ამ კუთხით საინტერესოა ქართველი მეცნიერის ბ. კობერიძის მიერ, სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული, მეწარმეების წინაშე მდგომი ინტერნაციონალიზაციის ბარიერების კლასიფიკაცია, რომელიც დაყოფილია შიდა და გარე ბარიერებად (იხ. ცხრილი N21).

შიდა და გარე ბარიერების კლასიფიკაცია¹³⁷

	შიდა ბარიერები
საინფორმაციო	➤ ბაზრების შესახებ შეზღუდული ინფორმაცია; ➤ პრობლემური საერთაშორისო მონაცემები; ➤ საგარეო ბიზნეს-შესაძლებლობების გამოწვევები; ➤ საზღვარგარეთ მომხმარებელთან კავშირის სირთულეები.
ფუნქციური	➤ ბიზნესის არასაკმარისი ხედვა; ➤ ექსპორტის წარმოებისათვის არასაკმარისი მმართველობითი დრო; ➤ ექსპორტის ბიზნესში არასაკმარისი გამოცდილება; ➤ ექსპორტის საწარმოებლად არასაკმარისი კვალიფიციური კადრები (მათ შორის მენეჯერები); ➤ შეზღუდული ფინანსური რესურსები.
საწარმოო	➤ 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	➤ კონკურენტების ფასის არასაკმარისი ცოდნა; ➤ მომხმარებლების ფასებით დაკმაყოფილების არასაკმარისი ცოდნა.
სადისტრიბუციო	➤ უცხოური სადისტრიბუციო არხისადმი არასაკმარისი ხელმისაწვდომობა; ➤ საიმედო უცხოური წარმომადგენლების (აგენტების) არარსებობა; ➤ საგარეო სავაჭრო აგენტზე (უცხოურ წარმომადგენლობაზე) კონტროლის შენარჩუნების შეუძლებლობა ან ბიზნეს-ოპერაციებზე კონტროლის დაკარგვის შიში.
ლოგისტიკური	➤ საზღვარგარეთ სასაწყობო ინფრასტრუქტურაზე დაბალი ხელმისაწვდომობა;

¹³⁷ კობერიძე ლ., „მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების ინსტიტუციური მიმართულებები საქართველოში და ევროკავშირთან ინტერნაციონალიზაციის წინააღმდეგობები“, თბილისი., 2015, გვ. 107-109.

	➤ მაღალი სადაზღვევო სატრანსპორტო ხარჯები.
ხელშეწყობა, პრომოუშენი	➤ სარეკლამო საქმიანობის წარმოების დიდი ხარჯი.
	გარე ბარიერები
საპროცედურო	➤ ექსპორტის პროცედურები/დოკუმენტებზე მოთხოვნები; ➤ საზღვარგარეთ მომხმარებელთან პრობლემური ურთიერთობები; ➤ ფულადი ანგარიშსწორება საზღვარგარეთიდან.
ადგილობრივი მთავრობა	➤ ადგილობრივი ხელისუფლების წახალისების დეფიციტი; ➤ არასახარბიელო შიდა ბიზნეს-რეგულაციები.
ეკონომიკური	➤ არასახარბიელო ეკონომიკური პირობები საზღვარგარეთ; ➤ უცხოური ვალუტის რისკი; ➤ მძაფრი კონკურენცია საზღვარგარეთ ბაზრებზე.
უცხო ქვეყნის მთავრობა	➤ მკაცრი საგარეო წესები და რეგულაციები; ➤ პოლიტიკური არასტაბილურობა უცხოურ ბაზრებზე; ➤ მაღალი ტარიფები და არასატარიფო ბარიერები.
სოციალურ-კულტურული ფაქტორები	➤ სხვადასხვა სოციალურ-კულტურული თვისებების ბიზნესგარემო; ➤ ენობრივი ბარიერები; ➤ უცხო მომხმარებლის განსხვავებული ჩვევები.

