

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

დავით ნიჟარაძე

მრავალეროვნული კომპანიების მართვის  
მექანიზმები და განვითარების ტენდენციები

დისერტაცია

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

სრული პროფესორი დავით ნარმანია

თბილისი 2013

**შინაარსი**

<b>შესავალი</b> -----	<b>3</b>
<b>თავი 1. მრავალეროვნული კომპანიების ადგილი და მენეჯმენტი თანამედროვე გლობალურ გარემოში</b> -----	<b>9</b>
1.1 მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალურ გარემოში -----	9
1.2 მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული დიზაინი -----	28
1.3 შრომითი რესურსების მართვა და მოტივაცია მრავალეროვნულ კომპანიებში ----	42
1.4 გადაწყვეტილებების მიღება და კონტროლი მრავალეროვნულ კომპანიებში -----	59
<b>თავი 2. საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციფიკა მრავალეროვნულ კომპანიებში</b> -----	<b>97</b>
2.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და სტრატეგიის რეალიზაცია მრავალეროვნულ კომპანიებში -----	97
2.2 მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო მარკეტინგული პარადიგმები ---	120
2.3 ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა მრავალეროვნული კომპანიების განვითარებაში -----	138
<b>თავი 3. საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები</b> -----	<b>167</b>
3.1 საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის მიმართულებები -----	167
3.2 საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის თავისებურებები -----	174
3.3 მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების ტენდენციები გლობალურ გარემოში -----	190
<b>დასკვნები და წინადადებები</b> -----	<b>194</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა</b> -----	<b>202</b>
<b>დანართები</b> -----	<b>209</b>

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** თანამედროვე მსოფლიო წარმოადგენს გლობალურ ეკონომიკურ და ბიზნეს სივრცეს, რომელშიც მოღვაწე კომპანიები ახორციელებენ რა საკუთარ საქმიანობას, მზად არიან კონკურენცია გაუწიონ ერთმანეთს განურჩევლად მათი ტერიტორიული, ეროვნული თუ კულტურული საზღვრებისა. მსგავს გლობალურ ეკონომიკაში ცალკეული ფირმისათვის კონკურენტი შეიძლება გახდეს ნებისმიერი სხვა ქვეყნის კომპანია. გამომდინარე აქედან, კომპანიებს თითქმის არ გააჩნიათ იმის ფუფუნება, რომ ადვილად შეინარჩუნონ გრძელვადიანი რენტაბელობა და კონკურენტუნარიანობა. ამ მხრივ, განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობისა და განვითარების პერსპექტივების შესწავლა.

დღეს მრავალეროვნული კომპანიები უდიდეს როლს თამაშობენ მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებში ფინანსური რესურსების ფლობით, ადამიანური რესურსების დასაქმებითა თუ წარმოებული პროდუქციის მოცულობით. 2012 წლისათვის მსოფლიოს მასშტაბით მრავალეროვნული კომპანიების რაოდენობამ 80 000-ს მიაღწია 810 000-მდე შვილობილი თუ ფილიალი კომპანიით, 72 მლნ-მდე დაქირავებული და 23 ტრილიონი აშშ დოლარის რეალიზებული პროდუქციის ღირებულებით, მაშინ როცა, 1990 წლის მონაცემებით, მათი რაოდენობა მხოლოდ 37 000 სათავო კომპანიასა და შვილობილ ფირმას მოიცავდა. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ მრავალეროვნული კომპანიები ძირითადად ბიზნესოპერაციებს ასრულებენ მრავალფეროვან კულტურულ გარემოში, მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში და შესაბამისად, ესაჭიროებათ მართვის განსხვავებული მიდგომებისა თუ ტექნოლოგიების შემუშავება და რეალიზაცია. ასეთ ვითარებაში მსოფლიოში და მათ შორის საქართველოში, როგორც გლობალური სივრცის შემადგენელ ნაწილში, მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების პერსპექტივებისა და მმართველობითი საქმიანობის შესწავლა მეტად აქტუალურია და პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს.

საქართველოში, საბჭოური ეკონომიკური მოდელის პირობებში, მაღალი ეკონომიკური პოტენციალის ორგანიზაციები ჩაკეტილ სივრცეში მოქმედებდნენ მათ საკმაოდ მწირი ინფორმაცია ჰქონდათ ბიზნესის მართვის აპრობირებულ მოდელებზე

და განვითარების ტენდენციებზე სხვა რეგიონებში (ევროპა, ამერიკა), სადაც პირველად შეიქმნა, არა მარტო მრავალეროვნული კომპანიები, არამედ მათი მართვის პრინციპები, თეორიები, დებულებები. დღეს, შეცვლილი ეკონომიკური ვითარებისა და გლობალიზაციის ფონზე, საბაზრო მექანიზმის მოქმედების პირობებში, საქართველოში მოქმედებს სხვადასხვა მრავალეროვნული კომპანია, მათ შორის აღსანიშნავია: სს „მინა“- ჰოლდინგური კომპანია „შიშეჯამის“ (Sisecam A.S.) შეიღობილი საწარმო, შპს „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია“, სს „ლომისი“ (Efes Pilsener Georgia), შპს „აიდიეს ბორჯომი ბევერიჯის კომპანიის ფილიალი საქართველოში“, შპს „დაჩ დიზაინ გარდენი“ (Dutch Design Garden georgia), შპს „დემკო ინტერნეიშენალი“ (Damco International A.S), სს „იბერია რეფრეშმენტსი“ (Pepsico Inc.) და ა.შ. მიუხედავად მათი რაოდენობის ზრდისა, საქართველოში მრავალეროვნული კომპანიების ფუნქციონირების თავისებურებები შეუსწავლელია, არ არის გამოკვლეული მათი მართვის მექანიზმები, არ არის შეფასებული მათი საქმიანობის ეფექტიანობა და განვითარების პერსპექტივები, რაც პრობლემას კიდევ უფრო მეტ აქტუალობას ანიჭებს.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** კვლევის მიზანია უცხოურ და საქართველოს ბაზარზე მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმებისა და განვითარების ძირითადი ტენდენციების, ორგანიზაციული დაპროექტების თავისებურებების, კომუნიკაციის პროცესის, უფლებამოსილებათა გადანაწილების, ეფექტიანობის საკითხების კვლევა და აღნიშნულის საფუძველზე მრავალეროვნული კომპანიების მართვის თავისებურებების გამოვლენა, განვითარების კანონზომიერებების განსაზღვრა და საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების მიმართულებების ჩამოყალიბება.

დასახული მიზნის მისაღწევად გამოიყო შემდეგი ამოცანები:

- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის თავისებურებებისა და მიმართულებების შეფასება;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზების გამოვლენა;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მეთოდების, ფუნქციების, პრინციპების, სისტემების შეფასება;

- ❖ უცხოურ და საქართველოს ბაზარზე მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების შედარებითი ანალიზი და თავისებურებების გამოვლენა;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობასთან დაკავშირებული მეცნიერული ნაშრომების ანალიზის საფუძველზე მართვის სპეციფიკის გაანალიზება და კანონზომიერებების ჩამოყალიბება;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული დიზაინის შეფასება;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობაში ორგანიზაციული კულტურის როლის შეფასება;
- ❖ მრავალეროვნულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის მექანიზმების შეფასება და ძირითადი მიმართულებების ჩამოყალიბება;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების მარკეტინგული სტრატეგიების ფორმირებისა და შერჩევის შეფასება;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების მართვისა და განვითარების ტენდენციების ანალიზი ოფიციალური სტატისტიკური ინფორმაციისა და ორგანიზაციაში რეპრეზენტატიული მასივის სოციოლოგიური კვლევის საფუძველზე;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების ზრდის ტენდენციების შეფასება და განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის თეორიულ საფუძვლებს წარმოადგენს:

- ❖ ქართველ და უცხოელ მეცნიერ-ეკონომისტთა სახელმძღვანელოები, კვლევები, შეფასებები და პუბლიკაციები;
- ❖ UNCTAD-ის, IFC-ის, BROOKFIELD-ის, Reputation Institute-ის, Interbrand Sampson-ის მიერ გამოქვეყნებული მასალები.
- ❖ ცნობილი ეკონომიკური გამოცემების Forbes-ის, Fortune-ის, Business Week-ის და Financial Timeses-ის სტატიები და რეიტინგები.
- ❖ სხვადასხვა მრავალეროვნული კომპანიის ყოველწლიური კვლევები და ანგარიშები (რაპორტები);

ნაშრომი შესრულებულია შემეცნების ზოგად მეთოდებზე დაყრდნობით, რაც გულისხმობს საკვლევი ობიექტისადმი კომპლექსურ, სისტემურ მიდგომას. კონკრეტული სიტუაციის ანალიზისას გამოყენებულია მათემატიკურ-სტატისტიკური

მეთოდები. კვლევის პროცესში ცალკეული ეკონომიკური პროცესების ანალიზისას, კანონზომიერების დადგენისას გამოყენებულია ქართულ და უცხოელ მეცნიერთა რეკომენდაციები.

ნაშრომის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, ასევე, სოციოლოგიური კვლევის მასალები, რომელიც ჩატარდა ავტორის უშუალო მონაწილეობით.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანია მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმების, საქმიანობის თანამედროვე ტენდენციების, თავისებურებების და განვითარების პერსპექტივების შესწავლა გლობალურ გარემოში.

კვლევის ობიექტია უცხოურ და ქართულ ბაზარზე მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიები, კერძოდ: სს “მინა“ (Sisecam A.S., თურქეთი, მინის ტარის წარმოება); სს“ლომისი“ (Efes Pilsener Georgia, თურქეთი, ლუდის წარმოება), შპს“დაჩ დიზაინ გარდენი“ (Dutch Design Garden georgia, პოლანდია, ლანდშაფტის დიზაინი და განხორციელება), შპს “დემკო ინტერნეიშენალი“ (Damco International A.S, დიდი ბრიტანეთი, საერთაშორისო სატრანსპორტო გადაზიდვები), სს“იბერია რეფრეშმენტსი“ (Pepsico Inc., აშშ, უაღკოპოლო სასმელების წარმოება), ასევე, მათი ფუნქციონირების თავისებურებები, მართვის მექანიზმები და განვითარების კანონზომიერებები.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** დისერტაციის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- ❖ შეფასებულია მრავალეროვნული კომპანიების მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და გამოვლენილია თავისებურებები გლობალურ გარემოში;
- ❖ გაანალიზებულია გლობალურ გარემოში მრავალეროვნული კომპანიების ზრდის ტენდენციები და გამოვლენილია მასზე მოქმედი ფაქტორები;
- ❖ სოციოლოგიური გამოკვლევისა და სტატისტიკური ინფორმაციის საფუძველზე გამოკვლეულია მრავალეროვნული კომპანიების ფუნქციონირების თავისებურებები, მართვის მექანიზმები და გამოვლენილია მათ განვითარებასთან დაკავშირებული პრობლემები;

- ❖ კომპლექსურადაა შესწავლილი მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და გამოვლენილია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების მიმართულებები;
- ❖ უცხოეთში და საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების შედარებითი ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილია მრავალეროვნული კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი მიმართულებები;
- ❖ გამოკვლეულია საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიები, მათი მმართველობითი საქმიანობა, კომპანიის შიგნით ორგანიზაციული მოწყობის, კომუნიკაციის, გადაწყვეტილების მიღების, შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასთან, ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვასთან დაკავშირებული საკითხები და შემუშავებულია სრულყოფის ღონისძიებები;
- ❖ შეფასებულია მრავალეროვნული კომპანიების ეფექტიანობა ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე და შემუშავებულია გაუმჯობესების გზები;

**ავტორის პირადი მონაწილეობა.** ავტორმა, თეორიულ კვლევასთან ერთად პირადად მიიღო მონაწილეობა წარმოდგენილი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმების შესასწავლად ჩატარებულ პრაქტიკული კვლევის პროცესში, რომელიც მიმდინარეობდა სპეციალური კითხვარების საშუალებით. კვლევის აღწერილობა, კითხვარების სტრუქტურა, კვლევის მეთოდები და მიღებული შედეგები მოცემულია ნაშრომის კვლევით ნაწილში და დანართებში.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** სადისერტაციო ნაშრომში მოცემული კვლევის თეორიული დებულებები და დასკვნები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს მრავალეროვნული კომპანიების მიერ საკუთარ მმართველობით საქმიანობაში მართვის გარკვეული მიმართულების დახვეწის ან რეკომენდაციის მიზნით.

ასევე ნაშრომში წარმოდგენილი თეორიული დებულებები და კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მეთოდური მასალის სახით შემდეგი სასწავლო დისციპლინების - “მენეჯმენტი“, “საერთაშორისო მენეჯმენტი“, “საერთაშორისო ბიზნესი” და მოცემულ თემატიკასთან შესაბამისი სხვა საგნების სწავლების კუთხით.

**ნაშრომის პუბლიკაციები.** სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და პოსტულატები მოცემულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ შრომებში:

1. დავით ნიჟარაძე, მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, №5, თბ., სექტემბერი-ოქტომბერი, 2010წ, გვ. 147-158;
2. დავით ნიჟარაძე, მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, №1, თბ., იანვარი-თებერვალი, 2012წ, გვ. 107-116;
3. დავით ნიჟარაძე, საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვა მრავალეროვნულ კომპანიებში, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. №4, თბ., ივლისი-აგვისტო, 2012წ, გვ. 97-110.

**კვლევის შედეგების აპრობაცია.** სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის სხდომაზე 2013 წლის 24 ივლისს.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობაა 223 გვერდი და იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, ათი ქვეთავის, დასკვნებისა და რეკომენდაციებისაგან. მასში ასევე მოცემულია 23 ცხრილი, 24 სქემა, 19 დიაგრამა და 3 დანართი.



# თავი 1. მრავალეროვნული კომპანიების ადგილი და მენეჯმენტი თანამედროვე გლობალურ გარემოში

## 1.1 მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალურ გარემოში

XX საუკუნის 70-80 წწ საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება მჭიდროდ დაუკავშირდა გლობალური მართვის პრობლემებს, როდესაც საერთაშორისო ეკონომიკური კავშირების მასშტაბების ზრდამ და სირთულეებმა აიძულა მსოფლიოს მსხვილი კომპანიები რადიკალურად გადაესინჯათ საკუთარ საწარმოთა მენეჯმენტის ფილოსოფია, ორგანიზაციული ფორმები და მეთოდები.

ამ დროისათვის ბევრი ქვეყნის (პირველ რიგში აშშ, იაპონიის და დასავლეთ ევროპის) მრავალეროვნული კომპანიები გადაიქცნენ ურთულეს სამეურნეო წარმონაქმნებად, რომლებიც მოიცავენ მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში ბაზრისა და მოგებისათვის მწვავე ბრძოლაში ჩაბმულ სხვადასხვა საწარმოს.

დ. ალსტრომი მრავალეროვნულ კომპანიას (მკ) უწოდებს ისეთ კომპანიას, რომელიც ოპერირებს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში თავისი შვილობილი თუ ფილიალი საწარმოების საშუალებით.

მ. ბრუკი მრავალეროვნულს უწოდებს ისეთ კომპანიას, რომელიც ახორციელებს ძირითად საქმიანობას, ფლობს კაპიტალს, აწარმოებს პროდუქციას და მომსახურებას ორ სხვადასხვა ქვეყანაში მაინც.

მ. პორტერის თანახმად, მრავალეროვნულია ფირმა, რომელიც ახორციელებს საქმიანობას რამდენიმე ქვეყანაში, მაგრამ არ ცდილობს ამ ოპერაციების ერთმანეთთან სტრატეგიულად დაკავშირებას, მაშინ, როდესაც გლობალური ფირმა მისდევს ერთიან სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც ხდება სხვადასხვა ეროვნული ოპერაციის კოორდინირება. როცა ეს სტრატეგია შეუფერხებლად ხორციელდება, კომპანია აღწევს სინერგიულ ეფექტს.

ამერიკელი პროფესორის ნ. გუდერჰამის აზრით კი მრავალეროვნული კომპანია არამარტო ახორციელებს პირდაპირ ინვესტირებას სხვადასხვა ქვეყანაში, არამედ აქტიურად მართავს აღნიშნულ პროცესს ინტეგრირებული გზით.

საბოლოოდ ზემოთ მოტანილი განმარტებების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ მრავალეროვნული კომპანია ეს არის გლობალური ფირმა, რომელიც თავისი ფილიალებისა თუ შვილობილი საწარმოების საშუალებით მოღვაწეობს საერთაშორისო ბაზარზე, აწარმოებს და ყიდის პროდუქციას ან მომსახურებას ეროვნულ საზღვრებს მიღმა, აქტიურად მართავს აღნიშნულ პროცესს ინტეგრირებული გზით და ხასიათდება პერსონალისა და მენეჯერების მრავალეთნიკურობით.

მრავალ ქვეყანაში, სადაც კომპანიებს გააჩნიათ თავიანთი საწარმოები (ფირმები), საჭიროა სპეციფიკური მიდგომები იქ წარმოშობილი პრობლემების მთელი კომპლექსის გადასაწყვეტად.

აშშ-ში, იაპონიასა და ევროპის ქვეყნებში დგას საკითხი ე.წ. ”გლობალური მენეჯერების” მომზადების შესახებ, რომელთაც ძალუძთ მრავალფეროვან გარემოში მოქმედება. ამას მოითხოვს სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკისა და გლობალიზაციის ამოცანები.

სწორედ გლობალური მენეჯერების მომზადებას ემსახურება მართვის მეცნიერების შედარებით ახალი მიმართულება სერთაშორისო მენეჯმენტი, რომლის როგორც ცალკე დისციპლინის წარმოშობა უკავშირდება, სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების გლობალიზაციას.

რ. ჰოთგეტსის მიხედვით საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს მენეჯმენტის კონცეფციებისა და ტექნიკის გამოყენებას მრავალეროვნულ (გლობალურ) გარემოში.

მარკ მედენჰილი თავის წიგნში “გლობალური მენეჯმენტი” - საერთაშორისო მენეჯმენტს განმარტავს, როგორც მმართველობით საქმიანობას ეროვნულ საზღვრებს გარეთ.

ს. პივოვაროვის აზრით კი საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს მმართველობით საქმიანობას მრავალეროვნულ კომპანიებში, რომლებიც თავის მხრივ ოპერირებენ საერთაშორისო ბაზარზე.

თუ შევაჯამებთ ზემოთ მოყვანილ განმარტებებს შეიძლება დავასკვნათ, რომ საერთაშორისო მენეჯმენტი არის მეცნიერება საერთაშორისო ბაზარზე მოღვაწე გლობალურ კომპანიებში მმართველობითი საქმიანობის შესახებ.

გამომდინარე აქედან, საერთაშორისო მენეჯერი შეიძლება ვუწოდოთ საერთაშორისო ფირმის ნებისმიერი რგოლის მენეჯერს, რომელიც მონაწილეობს მრავალეროვნული კომპანიის საერთაშორისო ოპერაციებში.

თანამედროვე მსოფლიოში ბიზნესკომპანიების უმრავლესობა შემოსავლებს იღებს საერთაშორისო ბაზარზე წარმოებული ოპერაციების შედეგად. ამ კომპანიების უმეტესობას კი მრავალეროვნული კომპანიები წარმოადგენს.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მონაცემებით საერთაშორისო ბაზარზე დღესდღეობით 80 ათასზე მეტი მრავალეროვნული კომპანია მოღვაწეობს, რომლებიც დაახლოებით 800 ათასზე მეტ ფილიალსა და შვილობილ კომპანიას აკონტროლებენ (იხ. ცხრილი 1.1, 1.2) და დასაქმებული ჰყავთ დაახლოებით 72 მილიონი ადამიანი (იხ. დიაგრამა 1.1). 2012 წლის მონაცემებით მოცემული მრავალეროვნული კომპანიების მიერ წარმოებული პროდუქციის ღირებულებამ 25 მილიარდ დოლარს გადააჭარბა, რაც მსოფლიო წარმოების თითქმის ნახევარია. ასევე, მათ ხელშია მსოფლიოში არსებული ლიცენზიების, პატენტებისა და ნოუ-ჰაუს დაახლოებით 4/5.

მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის გლობალურობის ხარისხის განსაზღვრისათვის გამოიყენება ფირმის ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსის (ტნი) პროცენტული მაჩვენებელი, რომელიც მიიღება კომპანიის საზღვარგარეთული აქტივების მთლიან აქტივებთან, საზღვარგარეთული გაყიდვების მთლიან გაყიდვებთან და საზღვარგარეთული პერსონალის მთლიან პერსონალთან შეფარდებების საშუალო არითმეტიკულით,<sup>1</sup> ანუ გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ტნი} = \frac{\frac{\text{საზღვარგარეთული აქტივები}}{\text{მთლიანი აქტივები}} + \frac{\text{საზღვარგარეთული გაყიდვები}}{\text{მთლიანი გაყიდვები}} + \frac{\text{საზღვარგარეთული პერსონალი}}{\text{მთლიანი პერსონალი}}}{3} \times 100 .$$

<sup>1</sup> The Universe of the Largest Transnational Corporations, UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2007, 13.

თანამედროვე ბიზნესის განვითარება მიმდინარეობს მზარდი ინტერნაცი-ონალიზაციის ფონზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის საერთაშორისო მასშტაბით წარმოება ახალ მოვლენას არ წარმოადგენს, ბოლო ათეული წლის განმავლობაში მკვეთრად გაიზარდა საერთაშორისო ვაჭრობის მოცულობა. ამის მიზეზია ის ფაქტი, რომ სულ უფრო მეტი კომპანია იღებს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის გადაწყვეტილებას, რათა გაასაღოს თავისი პროდუქცია და/ან იპოვნოს ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლები უფრო ხელსაყრელი პირობებით.

**ცხრილი 1.1** მსოფლიოს უმსხვილესი მრავალეროვნული კომპანიების (გარდა საბანკო-საფინანსო ინსტიტუტებისა) რეიტინგი უცხოური აქტივების, პერსონალის რაოდენობისა და ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსების მიხედვით – 2011 წ. (მლნ აშშ დოლარი)

რეიტინგი				აქტივები		გაყიდვები		პერსონალის რაოდენობა		
რეიტინგი აქტივების მიხედვით	ტრანს. ინდ.	კომპანიის დასახელება	ქვეყანა	საზღვარგარეთული	სულ	საზღვარგარეთული	სულ	საზღვარგარეთული	სულ	ტრანსნაციონალიზაციის ინდექსი (%)
1	67	General Electric Co	აშშ	502612	717242	77480	147300	170000	301000	59,7
2	31	Royal Dutch Shell plc	ნიდერლანდები/გაერთიანებული სამეფო	296449	345257	282673	470171	75000	90000	76,4
3	21	BP plc	გაერთიანებული სამეფო	263577	293068	308437	386463	68005	83433	83,8
4	51	Exxon Mobil Corporation	აშშ	214231	331052	316686	433526	49496	82100	83,8
5	86	Toyota Motor Corporation	იაპონია	214117	372566	142888	235200	123655	325905	52,1
6	29	Total SA	საფრანგეთი	211314	228036	197480	256732	61067	196104	77,7
7	63	GDF Suez F	საფრანგეთი	194422	296650	82731	126040	110554	218873	60,6
8	10	Vodafone Group Plc	გაერთიანებული სამეფო	171941	186176	65448	74089	75476	83862	90,2
9	73	Enel SpA I	იტალია	153665	236037	66817	110528	36656	75360	58,1
10	27	Telefonica SA	ესპანეთი	147903	180186	63014	87346	231066	286145	78,3

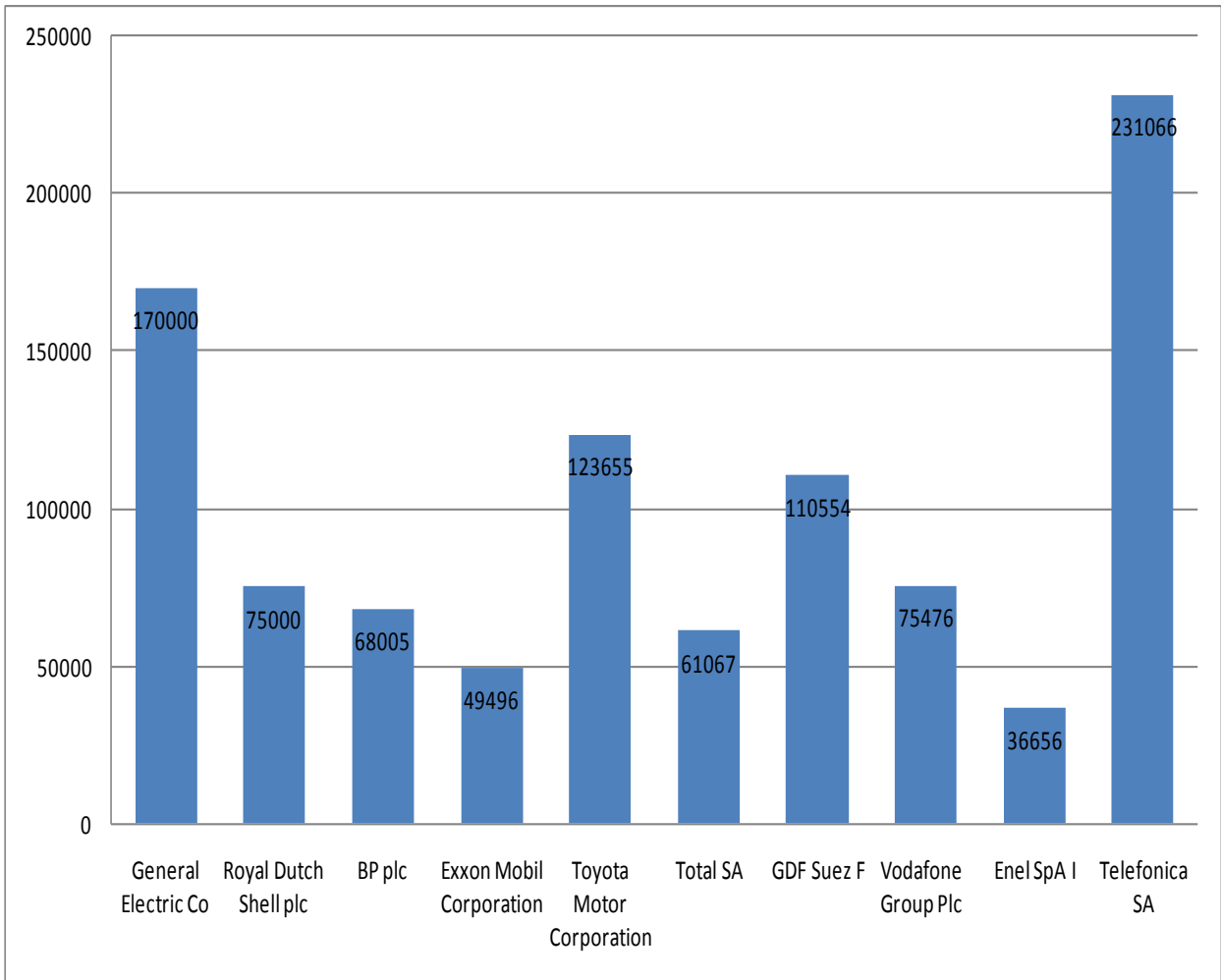
წყარო: Ogren c., Herciu M., Multinational Enterprises Dynamic and Trends, Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, 2013, P. 155-156., <http://unctad.org/>

**ცხრილი 1.2** მსოფლიოს უმსხვილესი მრავალეროვნული კომპანიების რეიტინგი საბაზრო ღირებულების მიხედვით (მლნ აშშ დოლარი) - 2012 წ.