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

წინა თავებში ჩატარებული კვლევების 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 მიმდინარეობის და აღსრულების მდგომარეობის შესახებ (არ ხდება შედეგების დეკლარირება);

✓ ქართულ ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, მოწესრიგებული 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) სტრუქტურის განსაზღვრა ხდება იშვიათად. 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

იდების 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.”¹³⁸

ორგანიზაციული განვითარება უწყვეტი პროცესია. ყველა ორგანიზაცია ლახავს განვითარების რამდენიმე სტადიას. ვინაიდან თითოეული სტადია ხასიათდება განსხვავებული მიზნებით და მმართველობის სტილით, მენეჯერების მიერ უნდა მოხდეს არსებული სიტუაციის სწორი გაანალიზება და 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.

¹³⁸ ქარქუჩაშვილი ნ., “მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები”, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015 წ. გვ.172.

ქართული კომპანიების შიდა და გარე ბაზარზე ეფექტიან განვითარებაზე საკანონმდებლო ორგანოები და აღმასრულებელი ხელისუფლება პასუხისმგებელი. მიუხედავად იმისა, რომ მთავრობა ცდილობს ბიზნესის გარემო-პირობების 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 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 ქვეყანაში 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 კონკურენციის და თავისუფალი ვაჭრობის თანაბარ პირობებში. ფაქტობრივად, საარსებოდ მნიშვნელოვანია, საუკეთესო უცხოური პრაქტიკის გათვალისწინებით, შემუშავდეს და დამტკიცდეს ქართულ რეალობაზე მორგებული საკანონმდებლო დოკუმენტები მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერის 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 დაწყების 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 პრობლემა: მოძველებული მანქანა-დანადგარები (ტექნოლოგიები) და არაკვალიფიციური სამუშაო ძალა.

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

თავისთავად თანამედროვე ტექნოლოგიებით საწარმოს 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. საწარმოში 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 თვისობრივად ახალ დონეზე გადასაყვანად და ექსპორტის მაჩვენებლის გასაუმჯობესებლად, საჭიროა

ისეთ მიმართულებაზე მუშაობა, როგორც არის თანამედროვე ტექნოლოგიები, რაც, თავის მხრივ, განათლებაში მნიშვნელოვანი რესურსების დაბანდების გარეშე წარმოდგენილია.” ამდენად, საქართველომ ჯერ სამეწარმეო და ტექნიკური განათლების დონის ამაღლებაზე უნდა იზრუნოს. საერთაშორისო ბაზარზე წარმატებული ინტეგრაციისთვის უნდა მოხდეს მეწარმეობრივი უნარ-ჩვევების ცოდნისა და თვითშეგნების ამაღლება, ამისათვის მეწარმეებს ხშირად უნდა უტარდებოდეთ შესაბამისი ტრეინინგები (ბიზნეს-ცენტრებში, ბიზნეს ინკუბატორებში და ა.შ) და სემინარები, სადაც მოხდება ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა პრობლემური საკითხების თაობაზე და მათი აღმოფხვრის გზებზე.

საწარმოო პრობლემების გარდა, რაც შიდა საქვეყნო კომფორტული ბიზნესგარემოს ჩამოყალიბებით უნდა იქნას აღმოფხვრილი, ქართველი მეწარმეები აწყდებიან სერიოზულ პრობლემებს პროდუქციის ექსპორტირების დროსაც. მეწარმეებისთვის 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 მეწარმეები (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 მეწარმეებისათვის, განსაკუთრებით განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში. ამდენად, პირველ რიგში, სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს მსოფლიოს მასშტაბით ქვეყნის ბრენდის განვითარებასა და ცნობადობის გაზრდა, რათა დააინტერესოს უცხოელი მომხმარებელი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსგავსი ღონისძიებების გატარება არა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში არსებობს შესაბამისი განყოფილება, რომლის ვალდებულებაა ექსპორტის ხელშეწყობა, მისი ცნობადობა ქართველ მეწარმეებში 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.”¹³⁹ არადა, სამსახური მნიშვნელოვან ინფორმაციას და კონტაქტებს ფლობს და შეუძლია კომპეტენტური რეკომენდაციების გაწევა ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების და იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკის შესახებ, რაც ნებისმიერი მეწარმისთვის ღირებულია.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, სახელმწიფომ მაქსიმალურად უნდა იზრუნოს ინვესტიციების შემოძინებაზე ქვეყანაში და ხელი შეუწყოს მეწარმეებს საქონლისა და მომსახურების ექსპორტში. აუცილებელია კერძო მეწარმეებთან, 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 სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო. ასევე, საარსებოდ მნიშვნელოვანია „საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმების“ ეფექტურად და ოპერატიულად შესრულება, დამატებითი გონივრული შეთანხმებების გაფორმება და სავაჭრო კავშირების ჩამოყალიბება სხვა ქვეყნებთან, რაც გახდის საქართველოს ინვესტირებისთვის მიმზიდველ ქვეყნად და გაუხსნის ახალ შესაძლებლობებს პოტენციური მომხმარებლების ბაზარზე.

¹³⁹ ნათია დაღელიშვილი – „ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერსიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე“ სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2016 წ. გვ.133.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობამ მოგვცა შესაძლებლობა, გამოგვევლინა შემდეგი ფაქტობრივი გარემოებები:

- მე-20 საუკუნის ბოლოს გატარებულმა მსოფლიო პოლიტიკამ და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, რომელმაც სტიმულირება მისცა ტრანსეროვნული ვაჭრობის, ინვესტირების და მიგრაციის დონის ზრდას, რადიკალურად შეცვალა საერთაშორისო ბიზნესის ცნების არსი. 1950 წლიდან 2010 წლამდე მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობა გაიზარდა თითქმის 29-ჯერ, ხოლო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადი 1970 წლიდან 2015 წლამდე 10 მილიარდიდან გაიზარდა 2.4 ტრილიონ დოლარამდე;

- საერთაშორისო ეკონომიკურმა და პოლიტიკურმა კავშირებმა მოიცვა პრაქტიკულად მსოფლიოს ყველა ქვეყანა და თითოეული მათგანი მეტ-ნაკლებად დამოკიდებული გახდა საერთაშორისო ბაზარზე. ამ ყველაფერს აქვს ორმაგი შედეგი, ერთის მხრივ, ქვეყანას შეუძლია, ისარგებლოს გლობალიზაციის ყველა დადებითი მხარეებით (უპირატესობებით) და, ამასთანავე, არ განიცადოს ამა თუ იმ რესურსების, შესაძლებლობების არარსებობით გამოწვეული შეზღუდვები. მეორეს მხრივ, ამ ყველაფრის საზღაური ხდება ქვეყნის დამოკიდებულება მსოფლიო ბაზრის მდგომარეობაზე;

- 2017 წლის მონაცემებით წამყვანი 100 ტნკ - ის მთლიანი აქტივების 62%, გაყიდვების 64% და დასაქმებულთა რაოდენობის 67% წარმოდგენილია უცხოურ ბაზრებზე. ამდენად, დღევანდელი გადმოსახედიდან ცხადია, რომ ტნკ - ები სულ უფრო კარგავენ კავშირს წარმოშობის ქვეყნებთან და ხდებიან დამოკიდებული გლობალურ ბაზარზე. ამასთანავე, 2017 წლის მონაცემები ცხადყოფენ, რომ, ფაქტობრივად, ტრანსნაციონალური კომპანიების არსი კონცეპტუალურად იცვლება და ადგილი აქვს მათ ჰიპერგლობალურ კომპანიებად გარდაქმნას;

- კომპანია, რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში იკავებს თავს საერთაშორისო აქტივობების დაწყებისგან, მით უფრო რთულია მისთვის საერთაშორისო დონეზე გაზრდა. შესაბამისად, ახალ ბაზარზე ინტეგრაციისათვის მას ესაჭიროება სტრატეგიის შერჩევა და შეღწევის მეთოდების გამოყენება. საერთაშორისო სტრატეგიის

განხორციელება 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;

- 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 მრავალწახნაგობის გათვალისწინებით აუცილებელია დეცენტრალიზაცია.

- 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 გარემო-პირობებზე. გამომდინარე იქიდან, რომ გარემო-პირობები უცებ იცვლება, ყველა ჩამოთვლილი ცნებები მუდმივად უნდა დაზუსტდეს. მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებში უფრო ხშირად მსხვილ საწარმოებში შედარებით იშვიათად. სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას თუ სტრუქტურა სტრატეგიას დამოკიდებულია სხვადასხვა ასპექტებზე.