რეიტინგი	კომპანიის დასახელება	ქვეყანა	სექტორი	საბაზრო ღირებულება (მლნ აშშ დოლარი)
1	Apple	აშშ	ტექნოლოგიური მოწყობილობები და აღჭურვილობა	559002
2	Exxon Mobil	აშშ	ნავთობი და გაზი	408777
3	PetroChina	ჩინეთი	ნავთობი და გაზი	278968
4	Microsoft	აშშ	პროგრამები და მოწყობილობები	270644
5	IBM	აშშ	კომპიუტერული პროგრამები და მომსახურება	241755
6	Industrial & Commercial Bank of China	ჩინეთი	საბანკო	236335
7	Royal Dutch Shell	დიდი ბრიტანეთი	ნავთობი და გაზი	222425
8	China Mobile	ჰონ-კონგი	მობილური ტელეკომუნიკაცია	220979
9	General Electric	აშშ	მრეწველობა	212318
10	Chevron	აშშ	ნავთობი და გაზი	211951
11	Wal-Mart Stores	აშშ	საცალო გაყიდვები	208358
12	Nestle	შვეიცარია	კვების პროდუქტები	207376
13	Berkshire Hathaway	აშშ	დაზღვევა	201135
14	China Construction Bank	ჩინეთი	საბანკო	193151
15	AT&T	აშშ	ტელეკომუნიკაცია	185155
16	Procter & Gamble	აშშ	საყოფაცხოვრებო პროდუქცია	185123
17	Samsung Electronics	სამხ. კორეა	ტექნოლოგიური მოწყობილობები და ტექნიკა	181774
18	Johnson & Johnson	აშშ	ფარმაცია	181390
19	Wells Fargo	აშშ	საბანკო	180178
20	BHP Billiton	ავსტრალია-დიდი ბრიტანეთი	სამთო მრეწველობა	179523

წყარო: The Financial Times, Global 500, 2012, <http://www.gfmag.com>

**დიაგრამა 1.1** მსოფლიოს უმსხვილესი მრავალეროვნული კომპანიები (გარდა საბანკო-საფინანსო ინსტიტუტებისა) დასაქმებულთა რაოდენობის მიხედვით-2011წ.



წყარო: Ogren c., Herciu M., Multinational Enterprises Dynamic and Trends, Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, 2013, P 155-156, <http://unctad.org/>

ცნობილია, რომ საერთაშორისო ვაჭრობის უდიდესი წილი, ანუ მსოფლიო ვაჭრობის დაახლოებით 2/3, მოდის ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში რეგისტრირებულ მრავალეროვნულ კომპანიებზე. ამის მიზეზად შეიძლება დასახელდეს შემდეგი ფაქტორები:

- ❖ მრავალეროვნული კომპანიები ცდილობენ გააფართოვონ თავიანთი გასაღების ბაზრების არეალი და გავიდნენ მომხმარებელთა ახალ ჯგუფებზე და ჯერ

კიდევ აუთვისებელ ბაზრებზე, სადაც კონკურენცია ჯერ კიდევ არ არის ისეთი მძაფრი, როგორც განვითარებულ ქვეყნებში;

- ❖ შეამცირონ წარმოების ხარჯები და გაზარდონ შემოსავლების მოცულობა ისეთ რეგიონებში სადაც იაფი მუშახელი და ნედლეულია;
- ❖ დააბალანსონ პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული რისკები, რომლებიც წარმოიშობიან მხოლოდ ერთ ქვეყანაში ან ერთ რეგიონში საქმიანობის წარმართვის შედეგად.

გამომდინარე აქედან, მრავალეროვნული კომპანიების მზარდ რაოდენობას ნამდვილად ესაჭიროება საერთაშორისო მენეჯმენტის საკითხების საფუძვლიანი ცოდნა საკუთარი საქმიანობის ეფექტიანად განხორციელებისათვის საერთაშორისო მასშტაბით.

თანამედროვე ეტაპზე მრავალეროვნული კომპანიები მიისწრაფვიან კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შექმნისაკენ და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისაკენ. ამისათვის ისინი გამოუდგებიან ექვებენ სხვადასხვა გზებს, რომელთაგან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია პროდუქციის ტოტალური ხარისხის უზრუნველყოფა. ამის მიზეზი არის ის ფაქტი, რომ საერთაშორისო ბაზარზე მომხმარებელს ნაკლებად აინტერესებს თუ ვინ მიაწვდის მას სასურველ საქონელს ან მომსახურებას. მომხმარებელს სურს, რომ მოწოდებულმა საქონელმა ან სერვისმა გაამართლოს ანდა გადააჭარბოს მის მოლოდინს. ტოტალურ ხარისხზე კონცენტრირება კი ხასიათდება ე.წ. **ტექნოლოგიური პარადოქსით**, რომლის შედეგად ინოვაცია სრულიად ახალ დატვირთვას იძენს.

წლების განმავლობაში კომპანიები ფიქრობდნენ, რომ ახალი ტექნოლოგიის გამოყენების საუკეთესო გზა იყო განსაზღვრულ ბაზარზე კონკურენტებზე ადრე შესვლა და ახალ პროდუქციაზე ყველაზე მაღალი ფასის დაწესება. ახლა კი ბევრი მათგანი ხვდება, რომ მათი უპირატესობის მიღწევის საუკეთესო გზაა პროდუქციაზე ფასების რაც შეიძლება სწრაფად შემცირება. თავის მხრივ ასეთი სტრატეგია ეხმარება მრავალეროვნულ კომპანიებს საერთაშორისო ბაზრის წილის გაფართოებაში და საერთო შემოსავლებისა და მოგების ზრდაში. ამის ნათელი მაგალითია კომპიუტერულ ინდუსტრიაში მოღვაწე "ინტელ კორპორეიშენი", რომელიც ყოველ ექვს თვეში ამცირებს ფასებს თავის პროდუქციაზე და იმავდროულად უშვებს პროდუქტის ახალ, გაუმჯობესებულ ვერსიას. კომპანიის დევიზს წარმოადგენს

”მომავლის ტექნოლოგიები დღეს”, რამაც მას 2011 წელს დიდი ფინანსური შედეგები (იხ. ცხრილი 1.3) მოუტანა:

- ❖ 25 პროცენტის ზრდა - მთლიან შემოსავალმა შეადგინა 12,8 მილიარდი დოლარი ანუ 2,5 მილიარდი დოლარით მეტი წინა წელთან შედარებით.
- ❖ 21 პროცენტის ზრდა - საოპერაციო შემოსავალმა შეადგინა 4,2 მილიარდი დოლარი ანუ 710 მილიონი დოლარით მეტი წინა წელთან შედარებით.
- ❖ 29 პროცენტის ზრდა - წმინდა მოგება იყო 3,2 მილიარდი დოლარი ანუ 718 დოლარით მეტი წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით.
- ❖ 30 პროცენტის ზრდა - წმინდა შემოსავალი ერთ აქციაზე იყო 56 ცენტი ანუ 13 ცენტით მეტი წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით.

<b>ცხრილი 1.3</b> "ინტელ კორპორეიშენის" 2011 წლის პირველი კვარტლის ფინანსური შედეგების შედარება 2010 წელთან			
<b>მიმდინარე შედეგები</b>			
	<b>2011 წ. I კვარტალი</b>	<b>2010 წ. IV კვარტალი</b>	<b>2010 წ. I კვარტალი</b>
<b>შემოსავალი</b>	12.8 მილიარდი დოლარი	12 %-იანი ზრდა	25 %-იანი ზრდა
<b>საოპერაციო შემოსავლები</b>	2.4 მილიარდი დოლარი	3 %-იანი ზრდა	21 %-იანი ზრდა
<b>წმინდა მოგება</b>	3.2 მილიარდი დოლარი	უმნიშვნელო ზრდა	29 %-იანი ზრდა
<b>აქციაზე ფასის ზრდა</b>	56 ცენტი	უმნიშვნელო ზრდა	30 %-იანი ზრდა

წყარო: [http:// www.intel.com/](http://www.intel.com/)

ამის პარალელურად იზრდებოდა ”ინტელ კორპორეიშენის” აქციების ფასი საფონდო ბირჟებზე. 2009 წელს მის აქციებზე ფასი NASDAQ-ის ციტირებით შეადგენდა 27,18 დოლარს, შემდეგ იგი 12,08 დოლარამდე დაეცა, რაც გარკვეულწილად გლობალურმა ფინანსურმა კრიზისმაც განაპირობა, 2010 წლიდან ინდექსის მაჩვენებელმა კვლავ გამყარება დაიწყო და 2011 წლის აპრილის მონაცემით 23,41 დოლარს შეადგენდა (იხ. ცხრილი 1.4).



ცხრილი 1.4 "ინტელ კორპორეიშენი" (NASDAQ-ის ინდექსი)			4:00 სთ 05/11/11 წ	
ბოლო ფასი	ცვლილება	ვაჭრობის დასაწყისიათვის	დღის უმაღლესი ფასი	52-კვირის უმაღლესი ფასი
23.41 დოლარი	0.38 ↑ (1.650%)	23.29	23.63	23.86
	მოცულობა	ვაჭრობის დასრულების დროს	დღის დაბალი ფასი	52-კვირის დაბალი ფასი
	86,817,100	23.03	23.20	17.60

წყარო: [http:// www.intel.com/](http://www.intel.com/)

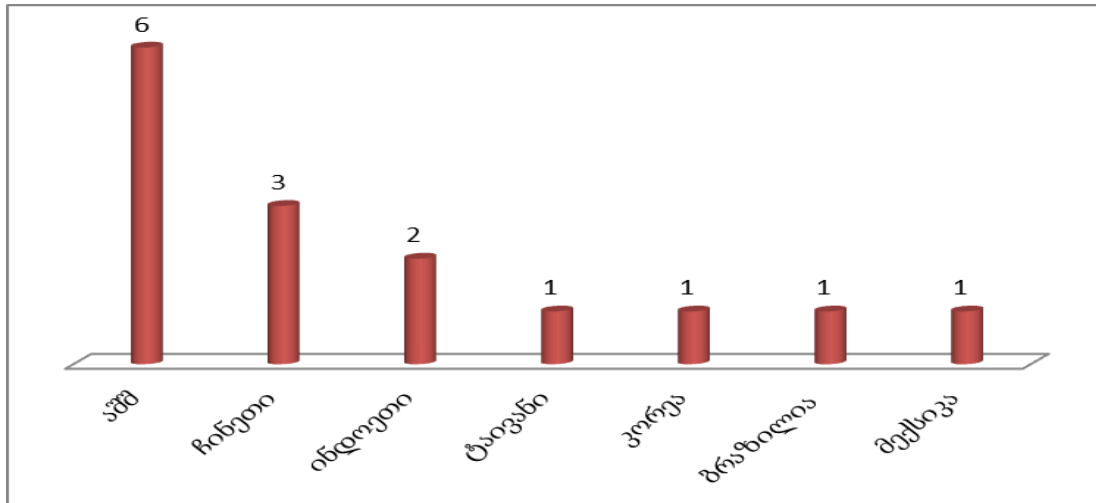
“ინტელ კორპორეიშენი“-ის აღმასრულებელი დირექტორი პოლ ოთელინი კომპანიის საქმიანობის შედეგების შესახებ აღნიშნავს: “წლიური შემოსავლების ორნიშნა ციფრით ზრდა ეს არის ჩვენი ერთობლივი მუშაობის შედეგად მიღებული გამორჩეული შედეგი, თუმცა საერთაშორისო ბაზარზე ჩვენი პოზიციების გამყარება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე წლიური შემოსავლის 20 პროცენტის ზრდა“.

გამომდინარე აქედან, ტექნოლოგიური პარადოქსი მდგომარეობს შემდეგი მოვლენის კონსტანტაციაში: მაღალი ტექნოლოგიების დარგში მოღვაწე კომპანიები ინტენსიურად ვითარდებიან დროის იმ მონაკვეთში, როდესაც მთ პროდუქციაზე ყველაზე სწრაფად ეცემა ფასები. მარტივად რომ ვთქვათ, იმისათვის, რომ ისინი გახდნენ წარმატებული კომპანიები, მათ მკვეთრად უნდა შეამცირონ ფასები და იმავდროულად ბაზარს შესთავაზონ ახალი პროდუქტი, რომელიც წინამორბედზე მეტი ოდენობის მაღალტექნოლოგიურ ინოვაციებს შეიცავს.

როგორ უნდა გაზარდონ მრავალეროვნულმა კომპანიებმა ტექნოლოგიურობის მასშტაბები და იმავდროულად შეინარჩუნონ ფასები დაბალ დონეზე? ამის ერთ-ერთი გზა არის აუტოსორსინგი (საწარმოო პროცესების ან მისი ნაწილის გარეშე მწარმოებლისათვის გადაცემა). მაგალითად, კომპანია "მოტოროლა", რომელიც თავის მხრივ შედგება ორი მსხვილი კომპანიისაგან, ესენია Motorola Mobility და Motorola Solutions, მისი ფილიალები მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაშია წარმოდგენილი (იხ. დიაგრამა 1.2). "მოტოროლა" აუტოსორსინგს უკეთებს თავის მობილური ტელეფონების, პეიჯერების, გადამრთველების წარმოებას და ამისთვის იგი აქტიურად

იყენებს სინგაპურში მოღვაწე კომპანია "ფლეშტრონიკ ინტერნეიშენალს", რომელსაც შეუძლია უფრო იაფად აწარმოოს პროდუქცია და მასზე სწრაფად მიაწოდოს საერთაშორისო ბაზარს.

დაიგრამა 12 კომპანია Motorola-ს საწარმოების რაოდენობა ქვეყნების მიხედვით – 2011 წ.



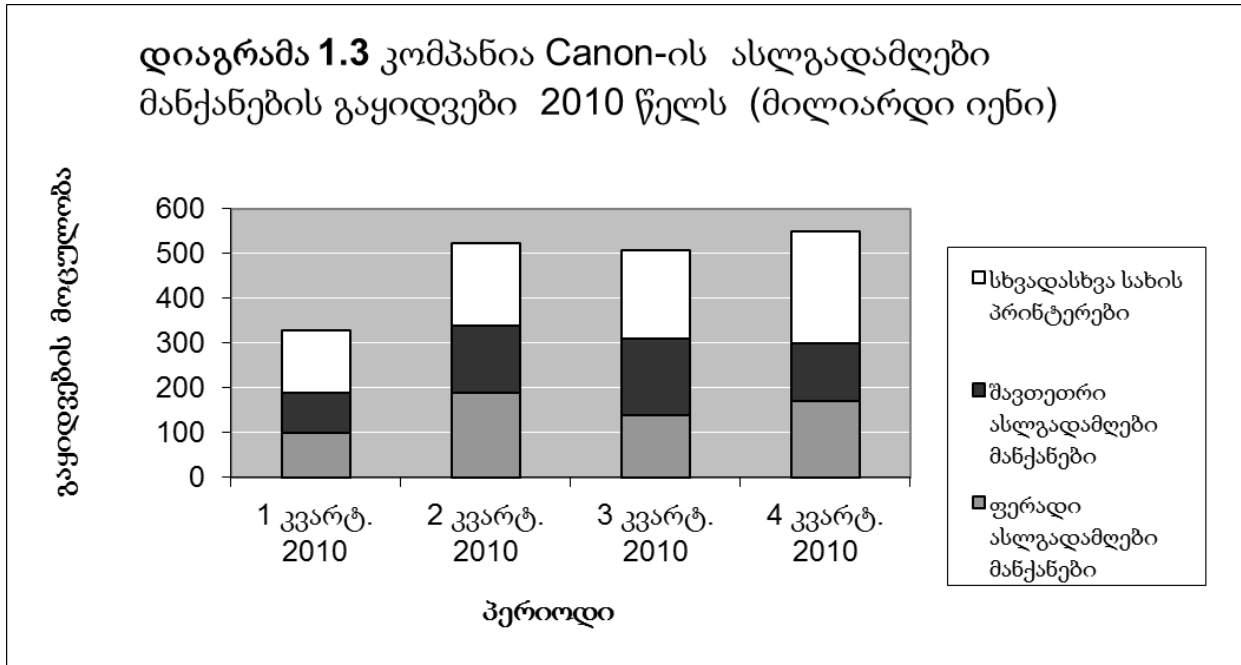
წყარო: : <http://www.motorola.com>

“მოტოროლას“ მსგავს მიდგომას იყენებენ ისეთი ცნობილი მრავალეროვნული კომპანიები, როგორცაა: “ტოიოტა”, “ნისანი”, “მიცუბიში” და ა.შ. ამასთან, სტრატეგიის სპეციალისტი მაიკლ პორტერი აღნიშნავს, რომ გლობალური კონკურენტუნარიანობის მიღწევისათვის ბრძოლაში მრავალეროვნული კომპანიების მთავარი იარაღია ინოვაციური პროცესების უწყვეტობა. მეცნიერები ამასთან დაკავშირებით გამოყოფენ ინოვაციების წარმოების სამ ძირითად ნიშანთვისებას, რომელიც უნდა ახასიათებდეს კომპანიას, რათა წარმატებით გაართვას თავი საერთაშორისო ბაზრის ახალ რეალობებს. ესენია: ხედვა, ბენჩმარკინგი და პროდუქტების ახალი ვერსიების წარმოება.

**ხედვა.** დაკვირვების შედეგად შეიძლება მივიღეთ იმ დასკვნამდე, რომ სხვადასხვა წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიის მიდგომა პროდუქციის ხარისხთან მიმართებით, საკმაოდ მსგავსია. ერთ-ერთი მიდგომა, რომელიც დღესდღეობით ინოვაციებში გამოიყენება, ეს არის ხედვა. იგი მომავლის ის სურათია, რომელსაც კომპანია იდეაში ქმნის და რომელიც იძლევა წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ როგორი იქნება ამა თუ იმ პროდუქციის ბაზარი მომავალში. ამის შემდეგ კომპანია

ქმნის მომავლის ხედვაზე დამყარებულ ინოვაციურ პროდქტს. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ცნობილი იაპონური მრავალეროვნული კომპანია “ქენონი”. მან შეიმუშავა ისეთი მომავლის ხედვა, სადაც ასლის გადამღები მანქანები იქნებოდა პატარა, იაფი და ყველგან ხელმისაწვდომი აპარატები და ამის შემდეგ გამოიყენა საკუთარი ხედვა პროდუქციის სტრატეგიის განვითარებისთვის. ამ კუთხით აღსანიშნავია, რომ აშშ-ს ტექნოლოგიების კვლევისა და ბიზნესლიდერობის ცენტრის (Gartner Inc. ) 2011 წლის სტატისტიკური მონაცემებით, „Canon U.S.A., Inc”, რომელიც აღნიშნულ სეგმენტზე აშშ-ს ბაზრის 18,6 %-ის მფლობელია, ასლგადამღები მანქანების გაყიდვების მოცულობის მიხედვით (იხ. დიაგრამა 1.3)<sup>2</sup> პირველ ადგილზე აშშ-ში მომუშავეს კომპანიებს შორის დაასახელა.<sup>3</sup>

**ბენჩმარკინგი.** კიდევ ერთი მიდგომა, რომელიც ზოგადად გამოიყენება თანამედროვე მრავალეროვნული კომპანიების მიერ, არის ბენჩმარკინგი. იგი ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის პროცესია იმის შესახებ, თუ რას აკეთებენ მოწინავე კონკურენტები. ამ ინფორმაციის საფუძველზე ხდება ახალი გაუმჯობესებული პროდუქციისა და მომსახურების შემუშავება.



წყარო: აშშ-ს ტექნოლოგიების კვლევისა და ბიზნესლიდერობის ცენტრი, Gartner Inc., 2010

<sup>2</sup> Canon Inc., First Quarter Results, 2011, p. 13-14.

<sup>3</sup> [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

ამ მიმართულებით აღსანიშნავია ისიც, რომ არ არის აუცილებელი ბენჩმარკინგს მიმართონ ერთი და იმავე ინდუსტრიაში მოღვაწე კომპანიებმა. მთავარია ფირმა, რომლის საქმიანობის კონკრეტული ასპექტის ან ფუნქციის შესწავლასა და საკუთარ საწარმოში დანერგვასაც აპირებს კონკურენტი, ითვლებოდეს წარმატებულად ამ სფეროში. მაგალითად, თუ Ford Motor-ს სურს გაიუმჯობესოს კონკურენტუნარიანობა მომწოდებლებთან ურთიერთობის კუთხით, მას შეუძლია მოახდინოს მოცემული მიმართულებით ლიდერად აღიარებული ბრიტანული კომპანიის Marks & Spenser-ის (საცალო გაყიდვების მაღაზიათა ქსელი) წარმატების იდენტიფიცირება და მისი გამოყენება.<sup>4</sup>

**პროდუქტების ახალი ვერსიები.** ინოვაციური მიდგომის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია პროდუქტების მრავალი ვერსიის წარმოება ანუ პოლიფერაცია. ამ დროს კომპანია აწარმოებს პროდუქტების ახალი ვერსიების დიდ რაოდენობას, რომელთა იმიტირებას და გამოშვებას კონკურენტები მოკლე დროში ვერ ახერხებენ. ამის მაგალითია საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებელი იაპონური კომპანია “პანასონიკ ელექტრიკი”, რომელიც დაარსდა 1918 წელს და დღემდე ძირითადად საკუთარი მართვის ფილოსოფიით ხელმძღვანელობს, რომლის არსია ის, რომ კომპანიის ძირითადი გლობალური მისიაა თავისი საქმიანობით ხელი შეუწყოს მსოფლიოს მოსახლეობის განვითარებასა და კეთილდღეობის ამაღლებას. სტრატეგიის უკეთ განსახორციელებლად, რომელიც პროდუქციის ახალი ვერსიების გამოშვებას გულისხმობს, პანასონიკმა 2010 წელს დააარსა შვილობილი კომპანია ”სანიო ელექტრიკი” და დღემდე წარმატებით აწარმოებს და არეგულირებს ინოვაციურ პროდუქტებს მსოფლო მასშტაბით.

დღესდღეობით “პანასონიკის“ ძირითადი საქმიანობა მოიცავს ექვს ძირითად ბიზნესმიმართულებას (იხ. სქემა 1.1):

1. ენერგეტიკული სისტემები;
2. გათბობისა და კონდიციონირების სისტემები;
3. საყოფაცხოვრებო სისტემები;
4. სამედიცინო მოწყობილობები;
5. უსაფრთხოების სისტემები;

---

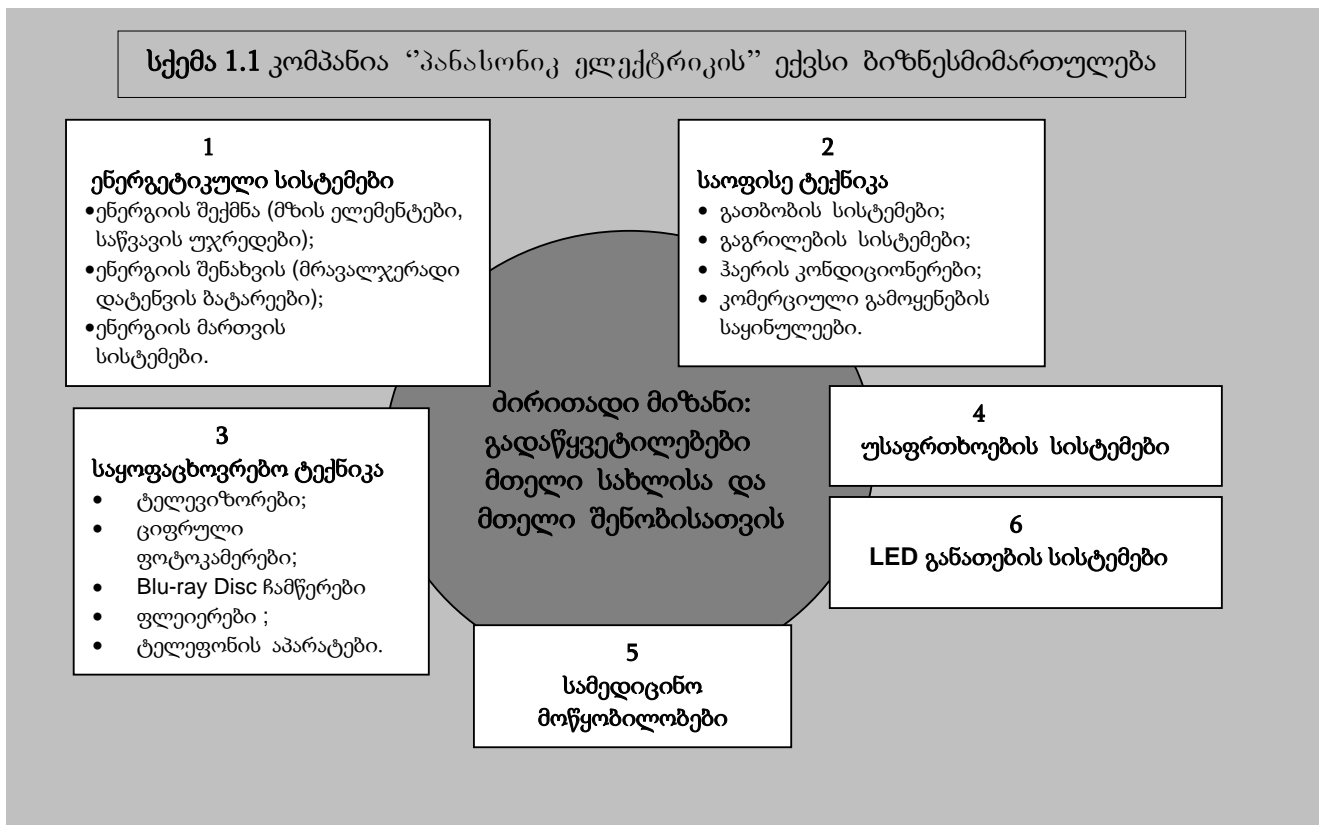
<sup>4</sup> Lynch R., Strategic Management, Sixth edition, Pearson, UK, 2013, P. 163.

## 6. განათების სისტემები.

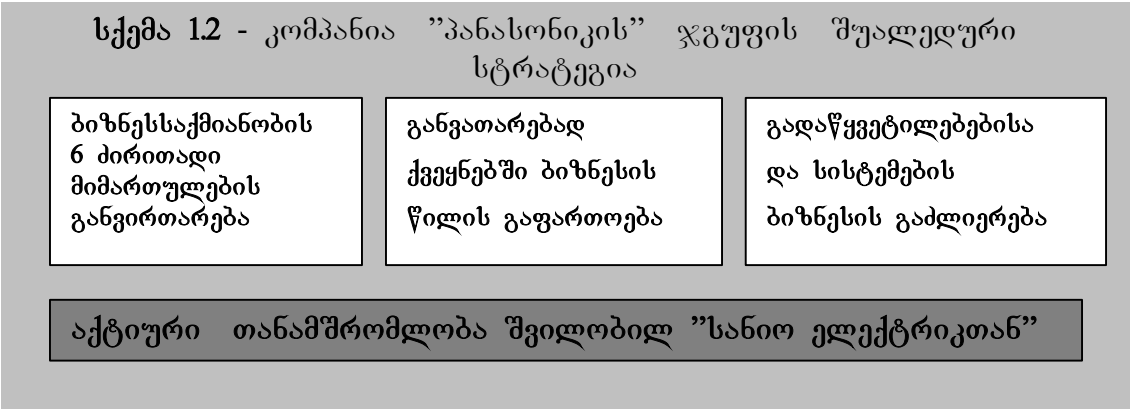
პანასონიკის პროდუქციის მრავალი სახეობის წარმოების შუალედური სტრატეგია კი მოიცავს 3 ძირითად მიმართულებას (იხ. სქემა 1.2), ესენია:

1. საქმიანობის ექვსი მიმართულებისათვის გასაღების ბაზრის გაფართოება;
2. განვითარებად ქვეყნებში ბიზნესის წილის გაფართოება;
3. გადაწყვეტილებებისა და სისტემების ბიზნესის გაძლიერება.

აღნიშნული სტრატეგიის განხორციელებაში კი მნიშვნელოვანი როლია შეიღობილ კომპანია "სანიო ელექტრიკთან" აქტიური თანამშრომლობა.



წყარო: Panasonic Corporation, Annual Report, Japan, 2010, P. 14



წყარო: Panasonic Corporation, Annual Report, Japan, 2010, P. 14

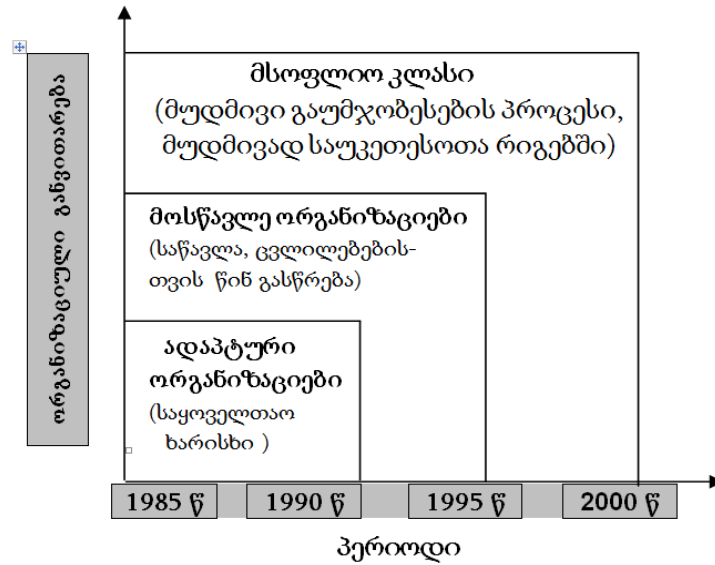
კომპანია “პანასონიკი”, პროდუქტების ახალი ვერსიების წარმოებით, დაარსების დღიდან წარმატებით საქმიანობს საერთაშორისო ბაზარზე, რაზეც მეტყველებს მისი საზღვარგარეთული გაყიდვების მაჩვენებელი და თუ იგი 2011 წელს საერთო გაყიდვების 48%-ს შეადგენდა, 2012 წლისათვის 55%-მდე გაიზარდა.

საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიას, რომლებიც შეიძლება განხილულ იქნეს სამსაფეხურიანი პარადიგმის სახით (იხ. დიაგრამა 14), რომელიც უნდა გაიაროს გლობალურმა კომპანიამ, რათა დარჩეს კონკურენტუნარიანი. აღნიშნულ სამ პარადიგმას მიეკუთვნება: ადაპტური ორგანიზაციები, მოსწავლე ორგანიზაციები და მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები.

ხშირად მრავალეროვნული კომპანიები, რომლებიც აღწევენ წარმატებას და პროდუქციის ტოტალურ ხარისხს, ვერ ინარჩუნებენ კონკურენტუნარიანობას იმიტომ, რომ ვერ უწყობენ ფეხს სწრაფ ცვლილებებს და წინასწარ ვერ ჰვრეტენ მათ მოსალოდნელ დადგომას. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებს უწოდებენ **ადაპტურ ორგანიზაციებს** და ისინი ხასითდებიან უკვე მოხდარ მოვლენებზე რეაგირებით.

ორგანიზაციების უმეტესობას შესწევს უნარი გარდაიქმნას მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით, პროდუქტებისა და სერვისების შექმნის ახალი გზების შემუშავებით. ასეთ ორგანიზაციებს უწოდებენ **მოსწავლე ორგანიზაციებს**. მათ გაითავისეს თუ როგორ უნდა ისწავლონ თუნდაც სხვების მაგალითზე, რითაც ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა მოცემულ ბაზარზე.

დიაგრამა 1.4 მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის სამსაფეხურიანი პარადიგმა



წყარო: Richard M. Hodgetts and Luthans F., International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, Fifth edition, 2002, P. 59

დღეს საუკეთესო მრავალეროვნული კომპანიები მიდიან უფრო შორს, ვიდრე მოსწავლე ორგანიზაციები და ისინი წარმოადგენენ ე.წ. **”მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებს”**, რომელთაც შესწევთ უნარი კონკურენცია გაუწიონ ნებისმიერ ორგანიზაციას, ნებისმიერ დროს. ხშირ შემთხვევაში მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები წარმატებით საქმიანობენ მთელი მსოფლის მასშტაბით მაგალითად: ”აიბემი”, ”სონი”, ”ჯენერალ ელექტრიკი”, ”ტოიოტა” და სხვა. ხანდახან ისინი საქმიანობენ შერჩეულ რეგიონში. ნებისმიერ შემთხვევაში მათ ძალუძთ ეფექტიანი კონკურენცია გაუწიონ ყველა ფირმას, როგორც უცხოურს ისე ადგილობრივს. მაგალითად, ”კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია”, როგორც უმსხვილესი მრავალეროვნული კომპანიის წარმომადგენლობა საქართველოში, წარმატებით უწევს კონკურენციას, როგორც ადგილობრივი გამაგრებელი სასმელების მწარმოებელ კომპანიებს, ასევე საქართველოში მოქმედ უცხოურ კონკურენტებსაც მაგალითად “ნატახტარს”, “ყაზბეგს”, ”პეპსის” და ა.შ.

იმისათვის, რომ მრავალეროვნული კომპანია გადაიქცეს მსოფლიო კლასის ორგანიზაციად, მან წარმატებას უნდა მიაღწიოს მრავალ სხვადასხვა განზომილებაში, რათა მიუახლოვდეს განვითარების ახალ დონეს. მსოფლიო კლასის ორგანიზაციების საფუძველს ქმნის შემდეგი სახის კომპონენტები (იხ.

სქემა 1.3): 1) მომხმარებელზე ორიენტაცია; 2) მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი; 3) მოქნილი ან ვირტუალური ორგანიზაცია; 4) შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალი 5) ეგალიტარული (თანასწორუფლებიანობის) კლიმატი; 6) ტექნოლოგიური მხარდაჭერა.

**სქემა 13** მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი ძირითადი თვისებები

<b>მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები</b>
მომხმარებელზე ორიენტაცია
მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი
მოქნილი ან ვირტუალური ორგანიზაცია
შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალი
ეგალიტარული კლიმატი
ტექნოლოგიური მხარდაჭერა

წყარო: Richard M. Hodgetts and Luthans F., International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, Fifth edition, 2002, P. 63

**მომხმარებელზე ორიენტაცია.** მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები არის მთლიანად მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრუქტურები. თითოეული მათგანი იცნობს თავის შიგა და გარე მომხმარებლებს და განსაზღვრული აქვს თუ როგორ უნდა მოემსახუროს მათ ეფექტიანად. მაგალითად, ასეთია კომპანიაა "მაკდონალდსი", რომელმაც შესანიშნავად იცის თუ როგორი ხარისხის მომსახურება სჭირდება მის მომხმარებელს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. აღნიშნულისათვის, მსოფლიო



კლასის ორგანიზაციებს გააჩნიათ ჰორიზონტალური სტრუქტურები, რაც ხელს უწყობს მომხმარებელთან სიახლოვეს.<sup>5</sup>

**მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი.** კონკურენტებისაგან განსხვავებით, მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებს შეუძლია გაუმჯობესების პროცესების განხორციელება უფრო სწრაფად და ეფექტიანად.<sup>6</sup> მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ "ფორდი მოტორსი". თუ ადრე იგი შეკვეთების დამუშავებას ანდომებდა 2 კვირას, პროცესის ყურადღებით შესწავლისა და შესაბამისი ღონისძიებების გატარების შემდეგ, კომპანიამ შეძლო ამ დროის 90%-ით შემცირება. გარდა ამისა, კომპანიის ინოვაციური გამოწვევა, რომელსაც ახორციელებს მომავლის ავტომობილების საწარმოებლად, მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- ✓ **დიზაინი** - ავტომობილების გლობალური ფერი, ექსტერიერის დიზაინი, მდიდრული ინტერიერი;
- ✓ **უსაფრთხოება** - ავტომობილებისათვის უკანა სავარძლის გასაბერი ქამრების დამონტაჟება, სენსორული მონიტორების დაყენება;
- ✓ **ტექნოლოგია** - ენერგოეფექტიანობის ამაღლება, ციფრული მონიტორების დამონტაჟება;
- ✓ **გარემოს დაცვა** - ავტონამქანის ნაწილობრივ ელექტროენერგიაზე მუშაობა და მზის სხივების ენერგიად გარდაქმნის მოწყობილობების დანერგვა;
- ✓ **მაღალი ხარისხი.**<sup>7</sup>

**მოქნილი ან "ვირტუალური" ორგანიზაცია.** ეს არის საქმიანობის ისეთიარად წარმართვა, როდესაც კომპანია ჩანს უფრო დიდი ზომის, ვიდრე იგი სინამდვილეშია. ამ დროს კომპანია შედგება რამდენიმე საწარმოსაგან, რომელიც წარმოადგენს მის ძირითად ბირთვს, ხოლო წარმოების დიდი ნაწილი გადაცემული აქვს კონტრაქტორებისათვის (აუთსორსინგი).

**შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალი.** მსოფლიო კლასის ორგანიზაცია ყოველთვის ზრუნავს თავისი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, გადამზადებაზე, წინსვლაზე და შესაბამისი კვალიფიკაციის მიღების შემდეგ მათთვის ძალაუფლებისა და ინიციატივის გადაცემაზე. მაგალითისათვის ისევ გამოვთქვა

<sup>5</sup> [www.Mcdonalds.com](http://www.Mcdonalds.com)

<sup>6</sup> Richard M. Hodgetts and Luthans F., International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, Fifth edition, 2002, PP. 61-63.

<sup>7</sup> [www.ford.com](http://www.ford.com)

კომპანია “მაკდონალდსი”, სადაც დასუფთავების თანამშრომელმა გადამზადებისა და სხვადასხვა საფეხურზე მუშაობის შემდეგ, შეიძლება მენეჯერის თანამდებობაც კი დაიკავოს.

**ეგალიტარული კლიმატი.** როდესაც მრავალეროვნული ფირმა ქმნის თანაბარუფლებიანობის და თანაბრად დაინტერესებულობის კლიმატს თავის კომპანიაში და ზრუნავს იმაზე, რომ ყველა დაინტერესებული მხარე-თანამშრომლები, მომხმარებლები, მფლობელები, მომწოდებლები და საზოგადოება იყვნენ რაც შეიძლება თანაბარ მდგომარეობაში და მათ ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობოდნენ.

**ტექნოლოგიური მხარდაჭერა.** ყველაზე შემოქმედებითი, ინოვაციური ტიპის და ეფექტიანი მიდგომები, რომელთაც მსოფლიო კლასის მრავალეროვნული კომპანია იყენებს, საჭიროებს ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას. ამის მაგალითები მოიცავს კომპიუტერულ დიზაინსა და კომპიუტერულ სისტემებზე აგებულ საწარმოო პროცესებს, ტელესაკომუნიკაციო ქსელებს, საექსპორტო და ინტელექტუალურ სისტემებს. აქაც შეიძლება მოვიყვანოთ “მაკდონალდსის” მაგალითი, რომელიც საწრაფი კვების ობიექტებში მომხმარებლებს ემსახურება უახლესი სენსორული ტიპის კომპიუტერებით, რომლის ორივე მხარეზე ჩანს მენიუს დასახელება, ფასი და გადასახდელი თანხა, რაც მომხმარებელთა კმაყოფილებას იწვევს. მრავალჯერ ხსენებული კომპანია “მაკდონალდსი”, რომ მსოფლიო კლასის ორგანიზაციების რიცხვს მიეკუთვნება, ამაზე მეტყველებს ცნობილი გამოცემის (Forbes, Fortune, Interbrand, Businessweek, Barron's და ა.შ) მიერ მისი დასახელება სხვადასხვა ნომინაციაში, მათ შორის, გლობალური კონკურენტუნარიანობის მიხედვით (იხ. ცხრილი 1.5).

ცხრილი 1.5 კომპანია McDonalds-ის კორპორაციული მიღწევები -2010 წ	
გამოცემა	კატეგორია
Forbes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წლის ყველაზე ღირებული ბრენდი;</li> <li>• წლის ყველაზე სასურველი კომპანია მსოფლიოში;</li> <li>• წლის ყველაზე გავლენიანი ბრენდი.</li> </ul>

<b>Fortune</b>	# 1 კომპანიებს შორის "მენეჯმენტის ხარისხის მიხედვით"; #1 კომპანიებს შორის "გლობალური კონკურენტუნარიანობის მიხედვით"; # 1 კომპანიებს შორის "კორპორაციული აქტივების მიხედვით"; # 2 კომპანიებს შორის "საუკეთესო საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით"; #3 კომპანიებს შორის "ფინანსური შედეგების მიხედვით".
<b>Interbrand</b>	# 6 გლობალური ბრენდი;
<b>Businessweek</b>	წლის #20 კომპანია ლიდერობის თვალსაზრისით.
<b>Barron's</b>	ჯიმ სკინერი დასახელდა, მსოფლიოს <b>30</b> საუკეთესო აღმასრულებელ ოფიცერს შორის.

წყარო: <http://www.mcdonalds.com>

მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკა აჩვენებს, რომ დღეს ყველაზე მომგებიანი ის დარგებია, რომლებიც აწარმოებენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, კავშირგაბმულობის საშუალებებსა და ტელეკომუნიკაციების მთელ სისტემას. მათ წარმატებას მსოფლიო ბაზარზე, უპირველეს ყოვლისა, განაპირობებს ინოვაციების დანერგვა და არა წარმოებრივი შესაძლებლობების ზრდა, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინტენსიური და არა ექსტენსიური წარმოება. დღეს განვითარებული ქვეყნების წარმოების მატების 75%-დან 100%-მდე სწორედ ინოვაციების გამოყენებით მიიღწევა.<sup>8</sup>

ამრიგად, მრავალეროვნულმა კომპანიებმა გლობალური ჭრილით კონკურენტუნარიანობის მიღწევისა და მისი შენარჩუნებისათვის მუდმივად უნდა იზრუნოს ინოვაციური პროცესების განვითარებაზე და მხედველობის არედან არ უნდა გამორჩეთ ისეთი სტრატეგიული მიმართულებები, როგორცაა ხედვა, ბენჩმარკინგი და პროდუქციის ახალი ვერსიების დამუშავება. აღნიშნული სტრატეგიების ეფექტიანი და გონივრული გამოყენებით საერთაშორისო ბაზარზე მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწიეს ისეთმა ცნობილმა გლობალურმა ფირმებმა როგორცაა: "პანასონიკი", "ქენონი", "მაკდონალდსი", "კოკა კოლა", "ტოიოტა",

<sup>8</sup> ასათიანი რ., კონკურენციის გლობალური ტენდენციები და კონკურენტუნარიანობა, საქართველოს ეკონომიკა, N 5 თბ. 2011, <http://www.nplg.gov.ge>

“ფორდი”, “მოტოროლა” და ა.შ. შესაბამისად, მათ ღირსეული ადგილი დაიმკვდრეს მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებს შორის.

## 1.2 მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული დიზაინი

მრავალეროვნული კომპანიების უმეტესობა გლობალურ ბაზარზე საქმიანობას იწყებს შვილობილი კომპანიის დაფუძნებით, საზღვარგარეთ ფილიალების განთავსებით ან წარმოებული საქონლის ექსპორტირების გზით. აქვე მნიშვნელოვანია ერთმანეთისაგან განვასხვავოთ მრავალეროვნული კომპანიის შვილობილი და ფილიალი. მრავალეროვნული კომპანიის ფილიალი არ წარმოადგენს დამოუკიდებელ იურიდიულ პირს, არ აქვს საკუთარი სახელით საქმიანობის წარმართვის, წარმოებისა და გასაღების ორგანიზების, გარიგების გაფორმების, ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოების, აუდიტორების წინაშე ანგარიშგების უფლება. მის ვალდებულებაში შედის იმ სახის პროდუქციის გამოშვება და მისი იმ ბაზარზე გასაღება, რომლითაც სათავო (დედობილი) კომპანიაა დაინტერესებული. ფილიალი კომპანია ხელმძღვანელობს მხოლოდ სათავო ოფისის ინსტრუქციით, მის კომპეტენციაში შედის გასაღების ადგილობრივი აგენტების მეთვალყურეობა და მათზე ტექნიკური დახმარების გაწევა, დედობილის სპეციალური ნებართვით და მისი სახელით გარიგების გაფორმება, სათავო კომპანიასთან საქმიანი მიმოწერა. მრავალეროვნული კომპანიების შვილობილ კომპანიებს კი აქვთ დამოუკიდებელი იურიდიული პირის სტატუსი, ბაზარზე გამოდიან თავისი სახელითა და ანგარიშით. ისინი თვითონ აფორმებენ ხელშეკრულებებს და კისრულობენ მათ შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. სათავო კომპანია შვილობილი კომპანიის ვალდებულებებზე პასუხს არ აგებს. შვილობილი კომპანიის შექმნისას ძირითადი კომპანია განსაზღვრავს მის საწარმოო პროცესს, ასევე გასაღების ორგანიზაციასთან, ბაზრის

შესწავლასთან, სარეკლამო საქმიანობის ორგანიზაციასა და განხორციელებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.<sup>9</sup>

უკანასკნელ წლებში მომსახურების გამწვევი მრავალი ორგანიზაცია ეწევა თავის გამოცდილების (მომსახურების) ექსპორტს, ამ მხრივ გამოირჩევიან აუდიტორული, იურიდიული, არქიტექტორული და საკონსულტაციო ფირმები. მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ საერთაშორისო აუდიტორული კომპანიები, რომლებიც მრავალ ქვეყანაში ამ ბიზნესშიმართულების ძირითად მოთამაშეებად იქცნენ და მსოფლიოს მასშტაბით დასაქმებული ჰყავთ ასიათასობით ადამიანი (იხ. ცხრილი 1.6).

**ცხრილი 1.6** საერთაშორისო აუდიტორული კომპანიების ე.წ. “დიდი ოთხეული”

ფირმის დასახელება	შემოსავლები (მლრდ. დოლარი)	თანამშრომელთა რაოდენობა	ფინანსური წელი
<b>Pricewaterhouse Coopers</b>	28.2	146,700	2008
<b>Deloitte Touche Tohamatsu</b>	27.4	165,000	2008
<b>Ernst and Young</b>	24.5	130,000	2008
<b>KPMG</b>	19.8	123,000	2007

წყარო: ლალიევა ს., კორპორაციული მართვის პროექტი საქართველოში, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია-IFC, თბილისი, 2008, გვ. 3

მრავალეროვნული კომპანიები საერთაშორისო ბაზრის ექსპანსიას სხვადასხვა ფორმითა და სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურით ანუ დიზაინით ახორციელებენ.

ეჭვგარეშეა, რომ მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობას დღეს უფრო რთული და კომპლექსური აგებულება (სტრუქტურა) გააჩნია, ვიდრე წლების წინ. თუ გადავხედავთ თანამედროვე ორგანიზაციების სტრუქტურულ ტენდენციებს ადვილად დავინახვთ, რომ მათში სჭარბობს ალიანსები, აუთსორსინგული კომპანიები და ვირტუალური სტრუქტურის მქონე ფირმები. მრავალეროვნული კომპანიები მეტი მოქნილობის მისაღწევად ასევე იყენებენ ისეთ სტრუქტურულ ინოვაციებს,

<sup>9</sup> ნიუარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების პერსპექტივები, სამაგისტრო ნაშრომი თბ, 2007, გვ. 5.

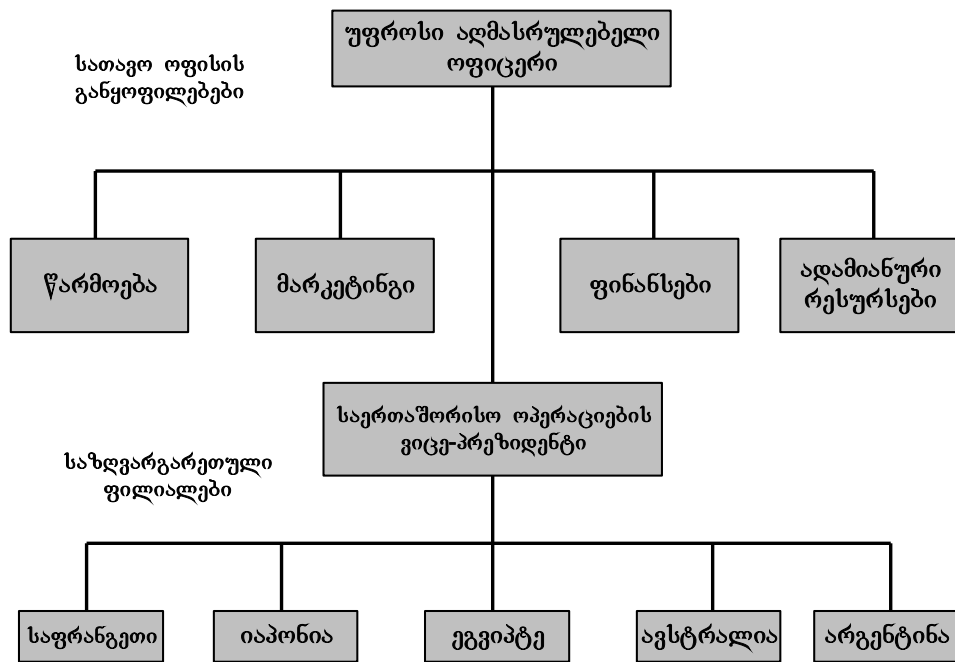
როგორცაა: ჯგუფური და მატრიცული დიზაინი. თუმცა წარმატების მიღწევა ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურითაც არის შესაძლებელი, მთავარია მრავალეროვნულმა კომპანიამ სწორად განსაზღვროს, თუ როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურით შეძლებს იგი დასახული მიზნების მიღწევას და გაუმკლავდება თუ არა მისი აგებულება გლობალურ გამოწვევებს.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის საწყის სტადიაზე მრავალეროვნული კომპანიების ძირითად არჩევანს წარმოადგენს ექსპორტზე დაფუძნებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი. მსგავსი ფორმა ძირითადად დამახასიათებელია ისეთი კომპანიებისათვის, რომლებიც აწარმოებენ მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციას. უცხოეთში და განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში მსგავს პროდუქციაზე კონკურენცია სუსტია ან საერთოდ არ არსებობს, შესაბამისად, ასეთ კომპანიებს თავისუფლად შეუძლიათ საკუთარ პროდუქციაზე დააწესონ მაღალი ფასი და გაყიდვები აწარმოონ ექსპორტზე პასუხისმგებლ მენეჯერთა კომპეტენციებზე დაყრდნობით. თუ კომპანიის პროდუქციის ასორტიმენტი ვიწროა, ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, ექსპორტის მენეჯერი პირდაპირ ექვემდებარება მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელს, ხოლო თუ პროდუქციის ასორტიმენტი ფართოა და კომპანია მრავალფეროვანი პროდუქციის ექსპორტირებას ახორციელებს, მაშინ ექსპორტის მენეჯერი სათავეში უდგას ცალკე განყოფილებას, რომელიც პირდაპირ ექვემდებარება უფროს აღმასრულებელ ოფიცერს. მოცემული ორი სტრუქტურა კარგად ფუნქციონირებს მაშინ, როდესაც მას ჰყავს შედარებით მცირე რაოდენობის კონკურენტი და საერთაშორისო ბაზარზე გაყიდვების მოცულობაც დიდი არ არის.

საერთაშორისო ბაზარზე გაყიდვების ზრდასთან ერთად, უცხოური ქვეყნების მთავრობები აძლიერებენ ადგილობრივ მრავალეროვნულ კომპანიებზე ზეწოლას, რათა საწარმოები სხვადასხვა ქვეყანაში განათავსონ. შესაბამისად, მრავალეროვნული კომპანიების შეიღობილი ან ფილიალი კომპანიის მოცემულ ქვეყანაში ამოქმედება ეხმარება მათ ზეწოლის განეიტრალებაში, რითაც ისინი ადგილობრივ მთავრობას მიანიშნებენ, რომ სურთ გახდნენ კარგი “მოქალაქეები“ და საკუთარი წვლილი შეიტანონ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში. ამის ნათელი მაგალითია General Motors-ი, რომელმაც ჩინეთში დააფუძნა ერთობლივი საწარმოები, რომელშიც ამზადებდა ავტომობილის დეტალების საკმაოდ დიდ რაოდენობას. შეიღობილი

საწარმოების სხვადასხვა რეგიონში შექმნით მნიშვნელოვნად მცირდება პროდუქციის ტრანსპორტირების ხარჯები, რაც კიდევ უფრო კონკურენტუნარიანს ხდის მრავალეროვნული კომპანიების მიერ წარმოებულ პროდუქციას. ამ შემთხვევაში ფირმები იყენებენ შვილობილი საწარმოების ორგანიზაციულ სტრუქტურას (იხ. სქემა 14).

**სქემა 14** მრავალეროვნული კომპანიების შვილობილი საწარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურა



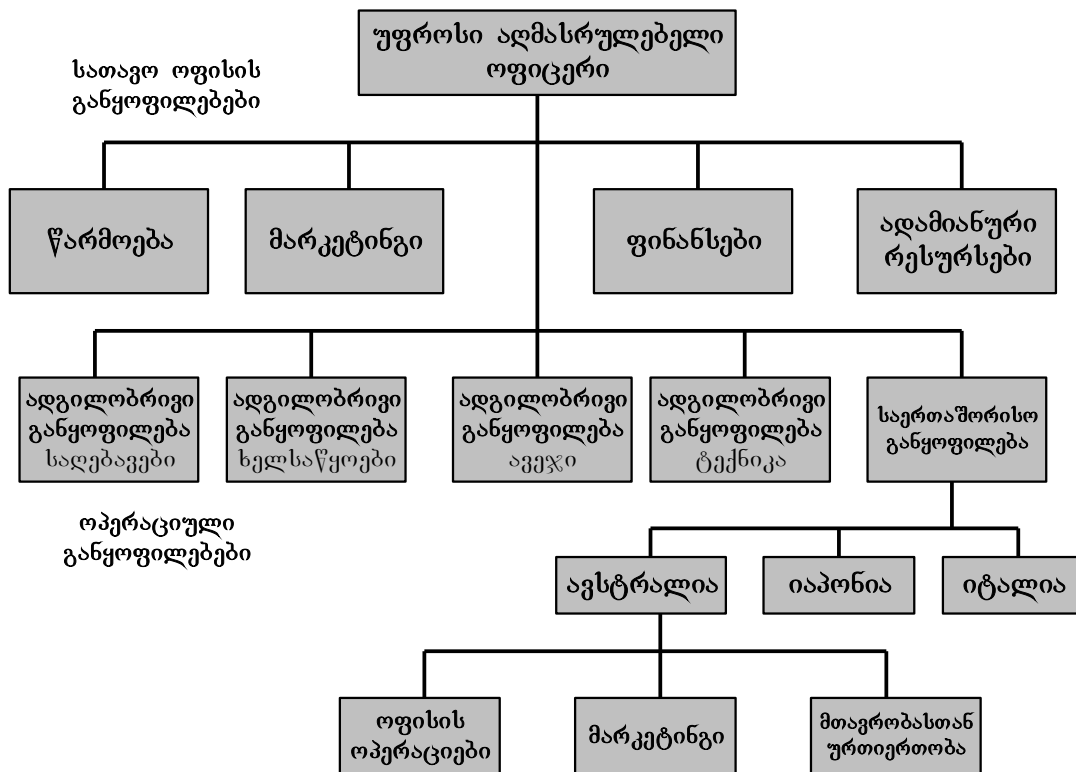
წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 291

მოცემულ სტრუქტურაში თითოეული შვილობილი საწარმო პასუხისმგებელია საქმიანობაზე საკუთარ გეოგრაფიულ არეალში, ხოლო შვილობილი საწარმოს ხელმძღვანელი ექვემდებარება საერთაშორისო ოპერაციებზე პასუხისმგებელ მენეჯერს ან უშუალოდ უფროს აღმასრულებელ ოფიცერს.

გლობალურ ბაზარზე ოპერაციების კიდევ უფრო გაფართოების დროს მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ საერთაშორისო განყოფილებაზე დაფუძნებულ

ორგანიზაციულ სტრუქტურას და საქმიანობას ახორციელებენ სპეციალური განყოფილების მეშვეობით. საერთაშორისო განყოფილების ხელმძღვანელი მონიტორინგს და კოორდინაციას უწევს საზღვარგარეთულ საქმიანობას და ანგარიშვალდებულია კომპანიის პირველი პირის წინაშე (იხ. სქემა 1.5).

**სქემა 1.5** საერთაშორისო განყოფილებაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 292

მაგალითად, კომპანია Pepsico-მ რეორგანიზაციის შედეგად 150 ქვეყანაში მოქმედი საწარმო დაყო შვიდ მსგავს ბიზნესერთეულად. კომპანიის მოცემულ აგებულებას გააჩნია მთელი რიგი უპირატესობები, კერძოდ შესაძლებელია გლობალურ არენაზე საქმიანობის დაჯგუფება და მისი დაქვემდებარება ერთ-ერთი მენეჯერისათვის, რაც განაპირობებს საერთაშორისო ოპერაციებზე აღმასრულებელი ემელონების მხრიდან



ყურადღების გაძლიერებას. ასევე, იგი საშუალებას იძლევა საერთაშორისო ოპერაციების მიმართ განხორციელდეს უნიფიცრებული მიდგომები, რითაც მრავალეროვნულ კომპანიებს საშუალება ეძლევა აღზარდოს გამოცდილი საერთაშორისო მენეჯერები. მოცემული ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია გარკვეული ნაკლოვანებები. ერთ-ერთი მათგანია ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე მოღვაწე მენეჯერთათვის დასახული მიზნებისა და ამოცანების ორგანიზაციის იმავე მაჩვენებლებისაგან ცალკე გამოყოფა, რამაც შეიძლება გარკვეული პრობლემები შექმნას ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევის კუთხით. ამასთან, საზღვარგარეთული ოპერაციების ზრდასთან ერთად შეიძლება სათავო ოფისის მიერ მოხდეს რესურსების არასწორი გადანაწილება, რაც დააზარალებს ზოგიერთ ფილიალ ან შვილობილ კომპანიას. და ბოლოს, მრავალეროვნულ კომპანიებში მიმდინარე კვლევითი და ახალი პროდუქტების შემუშავების პროცესი, როგორც წესი, მიმდინარეობს ძირითადად კომპანიის დამფუძნებელ ქვეყანაში, რამაც შესაძლოა ფილიალებიდან წამოსული იდეებისა და შემოთავაზებების იგნორირება გამოიწვიოს.