ფაქტობრივ გარემოებებზე დაყრდნობით შესაძლებელია, გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები:

- გლობალიზაცია დადებითი და უარყოფითი მხარეების მიუხედავად, დღევანდელი გადმოსახედიდან ფაქტია, რომ შეუქცევადი პროცესია. იმ პირობებში, როდესაც მიმდინარეობს წარმოების ტოტალური ინტერნაციონალიზაცია და საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებიდან, განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში გადაადგილება. ამდენად, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი გლობალურ ბაზარზე მეტი ბიზნეს-სუბიექტის აქტიური მონაწილეობის წახალისებაა.

- საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის თითოეული მეთოდი ხასიათდება, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებებით. შესაბამისად, ახალ ბაზარზე შესვლის გადაწყვეტილების მიღებამდე, უნდა მოხდეს პოტენციური უცხოური ბაზრის ჯეროვანი შესწავლა, ოპტიმალური შეღწევის მეთოდის შერჩევა და მას მერე აქტივობების დაწყება.

- გარემოპირობების, დასახული მიზნების და ამოცანების შესაბამისად, საწარმოს მმართველმა რგოლმა უნდა შეიმუშავოს, დაადგინოს და გამოიყენოს ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ამოცანებისა და მიზნების ეფექტიანად მიღწევას და კრიტიკულ სიტუაციაში ადეკვატურ და სწრაფ რეაგირებას. საბოლოო ჯამში შეგვიძლია, დავასკვნათ, რომ საწარმოსთვის ორგანიზაციული სტრუქტურა არის „ჩონჩხი“, შესაბამისად, კომპანიის ხელმძღვანელობამ თავიდანვე უნდა შეარჩიოს ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც მომავალში განვითარების, ზრდისა და წარმატების საწინდარი იქნება.

- ინტერნაციონალიზაციის პროცესში სტრუქტურებმა თითქმის დაკარგეს თავისი პირვანდელი სახე. იმდენად, რამდენადაც XXI საუკუნეში ორგანიზაცია გახდა მაღიან 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.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩატარებული კვლევებით, სტატისტიკური მონაცემების ანალიზით და უახლესი ლიტერატურის მიმოხილვით, ქართულ რეალობაში გამოვლინდა პრობლემური საკითხები, რომელიც ხელს უშლის ქართულ კომპანიებს, როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო ბაზარზე განვითარებაში.

ორგანიზაციულ ძირითად პრობლემებად გამოვლინდა შემდეგი:

- ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია არ არის ფორმალიზებული, ან მისი შემუშავება საერთოდ არ ხდება;

- მენეჯერების დაბალი პროფესიონალიზმი, არასტაბილური სოციალური გარემო და რეგულარული ცვლილებების მაღალი ხარისხი ქმნის დამატებით პრობლემებს გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვაში;

➤ სტრატეგიის შემუშავების და აღსრულების პროცესში დაბალია კომუნიკაციის ხარისხი ქვედა დონის მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან;

➤ უმეტეს შემთხვევაში, კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, მოწესრიგებული სუბორდინაციის საკითხი და არ არსებობს მკაცრად გამიჯნული ფუნქციური უფლება-მოვალეობები;

➤ უმეტეს შემთხვევაში, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე;

➤ ორგანიზაციულ ევოლუციასთან დაკავშირებით ქართულ რეალობაში ვაწყდებით ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო პრობლემას: კონტროლის მექანიზმების ნაადრევ ან დაგვიანებულ იმპლემენტაციას.

ორგანიზაციული პრობლემების აღმოსაფხვრელად, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, ქართველ მეწარმეებს შევთავაზოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

✓ 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;

✓ სტრატეგიის ეფექტურად განხორციელებისათვის და დასაქმებულებში მისი მნიშვნელოვნების აღქმისათვის, მიზანშეწონილია შემუშავებული სტრატეგიების ფორმალიზება და შუალედური ანგარიშების წარმოდგენა;

✓ სტრატეგიის აღსრულებისთვის არსებითად მნიშვნელოვანია შესაბამისი სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიით დასახული მიზნების ეფექტურად მიღწევას;

✓ მენეჯერების მიერ უნდა მოხდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე სიტუაციის სწორი გაანალიზება და 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 საწარმოო ბარიერები

შემდეგნაირია:

- არასრულყოფილი საკანონმდებლო ბაზა;
- ფინანსური რესურსების მოპოვების სირთულე და მაღალი განაკვეთი

კრედიტზე;

- თანამედროვე ტექნოლოგიების არარსებობა;
- არასაკმარისად კვალიფიციური მუშახელი.

გარდა აღნიშნულისა, ქართველი მეწარმეები აწყდებიან სერიოზულ პრობლემებს პროდუქციის ექსპორტირების დროსაც. მათ შორის, ძირითად ბარიერებად იდენტიფიცირდა შემდეგი:

- საექსპორტო პროდუქციის დაბალი ცნობადობა;
- ტექნიკური ბარიერები ვაჭრობაში;
- დაბალი ინფორმირებულობა ექსპორტთან დაკავშირებული რეგულაციების

შესახებ;

- იმპორტიორი ქვეყნების სატარიფო და არასატარიფო პოლიტიკა.

ქვეყანაში არსებული ბიზნესგარემოს გაუმჯობესების მიზნით, მიზანშეწონილია განხორციელდეს შემდეგი:

✓ აღმასრულებელი ხელისუფლების მხრიდან უნდა მოხდეს არსებული მდგომარეობის სათანადო შესწავლა, შემუშავდეს შესაბამისი კანონ-პროექტები “მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების განვითარების და ანტიმონოპოლიური სამსახურის შესახებ” და მოხდეს “საგადასახადო კოდექსში” არსებული შემზღუდველი რეგულაციების აღმოფხვრა-სრულყოფა;

✓ სახელმწიფომ ხელი შეუწყოს მეწარმეებისთვის სესხების დაბალ პროცენტში გაცემას;

✓ განხორციელდეს მუდმივი კომუნიკაცია მეწარმეებთან, 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 მეწარმეების 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 მეწარმეებს.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, საქართველოში, როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორმა მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს გეოგრაფიული უპირატესობა, მოიზიდოს ინვესტორები და ხელი შეუწყოს ახალ წამოწყებებს, რომლის მიზანი მსოფლიო ბაზრის მომხმარებელზე ორიენტირებული საქონლისა და მომსახურების შექმნა იქნება.

ბიბლიოგრაფია

1. დადელიშვილი ნ., ქართული ფირმების საექსპორტო საქმიანობის დივერსიფიკაცია ევროკავშირის ბაზრებზე, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2016;
2. ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მეწარმეობის 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“, 2009წ.;
4. ნაყოფია ბ., „ბიზნესის საფუძვლები“, თბილისი 2010 წ.;
5. „საერთაშორისო ბიზნესი“, რედ. პროფ. თ. შენგელია გამ., „უნივერსალი“, თბილისი 2011 წ.;
6. სამადაშვილი უ., ექსპორტის მარკეტინგული უზრუნველყოფისათვის, ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“ N1, 2009წ.;
7. სამადაშვილი უ., გზა საქართველოს ეკონომიკის ლარიზაციიდან „გლობომდე“, ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ N6 2010წ.;
8. სანიკიძე მ., “მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო ხელშეწყობის მიმართულებები და შედეგები”, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, გამოცემა N2, ქ. თბილისი 2018 წ.;
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 მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიის 2016-2020 წლებისთვის და საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის 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. ჟ.: „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2012, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-strucutur/>;
 13. ქადაგიშვილი ლ., მეწარმეობის განვითარება საქართველოში: ანალიზი, შეფასება, პერსპექტივები, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N2, ქ. თბილისი 2016;
 14. ქარქუაშვილი ნ., მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში და მათი გადაჭრის გზები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი 2015;
 15. ლაღანიძე გ., მომსახურების ექსპორტის განვითარების პოტენციალი საქართველოში, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, გამოცემა N4, ქ. თბილისი 2016;
 16. ლაღანიძე გ., ქართული პროდუქციის საექსპორტო პოტენციალი და კონკურენტული უპირატესობები ევროკავშირის ბაზარზე, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, N3, ქ. თბილისი 2018;
 17. შენგელია თ., „საერთაშორისო მენეჯმენტი“ გამომცემლობა - „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012 წ.;
 18. შენგელია თ. „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, გამ., - „ახალი საქართველო“, თბილისი 2012 წ.;
 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 designs”;
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 Science, 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 Science, 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 Science, 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-ganathlebash-i-luis-koheni-2.pdf>;