მრავალეროვნული კომპანიები ასევე ქმნიან გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, ამ შემთხვევაში დღის წესრიგში დგება კომპანიის რესურსების საერთაშორისო არენაზე გადანაწილების საკითხი, კომპეტენციებისა და საფრთხეების გათვალისწინებით. მსგავსი ტიპის საერთაშორისო ბიზნესსაქმიანობა მართვის სტრატეგიის თვალსაზრისით იწვევს სფუოპლიანი ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობას. გლობალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია სამი ძირითადი ტიპი: გლობალური პროდუქტების განყოფილების, გეოგრაფიული არეალის განყოფილებისა და გლობალურ-ფუნქციური განყოფილების ორგანიზაციული სტრუქტურები.

გლობალური პროდუქტების განყოფილების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში შემავალ განყოფილებებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა პროდუქციის განცალკევებულ ჯგუფებზე მთელი მსოფლიოს მასშტაბით (იხ. სქემა 1.6), როგორც სქემიდან ჩანს თითოეული ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია კონკრეტული პროდუქტის რეალიზაციაზე საერთაშორისო მასშტაბით. მოცემულ მენეჯერს გააჩნია შიდა ფუნქციური მხარდაჭერა, რომელიც დაკავშირებულია კონკრეტული პროდუქტის რიგთან. გლობალური პროდუქტების განყოფილებები საქმიანობენ, როგორც ე.წ.

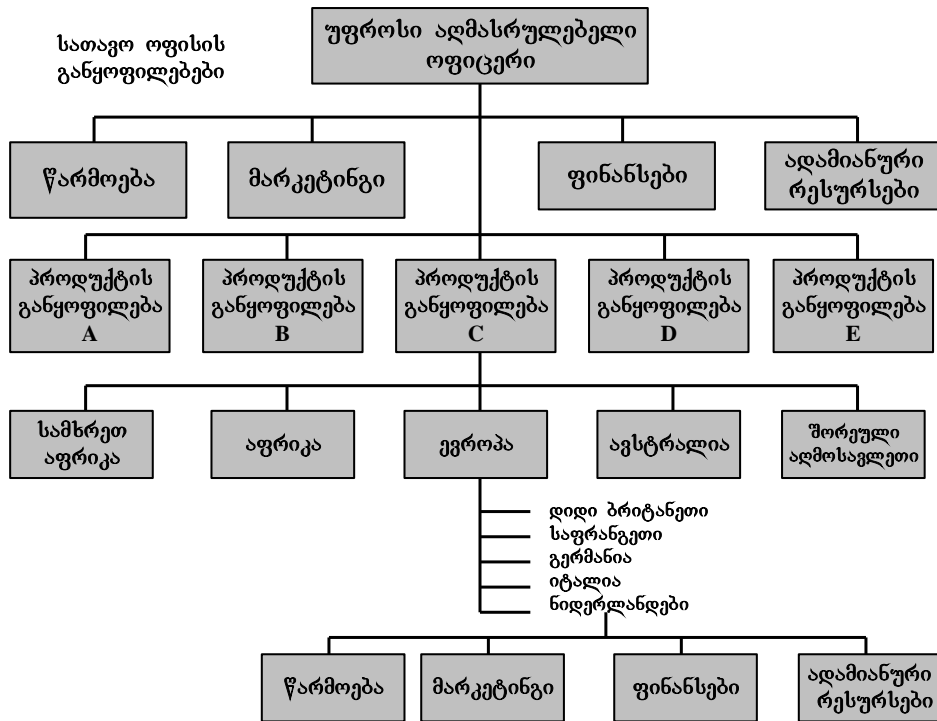
“მოგების ცენტრები”, ეს უკანასკნელი კი წარმოადგენს იმ ქვეყნის ბაზრებს, რომლებზეც კომპანია იღებს მნიშვნელოვან მოგებას ძლიერი და/ან სახელმწიფოს დაცვითი კონკურენტული პოზიციის ხარჯზე. შესაბამისად, გლობალურ კომპანიას, რომელსაც მრავალი ასეთი მოგების ცენტრი აქვს შეუძლია მკვეთრად შეამციროს ფასები თავისი კონკურენტის შიგა ბაზარზე და დაიკავოს მისი წილი, ხოლო, მოგების შემცირების გამო, დანაკარგების კომპენსირება მოახდინოს მოგების ცენტრების ხარჯზე.<sup>10</sup> როგორც წესი, მოცემული პროდუქტები ამ დროს იმყოფებიან სასიცოცხლო ციკლის ზრდის ფაზაში და ამდენად საჭირო ხდება აქტიური მუშაობა მარკეტინგისა და გასაღების კუთხით. მოცემული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციის მენეჯერებს, როგორც წესი, გააჩნიათ მნიშვნელოვანი ავტონომია და უფლება აქვთ დამოუკიდებლად მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, თუმცა სათავე კომპანია მაინც ინარჩუნებს ბიუჯეტის კონტროლის ბერკეტებს.

გლობალური პროდუქტების სტრუქტურის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს წარმოების, მარკეტინგისა და ფინანსების ფუნქციების ეფექტიანი კოორდინაციის შესაძლებლობა პროდუქციის თითოეული ხაზის მიხედვით. ასევე, იგი ხელს უწყობს პროდუქტების ეფექტიან დაგეგმარებას გლობალურ დონეზე, რაც უზრუნველყოფს პირდაპირ კომუნიკაციას ორგანიზაციასა და მომხმარებელს შორის.

აღნიშნულ სტრუქტურას გააჩნია უარყოფითი მხარეებიც. ერთ-ერთი მათგანია წარმოების საშუალებებისა და პერსონალის დუბლირება ერთი და იმავე განყოფილებაში. მეორე უარყოფით მხარეს კი მიეკუთვნება ის ფაქტი, რომ მრავალეროვნული კომპანიების მენეჯერებმა შესაძლოა ყურადღება გადაიტანონ ისეთ გეოგრაფიულ რეგიონზე, სადაც მათი გათვლებით უფრო მეტი მოგების მიღების შესაძლებლობა არსებობს და ნაკლები ყურადღება დაუთმონ იმ რეგიონებს, სადაც ამჟამად ნაკლები მოგების მიღების შესაძლებლობაა, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში გააჩნიათ უფრო მეტი პოტენციალი. და ბოლოს, საერთაშორისო მენეჯერები მეტ ყურადღებას უთმობენ ადგილობრივ ოპერაციებს, ვიდრე საერთაშორისო ბაზრებზე საქმიანობას, რაც განპირობებულია მათი შიდა ოპერაციებში უფრო მეტი გამოცდილებითა და კომპეტენტურობით.

<sup>10</sup> ჩოხელი. ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, მე-2 გამოცემა, თბილისი, 2013 წ., გვ. 246.

სქემა 1.6 გლობალური პროდუქტების განყოფილების ორგანიზაციული სტრუქტურა

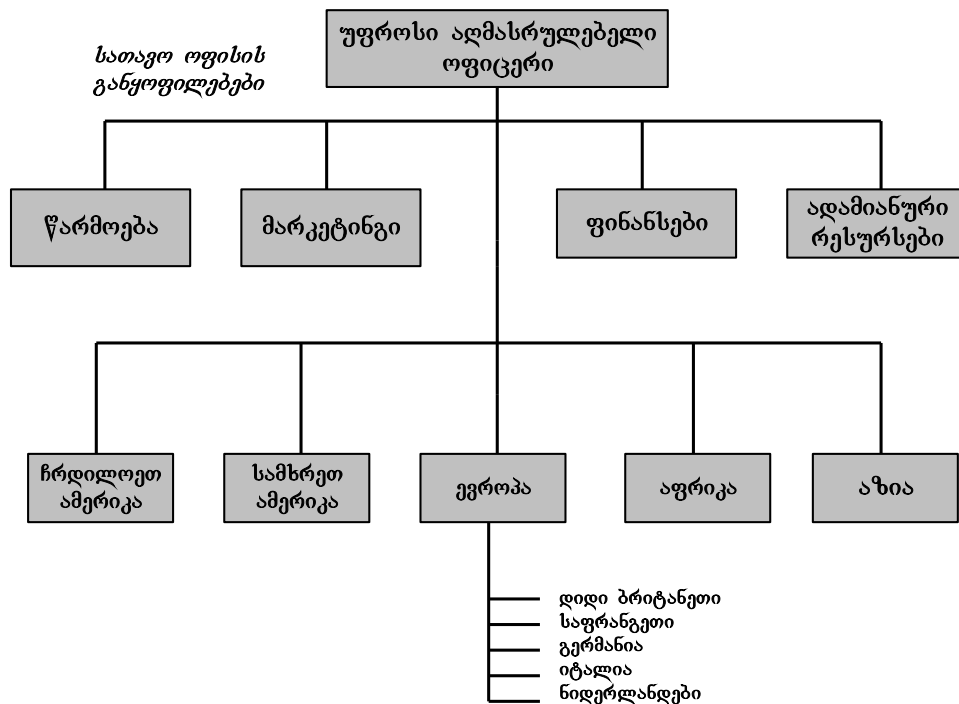


წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 293

ზოგიერთ მრავალეროვნულ კომპანიას ურჩევნია გლობალური პროდუქტების ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაცვლად მოახდინოს გლობალურ-გეოგრაფიული არეალის სტრუქტურის ფორმირება (იხ. სქემა 1.7). ამ შემთხვევაში პროდუქტის ნაცვლად ოპერაციების ორგანიზება ხდება გეოგრაფიული რეგიონების (არეალის) მიხედვით. მსგავსი არჩევანი იწვევს ძირეულ ცვილებებს მრავალეროვნული კომპანიის სტრატეგიაში, რადგან ამ შემთხვევაში თანაბარი მნიშვნელობა ენიჭება, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ოპერაციებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მრავალეროვნული კომპანიისათვის საქმიანობას ევროპაში და აზიაში ისეთივე მნიშვნელობა ენიჭება, როგორც ადგილობრივ ოპერაციებს. მაგალითად, როდესაც ცნობილმა ნავთობის მწარმოებელმა მრავალეროვნულმა კომპანიამ British Petroleum (BP) 1970 წელს გააერთიანა საკუთარი აქტივები ამერიკულ ნავთობკომპანია Standard Oil Company (Ohio)-თან, რითაც BP-მ შეიძინა აქციების საკონტროლო პაკეტი, 1987 წელს

კი იყიდა აღნიშნული კომპანიის დარჩენილი აქციები, ჯამში 8 მლრდ აშშ დოლარად.<sup>11</sup> შემდეგ მან გადახედა საკუთარ ორგანიზაციულ სტრუქტურას და Standard Oil Company (Ohio) გააერთიანა გლობალური არეალის განყოფილების სტრუქტურაში, როგორც ამერიკის რეგიონი, მოცემულ გეოგრაფიულ არეალში შევიდა კიდევ ერთი ამერიკული ნავთობიგანტი Amoco, რომელიც BP-მა 1998 წელს 48.2 მლრდ აშშ დოლარად შეიძინა, იმ დროისათვის Amoco ნავთობ ინდუსტრიაში ამერიკის ყველაზე დიდ კომპანიად დასახელდა.<sup>12</sup>

სქემა 1.7 გლობალურ-გეოგრაფიული არეალის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 294

ხსენებულ სტრუქტურაში რეგიონული მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან წარმოების ყველა ასპექტზე, მათ დაქვემდებარებაში მყოფ გეოგრაფიულ არეალში. როგორც წესი, მსგავს სტრუქტურებს იყენებენ ისეთი მრავალეროვნული კომპანიები,

<sup>11</sup> <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/80326/BP-PLC>

<sup>12</sup> <http://www.nytimes.com/1998/08/12/business/british-petroleum-is-buying-amoco-in-48.2-billion-deal.htm> l?pagew ante d=all&src=pm

რომელთა პროდუქციაც მომწიფების ფაზაში იმყოფება და გააჩნია ვიწრო ასორტიმენტი, მაგალითად ისევ გამოგადგება კომპანია BP. ამასთან, მრავალეროვნული კომპანიები ცდილობენ მიაღწიონ წარმოების, მარკეტინგისა და რესურსების შექმნის სფეროებში მასშტაბის ეკონომიას, კონკრეტულ რეგიონში. ამრიგად, ისინი ცდილობენ უზრუნველყონ პროდუქციაზე წარმოების ხარჯების შემცირება მოცემულ რეგიონში, ვიდრე ის შემოიტანონ სხვა გეოგრაფიული არეალიდან, რაც საბოლოოდ განაპირობებს მათ პროდუქციაზე კონკურენტულ ფასს.

გეოგრაფიული არეალის სტრუქტურის მენეჯერები ხასიათდებიან სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებით დინამიკურ ბიზნეს გარემოში, სადაც ცვლილებები ხშირად მიმდინარეობს. მაგალითად, აშშ-ში გამაგრებული სასმელები შეიცავენ ნაკლებ შაქარს, ვიდრე სამხრეთ ამერიკაში, რაც მოითხოვს აღნიშნული საკითხისადმი კომპლექსურ მიდგომას.

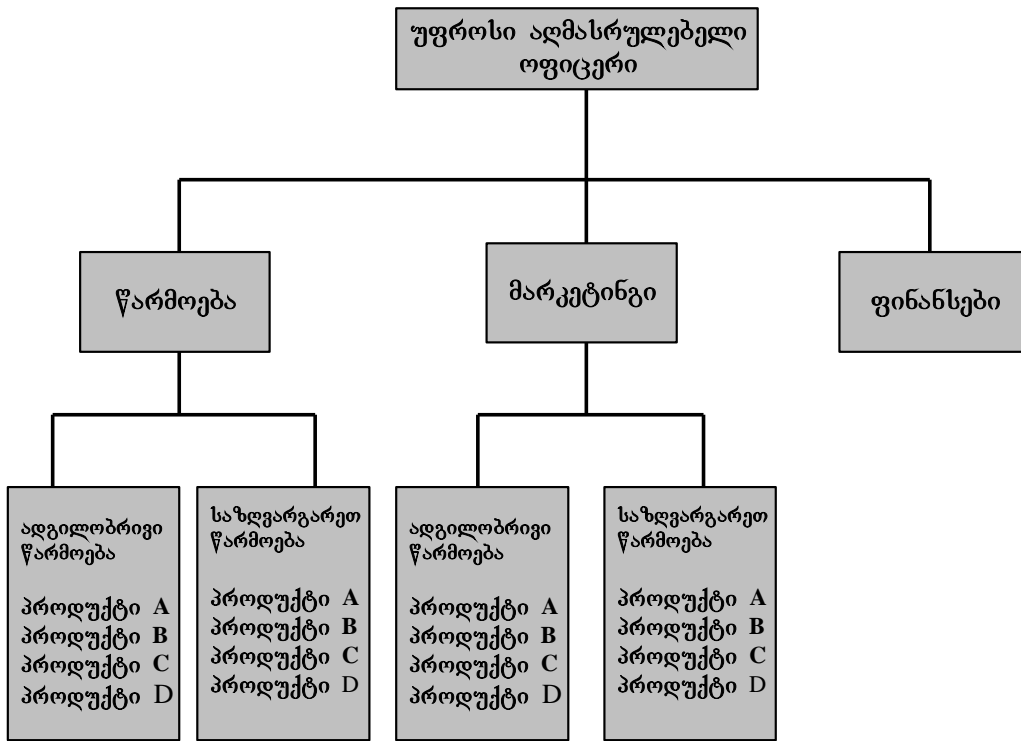
მოცემული სტრუქტურის ნაკლოვან მხარედ შეიძლება მივიჩნიოთ პროდუქტის შესაბამისობის უზრუნველყოფის სირთულე შესაბამის გეოგრაფიულ რეგიონთან. მაგალითად, თუ მრავალეროვნული კომპანია პროდუქციას ყიდის სხვადასხვა ქვეყანაში, მის რეალიზაციაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება სხვადასხვა განყოფილებას, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს მმართველობითი საქმიანობის ზედმეტი დეცენტრალიზება და მართვის ფუნქციების დუბლირება.

მრავალეროვნული კომპანიები ხშირად მიმართავენ ასევე გლობალურ-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებას. მსგავსი სტრუქტურის მქონე მრავალეროვნული კომპანიები საერთაშორისო ოპერაციებს ახორციელებენ ფუნქციურ საფუძველზე. ასეთი ფორმა ფართოდ გამოიყენება წიაღისეულის მომპოვებელი მრავალეროვნული კომპანიების მიერ (იხ. სქემა 1.8).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Robin, G. Gilles, H. Cox, Global Business Strategy: An Introduction, International Thomson Business Press, U.K., P. 280.

სქემა 1.8 გლობალურ-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 295

მოცემულ სტრუქტურას ახასიათებს შემდეგი უპირატესობები: 1. აქცენტი ფუნქციურ გამოცდილებაზე; 2. მკაცრად ცენტრალიზებული კონტოლი; 3. შედარებით მცირე მმართველობითი გუნდი. ხოლო ნაკლოვან მხარეებს მიეკუთვნება: 1. წარმოებასა და მარკეტინგს შორის რთული კოორდინაცია; 2. ის ფაქტი, რომ წარმოებისა და მარკეტინგის ფუნქცია განცალკევებულია, წარმოიშობა გარკვეული სირთულეები პროდუქციის ხაზების მენეჯმენტში; 3. მოგების მიღებაზე მხოლოდ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები არიან პასუხისმგებელნი. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ გლობალურ-ფუნქციურ სტრუქტურას იყენებენ ისეთი მრავალეროვნული კომპანიები, რომელთაც ესაჭიროებათ წარმოების ინტეგრირებული პროცესების მკაცრად ცენტრალიზებული კოორდინაცია და იმავდროულად ახორციელებენ პროდუქციისა და

ნედლეულის ერთი გეოგრაფიული არეალიდან მეორეში ტრანსპორტირებას.

ზოგიერთი მრავალეროვნული კომპანიის საქმიანობა და მისი სტრატეგიული მიზნები არ აკმაყოფილებს ჩამოთვლილ ორგანიზაციული სტრუქტურების აგებულებას და ამიტომ ისინი ირჩევენ შერეულ ტიპს. ასეთი ორგანიზაციული დიზაინი ფართოდ არის გავრცელებული და ხასიათდება რიგი უპირატესობებით, რადგან ისინი საშუალებას აძლევენ მრავალეროვნულ კომპანიებს, რომ შეიმუშაონ მათთვის ხელსაყრელი სტრუქტურა, სადაც გათვალისწინებული იქნება მისი ყველა საჭიროება, რაც უზრუნველყოფს მათ წარმატებულ საქმიანობას გლობალურ ბიზნესსივრცეში. ცნობილია, რომ ამ სტრუქტურული ტიპის ძირითად ნაკლოვანებას წარმოადგენს პერსონალის კოორდინაციის სირთულე, რაც გარკვეულ პრობლემებს წარმოშობს სტრატეგიის განხორციელების პროცესში.

ელექტროტექნიკის მწარმოებელი იაპონური კომპანია Sony ეფექტიანად იყენებს შერეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელშიც მან ერთ ჯგუფში გააერთიანა ელექტრო ტექნიკის, კომპიუტერებისა და ციფრული ტელეარხების მიმღები მოწყობილობების ბიზნესმიმართულებები, ხოლო მობილური ტელეფონების წარმოებისთვის კი ჩამოაყალიბა სპეციალური სტრუქტურული ქვედანაყოფი. საბოლოოდ მან შექმნა ერთიანი მართვის სტრუქტურა სახელწოდებით “გლობალური დანაყოფი” (Global Unit). მისი საშუალებით Sony ადვილად გაუწევს კოორდინირებას მსოფლიოს მასშტაბით გაბნეულ სხვადასხვა ბიზნესმიმართულებას.

2012 წელს Sony-მ დაიწყო კიდევ უფრო ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება, რათა ერთიანი სისტემით განხორციელებინა ელექტროტექნიკის სფეროში შექმნილი დიდი ცოდნისა და გამოცდილების მართვა. სისტემას მან პირობითად უწოდა “ერთიანი სონი” (One Sony). Sony-ის აღმასრულებელი დირექტორის კაზურო ჰირაის თქმით აღნიშნული ცვლილებების მიზანია ეფექტიანად განხორციელდეს კომპანიის ზრდის მასშტაბების მართვა. მმართველი გუნდი კი მუდმივად იმუშავებს იმისათვის, რომ თითოეული ბიზნესჯგუფის საქმიანობა დამყარებული იყოს ისეთ სტრუქტურაზე, სადაც შესაძლებელი იქნება სწრაფი და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება. ასევე, საერთო სტრატეგიის განხორციელების ჭრილში ახალი სტრუქტურა ხელს შეუწყობს რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას, ტექნოლოგიების სრულყოფასა და ინოვაციური პროექტების განხორციელებას, ამ

შემთხვევაში Sony ძირითად აქცენტს ტელევიზორების წარმოებაზე აკეთებს. მოცემულ ბიზნესმიმართულებაში კი აუცილებელია ახალი ტენოლოგიების დანერგვა და შესაბამისი მარკეტინგული ღონისძიებების გატარება, რაშიც უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.<sup>14</sup>

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ შერეული ორგანიზაციული სტრუქტურა მრავალეროვნულ კომპანიას საშულებას აძლევს შექმნას სასურველი ორგანიზაციული დიზაინი, რითაც შესაძლებელი იქნება დასახული მიზნების ეფექტიანი რეალიზაცია. შერეული ტიპის სტრუქტურის კარგი მაგალითია მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც შესაძლებელია მენეჯერს ჰყავდეს ორი ან მეტი ზემდგომი, რაც უზრუნველყოფს ძალთა ბალანსს კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებას შორის. პირველი მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიქმნა ფრანგულ კომპანია Procter & Gamble-ში, რომლის ფორმირებაც მან 1995 წელს დაიწყო და წარმოადგენდა ფუნქციური და გლობალური პროდუქტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ე.წ. “ჰიბრიდს”. (იხ. სქემა 1.9) როგორც დიაგრამაზე ჩანს უფროსი აღმასრულებელი დირექტორის გარდა წარმოდგენილია კომპანიის ორი პრეზიდენტი, პირველი პროდუქციის კატეგორიების, ხოლო მეორე გლობალური არეალის კუთხით. შესაბამისად, მათი ძირითადი პასუხისმგებლობა განისაზღვრება ერთი პროდუქციის რელიაზციის ზრდის უზრუნველყოფით მეორის კი დამკვეთის საჭიროებებზე კონცენტრირებით და გლობალური მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირებით.<sup>15</sup>

Procter & Gamble-მა ამ მიდგომით მიიღო მნიშვნელოვანი ფონანსური სარგებელი მაგალითად, 2011 წელს მისი გაყიდვების მაჩვენებელმა 81.1 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო საერთო მოგება კი 41.2 მლრდ აშშ დოლარს მიაღწია.<sup>16</sup> ასევე, მან სტრუქტურიდან ამოიღო არაეფექტიანი ელემენტები, რითაც მიაღწია ორგანიზაციული დიზაინისათვის დამახასიათებელ ეფექტიანობის მაქსიმიზაციას, რაც გამოიხატება ბოლო 10 წლის განმავლობაში კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის ზრდაში.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201203/12-043E/index.html>

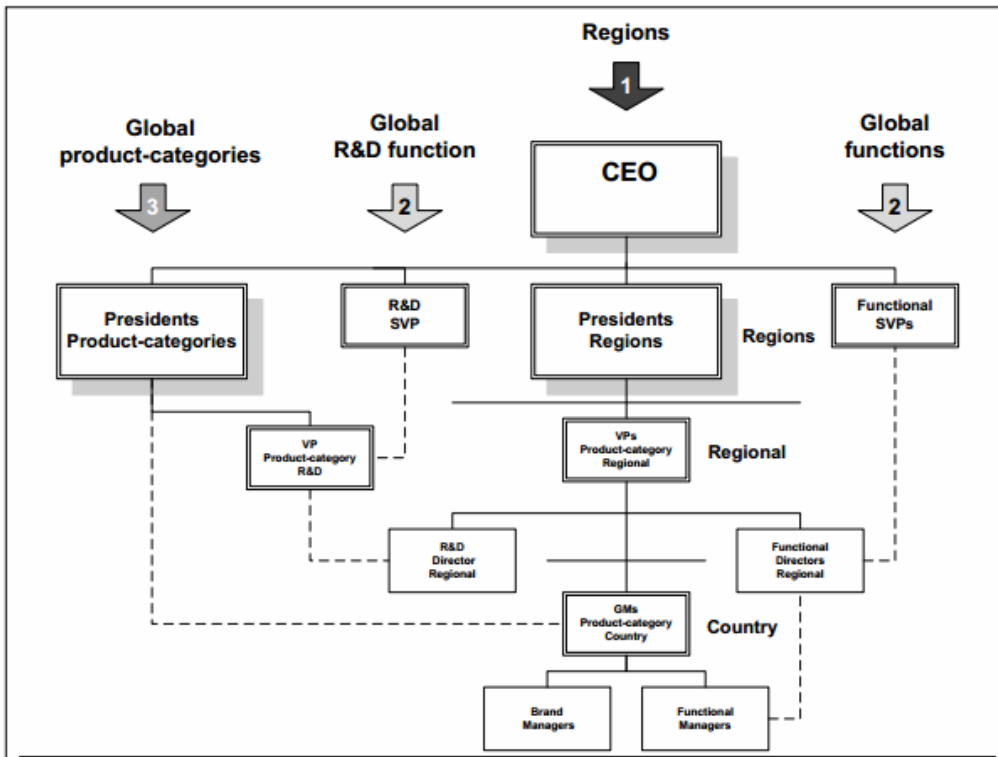
<sup>15</sup> <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>

<sup>16</sup> The Procter & Gamble Company, Annual Report, 2012, P. 24.

<sup>17</sup> [http://www.pg.com/en\\_US/company/global\\_structure\\_operations/corporate\\_structure.shtml](http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml).



სქემა 1.9 Procter & Gamble-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



წყარო: Ronald Jean Degen, Designing matrix organizations that work: Lessons from the P&G case, International School of Management, Paris, 2009, P. 22

მატრიცულის გარდა, შერეული სტრუქტურის ტიპებს მიეკუთვნება მულტინაციონლურ-ქსელური სტრუქტურა, რომელიც ორიენტირებულია მოგების მიღებაზე მასშტაბის ეკონომიით. ასეთი სტრუქტურა აერთიანებს ფუნქციური და გეოგრაფიული არეალის სტრუქტურათა ცალკეულ კომპონენტებს. ქსელური სტრუქტურების ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს ე.წ. “კვანძები”, რომლებიც კოორდინაციას უწევენ პროდუქტის შესახებ ფუნქციურ და გეოგრაფიულ ინფორმირებულობას. მასში სხვადასხვა პროდუქციის სახეები და გეოგრაფიული ერთეულები იქნენ განსხვავებულ აგებულებას იმის მიხედვით, თუ მოცემული ოპერაციისათვის რომელი მათგანი იქნება მომგებიანი. ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითია Philips-ი, რომელიც 2009 წლის მონაცემებით პროდუქციას

აწარმოებდა 27 ქვეყანაში, პროდუქციის რეალიზაციას ახდენდა 100-ზე მეტ ქვეყანაში და რომელსაც დასაქმებული ჰყავდა 115,924 ადამიანი.<sup>18</sup>

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მრავალეროვნული კომპანიების წარმატებული საქმიანობა მნიშვნელოვან წილად არის დამოკიდებული ორგანიზაციულ დაპროექტებაზე და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ამასთან, მათ მიერ შერჩეულ ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეობას აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ისეთი დიზაინი და დამახასიათებელი თვისებები, რომელიც შესაბამისობაში იქნება მრავალეროვნული კომპანიების წინაშე მდგარ მიზნებსა და ამოცანებთან.

### 13 შრომითი რესურსების მართვა და მოტივაცია მრავალეროვნულ კომპანიებში

შრომითი რესურსების (ადამიანური რესურსების, პერსონალის) ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და მისი შენარჩუნებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყაროა. მის ეფექტიან გამოყენებაზე უშუალოდაა დამოკიდებული ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები. შრომითი რესურსების მართვა, ორგანიზაციაში ფორმალური სისტემების დამუშავებითა და განხორციელებით უზრუნველყოფს ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურად გამოყენებას ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის. თავად ადამიანური რესურსი კი, წარმოადგენს ადამიანის ფსიქოფიზიოლოგიური და ინტელექტუალური შესაძლებლობის ერთობლიობას, რომელიც საშუალებას აძლევს მას აწარმოოს მატერიალური დოვლათი ან მომსახურება. ადამიანური რესურსების მართვამ განვლო ევოლუციური განვითარების გზა უბრალო საკადრო პროცედურებიდან და პირადი საქმეების წარმოებიდან პერსონალის მართვის პროგრამებისა და სისტემების ფორმირებამდე, რომლებიც როგორც იურიდიულად, ასევე, სტრატეგიულად პასუხობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგომ ამოცანებს. თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს კადრების დაგეგმვას,

<sup>18</sup> [http://www.annualreport2009.philips.com/pages/our\\_sector\\_performance/our\\_structure.asp](http://www.annualreport2009.philips.com/pages/our_sector_performance/our_structure.asp)

შერჩევას, დასაქმებას, განვითარებას, შეფასებას, კომპენსაციას, შრომითი საქმიანობისა და ურთიერთობების მართვას. ადამიანური რესურსების მართვა პოზიტიურად აისახება, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე, ასევე კონკრეტული მუშაკების შრომის ნაყოფიერებასა და მათი კმაყოფილების დონეზე.<sup>19</sup>

ზოგიერთი მეცნიერის აზრით ადამიანური რესურსები ნებისმიერი საზოგადოების მთავარი სიმდიდრეა. ცნება „ადამიანური რესურსები“ უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები „შრომითი რესურსები“ და „პერსონალი“, რადგან იგი მათგან განსხვავებით მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურულ და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას. ყველა სხვა სახის რესურსებისაგან განსხვავებით, ადამიანური რესურსების სპეციფიკა მდგომარეობს შემდეგში: ა) ადამიანები ფლობენ ინტელექტს, შესაბამისად, გარეგან ზემოქმედებაზე მათი რეაქცია ემოციონალურია და გააზრებული, რის გამოც მართვის სუბიექტსა და ადამიანებს შორის ურთიერთზემოქმედების პროცესი ორმხრივია; ბ) ინტელექტის ფლობის წყალობით ადამიანებს შეუძლიათ მუდმივად სრულყოფა და განვითარება, რაც საზოგადოებისა და ცალკეული ორგანიზაციის წინსვლის მთავარი წყაროა; გ) ადამიანები ირჩევენ საზოგადოების განსაზღვრულ სახეს (გონებრივი ან ფიზიკური და ა. შ.) და აქვთ განსაზღვრული მიზნები.<sup>20</sup>

მ. ამსტრონგის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს სტრატეგიული, ინტეგრირებული და თანმიმდევრული მიდგომების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს დასაქმებას, განვითარებასა და ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების კეთილდღეობის ამაღლებას. მ. ბირის განმარტებით კი ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ყველა იმ მმართველობით საქმიანობასა და ქმედებებს, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციასა და მის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებზე. დ. გესტი თვლის, რომ იგი მოიცავს ისეთ პოლიტიკას, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციული ინტეგრაციის მაქსიმიზაციას, საკადრო ვალდებულებებს, პერსონალის მოქნილობასა და მუშაობის ხარისხს.<sup>21</sup> თუ მოცემულ

<sup>19</sup> ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008, გვ. 168.

<sup>20</sup> ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ავტორთა კოლექტივი, (ლექციების კურსი შედგენილია ძირითადად ნ. პაიჭაძის „პერსონალის მართვისა“ და ვ. ვესნინის ამავე სახელწოდების სახელმძღვანელოს მიხედვით), თბ., 2009, გვ. 11.

<sup>21</sup> Armstrong M., Handbook of Personnel Management Practice, 11<sup>th</sup> edition, uk, 2010, P. 1.

შეხედულებებსა და განმარტებებს შევაჯამებთ, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ესაა მიზანმიმართული ქმედებების კომპლექსი, რომელიც მიმართულია ადამიანური რესურსების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ, რომელიც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციასა და პერსონალის კეთილდღეობის ამაღლებას.

ადამიანური რესურსების მნიშვნელობა კიდევ უფრო დიდ დატვირთვას იძენს მრავალეროვნული კომპანიებისთვის, რადგან მათი ბიზნესაქტივობა სცდება ეროვნული ბაზრის საზღვრებს და აქცენტს აკეთებს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მიღწევაზე. მოცემული მიზნისათვის კი უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კვალიფიციურ პერსონალს, რომელსაც ხშირ შემთხვევაში უწევს მულტიკულტურულ გარემოში საქმიანობა, სადაც განსხვავებები კიდევ უფრო აშკარაა, ვიდრე საერთაშორისო მენეჯმენტის სხვა მიმართულებებში. ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი ანუ კადრების მოძიება, მათი სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რეპატრიატი მენეჯერების სამუშაოზე გაგზავნა, მათი შრომის ანაზღაურება, სამშობლოში დაბრუნება და კომპანიის საქმიანობაში ინტეგრაცია უაღრესად რთული ამოცანებია, რომელთა გადაწყვეტის შესაძლებლობა დამოკიდებულია იმ თავისებურებათა ცოდნაზე, რითიც ხასიათდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი სამშობლოში და საზღვარგარეთ. აღნიშნულ თავისებურებებს განსაზღვრავს რამდენიმე ფაქტორი. ესენია: შრომის ბაზრების განსხვავებული დონეები, სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან დაკავშირებული პრობლემები, მართვის სტილი და პრაქტიკა, ეროვნული ორიენტაცია და კულტურა.<sup>22</sup>

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვის საკითხებს ნაკლები ყურადღება ეთმობოდა და ძირითადი კვლევები ხორციელდებოდა წარმოებისა და საერთაშორისო მარკეტინგის მიმართულებით. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი საერთაშორისო ბიზნესის თვალსაზრისით იყო ნაკლებად შესწავლილი სფერო და ამ კუთხით კვლევების ძირითადი ნაწილი ხორციელდებოდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში (ნ. ბოსიჯლერი, ნ. ადლერი, "ორგანიზაციული მეცნიერებები გლობალურ კონტექსტში, აშშ, 1991 წ.). ამასთან, ეკონომიკის გლობალიზაციამ და

<sup>22</sup> საერთაშორისო ბიზნესი, ავტორთა კოლექტივი, რედ. შენგელია თ., თბ., 2011, გვ. 494.

მრავალეროვნული კომპანიების რაოდენობის მკვეთრმა ზრდამ ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტსაც მოუტანა სტრატეგიული მნიშვნელობა და აქტიურად დაიწყო კვლევები ამ სფეროში (დოლვინგი, ბლექი, ჰარისი 1999წ).

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტისადმი ინტერესის ზრდა განაპირობა ბევრმა ფაქტორმა, მათ შორის:

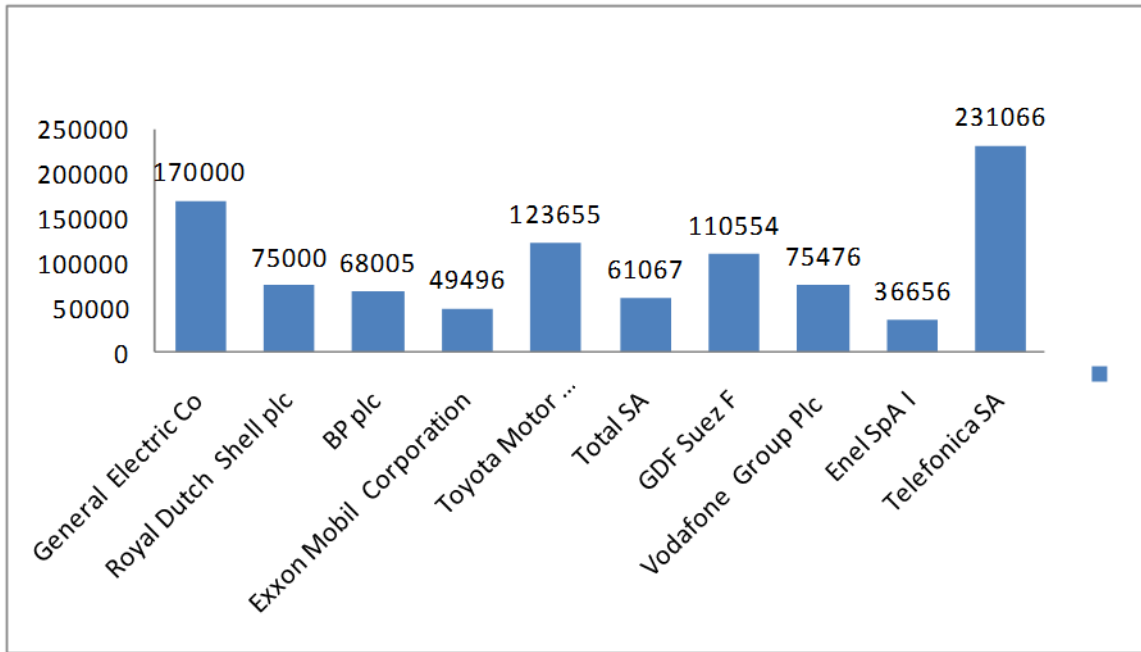
- ❖ გაიზარდა ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალური კონკურენციის მასშტაბები და შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მობილობა;
- ❖ ადამიანური რესურსები შეფასდა საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მიღწევის ერთ-ერთ ძირითად საშუალებად;
- ❖ მრავალეროვნული კომპანიების მიერ გლობალური სტრატეგიის განხორციელების პროცესში წარმოიშვა პრობლემები საერთაშორისო მენეჯმენტის სფეროში ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობის კუთხით;
- ❖ და ბოლოს, ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მრავალეროვნული კომპანიების შვილობილ და ფილიალ საწარმოთა საერთაშორისო კონტროლის განხორციელების მიმართულებით და მისი შესწავლა აადვილებს, ნაკლებ სირთულეებს ქმნის სტრუქტურული ინოვაციების განხორციელების თვალსაზრისით (ქ. ბარტლეტი და ს. გოშალი, “მმართველობით საზღვრების მიღმა: ტრანსნაციონალური ხედვა”, ჰარვარდის ბიზნეს პრესა, 1998).<sup>23</sup>

UNCTAD-ის მონაცემებით, მრავალეროვნული კომპანიების საზღვარგარეთულ წარმომადგენლობებში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა ხასიათდება მზარდი ტენდენციით და თუ ეს მაჩვენებელი 2005–2007 წლებში დაახლოებით 51,593 მლნ მომუშავეს შეადგენდა, 2011 წლისათვის იგი 69,065 მლნ-მდე გაიზარდა. ამავე პერიოდისათვის მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის გაყიდვებიდან მიღებულმა შემოსავლებმა კი 28 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. საზღვარგარეთული პერსონალის რაოდენობით ლიდერობს ესპანური მრავალეროვნული კომპანია Telefonica SA (იხ. დიაგრამა 1.5).<sup>24</sup>

<sup>23</sup> <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6419>

<sup>24</sup> UNCTAD WORLD INVESTMENT REPORT, Transnational Corporations, Vol. 21, No. 1 (April 2012), P. 70-71.

**დიაგრამა 1.5** მსოფლიოს 10 მრავალეროვნული კომპანია საზღვარგარეთული პერსონალის რაოდენობის მიხედვით - 2011 წ



წყარო: UNCTAD, WORLD INVESTMENT REPORT, 2012

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე მრავალეროვნული კომპანიებისთვის კვალიფიციური პერსონალის და მათ შორის მენეჯერების შერჩევა, მათი სწავლება, განვითარება და მოტივაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია და სწორედ მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული მრავალეროვნული კომპანიების გრძელვადიანი თუ მოკლევადიანი მიზნების განხორციელება და განვითარების პერსპექტივები.

**პერსონალის შერჩევა.** ამერიკელი მეცნიერი ჰ. პერლმუტერი, რომელიც ითვლება პიონერად გლობალური ფირმების კვლევების დარგში, საკუთარ ნაშრომში “მრავალეროვნული ფირმების ბუნდოვანი ევოლუცია” (1969 წ) გვთავაზობს მრავალეროვნული კომპანიების პერსონალით დაკომპლექტების სტანდარტების სამ ძირითად მიმართულებას, ესენია: ეთნოცენტრისტული, პოლიცენტრისტული და გეოცენტრისტული. პირველი მათგანი გულისხმობს სათავო კომპანიასა და ფილიალებში წამყვანი თანამდებობების მხოლოდ მრავალეროვნული კომპანიების დამფუძნებელი ქვეყნის ადამიანური რესურსებით დაკომპლექტებას, ხოლო მეორე

მიმართულების მიხედვით სასურველია ფილიალსა თუ შვილობილ საწარმოში მსგავს თანამდებობაზე მასპინძელი ქვეყნის კადრების გამოყენება, მესამე ვარიანტი კი უპირატესობას ანიჭებს ისეთ საკადრო პოლიტიკას, რომლის მიხედვით თანამდებობაზე დანიშნვას განსაზღვრავს კვალიფიკაცია, განურჩევლად ეროვნებისა და წარმომავლობისა. 1979 წლიდან გავრცელდა კიდევ არაერთი მიდგომა მაგალითად, რეგიონცენტრისტული, რომლის თანახმად მენეჯერთა შერჩევა ხდება რეგიონების მიხედვით, მაგრამ ეს წესი ვრცელდება მხოლოდ მრავალეროვნული კომპანიების შვილობილ და ფილიალ საწარმოებზე. სწორედ მსგავს მიდგომებს იყენებენ დღესაც, თუმცა, არსებობს განსხვავებული ტენდენციებიც, მაგალითად, უმსხვილეს ბრიტანულ კორპორაცია Imperial Chemical Industri-ში 150 მენეჯერიდან მხოლოდ 50% არის ინგლისელი. დღესდღეობით, საერთაშორისო კორპორაციები ეროვნულობაზე უფრო მადლა აყენებენ პერსონალის შრომის ეფექტიანობას.<sup>25</sup>

მრავალეროვნული კომპანიების მიერ მენეჯერების მოძიების კიდევ ერთი გზაა ახალგაზრდა სპეციალისტების შერჩევა. მსხვილი მრავალეროვნული კორპორაციები ხშირად უმაღლესი სასწავლებლებიდან იმ მიზნით ქირობენ ახალგაზრდა კადრებს, რომ შემდგომში ისინი გააგზავნონ საზღვარგარეთულ ფილიალებში სამუშაოდ. ზოგიერთი კომპანიას სამუშაოზე აჰყავს კურსდამთავრებულები, ხოლო მათ მიერ გამოცდილების მიღების შემდეგ აგზავნიან საზღვარგარეთ. ამასთან, უპირატესობით სარგებლობენ უცხოური ენების მცოდნე კურსდამთავრებულები, რომლებიც სპეციალიზდებიან საერთაშორისო ბიზნესზე.<sup>26</sup>

მრავალეროვნულ კომპანიებს გააჩნია პერსონალით დაკომპლექტების შემდეგი ოთხი ძირითადი წაყრო:

1. მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეები-ექსპატრიატები;
2. მასპინძელი ქვეყნის მოქალაქეები;
3. მესამე ქვეყნის მოქალაქეები;
4. იმპატრიატები.<sup>27</sup>

ექსპატრიატი პერსონალის დაქირავების ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება:

<sup>25</sup> Philip M. Rosenzweig , Nitin Nohria, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals, US,1994, P 229-230.

<sup>26</sup> საერთაშორისო ბიზნესი, ავტორთა კოლექტივი, რედ. შენგელია თ., თბ. 2011, გვ. 297.

<sup>27</sup> მასპინძელი ქვეყნის ან მესამე ქვეყნის მოქალაქე, რომელიც დასაქმებულია მკ-ს მშობლიურ ქვეყანაში. (ფ. ლუთანსი 2012წ).

- ❖ **კომპეტენტურობა.** რიგ შემთხვევაში ძნელია მოძებნო საკმარისი კომპეტენციის მქონე ადგილობრივი კადრი, რომელსაც გააჩნია აუცილებელი ტექნიკური ცოდნა პროექტის რეალიზაციისათვის. პერსონალის ტექნიკური კომპეტენცია დამოკიდებულია ქვეყნის განვითარების დონეზე;
- ❖ **მენეჯერთა კვალიფიკაციის ამაღლება.** აქ იგულისხმება საზღვარგარეთ მუშაობის გამოცდილების შექმნა;
- ❖ **კონტროლის საშუალება.** მათი მხრიდან კომპანიის არამართო საწარმოო არამედ ფინანსური კონტროლის განხორციელება.

მრავალეროვნულ კომპანიებში, როგორც წესი, პერსონალის ეფექტიანი შერჩევისათვის გადაწყვეტილება, ეფუძნება საერთაშორისო კრიტერიუმებს, რომელთა შორის გამოყოფენ ხუთ ძირითად მათგანს:

1. ზოგადი კრიტერიუმები;
2. კულტურასთან ადვილად ადაპტაციის უნარი;
3. ფიზიკური და ემოციური ჯანმრთელობის მდგომარეობა;
4. ასაკი, გამოცდილება და განათლება;
5. ენის ცოდნა;
6. პრეტენდენტის მოტივირებულობა საზღვარგარეთული მივლინებებისადმი.
7. ლიდერული უნარ-ჩვევები.

Brookfield Global Relocation Services<sup>28</sup>-ის მიერ 2012 წელს ჩატარებული საკმაოდ მასშტაბური კვლევის შედეგების მიხედვით (კვლევა ჩატარდა 123 ამერიკულ (55%), ევროპულ (42%) და აზიურ (3%) მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესორგანიზაციაში, რომელთაც გააჩნდათ უცხოური წარმომოდგენელობა ან ფილიალი საწარმო სხვადასხვა ქვეყანაში. მოცემულ კომპანიებში დასაქმებულ რესპოდენტთა საერთო რაოდენობამ შეადგინა 6.9 მლნ დაქირავებული). გამოკითხულ კომპანიათა 94% ოპტიმისტურად არის განწყობილი გლობალური ბიზნესის განვითარების პერსპექტივისადმი და გეგმავს თანამშრომელთა გაგზავნას საერთაშორისო დავალებების შესასრულებლად. კომპანიათა 100% ვარაუდობს დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდას მომავალი წლისათვის. მოცემული კომპანიები პერიოდულად აგზავნიან თანამშრომლებს

<sup>28</sup> ერთ-ერთი ლიდერი და სანდო ამერიკული ორგანიზაცია მსოფლიოში, რომელიც იკვლევს პერსონალის საერთაშორისო გადაადგილებისა და გლობალური ფირმების საქმიანობის სხვა მახვენებლებს.



საზღვარგარეთულ ფილიალებში და მათ ადგილას იღებენ ახალ თანამშრომლებს. პროცენტულად კი მათი საერთო რაოდენობა 11%-ს შეადგენს, დანარჩენი 89% კი მუდმივი თანამშრომლები არიან. რაც შეეხება რეპატრიაციებს, საერთაშორისო დავალებების შესრულების წლიური ბრუნვა შეადგენს 26%-ს და მათი რაოდენობის 29% კი ერთი წელია უკვე რაც ასრულებს საერთაშორისო დავალებებს.

მრავალეროვნული კომპანიების მიერ გამოიყენება პერსონალის შერჩევის მრავალი პროცედურა, მათ შორის, ყველაზე გავრცელებულია ტესტირება და გასაუბრება. ასევე თანამდებობაზე მორგების მოდელი.

კ. ბეიკერისა და ჯ. ივანოვიჩის გამოკვლევები ("ამერიკელი აღმასრულებლის მივლინებები საზღვარგარეთ: სისტემური, შემთხვევითი, აქტიური?" 1971წ) გვიჩვენებს, რომ საერთაშორისო ოპერაციებში დასაქმებული 127 მენეჯერიდან 80% სწორედ ტესტირების შედეგად არის შერჩეული. ზოგიერთ მრავალეროვნულ კომპანიას მიაჩნია, რომ ტესტირება დაკავშირებულია გარკვეულ დანახარჯებთან და ამ მეთოდს იყენებს ძალიან იშვიათ შემთხვევებში. მრავალეროვნული კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს მენეჯერთა შერჩევას ხანგრძლივი ინტრვიუების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს იმის გაგებას თუ რამდენად მზად არის მოცემული პრეტენდენტი საერთაშორისო დავალებების შესასრულებლად. ჟ. ჰელერის კვლევებმა (საერთაშორისო შერჩევის კრიტერიუმები, 1980წ) დააგინა, რომ აშშ-ში მსგავს პოზიციაზე დანიშნული პერსონალის 52% სამსახურში სწორედ გასაუბრების წესით არის მიღებული. პერსონალის შერჩევის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ანაზღაურების (კომპენსაციის) სისტემას. ამ საკითხთან მიმართებაში მრავალეროვნული კომპანიებს მოუწევთ გამოიყენონ მშობლიური ქვეყნისაგან განსხვავებული მიდგომა, რადგან მათი სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობა განაპირობებს მათი მხრიდან გარკვეული ეკონომიკური მაჩვენებლების შესწავლას, მათ შორის, მნიშვნელოვანია მსოფლიოს სხვადასხვა ქალაქში ცხოვრების ხარჯების ოდენობა, ცხოვრების დონე, საშუალო ანაზღაურება და ა.შ. და ეს მაჩვენებლები აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იყოს საერთაშორისო მენეჯერების ანაზღაურების პაკეტში. როგორც წესი, მენეჯერთა ანაზღაურების პაკეტი შეიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- ❖ ძირითადი ხელფასი – საბაზისო თანხა, რომელსაც ექსპატრიატი მენეჯერი იღებს წლის განმავლობაში. აშშ-ში საშუალო რგოლის მენეჯერის ხელფასი დაახლოებით 200 000-300 000 აშშ დოლარს შეადგენს;
- ❖ დამატებითი სარგებელი – გარკვეული სოციალური პროგრამები და შეღავათები, რომელიც ვრცელდება კონკრეტულ ქვეყანაში დასაქმებულ ექსპატრიატებზე.
- ❖ დახმარება – მოცემულ შემთხვევაში ხდება ექსპატრიანტებისათვის სხვადასხვა ხარჯების ანაზღაურება, მაგალითად, საცხოვრებლის, ტრანსპორტირების, განათლების მიღებასთან და ა.შ. დაკავშირებული ხარჯები;
- ❖ წახალისების სისტემები – სპეციალური სტიმულირების პროგრამების შემუშავება, რომლებიც ითვლისწინებს ექსპატრიატი მომუშავეების პრემიალური ანაზღაურების სისტემის ფორმირებას საერთაშორისო დავალებების შესრულების პროცესში;
- ❖ დაბეგვრა - ექსპატრიატების შემოსავალი შეიძლება დაიბეგროს ერთნაირი გადასახადით, როგორც საკუთარ, ასევე მასპინძელ ქვეყანაშიც, თუ მასპინძელ და მშობლიურ ქვეყანას აქვთ გადასახადების საერთო სისტემა. თუკი მათ ერთნაირი გადასახადების სისტემა არ გააჩნიათ, მაშინ ფირმა გადასახადებს იხდის მასპინძელი ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით. ამასთან, თუ მასპინძელ ქვეყანაში უფრო მაღალი გადასახადებია, რაც ამცირებს ექსპატრიანტის შემოსავალს, ფირმები ანაზღაურებენ ამ განსხვავებას.

**სწავლება და განვითარება.** პიტერ დრუკერი აღნიშნავს, რომ პერსონალის მუდმივი სწავლების პროცესი აუცილებელია არამხოლოდ არაკვალიფიციური ან ახლად მიღებული მომუშავეთათვის, არამედ კვალიფიციური პერსონალისთვისაც, რადგან არ მოხდეს მათი კომპეტენციების მოძველება და ამასთან, შეიძინონ ახალი უნარები. პერსონალის განვითარებამ უნდა უპასუხოს კითხვას, როგორი კვალიფიკაციის მენეჯერები დასჭირდება ბიზნესს ხვალ, რათა მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს და საქმიანობა განახორციელოს სხვადასხვა ქვეყნის ბაზარზე, განსხვავებული ეკონომიკის, ტექნოლოგიური განვითარებისა და კულტურის არსებობის პირობებში. ცნობილია, რომ დაქირავებულთათვის პირველი ფორმალური სასწავლო კურსები მომზადდა იაპონიაში.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Druker. F.P., Management, Tasks, Responsibilities, Practices., New York, 1986, P. 294.

წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიები თვლიან, რომ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის აუცილებელია პერსონალისა და რეპარტი მენეჯერების მუდმივი სწავლებისა და განვითარების პროგრამები. ამ მიზნით ისინი ხშირად იყენებენ მოკლევადიან თუ გრძელვადიან სწავლებასა და საერთაშორისო მივლინებებს, რათა მათ კარგად გააცნობიერონ მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკური, კულტურული თუ სამუშაო ჩვევების სპეციფიკა. სწავლება-ტრენინგი არის პროცესი რომელიც უზრუნველყოფს პერსონალის კომპეტენციის, ქცევისა და დამოკიდებულების ტრანსფორმაციას მასზე დაკისრებულ დავალებათა უკეთ შესასრულებლად.

მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის ბოლო წლების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ საჭიროა შეიქმნას პერსონალის ისეთი გლობალური გუნდი, რომლის ყოველი წევრი ერთობლივად შეძლებს ადგილობრივ ენაზე საუბარს, ახალ კულტურაში ადვილად ინტეგრაციას, იქნება ღია, მოქნილი და გაუმკლავდება ძლიერ სტრესებსა თუ ახალ გარემოში მოხვედრით მიღებულ კულტურულ შოკს.

საერთაშორისო ბიზნესის წარმომადგენელთა უმეტესობა უფრო მეტ ყურადღებას აქცევდა პერსონალისთვის განკუთვნილ ტრენინგებს, ვიდრე მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. აღნიშნული ტრენინგები მოიცავს უფრო მეტად სოციალურ ეტიკეტს, საბაჟო პროცედურებს, ბიზნეს ეტიკეტს და სხვა, ვიდრე მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებს. ტრენინგების ძირითადი მიზანია მშობლიური ქვეყნის მოქალაქეების საზღვარგარეთ თანამდებობაზე სამუშაოდ მომზადება. დღეისათვის, გლობალური კომპეტენციისა და მრავალეროვნული ფირმების წარმოშობის გამო, ეს მდგომარეობა ძირეულად შეიცვალა. ამჟამად, საზღვარგარეთის სხვადასხვა სამუშაოებისათვის მნიშვნელოვანია ტრენინგებთან ერთად მენეჯმენტის განვითარების სასწავლო პროგრამების გავლა. საერთაშორისო ბიზნესში, მენეჯმენტის განვითარების პროგრამების მიზანია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. დღესდღეობით პოლულარული კურსები მენეჯმენტში მოიცავს შემდეგ საითხებს: ლიდერობა, მოტივაცია, კომუნიკაცია, ზოგადი მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მართვა, ორგანიზაციული ცვლილებები და განვითარება, სტრატეგიული განვითარება და მოლაპარაკების უნარები.

პერსონალის განვითარებისათვის კი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, კადრების მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი მივლინება უცხოურ კომპანიებში, ეს მეთოდი

ეხმარება ფირმას არაფორმალური მენეჯმენტის ქსელის ჩამოყალიბებაში. ასეთი ქსელი შესაძლოა გამოვიყენოთ, როგორც ორგანიზაციის შიგნით გამოცდილების გაზიარების საშუალებად. მაგალითის სახით განვიხილოთ ტელეკომუნიკაციების მწარმოებელი შვედური კომპანია „ერიქსონი“. ამ კომპანიაში თანამშრომლობა ძალიან მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კომპანიიდან მისი ფილიალებისათვის ნოუ-ჰაუსა და ძირითადი კომპეტენციების გადაცემის მიზნით. თანამშრომლობის გასაძლიერებლად „ერიქსონი“ ხშირად ცვლის სპეციალისტებს, როგორც სათავო ოფისში, ასევე მის ფილიალებში. „ერიქსონი“ ერთი ან ორი წლის განმავლობაში აგზავნის 50-დან 100-მდე ინჟინერსა და სხვადასხვა პროფილის მენეჯერების ჯგუფს კომპანიის ერთი ქვეყნის სტრუქტურული ერთეულიდან მეორეში, რაც მნიშვნელოვნად აფართოებს ადამიანებს შორის საქმიან და კულტურულ ურთიერთობებს. აღნიშნული პოლიტიკა არის ეფექტიანი, როგორც საერთო კულტურის შემეცნების, ასევე კომპანიის სხვადასხვა ქვეყნებში გაფანტული საწარმოების კოორდინაციისათვის.

გარდა ამისა “ერქსონმა” შეიმუშავა სპეციალური ტრენინგების პროგრამა, რომელიც განკუთვნილია კომპანიის დირექტორათა საბჭოს წევრებისთვის, კერძოდ მისი მიზანია საბჭოს ყოველ ახალ წევრს გააცნოს ინფორმაცია კომპანიის, ბიზნესერთეულის ფუნქციების შესახებ. მოცემული ტრენინგები როგორც წესი ტარდება წელიწადში ორჯერ, რაც ამაღლებს დირექტორთა ცოდნას კონკრეტული ოპრაციების, მართვის ბერკეტებისა და განვითარების პერსპექტივების შესახებ. მაგალითად, 2012 წლის ტრენინგის თემატიკა მოიცავდა შემდეგ საკითხებს: ხელმძღვანელობის ტაქტიკა, ბაზრის განვითარება, კონკურენტების ანალიზი, კომპანიის გრძელვადიანი ხედვა და სტრატეგიული პროგნოზირება. რაც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს მათ კომპეტენტურ გადაწყვეტილებებს მართვის პროცესში.<sup>30</sup>

IBM-ის დამფუძნებელი თომას ვატსონი ყოველთვის თვლიდა, რომ “განათლებას არ გააჩნია გაჯერების წერტილი”, შესაბამისად, IBM დაარსების დღიდან ცდილობს პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვას, რითაც ამაღლებს მათ პროდუქტულობას, საქმიანობის შედეგების ზრდასა და ეფექტიან მუშაობას. კომპანიის თითოეული მენეჯერისათვის წელიწადში დაახლოებით 1500 აშშ დოლარი იხარჯება. კომპანიაში ასევე დაინერგა სწავლების ინტეგრირებული მეთოდები, რომელიც მოიცავს

<sup>30</sup> Ericsson , Annual Report, Bringing the networked society to life, 2012, P. 137.

სწავლების შემდეგ მეთოდებს: საზოგადო საკლასო სწავლება, სამუშაო ადგილზე სწავლება, კონფერენციები, ტექნიკური სემინარები, ონლაინ სწავლება და ა.შ.

საინტერესოა, ასევე, შვეიცარული Nestles-ს გამოცდილება პერსონალის სწავლებისა და გაწვდის თვალსაზრისით. მისი საქმიანობის ძირითადი პრინციპია ის, რომ კომპანიის ნებისმიერ თანამშრომელს ჰქონდეს განვითარებისა და საკუთარი პოტენციალის გამოყენების საშუალება. Nestles-ს სასწავლო პროგრამები მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ზოგადი უნარების ტრენინგი, ზოგადი სასწავლო პროგრამა, პროფესიული სასწავლო ტრენინგი, შიდა სასწავლო პროგრამები, საერთაშორისო ტრენინგები, საგარეო მენეჯმენტის პროგრამა და სხვა. მხოლოდ 2002 წელს Nestles-ს მიერ მსოფლიო მასშტაბით დაქირავებული პერსონალის 65%-მა გაიარა გარკვეული საგანმანათლებლო პროგრამა.<sup>31</sup>

**პერსონალის მოტივაცია.** მრავალეროვნული კომპანიების მიერ შემუშავებული გეგმების რეალიზაცია შეუძლებელია კარგად მოტივირებული ადამიანების გარეშე, რომლებიც მზად არიან მაღალი ენთუზიაზმით განახორციელონ დაკისრებული ფუნქციები (იხ. სქემა 1.10). ამ შემთხვევაში მოტივი არის მიზეზი იმისათვის, რომ ადამიანმა განახორციელოს ქმედება, მოტივაცია კი წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ პროცესს, რომელიც მიმართულია დასახული მიზნების მისაღწევად ადამიანთა ქმედების წახალისებისაკენ. (ამსტრონგი, 1986წ). განასხვავებენ შიგა და გარე მოტივაციის ტიპებს. შიგა მოტივაცია შეიძლება წარმოიქმნას ინდივიდში და გავლენა მოახდინოს მის საქციელზე. იგი არ წამოადგენს გარე წამახალისებელ ფაქტორს, მას შეუძლია მიიღოს ისეთი მახასიათებლები, როდესაც ფიზიკური პირები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციაში მათი საქმიანობა არის მნიშვნელოვანი და ცდილობენ მიზნების მისაღწევად გამოიყენონ საკუთარი უნარები და შესაძლებლობები (რიჩარდ რეინი, ედვორდ დესი, “საკუთარი თავის მოტივაციის თეორიები”, 1985წ). რაც შეეხება გარე მოტივაციას, იგი გამოიყენება მაშინ, რიდესაც ერთი პიროვნება ახორციელებს მეორის მოტივირებას. ეს ფორმები მოცავს: პრემიას, ანაზღაურების გაზრდას, ჯილდოს, დაწინაურებას და ა.შ.

---

<sup>31</sup> The Nestle People Development Review, Nestle S.A., March, Switzerland, 2003, P.4.

სქემა 1.10 პერსონალის მოტივაციის მოდელი მრავალეროვნულ კომპანიებში



წყარო: Holton v., Dent F., and Rabbetts J., Motivation and Employee Engagement in the 21st Century, A Survey of Management ViewsUK, 2009, P. 4

მენეჯმენტში მოტივაციის შესახებ არსებობს მთელი რიგი კვლევები, რომლებიც წარმოდგენილია თეორიების სახით (იხ. ცხრილი 1.7, 1.8), აღნიშნული თეორიები საერთო მახასიათებლების მიხედვით იყოფა მოტივაციის პროცესულ და შინაარსობრივ თეორიებად.

ცხრილი 1.7 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

თეორიის დასახელება	თეორიის ავტორი	მოკლე შინაარსი	საერთაშორისო კონტექსტი
მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია	ა. მასლოუ (1954 )	ადამიანის მოტივირებას იწვევს მოთხოვნილებათა იერარქია, რომელიც მოიცავს ფიზიოლოგიურ, უსაფრთხოებისა და დაცულობის, სოციალურ, აღიარებისა და დაფასების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებებს.	ლ. პორტერის, ნ. ჰეარის, ე. გისელისა და მ. ნევისის შემდგომმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია შეიძლება განსხვავებული იყოს ქვეყნებისა და რეგიონების მიხედვით. მაგალითად, აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებში ეს მოთხოვნილებები ემთხვევა მასლოუს კონცეფციას, ხოლო აზიურ კომპანიებში კი გამოიყოფა მოთხოვნილებათა მხოლოდ 4 ჯგუფის ოდნავ განსხვავებული თანამიმდევრობა: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებზე წინ სოციალური მოთხოვნილებები დგას, შემდეგ მოდის უსაფრთხოებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები. ნევისის აზრით კი მრავალეროვნული კომპანიების მოტივატორები აუცილებლად უნდა ასახავდეს ქვეყნებს შორის კულტურულ განსხვავებებს.
მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია	ფრედერიკ ჰერცბერგი (1957 წ.)	მოცემული თეორიის მიხედვით, სამუშაო პროცესში გამოიყოფა კმაყოფილების ორი ჯგუფი: 1.	მოგვიანებით მოცემული თეორიის მიხედვით ჩატარებულმა კვლევებმა სხვადასხვა ქვეყანაში (ახალი ზელანდია,

		<p>დამაკმაყოფილებელ მოტივატორები (შინაგანი მოტივატორი)</p> <p>2. ჰიგიენური ფაქტორები (გარეგანი მოტივატორი).</p> <p>პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ისეთი ფუნდამენტური მოთხოვნილებები როგორცაა აღიარება, განვითარება, დამოუკიდებლობა.</p> <p>ხოლო მეორე ჯგუფში კი შედის ხელფასი, შრომის უსაფრთხოება, შრომის პირობები და ა.შ.</p>	<p>საბერძნეთი) აჩვენა, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა სრულად იზიარებს ჰერცბერგის მიდგომას. კვლევის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ მოტივაციის მოცემული მოდელი მოქმედებს შრომითი საქმიანობის ყველა დონეზე.</p>
<p>მიღწევებზე ორიენტირებული თეორია</p>	<p>მაკლელანდი 1973</p>	<p>თეორიის მიხედვით გამოიყოფა მენეჯერთა 3 ფუნდამენტური საჭიროება: 1. მიღწევები; 2. აფილაცია (კუთვნილება); 3. ძალაუფლება.</p> <p>მოტივაციის დროს კი ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია საქმიანობის პროცესში მენეჯერთა მიღწევებზე.</p>	<p>სხვადასხვა ქვეყანაში (დანია, პოლონეთი, ჩეხეთი, აშშ) ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ამ ქვეყნებში ადგილი ჰქონდა მენეჯერთა მიღწევებზე ორიენტირებულ მოტივაციის პროცესს, თუმცა კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით ცალკეულ ქვეყნებში შეინიშნებოდა გარკვეული განსხვავებანი. ასევე გამოიკვეთა, რომ ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ქვეყანა ამბობს უარს მიღწევაზე ორიენტირებული მოტივაციის სისტემის გამოყენებაზე, თუმცა ზოგადად მოტივაციის აუცილებლობას ყველა ქვეყნის მკერთმნიშვნელოვნად უსვამს ხაზს.</p>

წყარო: 1. Armstrong M., Handbook of Personnel Management Practice, 11<sup>th</sup> edition, uk, 2010;  
2. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012;  
3. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008



ცხრილი 1.8 მოტივაციის პროცესული თეორიები

თეორიის დასახელება	თეორიის ავტორი	მოკლე შინაარსი	საერთაშორისო კონტექსტი
სამართლიანობის თეორია	ადამსი (1965)	მოცემული მიდგომით ადამიანი ყველაზე კარგად მოტივირებულად გრძნობს თავს თუ მისდამი დამოკიდებულება არის სამართლიანი. გარდა ამისა მოცემული თეორია ხაზს უსვამს სამართლიანი დაჯილდოების სისტემას.	მოცემული თეორიის ირგვლივ ჩატარებული კვლევების თანახმად შეიძლება დავასკვნათ, რომ აშშ-ს და კანადის მკ-ები ახორციელებენ დაჯილდოებას სისტემით "შესაბამისი ანაზღაურება შესაბამისი მუშაობისათვის", რაც პერსონალში აღვივებს სამართლიანობის განცდას. თუცმა აზიური წარმომავლობის კომპანიები იგივე მიდგომას არ იზიარებენ.
მიზნებზე დაფუძნებული მოტივაციის თეორია	ლათემი და ლოკი (1979)	ეს თეორია ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მომუშავეები მოქმედებენ გარკვეული მიზნების მიდევით და კომპანიისაგან ელიან შესაბამის უკუკავშირს, მოტივაცია კი მათზე სწორედ ამის მიხედვით ხორციელდება. აქ, რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების სირთულე და ადამიანის უკუკავშირი გარემოსთან.	მოცემული თეორიის მიმართულებით სხვადასხვა ქვეყნებში (აშშ, ნორვეგია, დიდი ბრიტანეთი.) განხორციელებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მაგალითად, ნორვეგიელი მომუშავეები ქმნიდნენ გარკვეულ ჯგუფებს, რომლებიც სწორედ მიზნის მღწევაზე იყვნენ ორიენტირებულნი და მენეჯერთა მხრიდან მოტივაციაც კონკრეტულ ჯგუფზე ხორციელდებოდა, განსხვავებით ბრიტანული ან ამერიკული კომპანიებისაგან, სადაც უპრატესობა ენიჭება თანამშრომელთა ინდივიდუალური მიზნების დასახვას.
მოლოდინის თეორია	ვრუმი (1964), პორტერი ლოუერი (1968)	მოცემულ შემთხვევაში მომუშავეთა ძალისხმევა დავალების შესრულებისადმი დამოკიდებულია მათ მოლოდინზე ანუ რა ჯილდო მოყვება მისი სამსახურეობრივი საქმიანობის შედეგს. მოცემულ თეორიაში მნიშვნელოვანია შემდეგი	კვლევებით დადგინდა, რომ მგავსი მოტივაციის თეორიები გამოიყენება ისეთ კომპანიებში, როგორშიც არსებობს ძლიერი შიდა კონტროლის მექანიზმები. მაგალითად, მოცემული მიდგომა დამახასიათებელია ამერიკული წარმოშობის მკ-ებისათვის.

		<p>სამი ფაქტორი:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ძალისხმევამ შეიძლება გამოიწვიოს ქმედებები;</li> <li>▪ ქმედება იწვევს კონკრეტულ შედეგს;</li> <li>▪ შედეგი იქნება ინდივიდუალური ღირებულების მქონე.</li> </ul>	
--	--	---	--

- წყარო: 1. Armstrong M., Handbook of Personnel Management Practice, 11<sup>th</sup> edition, uk, 2010;  
 2. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012;  
 3. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008.

მოცემული შინაარსობრივი და პროცესული თეორიები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მრავალეროვნულ კომპანიებში პერსონალის მოტივაციის სწორ მიმართულებას. გარდა ამისა, მოცემული კუთხით უნდა გამოვეყოთ შემდეგი მნიშვნელოვანი ცნებები:

- ❖ სამუშაოს აგებულება - (სოციო-ტექნიკური დიზაინი კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით);
- ❖ სამუშაოთა ცენტრალიზაცია – (მოტივაციის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს პიროვნების ინდივიდუალური ცხოვრება (ოჯახი, რელიგია, დასვენება და ა.შ.);
- ❖ დაჯილდოვების სისტემები – ფინანსური დაჯილდოვება (პრემია, ხელფასი, დანამატები) და არაფინანსური დაჯილდოვება (აღიარება, დაწინაურება და. ა.შ ). ამ მიმართულებითაც, რა თქმა უნდა, დაუშვებელია ზემოქმედების კულტურული ფაქტორების უგულებელყოფა. ცნობილია, რომ დაჯილდოვების სამართლიანი სისტემით გამოირჩევიან – ტაივანის, კორეისა და იაპონიის ტერიტორიაზე დაფუძნებული მრავალეროვნული კომპანიები, სადაც მოტივაციის ამგვარი სისტემა კორპორაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია.

#### 14 გადაწყვეტილებების მიღება და კონტროლი მრავალეროვნულ კომპანიებში

მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილების მიღება და კონტროლი ინტერნაციონალიზაციასთან უშუალოდ დაკავშირებული არ არის, ისინი მაინც უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებენ მრავალეროვნული კომპანიების მიერ საერთაშორისო ოპერაციების ეფექტიანად განხორციელების პროცესში. მენეჯერი ხშირად სწორედ გადაწყვეტილების მიღებასთან ასოცირდება და მის ამ ნაბიჯზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის პრობლემების გადაწყვეტა.

თანამედროვე მენეჯმენტის მკვლევარის რ. დაფტის (“მენეჯმენტი”, 2008წ) მიხედვით, გადაწყვეტილებები ეს არის ორგანიზაციაში პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მისი მოგვარების მიზნით განხორციელებული ქმედებები.

მენეჯერთა სამუშაო დროის უმეტესი ნაწილი იხარჯება სწორედ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე, მისი მნიშვნელობა და რაოდენობა კი დიდ წილად განსაზღვრავს ორგანიზაციის მინზების მიღწევის შესაძლებლობას.

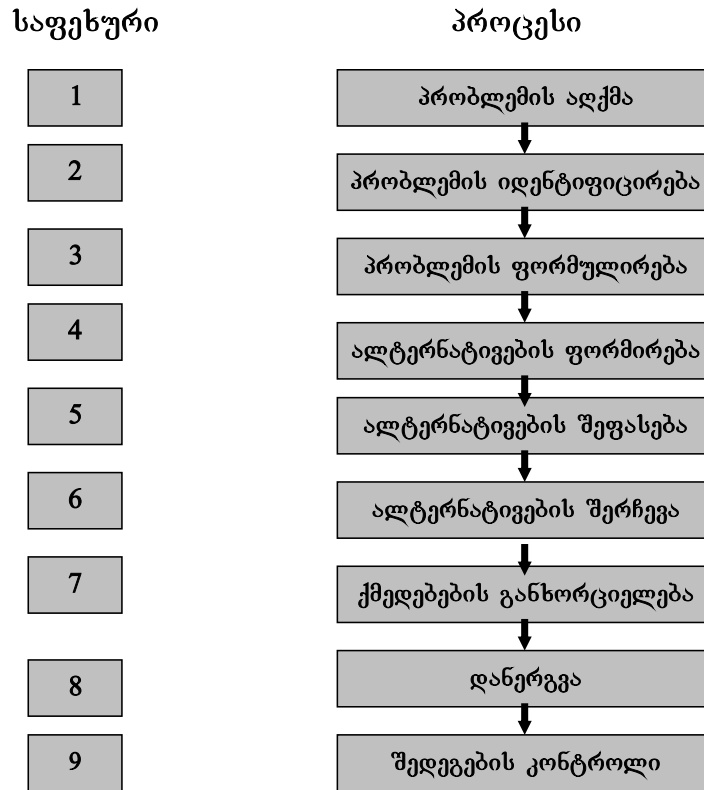
გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მმართველობითი საქმიანობის პროდუქტი, ხოლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესი (იხ. სქემა 1.11), არსებული ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები ვარიანტის შერჩევის ღონისძიებათა ერთობლიობა. იგი მოიცავს ისეთ ელემენტებს როგორცაა: პრობლემები, მიზნები, ალტერნატივები და გადაწყვეტილებები. როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერები ადგენენ პრობლემებსა და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისათვის საჭირო ქმედებათა თანამიმდევრობას.<sup>32</sup>

გლობალურ ბიზნესში გვხვდება მრავალეროვნული კომპანიების მიერ მიღებული სწორი და მცდარი გადაწყვეტილებები. მაგლითად, ცნობილი კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებელი ამერიკული კომპანია Apple, რომელიც 1990-იან წლებში აღმოჩნდა კრიზისის წინაშე და მას უკვე გაკოტრებულ ორგანიზაციად მოიაზრებდნენ, 2008 წელს მისი დამფუძნებლის მიერ მიღებულმა გადაწყვეტილებამ იგი კვლავ წამყვან კომპანიათა რიგებში დააბრუნა. აღნიშნული გადაწყვეტილებით Apple-მა გაზარდა პროდუქციის სპექტრი და კომპიუტერების გარდა დაიწყო მუსიკალური ფლეიერების,

<sup>32</sup> ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ. 191.

ყურსასმენების, მობილური ტელეფონებისა და სხვა აქსესუარების წარმოება, რაც საბოლოო ჯამში წარმატებული აღმოჩნდა.

სქემა 1.11 გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მრავალეროვნულ კომპანიებში



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 340

დღესდღეობით Apple-ის მიერ წარმოებული მობილური ტელეფონი (Iphone) გასნაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მსოფლიოს მასშტაბით და მუსიკალური დანიშნულების პროდუქციის გაყიდვებით აშშ-ში Apple-ი მეორე ადგილზეა Wal-Mart'-ის შემდეგ.<sup>33</sup> ასევე, კომპანიის მენეჯმენტის მიერ სწორ გადაწყვეტილებებზე მეტყველებს მისი ბოლო სამი წლის შემოსავლების დინამიკა.

<sup>33</sup> Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 213.

აღსანიშნავია ისიც, რომ Apple-ი ყოველწლიურად უფრო მეტ ფინანსურ რესურსს ხარჯავს კვლევისა და განვითარების მიმართულებით (იხ. ცხრილი 1.9).

**ცხრილი 1.9** Apple-ის ზოგიერთი ფინანსური მაჩვენებელი - 2010-2012 წწ

	2012 წელი მლნ აშშ დოლარი	2011 წელი მლნ აშშ დოლარი	2010 წელი მლნ აშშ დოლარი
შემოსავლები შიგა ბაზრიდან	60,949	41,812	28,633
საერთაშორისო შემოსავლები	95,559	66,437	36,592
სულ შემოსავალი (წმინდა შემოსავალი)	156,508	108,249	65,225
კვლევისა და განვითარების ხარჯები	3,381	2,429	1,782

წყარო: Apple, Three year financial history, 2012, US, P. 1

ორგანიზაციებში მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება დავეყოს პროგრამირებად და არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებებად. პირველი მათგანი მიმართულია ორგანიზაციული პრობლემების საპასუხოდ და რეგულარულად მეორდება. ხოლო მეორე მენეჯერების მიერ მიიღება სპეციფიკურ სიტუაციაში და უკავშირდება ახალი პრობლემების და შესაძლებლობების წარმოშობას. მსგავსი გადაწყვეტილებები ხშირად გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის დროს. მოქმედების ხანგრძლივობის მიხედვით კი განასხვავებენ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გადაწყვეტილებებს.

საერთაშორისო მენეჯმენტის ჭრილში კი მმართველობითი გადაწყვეტილება ესაა საერთაშორისო მენეჯერის მიერ არჩეული კურსი სხვადასხვა ალტერნატივის გათვალისწინებით, რომელიც მისადაგებული იქნება საერთაშორისო ბიზნესის კონიუქტურასთან. მრავალეროვნულ კომპანიებში მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული გზით. ცხადია, პირველ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღება მაღალი რგოლის

მენეჯერების მიერ. მეორე შემთხვევაში კი გადაწყვეტილებას უფრო დაბალი რგოლის მენეჯერები იღებენ. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ მრავალეროვნული კომპანიების სათავე ოფისში მიღებული გადაწყვეტილებები დიდად ეხმარება შვილობილ თუ ფილიალ კომპანიებს, რათა შესაბამისი რეაგირება მოახდინონ მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ და პოლიტიკურ მოთხოვნებზე.

ბოლო წლებში აშშ-ს კერძო სექტორში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს დეცენტრალიზებულ გადაწყვეტილებებს. მოცემული კვლევის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ ამერიკული კომპანიების უმეტესობა, რომელშიც დასაქმებულია 50-ზე მეტი ადამიანი, სწორედ ასეთ მიდგომას ანიჭებს უპირატესობას (პ. ოსტერმანი, 1994წ). ასევე აღსანიშნავია, რომ დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების დროს მომუშავეები უფრო მეტად მოტივირებულად გრძნობენ თავს.<sup>34</sup>

ზოგიერთ შემთხვევაში მრავალეროვნული კომპანიების ძირითადი გადაწყვეტილებები ორიენტირებულია ძირითადად ფილიალი საწარმოებიდან ინვესტიციების უკუგებაზე. მაგალითად, Ford Motors-მა ინვესტიციების ეფექტიანი უკუგების მიზნით ინდოეთის ბაზრისათვის შეიმუშავა ე.წ. ”პატარა ავტომობილის პროექტი” და ამისათვის Ford-ის ინჟინრებმა უკვე არსებული Ford Fiesta-ს მოდელის ბაზაზე შექმნეს უფრო იაფი და მარტივი მოდელი Ford Figo. Ford India-ს პრეზიდენტი მაიკლ ბინემმა 2010 წელს Forbes-თან ინტერვიუში აღნიშნა, რომ მოცემულმა მოდელმა ინდოეთში ნამდვილი ფურორი მოახდინა და მათი წარმოებიდან პირველ 100 დღეში შეკვეთების რაოდენობამ 25 ათას ცალს გადააჭარბა, რაც ვერ უზრუნველყო მანამდე იმავე მიზნით შექმნილმა ავტომობილის ორმა მოდელმა (Ford Fiesta, Ford Ikon).<sup>35</sup>

მენეჯერულ გადაწყვეტილებებზე, რა თქმა უნდა, ზემოქმედებს მრავალი ფაქტორი (იხ. ცხრილი 1.10). ამ კუთხით უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის ცენტრალიზებული მართვის მეთოდს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს საერთაშორისო ოპერაციების ეფექტიანი კოორდინაცია. შესაბამისად, რაც უფრო დიდია მრავალეროვნულ კომპანიების მიერ განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა,

<sup>34</sup> Jan Zabojski, Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, Journal of Labor Economics, vol. 20, no. 1, Chicago, 2002, P. 1-2.

<sup>35</sup> <http://www.forbes.com/2010/08/12/forbes-india-michael-boneham-experience-figo-ford-launch.html>

მით უფრო იზრდება ალბათობა იმისა, რომ გადაწყვეტილებებს ისინი ცენტრალიზებული გზით მიიღებენ, რადგან სათავო ოფისს ყოველთვის სურს, რომ მეტი კონტოლი განახორციელოს საკუთარ ფინანსურ რესურსებზე. შესაბამისად, ფილიალის მენეჯერები ვალდებული არიან სათავო ოფისს წარუდგინონ დეტალური ფინანსური ანგარიშები. ამ მიმართულებით ორმხრივი ვიზიტები სათავო კომპანიასა და შვილობილ საწარმოს შორის ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს. ზოგჯერ სხვადასხვა ფილიალებში მუდმივად იმყოფებიან სათავო კომპანიის წარმომადგენლები და ცხადია, რომ რაც უფრო მნიშვნელოვანი და მომგებიანია მრავალეროვნული კომპანიისათვის საერთაშორისო ოპერაციები, მით უფრო მკაცრად აკონტროლებს იგი შვილობილ თუ ფილიალ კომპანიებს. მაგალითად, განვიხილოთ ნავთობპროდუქტების, გაზისა, ქიმიკატების მწარმოებელი და გამავრცელებელი უმსხვილესი ჩინური კომპანია (დაახლოებით 100 სახეობის პროდუქტის მწარმოებელი) PetroChina International Co., Ltd (PetroChina International), რომელიც ახორციელებს ხსენებული პროდუქციის გადამუშავებას, შენახვას, ტრანსპორტირებასა და რეალიზაციას მსოფლიოს მასშტაბით. მისი 80-მდე ფილიალი თუ წარმომადგენლობა 40 სხვადასხვა ქვეყანაშია განთავსებული. PetroChina International-ის აქციები 2000 წლიდან წარმოდგენილია ნიუ-ორკისა და ჰონკონგის საფონდო ბირჟებზე. მოცემული მასშტაბების გათვალისწინებით PetroChina-თვის უფრო მეტად ეფექტიანი იქნება გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზებული მეთოდი, რადგან მას ნამდვილად გაუჭირდება ადგილობრივი პირობებისაგან სრულიად განსხვავებულ გარემოში გაფანტული ფილიალების კოორდინირება.<sup>36</sup>

მშობლიურ ქვეყანაში კონკურენციის ზრდასთან ერთად მრავალეროვნული კომპანიები სულ უფრო ცდილობენ გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციას და ადგილობრივი მენეჯერებისათვის გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილების მინიჭებას, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს მათი რეაგირების დროს კონკურენტების მხრიდან მოსალოდნელ საფრთხეებზე. საერთაშორისო არენაზე კი პირიქით, საპირისპირო ტენდენცია შეიმჩნევა, რადგან ამ დროს შესაძლოა მოხდეს მოგების მაჩვენებლების შემცირება, ამიტომ პრევენციის მიზნით სათავო კომპანია ცდილობს განახორციელოს პროდუქციის წარმოებისა და მარკეტინგული ხასიათის

<sup>36</sup> <http://www.petrochina.com.cn>

გადაწყვეტილებების სტანდარტიზაცია და შეინარჩუნოს მომგებიანობა. ამ დროს უმაღლესი რგოლის მენეჯერები იღებენ ცენტრალიზებულ გადაწყვეტილებებს.

**ცხრილი 1.10** ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღების ხელშემწყობი ზოგიერთი ფაქტორი.

ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების ხელშემწყობი ფაქტორები	დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების ხელშემწყობი ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრავალეროვნული კომპანიის დიდი ზომა;</li> <li>• საინვესტიციო კაპიტალის დიდი მოცულობა;</li> <li>• ძლიერი კონკურენტული გარემო;</li> <li>• პროდუქციის მოცულობასა და ერთეულის ფასს შორის თანაფარდობის მაღალი მაჩვენებელი;</li> <li>• მაღალი დონის ტექნოლოგიები;</li> <li>• ბრენდის, სახელწოდებისა და პატენტის დიდი მინშენელობა;</li> <li>• პროდუქციის დივერსიფიკაციის მაღალი დონე;</li> <li>• ჰომოგენური პროდუქციის ხაზი;</li> <li>• მცირე გეოგრაფიული მანძილი სათავო კომპანიასა და შვილობლ საწარმოს შორის;</li> <li>• ქვედანაყოფების დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი;</li> <li>• მასპინძელ ქვეყანაში ქვედანაყოფებს შორის შედარებით მაღალი დამოუკიდებლობის ხარისხი;</li> <li>• მენეჯერთა დაბალი კომპეტენტურობა;</li> <li>• დიდი საერთაშორისო გამოცდილება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრავალეროვნული კომპანიის მცირე ზომა;</li> <li>• საინვესტიციო კაპიტალის მცირე მოცულობა;</li> <li>• სუსტი კონკურენტული გარემო;</li> <li>• პროდუქციის მოცულობასა და ერთეულის ფასს შორის თანაფარდობის შედარებით დაბალი მაჩვენებელი;</li> <li>• დაბალი დონის ტექნოლოგიები;</li> <li>• ბრენდის, სახელწოდებისა და პატენტის ნაკლები მინშენელობა;</li> <li>• პროდუქციის დივერსიფიკაციის დაბალი დონე;</li> <li>• არაჰომოგენური პროდუქციის ხაზი;</li> <li>• დიდი გეოგრაფიული მანძილი სათავო კომპანიასა და შვილობილს შორის;</li> <li>• ქვედანაყოფების დამოუკიდებლობის დაბალი ხარისხი;</li> <li>• მასპინძელ ქვეყანაში ქვედანაყოფებს შორის შედარებით დაბალი დამოუკიდებლობის ხარისხი;</li> <li>• მენეჯერთა მაღალი კომპეტენტურობა;</li> <li>• მცირე საერთაშორისო გამოცდილება.</li> </ul>

წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P.341

მრავალეროვნული კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ დიდი რაოდენობის პროდუქციას, მათი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე, როგორც წესი, იქნება უფრო ნაკლები, ვიდრე იმ კომპანიებისა, რომლებიც იგივე სახის პროდუქციას აწარმოებენ მცირე მოცულობით. შესაბამისად, პირველი მათგანი ყოველთვის ძირითადად ხასიათდება ცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღებით.



ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად მრავალეროვნული კომპანიები ცდილობენ გადაწყვეტილების მიღების მთელი პროცესი გადაიტანონ სათავო კომპანიებში, რათა უკეთ დაიცვან თავი კონკურენტებისაგან. მოცემული მიდგომა განსაკუთრებით დამახასიათებელია მაღალტექნოლოგიური და მეცნიერებატევადი მრავალეროვნული კომპანიებისათვის, მათ რა თქმა უნდა არ სურთ ტექნოლოგიური პროცესები კონტროლდებოდეს ფილიალების დონეზე. ხოლო თუ მრავალეროვნული კომპანიებისათვის ბრენდის სახელწოდებას და პატენტებს განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, სავარაუდოდ მათ ამ შემთხვევაში ძირითადად ცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღება მოუწევთ.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პროდუქციის დივერსიფიკაციის ზრდა ამადლებს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის დონეს, რადგან მრავალეროვნული კომპანიებს მსოფლიო მასშტაბით ყოველთვის არ ჰყავთ დივერსიფიცრებული შეთავაზებების კოორდინირებისათვის შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალი და ამ შემთხვევაში იგი მხოლოდ ფილიალი კომპანიის კომპეტენციებს ეყრდნობიან. შესაბამისად, რაც უფრო დიდ გამოცდილებას იძენს ფილიალი თუ შვილობილი საწარმო ადგილობრივ დონეზე, მით უფრო მცირდება ალაბათობა იმისა, რომ მრავალეროვნული კომპანიები კვლავ გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებას მოინდომებს.

ამასთან, გადაწყვეტილების მიღებაზე დიდია პროდუქციის ჰეტეროგენულობის (არაჰომოგენურობის) გავლენაც. როგორც ვიცით, ქვეყნებს შორის არსებობს რიგი ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული თუ საკანონმდებლო განსხვავებანი, ამიტომ მრავალეროვნული კომპანიები გადაწყვეტილებების გარკვეულ ნაწილს ადგილობრივ ფილიალებს გადასცემენ, რადგან ისინი უფრო მეტ საჭირო ინფორმაციას ფლობენ მოცემული ქვეყნის შესახებ.

ბოლოს, განვიხილოთ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე სათავო კომპანიასა და ფილიალებს შორის გეოგრაფიული დაშორების გავლენა. ამ შემთხვევაში ადვილი მისახვედრია, რომ თუ ფილიალი სათავო კომპანიასთან დაშორებულია დიდი მანძილით, დეცენტრალიზაციის დონე იზრდება და პირიქით. მაგალითად, იაპონურ “ტოიოტას“ ნამდვილად გაუჭირდება ცენტრალიზებული გზით მართოს აშშ-ში განთავსებული საწარმოები.

მიუხედავად ზემოხსენებული ტენდენციებისა, გადაწყვეტილების მიღების მიმართ მიდგომები შეიძლება განსხვავებული იყოს ქვეყნებისა თუ რეგიონების მიხედვით. როგორც ბოლო დროინდელი კვლევები გვიჩვენებს, ბრიტანული მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობა ხასიათდება დეცენტრალიზაციის მაღალი დონით. ამის მიუხედავად კი შეიძლება ჩაითვალოს მაღალი რგოლის მენეჯერთა კომპეტენტურობა ბიზნესის ტექნიკურ დეტალებში. მათგან განსხვავებით იაპონური მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების აბსოლუტურად განსხვავებულ მეთოდს, რომელსაც ეწოდება “რინგისეი”. მოცემული მიდგომა იაპონიაში თავდაპირველად 1870 წელს<sup>37</sup> საჯარო სექტორში დამკვიდრდა და მისი მიხედვით საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება ხდება მას შემდეგ, რაც კონკრეტული წინადადება თანმიმდევრულად განიხილება მენეჯმენტის იერარქიის ყველა დონეზე, თითოეულ ეტაპზე კი გადაწყვეტილება კონსენსუსის გზით მიიღება.

მრავალეროვნული კომპანიების ერთ-ერთმა კვლევამ (ს. ბიჩლერი, ნ. ემბელი, 1996წ), რომელიც ჩატარდა სხვადასხვა ინდუსტრიაში მოღვაწე (ექსპორტენიკის წარმოება, მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრია, საფინანსო კომპანიები და ა.შ.) იაპონური კომპანიების აშშ-სა და ევროპაში განლაგებულ 119 შვილობილ კომპანიაში, მათში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა კი მერყეობდა 2200-დან 163 000 ადამიანამდე. მოცემულ ფორმებში სხვადასხვა რგოლის მენეჯერთა მასშტაბური გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ ევროპასა და აშშ-ში მოქმედ შვილობილ საწარმოებში გადაწყვეტილებების 46% მიიღება იაპონელი მენეჯერების მიერ ცენტრალიზებული წესით, გადაწყვეტილებების 20% დეცენტრალიზებული გზით ადგილობრივი მენეჯერების, ხოლო გადაწყვეტილებათა 35%-ის მიღება ხდება იაპონელი, ევროპელი და ამერიკელი მენეჯერების ერთობლივი მუშაობით. ადგილმდებარეობის თვალსაზრისით გადაწყვეტილებათა 22% მიიღება იაპონიაში, 29% ერთობლივად იაპონიასა და მასპინძელ ქვეყანაში, დანარჩენი 48% კი მასპინძელ ქვეყანაში.<sup>38</sup>

**მმართველობითი კონტროლი.** მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება და კონტროლი საერთაშორისო მენეჯმენტში წარმოადგენს ორ სასიცოცხლოდ

<sup>37</sup><http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?jsessionid=FFE0A6D69107E39C0A5316C98767D98A.journals?fromPage=online&aid=6954176>

<sup>38</sup> S. Beechler, J. Stephan, V. Pucik & N. Campbell, Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs, Columbia University, 1996, P 10-12.

მნიშვნელოვან და ხშირად ერთმანეთთან დაკავშირებულ ფუნქციას. კონტროლი ესაა პროცესი მმართველობით საქმიანობაში, რომლის დროსაც ხდება შედეგების შეფასება დასახულ გეგმებსა და მიზნებთან მიმართებაში და გაცნობიერება იმასა თუ როგორი ქმედებებია საჭირო სასურველი შედეგის მისაღწევად.

ზოგადად არსებობს ორი ურთიერთშემავსებელი გზა, რომლითაც მრავალეროვნული კომპანიები ახორციელებენ საკუთარი ბიზნესსაქმიანობის კონტოლს, ამიტომ, პირველ რიგში, აუცილებელია იმის განსაზღვრა, თუ კონტროლის რომელ ფორმას გამოიყენებს იგი. განასხვავებენ კონტროლის ორ ტიპს: გარე და შიდა კონტროლს. ამასთან, შესაძლებელია გამოვეყნოთ კონტროლის პირდაპირი და არაპირდაპირი ფორმები.

მსხვილ კორპორაციებში ძლიერი კონტროლის კულტურა ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემის აუცილებელ ელემენტს წარმოადგენს. ამ დროს სამეთვალყურეო საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა იმისათვის, რომ საუბრიტა და სხვა მოქმედებებით ხაზი გაუსვან შიდა კონტროლის მნიშვნელობას. ეს უკანასკნელი კი ისეთი ეთიკური ღირებულებებია, რომლებსაც მენეჯმენტი გამოხატავს ბიზნესგარიგებებისას, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. მრავალეროვნული კომპანიების აღმასრულებელი საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლის საუბარი, დამოკიდებულება და სხვა მოქმედებები გავლენას ახდენს კომპანიის კონტროლის კულტურის მთლიანობაზე, ეთიკასა და სხვა ასპექტებზე.<sup>39</sup>

შიდა კონტროლის დროს მრავალეროვნული კომპანიები ყურადღებას ამახვილებს ისეთი ტიპის საქმიანობაზე, რისი გაკეთებაც მას ყველაზე კარგად შეუძლია ანუ ახდენს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესების დატალურ შეფასებას. ამავდროულად მენეჯმენტს სურს, რომ ბაზარი უზრუნველყოს შესაბამისი პროდუქციითა და მომსახურებით, რაც თავის მხრივ მოითხოვს მომხმარებლების სურვილისა და მოლოდინის საფუძვლიან კვლევას, რათა მოახდინოს შესაბამისი რეაგირება. ეს უკანასკნელი კი საჭიროებს ყურადღების გამახვილებას გარე კონტროლზე. სხვადასხვა ქვეყნების კულტურული განსხვავებები ასევე გავლენას ახდენს მრავალეროვნული კომპანიების მიერ სათანადო კონტროლის ფორმის

<sup>39</sup> საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010, გვ. 216.

შერჩევაზე. მაგალითად, ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიები ძირითადად ორიენტირებულნი არიან შიდა კონტროლის განხორციელებაზე, აზიური კომპანიები კი ძირითადად გარე კონტროლის მექანიზმებს იყენებენ. თავის მხრივ პირდაპირი კონტროლი მრავალეროვნული კომპანიების მიერ გამოიყენება ცენტრალიზებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

შიდა კონტროლი არის პროცესი, რომელსაც ერთობლივად ახორციელებენ კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭო, მენეჯმენტი და კომპანიის თანამშრომლები. მისი მიზანია კომპანიის ისეთი ამოცანების განხორციელების უზრუნველყოფა, როგორცაა: საიმედო და ზუსტი ფინანსური ანგარიშგების მომზადება და ეფექტიანი ოპერაციების წარმოება, და კომპანიის საქმიანობის შესაბამისობა კანონ-მდებლობასთან, საკუთარ შიდა წესებსა და მითითებებთან. ფაქტობრივად ეფექტიან შიდა კონტროლის სტრუქტურას შეუძლია კომპანიას დაეხმაროს:

- ❖ გაცილებით კარგი ხარისხის და უფრო დროული ინფორმაციით უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- ❖ ინვესტორების ნდობის მოპოვებაში;
- ❖ რესურსების დაკარგვის პრევენციაში;
- ❖ მისი აქტივების უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში;
- ❖ თაღლითობის პრევენციაში;
- ❖ შესაბამის კანონებსა და წესებთან შესაბამისობის მიღწევაში;
- ❖ გამარტივებული ოპერაციების მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში.

ამრიგად, შიდა კონტროლის სისტემა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კომპანიის განყოფილებებისა და ორგანოების მიერ ფინანსურ და ბიზნესოპერაციებზე (მისი ფინანსური და ბიზნესგეგმის შესრულების ჩათვლით) განხორციელების კონტროლი.<sup>40</sup>

არაპირდაპირი კონტროლის დროს მრავალეროვნული კომპანიები შვილობილ თუ ფილიალ საწარმოების მონიტორინგს ახორციელებენ ძირითადად სხვადასხვა ანგარიშებისა და წერილობითი ინფორმაციის გამოყენებით. მაგალითად, ამ დროს ხდება ფილიალების მიერ ყოველთვიური ფინანსური ანგარიშების წარდგენა სათავო

---

<sup>40</sup> საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010, გვ. 215.

ოფისში. გადაწყვეტილებებიც სწორედ მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე მიიღება. რაც შეეხება პირდაპირი კონტროლის ფორმას, ამ შემთხვევაში მრავალეროვნული კომპანიების მიერ განხორციელებული კონტროლის პროცესი მოიცავს უშუალო შეხვედრებსა და თათბირებს. მაგალითად, პრაქტიკაში ხშირია შვილობილი თუ ფილიალი კომპანიების მენეჯერების მოწვევა სათავო ოფისში, ასევე გამოიყენება მენეჯერთა ადგილზე ჩასვლა მრავალეროვნული კომპანიების სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოში ან სიტუაციის ადგილზე გაცნობის მიზნით მუდმივი წარმომადგენლის დანიშვნა კონკრეტულ საწარმოში. მრავალეროვნული კომპანიები პირდაპირი კონტროლისათვის იყენებს შესაბამის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც ისეა მოწყობილი, რომ მოიცავს ცენტრალური ოფისის მიერ კონტროლის განხორციელების ყველა ბერკეტს.

მრავალეროვნული კომპანიები შვილობილ თუ ფილიალ საწარმოთა მონიტორინგისათვის იყენებს სხვადასხვა ტექნიკას, თუმცა ზოგიერთი მათგანი მიჩნეულია კონტროლის ყველაზე უნივერსალურ მექანიზმად. მაგალითად, ფინანსური მაჩვენებლების შესწავლა წარმოადგენს კონტროლის ამგავრ მექანიზმს. ცნობილია, რომ ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიები გამოირჩევიან შედარებით უფრო ლიბერალური კონტროლის პოლიტიკით. მათი საზღვარგარეთული ფილიალები შედარებით დამოუკიდებელი არიან მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოებისა თუ ინოვაციების განხორციელების კუთხით, რასაც ნამდვილად ვერ ვიტყვით გერმანულ და ბრიტანული წარმოშობის მრავალეროვნულ კომპანიებზე, რომლებიც საკმაოდ მკაცრად აკონტროლებენ საკუთარ წარმომადგენლობებს. მათი ავტონომია განსაკუთრებით იზღუდება ფინანსურ ოპერაციებში. გარდა ამისა, თუ გადავხედავთ მოცემული მიმართულებით ჩატარებულ კვლევებს, ადვილად აღმოვაჩენთ, რომ საერთაშორისო მენეჯერები ქვეყნებისა თუ რეგიონების მიხედვით განსხვავებულ კონტროლის ტექნიკას ირჩევენ. მაგალითად, ცნობილია, რომ ბრიტანული მრავალეროვნული კომპანიებს აღნიშნულ კონტექსტში გააჩნია ოთხი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც გამოიხატება შემდეგში:

1. ფინანსური ჩანაწერები არის დახვეწილი, ზუსტი და კონტროლის კუთხით ძირითადი ყურადღება სწორედ მასზეა გადატანილი;
2. მენეჯმენტი ძირითად ყურადღებას ამახვილებს პრობლემურ მხარეებზე და არ ერევა კონტროლის სხვა დეტალებში;

3. შეიღობილ საწარმოებში კონტროლი უფრო მეტად გამოიყენება ზოგადი ხელმძღვანელობისათვის, ვიდრე მათი თვალყურის დევნების მიზნით;
4. სხვადასხვა ქვეყანაში განთავსებულ განყოფილებებს გააჩნია ფართო ავტონომია მარკეტინგული საქმიანობის განხორციელების პროცესში.

კონტროლის მიმართ მსგავსი მიდგომა კი უცხოა გერმანული მრავალეროვნული კომპანიების წამყვანი მენეჯერებისათვის, რომლებიც ძირითადად იყენებენ დეტალური კონტროლს ფორმას და ყურადღებას ამახვილებენ, როგორც მსხვილ ისე შედარებით მარტივ პრობლემებზე. ასეთივე კონტროლი ხორციელდება საწარმოო პროცესზეც, რადგან გერმანელები თვლიან, რომ მსგავსი ქმედება მნიშვნელოვანია ოპერაციების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. მოცემული პროცესის უარყოფით მხარედ შეიძლება მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ მასში გამოიყენება საკმაოდ მრავალრიცხოვანი საშატატო აპარატი, რადგან ამ დროს ხორციელდება დიდი მოცულობის ინფრმაციის აღრიცხვა, ანალიზი, გაზომვა და ცდომილებების გამოთვლა. საბოლოოდ კი ეს მონაცემები სტატისტიკური ანგარიშის სახეს იღებს და წარედგინება მაღალი როგლის მენეჯერებს.

მრავალეროვნული კომპანიების ამერიკელი მენეჯერები, თავიანთი ევროპელი კოლეგებისგან განსხვავებით, ძირითადად ეყრდნობიან ფინანსურ ანგარიშებს და მიღებულ შედეგებთან დაკავშირებულ მონაცემებს. როგორც ჩანს, ამერიკელები ფართოდ იყენებენ შედეგებთან დაკავშირებულ კონტროლს, მაშინ როდესაც ევროპელები პერსონალის ძირითად საქციელთან დაკავშირებულ კონტროლს ტექნიკას ანიჭებენ უპრატესობას და იშვიათად მიმართავენ ექსპატრიატი მენეჯერების მიერ კონტროლის გნხორციელების მექნიზმებს.

საინტერსოა ამერკელ მეცნიერთა ს. ჯეინისა და ლ. რ. თაკერის კვლევები (1995 წ), რომლებიც ამერიკულ და იაპონურ კომპანიებში სწავლობდნენ კროს-კულტურულ (კვეთ-კულტურულ) განსხვავებებს, გადაწყვეტილებისა და კონტროლის მექანიზმების კუთხით<sup>41</sup>. რის საფუძველზეც მეცნიერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ იაპონური მრავალეროვნული კომპანიები საერთაშორისო ოპერაციებში უფრო მეტად იყენებენ ცენტრალიზებული კონტროლს ფორმას, ვიდრე ამერიკული წარმოშობის მსგავსი

---

<sup>41</sup> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/096959319400029L>

ფირმები, კვლევის შედეგად განსაკუთრებული ცენტრალიზაციის ხარისხი კი გამოიკვეთა იაპონურ ბანკებში.<sup>42</sup>

მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის შედეგების გაზომვისათვის გამოიყენება მრავალი მონაცემი, მათ შორის კი, ყველაზე გავრცელებულია შემდეგი სამი ძირითადი მაჩვენებელი:

1. ფინანსური მაჩვენებლები;
2. ხარისხის მაჩვენებლები;
3. პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლები.

**ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება.** მრავალეროვნული კომპანიების სათავო კომპანიისათვის ფინანსური მაჩვენებლები წარმოადგენს შვილობილი საწარმოს კონტროლის ძირითად ბერკეტს. მის მიერ ფინანსური შედეგების შეფასება დამყარებულია მოგება-ზარალის მაჩვენებელსა და გაწეული ინვესტიციებიდან მიღებულ უკუგებაზე (**ROI**). ანგარიშგება მოგება-ზარალის შესახებ, როგორც წესი, განსაზღვრავს წმინდა მოგებას (ზარალს). ეს უკანასკნელი კი წარმოადგენს დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მიღებული საერთო შემოსვლების მეტობას იმავე პერიოდის ხარჯებზე. წმინდა ზარალი კი პირიქით, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში საერთო ხარჯების მეტობაა ამავე პერიოდის საერთო შემოსავალზე. წმინდა მოგება ზრდის, ხოლო წმინდა ზარალი კი ამცირებს კომპანიის საკუთარ კაპიტალს.<sup>43</sup> რაც შეეხება ინვესტიციებზე უკუგებას, იგი გამოიანგარიშება მოგების მაჩვენებლის გაყოფით კომპანიის აქტივებზე. სხვადასხვა ავტორი აღნიშნულ მაჩვენებელს გამოთვლის სხვადასხვა ფორმულას გეთავაზობს, მაგალითად, ბიზნეს სტრატეგიის სპეციალისტის დევიდ დოდის მიხედვით მოგება ტოლია ინვესტიციებიდან მიღებულ სარგებელს გამოკლებული საინვესტიციო დანახარჯები და გაყოფილი საინვესტიციო ხარჯებზე ( $ROI = (\text{Gain from Investment} - \text{Cost of Investment}) / \text{Cost of Investment}$ ).<sup>44</sup>

მსოფლიოს წამყვანი მრავალეროვნული კომპანიები – Procter &Gambel, Panasonic, Sony, Nesstle, Coca-Cola, Pepsi, Wal-Mart, IBM და ა.შ., ყველა ფინანსურ მაჩვენებელს

<sup>42</sup> Legewie. J., Control and coordination of Japanese Subsidiaries in China – Problems of an Expatriate-Based Management System, US, 2000, P. 3.

<sup>43</sup> ხარაბაძე. ე. ბუღალტრული აღრიცხვა, ელექტრონული სახელმძღვანელო, თბ., 2009.  
[http://www.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/\\_biznesi%20da%20ekonomika/pirveli.htm](http://www.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/_biznesi%20da%20ekonomika/pirveli.htm)

<sup>44</sup> <http://www.orbisglobal.com/Marketing-Management-Resources/the-basic-idea-of-return-on-investment/>

ყოველწლიური ანგარიშის სახით აქვეყნებს ოფიციალურ ვებგვერდზე და იგი ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებული პირისათვის. აღსანიშნავია ისიც, რომ მოცემული ანგარიშები მოიცავს კომპანიის თითქმის ყველა ფინანსურ მონაცემს და ზოგიერთი მათგანი მოცემულ ნაშრომშიც არის გამოყენებული.

დღესდღეობით მრავალეროვნული კომპანიების ფილიალი თუ შვილობილი კომპანიების ფინანსური მონიტორინგის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად მიჩნეულია შიდა და გარე აუდიტის სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს გამჭვირვალე და ჯანსაღი ფინანსური ანგარიშგების განხორციელებას. კომპანიის ფინანსების და ოპერაციების მართვასა და კონტროლში მონაწილეობენ როგორც შიგა სტრუქტურები, ისე რიგი გარეშე ორგანიზაციები. ესენი არიან სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციები, რომლებსაც განსხვავებული ფუნქციები და ანგარიშვალდებულება აქვთ. ზოგიერთი მათგანის მონაწილეობა შეიძლება სავალდებულო იყოს, ხოლო სხვებისა – არჩევითი.

ბოლო წლების მოვლენების შედეგად საზოგადოება უფრო მომთხოვნი და ნაკლებად მიმნდობი გახდა. ამიტომ, მრავალეროვნული კომპანიები მეტი სიფრთხილით ეკიდებიან რისკის მართვასთან, ეთიკასთან, შიდა პოლიტიკებისა და პროცედურებთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამ მიმართულებით მსხვილი მრავალეროვნული კომპანიები ახდენენ შიდასაფირმო და საგარეო ინფორმაციის უდიდესი მოცულობის გენერირებას. ასეთი ინფორმაციის რაციონალური გამოყენება და მართვა რისკების ეფექტიანი მენეჯმენტის საფუძველია. მაგალითად, Microsoft (Intranet)-ის შიდა ქსელი უზრუნველყოფს ბიზნესის ყოველდღიურ მართვას რისკ-მენეჯმენტით.<sup>45</sup>

ყველა ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს რისკის მართვის პოლიტიკა, რომელსაც უნდა აწარმოებდეს და შესაბამის მონიტორინგს უნდა უწყევდეს. მრავალეროვნულ კომპანიებში სწორედ ამ მიზნით იქმნება სპეციალური სტრუქტურა - აუდიტის კომიტეტი. განვითარებულ ქვეყნებში ხშირად ნერგავენ საუკეთესო პრაქტიკად აღიარებულ რისკის მართვის მოდელებს, რომელთაგან ყველაზე გავრცელებულია ე.წ. “Coso's Enterprise Risk Management - Integrated Framework”. (Coso - the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions ), რომელიც არის კერძო ორგანიზაცია, რომელიც ბიზნეს-ეთიკის, ეფექტიანი შიდა კონტროლის და კორპორაციული მართვის

<sup>45</sup> ნარმანია დ., ფარესაშვილი ნ., რისკ-მენეჯმენტი ბიზნესში, თბ. 2012, გვ. 195,203.



პრინციპების დანერგვის გზით ფინანსური ანგარიშგების ხარისხის გაუმჯობესებას ემსახურება.) რისკის მართვის ეს მიდგომა ითვალისწინებს სტრუქტურირებულ და კოორდინირებულ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია პოტენციური რისკების გამოვლენაზე, გაზომვაზე, საპასუხო რეაგირებასა და შესაძლებელი შედეგების შეფასებაზე.<sup>46</sup>

აუდიტის კომიტეტი, როგორც კომპანიის შიდა საზედამხედველო ორგანო ყურადღებას უთმობს კომპანიის ფინანსურ და ბიზნესსაქმიანობის კონტროლს და კანონებსა და წესებთან შესაბამისობის მონიტორინგს. მრავალეროვნული კომპანიის შიდა საზედამხედველო ორგანოს მისია, უფლებამოსილების ფარგლები და მოვალეობები უფრო ვიწროა, ვიდრე აუდიტის კომიტეტისა. შიდა საზედამხედველო ორგანოს შეუძლია განახორციელოს ისეთი ფუნქციები, როგორცაა: კომპანიის ბიზნესოპერაციების მარეგულირებელ წესებთან შესაბამისობის მონიტორინგი; მოსაზრების გამოთქმა, იძლევა თუ არა ანგარიშები და ფინანსური ანგარიშგებები ნამდვილ და ზუსტ სურათს; იმის დადგენა, წარმოებს თუ არა ბიზნეს- და ფინანსური ოპერაციების სათანადოდ აღრიცხვა. შიდა საზედამხედველო ორგანო ანგარიშვალდებულია აქციონერების წინაშე.

შიდა აუდიტი ბოლო 60 წლის განმავლობაში აღიარებულია, როგორც თვითრეგულირებადი პროფესია, რომელშიც მოღვაწეობენ 165-ზე მეტ ქვეყანაში მცხოვრები პრაქტიკოსები. ორგანიზაციები, სადაც შიდა აუდიტორები საქმიანობენ, და გარემო, რომლებშიც ეს ორგანიზაციები არსებობენ, სულ უფრო კომპლექსური ხდება. შესაბამისად, შიდა აუდიტის საქმიანობა სულ უფრო და უფრო მაღალ სტატუსსა და მნიშვნელობას იძენს სახელმწიფო, კერძო და არასამთავრობო სექტორებში. ეს საქმიანობა გამოიხატება ორგანიზაციის უმთავრესი რისკების სათანადო მართვის შესახებ რწმუნების გაცემაში.<sup>47</sup>

გარე აუდიტისაგან განსხვავებით, შიდა აუდიტორული საქმიანობა შედარებით ახალი პროფესიაა საქართველოსთვის, ისევე როგორც მთელი მსოფლიოსათვის. აქედან გამომდინარე, არ არის გასაკვირი, რომ ეს პროფესია მუდმივად იცვლება და იხვეწება. აღსანიშნავია, რომ შიდა აუდიტისათვის დამახასიათებელი თვისება

<sup>46</sup> ლალიევა ს. მიზანი, პროცესი და პროფესიონალიზმი, ბიზნესი და კანონმდებლობა, 2010, №13.  
<http://www.nplg.gov.ge>.

<sup>47</sup> [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA\\_Georgia\\_Flyer\\_1.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA_Georgia_Flyer_1.pdf)

უნიკალურია ყველა დაწესებულებაში და დამოკიდებულია დაწესებულებაში შექმნილ გარემოზე, ამიტომ, შიდა აუდიტის განხორციელებისათვის საჭიროა დაწესებულების კულტურის, პოლიტიკისა და „ბიზნესპროცესების“ სიღრმისეულად შესწავლა და გაცნობიერება. თანამედროვე შიდა აუდიტორები სწავლობენ სისტემებს, აკვირდებიან ეფექტიანობას – აუდიტის ობიექტის მიერ საქმიანობის განხორციელებისას გამოყენებული რესურსებიდან მაქსიმალური შედეგების მიღწევას, ეკონომიურობას, ეფექტიანობას – აუდიტის ობიექტის მიერ დასახული ამოცანების მიღწევის ხარისხს განხორციელებული საქმიანობის ფაქტობრივი და მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინებით და, საჭიროების შემთხვევაში, იძლევიან რეკომენდაციებს. შიდა აუდიტორები შეისწავლიან აგრეთვე ფინანსურ, საოპერაციო, სტრატეგიულ და მათ შესაბამისობასთან დაკავშირებულ რისკებს, რათა უზრუნველყონ დაწესებულების კონტროლის სისტემის მდგრადობა. ისინი ახორციელებენ შეფასებას და განსაზღვრავენ, თუ რისი გაუმჯობესება შეიძლება. შიდა აუდიტორების ძირითადი ფუნქციაა ხელმძღვანელობისათვის დახმარების გაწევა დაწესებულების მიზნების მიღწევაში.

შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტის განმარტების შესაბამისად, “შიდა აუდიტი არის დამოუკიდებელი, ობიექტური მტკიცებულებითი და საკონსულტაციო საქმიანობა, რომელიც ქმნის დამატებით ღირებულებას და აუმჯობესებს დაწესებულების ფუნქციონირებას. იგი დაწესებულებას ეხმარება მიზნების მიღწევაში, რისკის მენეჯმენტის, კონტროლისა და მართვის ავტონომიური პროცესების შეფასებასა და გაუმჯობესებაში სისტემური, ორგანიზებული მიდგომის გამოყენებით”.<sup>48</sup>

შიდა აუდიტი ეხმარება მენეჯმენტსა და მმართველ სტრუქტურებს (დირექტორთა საბჭოს, აუდიტის კომიტეტს და სხვა ორგანოებს) მათი პასუხისმგებლობების შესრულებაში სისტემატიზირებული და თანამიმდევრული მიდგომის გამოყენების შედეგად.

განვითარებული ქვეყნების მსხვილ საერთაშორისო კომპანიების სამეთვალყურეო საბჭოს ფარგლებში, როგორც წესი, იქმნება ზემოხსენებული აუდიტის კომიტეტი, მოცემული სტრუქტურა საბჭოს საშუალებას აძლევს დააწესოს კონტოლი ფინანსური

<sup>48</sup> [www.mof.ge/common/get\\_doc.aspx?doc\\_id=9158](http://www.mof.ge/common/get_doc.aspx?doc_id=9158)

რესურსების განკარგავის პროცესში, შეიმუშაოს მისთვის გარკვეული რეკომენდაციები და ფინანსური ანგარიშები.<sup>49</sup>

შესაბამისად, აუდიტის კომიტეტი გადამწყვეტ როლს თამაშობს მრავალეროვნული კომპანიების ფინანსური ანგარიშგების მონიტორინგის პროცესში და მისი წვერები დიდ დროსა და ძალისხმევას ხარჯავენ სხვადასხვა რისკებისაგან თავის დასაცავად. მათ უნდა უზრუნველყონ ის, რომ ფირმის ფინანსური ანგარიშგება გახდეს სანდო, კონტროლირებადი, გამჭვირვალე, ზუსტი და თანმიმდევრული.<sup>50</sup>

აუდიტის კომიტეტის წინაშე, ასევე, ანგარიშვალდებულნი არიან კომპანიის აუდიტორები და მათ აუდიტის კომიტეტს უნდა წარუდგინონ დეტალური კომპანიაში ჩატარებული აუდიტის შეასახებ ანგარიში, რომელშიც მოცემული იქნება აუდიტის შედეგები, დასკვნები და საჭირო განმარტებები.<sup>51</sup>

შიდა აუდიტი იძლევა რწმუნებას ორგანიზაციაში მართვის, რისკის მართვისა და კონტროლის პროცესების შესახებ, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციას სტრატეგიული, საოპერაციო, ფინანსური და შესაბამისობის მიზნების მიღწევაში. (იხ.სქემა 1.12)

შიდა აუდიტის ამოცანა, როგორც წესი, მოიცავს:

1. ბიზნესსაქმიანობის შესაბამისობის შეფასებას შიდა პოლიტიკასთან და წესებთან;
2. კონსულტაციის გაწევას შიდა პოლიტიკისა და პროცედურის დადგენაში;
3. აქტივების დაცვასთან მიმართებით კონტროლის შეფასებას;
4. კანონებთან შესაბამისობას და შიდა კონტროლის შეფასებას ფინანსურ ინფორმაციასთან დაკავშირებით;
5. შიდა კონტროლის შეფასებას ბიზნესპროცესებთან მიმართებით;
6. ბიზნესრისკების იდენტიფიკაციის, შეფასებისა და მართვის პროცესის შეფასებას;
7. საოპერაციო ეფექტიანობის შეფასებას;
8. სახელშეკრულებო ვალდებულებებთან შესაბამისობის შეფასებას;
9. საინფორმაციო ტექნოლოგიების აუდიტის განხორციელებას;
10. თაღლითობის გამოძიებას;
11. შეიღობილი და ფილიალი კომპანიების აუდიტს. <sup>52</sup>

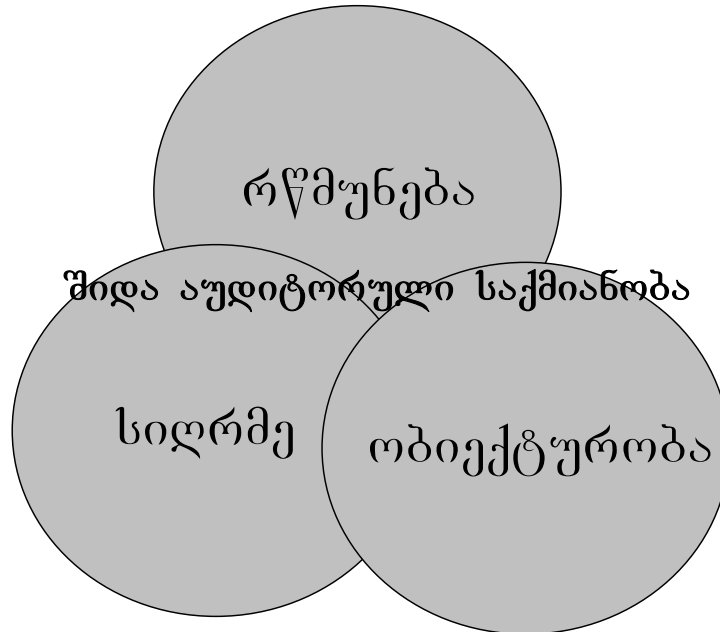
<sup>49</sup> Boris L., Creating an effective audit committee, Audit Committee Institute, Russia, 2009 , P. 1.

<sup>50</sup> <http://www.ey.com/US/en/Issues/Governance-and-reporting/Audit-Committee>

<sup>51</sup> Deloitte Audit Reform Briefing: Unprecedented reform proposed for the EU audit market, 2012, P. 4.

<sup>52</sup> საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010, გვ. 219.

## სქემა 1.12 შიდა აუდიტორული საქმიანობა



წყარო: [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA Georgia Flyer 2.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA_Georgia_Flyer_2.pdf)

აუდიტის კომიტეტს მენეჯმენტთან ურთიერთობის საკმაოდ რთული როლი აკისრია. ერთი მხრივ, აუდიტის კომიტეტი მენეჯმენტის მრჩეველის სტატუსით გამოდის, ხოლო მეორე მხრივ აკონტროლებს მენეჯმენტის საქმიანობას. აუდიტის კომიტეტს მუდმივი კონტაქტი უნდა ჰქონდეს მრავალეროვნული კომპანიის მენეჯმენტთან, განიხილავდეს მისგან მიღებულ ინფორმაციას და კრიტიკული თვალთვალს აფასებდეს მენეჯმენტის საქმიანობას. ამავე დროს, აუდიტის კომიტეტი არავითარ შემთხვევაში თავად არ უნდა ასრულებდეს მენეჯმენტის როლს და აუცილებლად უნდა ინარჩუნებდეს მენეჯმენტისგან დამოუკიდებლობას.

მენეჯმენტისა და აუდიტის კომიტეტის საქმიანობას შორის მკაფიო ზღვარი უნდა იყოს გავლენიანი. ცხადად უნდა იყოს განსაზღვრული სად სრულდება მენეჯმენტის და იწყება აუდიტის კომიტეტის პასუხისმგებლობა. ამის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია აქტიური კომუნიკაცია მენეჯმენტსა და აუდიტის კომიტეტს შორის. მენეჯმენტისთვის აუდიტის კომიტეტი ის აქტივი უნდა იყოს, რომელსაც მიმართავს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებამდე და არა შემდგომ.

შიდა აუდიტის სუბიექტი უნდა იყოს დამოუკიდებელი, ხოლო შიდა აუდიტორები – ობიექტურნი შიდა აუდიტის განხორციელებისას.<sup>53</sup>

შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფის მიზნით, შიდა აუდიტის სუბიექტი ორგანიზაციულად უშუალოდ დაწესებულების ხელმძღვანელის (პრეზიდენტის, დირექტორის, აღმასრულებელი ოფიცერის) დაქვემდებარებაში უნდა იყოს. შიდა აუდიტორს დაწესებულების ხელმძღვანელთან ღია პროფესიული ურთიერთობის საშუალება უნდა ჰქონდეს, თუმცა შიდა აუდიტის სუბიექტს უნდა ჰქონდეს ნებისმიერი სფეროს თავისუფლად შერჩევისა (თუნდაც შიდა აუდიტის სუბიექტის ხელმძღვანელს განსხვავებული მოსაზრება გააჩნდეს) და შემოწმების საშუალება, რომლის დროსაც მიიჩნევა, რომ არსებითი შეცდომების რისკი არსებობს.

რეალურად, საკმაოდ ძნელია შიდა აუდიტი თავისი ფუნქციის გამო სრულიად დამოუკიდებელი იყოს მენეჯმენტისაგან. მართლაც, შიდა კონტროლის ფუნქცია მენეჯმენტის ძირითადი ინსტრუმენტია. მისი საქმიანობა ვერ იქნება სარგებლიანი, თუ არ იქნება ანგარიშვალდებული მენეჯმენტის წინაშე. მენეჯმენტთან ახლო თანამშრომლობასთან ერთად, დამოუკიდებლობის შენარჩუნების აუცილებლობის გათვალისწინებით, შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის რეკომენდაციით, შიდა აუდიტორი ადმინისტრაციულად ანგარიშვალდებული უნდა იყოს აღმასრულებელი ორგანოების, ხოლო ფუნქციონალურად – სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტის წინაშე.

შიდა აუდიტის ანგარიშში უნდა აისახოს შემდეგი ძირითადი საკითხები: ანგარიშის თავფურცელში მოცემული უნდა იყოს აუდიტის თემის დასახელება, იმ პირთა სახელები და თანამდებობები, რომელთაც ეგზავნებათ ანგარიში და დასმული იქნება ანგარიშის მომზადებისა და წარდგენის თარიღი.<sup>54</sup>

ანგარიშის ძირითადი ტექსტი ორი ნაწილისგან შედგება: I – ძირითადი აუდიტორული აღმოჩენები და რეკომენდაციები; II – დეტალური ინფორმაცია აღმოჩენილი ფაქტებისა და შეთანხმებული ქმედებების შესახებ.

ანგარიშის ძირითად ტექსტს წინ უძღვის ანგარიშის რეზიუმე, რომელშიც შეჯამებულია შიდა აუდიტის განხორციელების ძირითადი შედეგები და შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

❖ შიდა აუდიტის მოკლე მიმოხილვა;

<sup>53</sup> [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA\\_Georgia\\_Flyer\\_2.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/343/IIA_Georgia_Flyer_2.pdf)

<sup>54</sup> <https://nyse.nyx.com/>

- ❖ შესავალი;
- ❖ შიგა აუდიტის მოქმედების სფერო;
- ❖ ძირითადი რისკები;
- ❖ შიგა აუდიტორის მოსაზრება.

შიგა აუდიტის ანგარიშის ტექსტის I ნაწილში განხილული იქნება ძირითადი აღმოჩენები, რისკები და მათი მნიშვნელობები, აგრეთვე – ძირითადი რეკომენდაციები. ხოლო II ნაწილში უფრო დეტალურად იქნება განხილული ჩატარებული სამუშაოს შედეგად მიღებული შედეგები. ქვემოთ მოცემული შიგა აუდიტის ანგარიში უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ❖ რისკები;
- ❖ შეთანხმებული ღონისძიებები;
- ❖ პასუხისმგებლობა;
- ❖ შეთანხმებული ღონისძიებების განხორციელების ვადები.

საზოგადოდ, შიდა აუდიტის ანგარიშს თან ერთვის დანართი, სადაც მოცემულია უფრო დეტალური ახსნა-განმარტებები და შესაფერისი ანალიზი.<sup>55</sup>

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ მრავალეროვნული კომპანიების სათავო ოფისის შიგა აუდიტი წარმოადგენს ფინანსური მაჩვენებლების ობიექტური კონტროლის საუკეთესო მექანიზმს. თუმცა, მოცემული კუთხით, ასევე აქტიურად გამოიყენება გარე აუდიტორული შემოწმება.

დამოუკიდებელი გარე აუდიტორი ამოწმებს მრავალეროვნული კომპანიის ფინანსური და ბუღალტრული აღრიცხვის ჩანაწერებს, აგრეთვე - ყველა სხვა დოკუმენტს, რომელიც არსებითია ამ კუთხით. მრავალეროვნული კომპანიები ეყრდნობიან გარე აუდიტორის დასკვნას, რომელიც გამოხატავს მიუკერძოებელ მოსაზრებას, თუ რამდენად სანდოა კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებები.

გარე აუდიტორის მიერ განხორციელებული დამოუკიდებელი აუდიტი კომპანიის კონტროლის სისტემის მნიშვნელოვანი ელემენტია. აუდიტის ამოცანა ისაა, რომ გარე აუდიტორს მისცეს აზრის გამოთქმის საშუალება, თუ რამდენად არის კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებები ყველა არსებითი ასპექტი გათვალისწინებით მომზადებული და ფინანსური ანგარიშგების განსაზღვრული სისტემის შესაბამისი,

<sup>55</sup> საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, შიდა აუდიტის მეთოდოლოგია, თბილისი, 2012, გვ. 21.

აგრეთვე, რამდენად საიმედოა ისინი. იგი აქციონერებს, მენეჯერებს, თანამშრომლებსა და ბაზრის მონაწილეებს აძლევს მიუკერძოებელ დასკვნას კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, და სათანადოდ განხორციელების შემთხვევაში, უნდა დაადასტუროს ფინანსური ანგარიშგებების სიზუსტე. საჯაროდ აღიარებული ფირმის მიერ დამოუკიდებელი აუდიტის განხორციელება, როგორც წესი, ზრდის კომპანიისადმი ნდობას და შესაბამისად, ინვესტიციების მოზიდვის პერსპექტივებს.

დამოუკიდებელ აუდიტთან დაკავშირებულია სამი ძირითადი საკითხი. ესენია:

1. მენეჯმენტი ინარჩუნებს კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებების მომზადებისა და წარდგენის პასუხისმგებლობას;
2. გარე აუდიტორი პასუხისმგებელია მენეჯმენტის მიერ მომზადებული ფინანსური ანგარიშგებების შესახებ მოსაზრების ფორმირებისა და გამოხატვისათვის;
3. ფინანსური ანგარიშგებების აუდიტი არ ათავისუფლებს მენეჯმენტს მისი რომელიმე პასუხისმგებლობისგან.

გარე აუდიტორი უფლებამოსილია: განსაზღვროს აუდიტის განხორციელების მეთოდი; შეამოწმოს დოკუმენტები და ასევე გამოავლინოს და დაადასტუროს კომპანიის აქტივები; მიიღოს ზეპირი და წერილობითი განმარტებები ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც წამოიჭრება აუდიტის პროცესში; უარი თქვას აუდიტის განხორციელებაზე ან დასკვნის წარდგენაზე ფინანსური ანგარიშგებების საიმედოობის შესახებ, თუ კომპანია არ მიაწვდის ყველა საჭირო დოკუმენტს ან, როცა წამოჭრილი გარემოებები გავლენას ახდენს აუდიტორის დასკვნაზე; ხელი მიუწვდებოდეს წესდებასთან, დებულებებთან, მათ შორის ნებისმიერ ხელახლა ფორმულირებულ წესდებასა და დებულებასთან; გამოითხოვოს აქციონერთა საერთო კრების, სამეთვალყურეო საბჭოს და აღმასრულებელი საბჭოს სხდომის ოქმები; გაწიოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა მომსახურება.

შესაბამისად, მრავალეროვნული კომპანიების გარე აუდიტორმა აუდიტის პროცესში უნდა გამოავლინოს (პოტენციური) შეცდომები, არასწორი მოქმედება და კანონმდებლობის დარღვევა, აგრეთვე კომპანიის შიდა წესების დარღვევა და დაუყოვნებლივ აცნობოს ეს სამეთვალყურეო საბჭოს ან აუდიტის კომიტეტს. გარე აუდიტორმა მაშინვე უნდა შეატყობინოს კომპანიას, როგორც კი მისთვის გახდება ცნობილი, ბუღალტრული აღრიცხვის და შიდა კონტროლის სისტემებსა და მათი ფუნქციონირების პროცესში არსებულ ინებისმიერი არსებითი ნაკლოვანების შესახებ.

სამეთვალყურეო საბჭომ ანაუდიტის კომიტეტმა უნდა გადადგან ნაბიჯები აღნიშნული პრობლემების გამოსასწორებლად. თუ კომპანია გეგმავს საერთაშორისო კაპიტალის ბაზრებზე წვდომის მოპოვებას, გარე აუდიტორმა ანგარიში უნდა მოამზადოს ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ გამოცემული აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების (ASS) შესაბამისად.<sup>56</sup>

2003 წლის მაისში აშშ-ის ფასიანი ქაღალდებისა და საფონდო ბირჟის კომისიამ დაამტკიცა წესი 2002 წლის სარბენზ-ოქსლის აქტის 404-ე პუნქტის მოთხოვნათა განსახორციელებლად. აქტის 404-ე პუნქტით ფასიანი ქაღალდებისა და საფონდო ბირჟის კომისიას ევალება წესების მიღება, რომელთა თანახმადაც, კომპანიის ყველა წლიური ანგარიში უნდა შეიცავდეს: 1. განცხადებას მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის შესახებ, რათა შექმნას და აწარმოოს ადეკვატური შიდა კონტროლის სტრუქტურა და პროცედურები ფინანსური ანგარიშგებისთვის; 2. მენეჯმენტის შეფასებას კომპანიის ყველაზე ბოლო ფისკალური წლის მდგომარეობით, კომპანიის შიდა კონტროლის სტრუქტურის ეფექტიანობისა და ფინანსური ანგარიშგების პროცედურების შესახებ. 404-ე პუნქტით ასევე განსაზღვრულია, რომ კომპანიის გარე აუდიტორმა დაადასტუროს და ანგარიში წარადგინოს მენეჯმენტის მიერ კომპანიის შიდა კონტროლის სისტემების და ფინანსური ანგარიშგების პროცედურების ეფექტიანობის შეფასების შესახებ, საჯარო კომპანიის ბუღალტრული აღრიცხვის საზედამხედველო ორგანოს მიერ დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად. დასკვნითი წესების თანახმად კი მენეჯმენტის წლიური შიდა კონტროლის ანგარიში უნდა შეიცავდეს: მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის განაცხადს კომპანიის ფინანსურ ანგარიშგებაზე ადეკვატური შიდა კონტროლის დაწესების შესახებ; განაცხადს, რომელიც განსაზღვრავს მენეჯმენტის მიერ გამოყენებულ სისტემას აღნიშნული შიდა კონტროლის ეფექტიანობის შესაფასებლად; აღნიშნული შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებას მენეჯმენტის მიერ კომპანიისთვის ყველაზე ბოლო ფისკალური წლის მდგომარეობით; და განცხადებას, რომ აუდიტორმა გასცა მენეჯმენტის შეფასების დამადასტურებელი ანგარიში, რომელიც დაწერილი უნდა იყოს საერთაშორისო სტანდარტებითა და პროტოკოლით.

---

<sup>56</sup> საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010, გვ. 201-220.



**ხარისხის მაჩვენებლების შეფასება.** ხარისხი ფირმისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველი, ისინი სწორედ ხარისხის ბაზაზე უწყვეტ კონკურენციას ერთმანეთს. მრავალეროვნულმა კომპანიებმა, რომელთა საქონელსა და მომსახურებას ამ თვალსაზრისით არ გააჩნია კარგი რეპუტაცია, რთულია, მიაღწიონ რაიმე წარმატებას. მაგალითად, ცნობილ კორეულ ფირმებს – Daewoo, Samsung, LG Group-ს, ძალიან დიდი სირთულეები შეხვდათ ევროპულ ბაზარზე შესვლის საწყის ეტაპზე, რადგან მათი პროდუქცია ევროპელების მიერ არ აღიქმებოდა ისეთივე ხარისხიანად, როგორც ადგილობრივი ფირმების მიერ იგივე ნაწარმი. მეორე, ხარისხი საჭიროა იმიტომ, რომ იგი პირდაპირ უკავშირდება ეფექტიანობას. ხარისხის ზრდის კვალობაზე მცირდება დეფექტების რიცხვი, აგრეთვე, რესურსების მოცულობაც, რომელიც წუნდებულ პროდუქციას ხმარდება. ამასთან, კლებულობს ის დანახარჯები, რომელიც თვით ხარისხის კონტროლისათვის არის საჭირო. მესამე, ხარისხის ამაღლება ეხმარება ფირმას განვითარდეს და შეინარჩუნოს მომხმარებელი. როცა საქონლისა და მომსახურების ხარისხი შეესაბამება მყიდველთა მოლოდინს, უფრო დიდი შესაძლებლობაა, რომ მყიდველი მას განმეორებით იყიდის იმავე ფირმიდან. ისიც ცნობილია, რომ ყველაზე კარგ რეკლამას მომხმარებელი აკეთებს და სულ მცირე, 10 ადამიანს მაინც უზიარებს შთაბეჭდილებას მოხმარებული პროდუქტის აკარგვიანობაზე.<sup>57</sup>

ბოლო პერიოდში ხარისხი გადაიქცა მრავალეროვნული კომპანიების მიერ გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვან ელემენტად. ბიზნესის სფეროში მრავალი განსხვავებული მექანიზმი და კონცეფცია იქნა შემუშავებული პროდუქტისა თუ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, მაგალითად, ისეთი როგორიცაა: წუნის არარსებობა (Zero Defects), მალკომ ბოლდრიჯის ხარისხის ეროვნული ჯილდო (Malcolm Baldrige National Quality Award), ხარისხის კონტროლის ციკლი, TQM – ტოტალური (საყოველთაო) ხარისხის მართვა, Total Quality Control – ტოტალური ხარისხის კონტროლი, Theory of Constraints (TOC - შეზღუდვის თეორია), Quality Management Systems (ხარისხის მართვის სისტემები - ISO 9000 და სხვა) და ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება.

---

<sup>57</sup> პაპაჩაშვილი ნ., ISO და ხარისხის ტოტალური მართვა, ბიზნესი და კანონმდებლობა, №13-14, 2008; <http://www.nplg.gov.ge>

ონამედროვე მრავალეროვნული კომპანიები კონტროლის მექანიზმის სახით ყველაზე ხშირად იყენებენ ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტს (TQM), ტოტალური ხარისხის კონტროლს (TQC) და ხარისხის კონტროლის ციკლს (QCC).

დროთა განმავლობაში იცვლებოდა ტერმინ “ხარისხის” მნიშვნელობაც. მოცემულია მისი სხვადასხვა ავტორისა თუ ორგანიზაციის რამდენიმე ინტერპრეტაცია:

- ISO 9000 - "მოთხოვნების დაკმაყოფილება"
- Philip B. Crosby - "შესაბამისობა სტანდარტებთან" სტანდარტების სწორი განსაზღვრა კი ცალკე პრობლემაა;
- Joseph M. Juran - "შესაბამისობა გამოყენებისათვის / მოხმარებისათვის" შესაბამისობას კი განსაზღვრავს მომხმარებელი;
- Noriaki Kano and others- ხარისხის ორგანიზაციებიანი მოდელი. ხარისხის თავისთავად აქვს ორი განზომილება - “ხარისხი, რომელიც უნდა არსებობდეს” და “ხარისხი, რომელიც მიმზიდველია”. პირველ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სტანდარტების დაკმაყოფილება, ხოლო მეორე შემთხვევაში - მომხმარებელთა სავარაუდო, ჯერ კიდევ მათ მიერ გაუცნობიერებელი სურვილებისა და საჭიროებების გათვალისწინება. შეიძლება სხვა განმარტებაც გამოვიყენოთ: პროდუქტი და/ან სერვისი, რომელიც შეესაბამება და აჭარბებს მომხმარებლის მოლოდინს;
- Gerald M. Weinberg - "პიროვნებისათვის ღირებულები";
- W. Edwards Deming - "ხარჯები მცირდება და პროდუქტიულობა მატულობს, თუ ხარისხი უმჯობესდება დიზაინისა და წარმოების უკეთესი მართვის შედეგად. უკეთესი ხარისხი უფრო დაბალ ფასად მოიპოვებს ბაზარს. ხარჯების შემცირება ხარისხის გაუმჯობესების გარეშე შეცდომაა."<sup>58</sup>

რაც შეეხება ტოტალური ხარისხის კონტროლს, აქაც მრავალი საინტერესო ინტერპრეტაცია გვხვდება:

- Kaoru Ishikawa - „ტოტალური ხარისხის კონტროლი“ ეს არის რევოლუციური აზროვნება მენეჯმენტის პროცესში, რაც გულისხმობს პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის განვითარებას, დიზაინის წარმოებასა და მომსახურებას, რომლითაც

---

<sup>58</sup> ბრეგვაძე თ., ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები, გზამკვლევი, თბ. 2009, გვ. 7-8.

მოცემული პროდუქტი მოხმარებლისათვის იქნება ყველაზე ეკონომიური, სასარგებლო და ყოველთვის მისაღები. ამ პროცესში კი უნდა ჩაერთოს მენეჯმენტის ყველა რგოლი აღმასრულებელი დირექტორიდან დაწყებული რიგითი თანამშრომლით დამთავრებული.<sup>59</sup>

- Armand V. Feigenbaum – „ტოტალური ხარისხის კონტროლი“ წარმოადგენს ისეთი სისტემის ეფექტიან კოორდინირებას, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხის გაუმჯობესებისა და შენარჩუნების მიზნით სხვადასხვა სამმართველო ჯგუფების ორგანიზებას, რომელიც წარმოების ყველა ეკონომიკურ დონეზე უზრუნველყოფს მომხმარებლის კმაყოფილებას”.<sup>60</sup>

- Joseph M. Juran - “ხარისხის კონტროლი“ არის მართვის უნივერსალური პროცესი, რომელიც სხვადასხვა ოპერაციების მეშვეობით უზრუნველყოფს სტაბილურობას და ხელს უშლის ნეგატიური პროცესების განვითარებას, რათა შეინარჩუნოს ე.წ. „სტატუს კვო“.<sup>61</sup>

პროფესორმა ე. დემინგმა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ შეისწავლა იაპონური კომპანიების ხარისხის კონტროლის სისტემები. იგი აკვირდებოდა წარმოების, გაყიდვების, პროდუქციის დიზაინისა და ბაზრის კვლევის პროცესებს, რასაც მოსდევდა ქმედებების მეორე ციკლი, რითაც იაპონური ფირმები მიღებული გამოცდილების საფუძველზე ახდენდნ წინა ციკლის რედიზაინს, რაც საბოლოოდ განაპირობებდა ხარისხის გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესს.<sup>62</sup>

მოცემული დაკვირვების შედეგად დემინგმა ტოტალური ხარისხის კონტროლის პროცესი (იხ. სქემა 1.13) წარმოადგინა შემდეგი ეტაპების ერთობლიობის სახით (The "Plan-Do-Check-Act Cycle"):

1. დეგეგმვა;
2. განხორციელება;
3. შემოწმება;
4. შესაბამისი ქმედების ციკლი.