96. [http://lifecycle.adizes.com/;](http://lifecycle.adizes.com/)
97. [http://geostat.ge.](http://geostat.ge)

დანართები

დანართი N1. კითხვარი „ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის დადგენა ადიზის მიხედვით“

ორგანიზაციის დასახელება: _____

რესპოდენტის:

სახელი, გვარი _____ ქალაქი: _____

თანამდებობა:

- ☐ დირექტორი/დამფუძნებელი;
- ☐ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი;
- ☐ მენეჯერი;
- ☐ მმართველი საბჭოს წევრი;
- ☐ HR -ის დირექტორი;
- ☐ სხვა

(_____)

ორგანიზაციის ტიპი:

- ☐ კერძო საწარმო;
- ☐ კორპორაცია;
- ☐ არაკომერციული ორგანიზაცია;
- ☐ სახელმწიფო ორგანიზაცია;

დასაქმებულთა რაოდენობა:

- ☐ 1 – 12;
- ☐ 13 – 49;
- ☐ 50 – 199;
- ☐ 200 – 499;
- ☐ 500 – 999;
- ☐ 1,000 – 4,999;
- ☐ 5,000 – 9,999;
- ☐ >10,000;

დასაქმებულთა რაოდენობა 3 წლის წინ:

- ☐ 1 – 12;
- ☐ 13 – 49;
- ☐ 50 – 199;
- ☐ 200 – 499;
- ☐ 500 – 999;
- ☐ 1,000 – 4,999;
- ☐ 5,000 – 9,999;
- ☐ >10,000;

ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო:

- ☐ სოფლის მეურნეობა, სატყეო მეურნეობა და თევზჭერა;
- ☐ სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვება;
- ☐ მრეწველობა;
- ☐ ელექტრომომარაგება, გაზმომარაგება;
- ☐ წყალმომარაგება, წყალარინება, ნარჩენების მოშორება და რეკულტივიზაცია;
- ☐ მშენებლობა;
- ☐ საბითუმო და საცალო ვაჭრობა, ავტოსატრანსპორტო საშუალებების რემონტი;
- ☐ ტრანსპორტირება და შენახვა;
- ☐ საცხოვრებელი და საკვები მომსახურება;
- ☐ კავშირგაბმულობა და ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ☐ საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობა;
- ☐ უძრავი ქონება;
- ☐ პროფესიული, სამეცნიერო და ტექნიკური საქმიანობა;
- ☐ ადმინისტრაციული და დამხმარე მომსახურება;
- ☐ სახელმწიფო მმართველობა და თავდაცვა; სოციალური უზრუნველყოფა;
- ☐ განათლება;
- ☐ ჯანმრთელობა და სოციალური მომსახურება;
- ☐ ხელოვნება, გართობა და დასვენება;

- ☐ სხვა სახის მომსახურების გაწევა;
- ☐ საშინაო მეურნეობების საქმიანობა, რომელიც ქირაობს მუშახელს საქონლის საწარმოებლად საკუთარი მოხმარებისთვის;
- ☐ ექსტერიტორიული ორგანიზაციების და წარმომადგენლობების საქმიანობა;

ორგანიზაციაში:

პირადი გრძელვადიანი წარმატება მიიღწევა:

- ☐ რისკის თავიდან აცილებით - რაც ნაკლებს რისკავთ, მით მეტ წარმატებებს აღწევთ;
- ☐ რისკით - რაც მეტს რისკავთ, მეტად წარმატებული ხდებით;

თითქმის ყველაფერი თქვენს ორგანიზაციაში:

- ☐ ნებადართულია, თუ პირდაპირ აკრძალული არ არის;
- ☐ აკრძალულია, თუ პირდაპირ ნებადართული არ არის;
- ☐ გაურკვეველია, რა არის ნებადართული და რა აკრძალული;

რაც შეეხება ჩვენს ბიუჯეტს და მიზნებს:

- ☐ ჩვენ ყოველთვის თანმიმდევრულად ვაღწევთ შედეგებს;
- ☐ ჩვენი შედეგები ძნელი გამოსაცნობია;
- ☐ რთულია, მაგრამ უმეტესად თავს ვართმევთ;

ჩვენ მიზანმიმართულები ვართ:

- ☐ უფრო ფუნქციებზე („რა“ და „რატომ“), ვიდრე ფორმებზე („როგორ“ და „ვინ“);
- ☐ უფრო ფორმებზე („როგორ“ და „ვინ“), ვიდრე ფუნქციებზე („რა“ და „რატომ“);
- ☐ ფუნქციებზე და ფორმებზე ბალანსირებულად;

გადაწყვეტილების მიღების რეალური უფლებამოსილება:

- ☐ განკუთვნილია თანამშრომლებზე (მაგ. ფინანსისტები, ბუღალტრები, იურისტები);

☐ განკუთვნილია ოპერატიულ განყოფილებებზე (მაგ: მარკეტინგი, გაყიდვები ან სხვა) ;

☐ ცვალებადია ან ყველას უფლებამოსილებაა, ან ზოგჯერ იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე;

ჩვენ უფრო ფოკუსირებულები ვართ:

☐ მომავალ შესაძლებლობებზე;

☐ წარსულ მიღწევებზე;

ამ ეტაპზე ვცდილობთ:

☐ საკმარისი ფინანსური რესურსების გენერირებას ოპერაციების დასაფინანსებლად და მყარი ფინანსური საფუძვლის მოპოვებას;

☐ გაყიდვების გაზრდას და ახალ ბაზრებზე გასვლას;

☐ მეტი შემოსავლის მიღებას;

მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს:

☐ დამფუძნებელი/დირექტორი/პრეზიდენტი;

☐ დამფუძნებელი/დირექტორი/პრეზიდენტი, თუმცა არსებობს ხალხი, ვისაც შეუძლია ამის გაკეთება;

☐ გაურკვეველია, ვინ იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს;

ჩვენი მთავარი მიზანია:

☐ საქონლის/მომსახურების გაუმჯობესება;

☐ ახალ ბაზრებზე გასვლა ან/და ახალი საქონლის/მომსახურების შექმნა;

☐ შიდა ინფრასტრუქტურის აშენება და გაძლიერება, არსებული და მომავალი პროდუქციის და მომსახურების უკეთესი მხარდაჭერისთვის;

ჩვენ გვაქვს:

☐ ზოგიერთი წესი და პოლიტიკა;

- ☐ წესი და პოლიტიკა გარკვეულ სფეროებში, თუმცა სხვა შემთხვევებში ის არ არსებობს;
- ☐ წესი და პოლიტიკა, რომელიც ხშირად არ არის დაცული;

სამუშაო აღწერილობები და ორგანიზაციული სტრუქტურა:

- ☐ ფორმალურად არსებობს თუმცა რეალურად არა;
- ☐ ჩვენ გვაქვს ორგანიზაციული სქემა და თანამდებობრივი ინსტრუქციები, თუმცა ისინი არ ასახავენ იმას, რაც რეალურად ხორციელდება;
- ☐ ყველაფერი ეს დანერგილია და კარგად მუშაობს;

გთხოვთ, აირჩიეთ მტკიცება რომელიც შეესაბამება თქვენს ორგანიზაციას:

- ☐ თუ ჩვენი დამფუძნებელი/დირექტორი/პრეზიდენტი წავა, ორგანიზაციის გადარჩენა ეჭვქვეშაა;
- ☐ ჩვენ არ გვაქვს დრო შეკრებებზე;
- ☐ ჩვენ ხშირად არ გვყოფნის ფული;
- ☐ ჩვენ ხშირად ვუშვებთ ბაზარზე საქონელს / მომსახურებას მის მზადყოფნამდე;
- ☐ ჩვენ გვაქვს სამუშაო დანახარჯების მართვის რამდენიმე ელემენტი;
- ☐ ბევრი თანამშრომელი გადატვირთულია დავალებებით, მაგრამ მუშაობენ მკაფიო პრიორიტეტების გარეშე;
- ☐ ჩვენ ვცდილობთ გადავწყვიტოთ ბევრი საკითხი ერთდროულად (ჩვენ ვეკიდებით ყველა შესაძლებლობას, რომელიც წარმოდგება ჩვენს წინაშე);
- ☐ ჩვენი დამფუძნებელი/დირექტორი/პრეზიდენტი ზოგჯერ დაკავებულია ისეთი საქმეებით, რომლებზეც არ უყვება გუნდს;
- ☐ ჩვენს ორგანიზაციაში გაურკვეველია ვინ რაზეა პასუხისმგებელი;
- ☐ ზოგჯერ გაურკვეველია, ვის აქვს ძალაუფლება და რა არის გასაკეთებელი;
- ☐ ჩვენ გვაქვს მოგება, მაგრამ ჩვენი პოზიციები ბაზარზე ეცემა;
- ☐ ჩვენი შემოსავლები ერთ დონეზეა ან ეცემა;

- ☐ ჩვენს ორგანიზაციაში არსებობს გაგება „ჩვენ მათ წინააღმდეგ“ და „ძველები ახლების წინააღმდეგ“;
- ☐ უფროს ხელმძღვანელობას არ აქვს ერთიანი წარმოდგენა ორგანიზაციის მიზნებზე და განვითარების გრძელვადიან მიმართულებებზე;
- ☐ არსებობს სათანადოდ კვალიფიციური კადრების მოძიების პრობლემები, ყველა განყოფილების სამართავად;
- ☐ ორგანიზაციას აკლია სისტემების და პოლიტიკის ნაკრები, რომელიც კარგად იმუშავებს;
- ☐ ხალხის უმრავლესობა კმაყოფილია და ცვლილებები არ სურთ;
- ☐ ჩვენ გვაქვს მიღწევების ჩამონათვალი, რომელიც შეესაბამება ან აჭარბებს ჩვენს ფინანსურ მიზნებს;
- ☐ ჩვენ გვაქვს ბიზნესის წარმართვის ძლიერი ტრადიციები და საშუალებები, რომელიც ჩვენთვის მნიშვნელოვანია;
- ☐ ჩვენს ორგანიზაციაში არსებობს კულტურა „არ გამოიწვიო უსაფუძვლო აჟიოტაჟი“;
- ☐ ჩვენთან კომპანიაში ბევრი შიდაკონფლიქტია, გარჩევები და „ზურგში ლახვარი“;
- ☐ ჩვენ სავარაუდოდ ვერ გადავრჩებოდით სათავო კომპანიის დახმარების გარეშე (ან სახელმწიფო სუბსიდიების);
- ☐ ზოგიერთი წამყვანი პირი იქცევა როგორც კლიენტი - თავად წარმოადგენდეს პრობლემას;
- ☐ პოლიტიკური თამაშები ზეგავლენას ახდენს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე;
- ☐ ჩვენი ლიდერები დიდ დროს ხარჯავენ ერთმანეთთან „ბრძოლაში“;
- ☐ ხშირად ხალხი თავს იმართლებს ფრაზით - „იმიტომ რომ ჩვენთან ასეთი პოლიტიკაა“;
- ☐ იყო ძალიან ხშირი ცვლილებები ხელმძღვანელობაში, განსაკუთრებით ფინანსური ან საოპერაციო დირექტორის თანამდებობებზე;

- ☐ ჩანს თითქოს ჩვენ არ გვინდა, ან არ ვღებულობთ ახალ კრეატიულ იდეებს;
- ☐ ზემდგომი პერსონალი სარგებლობს ზედმეტად დიდი პრივილეგიებით და კომფორტით;
- ☐ დამფუძნებელი/დირექტორი/პრეზიდენტი ხშირად ცვლის ან აუქმებს სხვების მიერ მიღებულ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს;

შევსების თარიღი: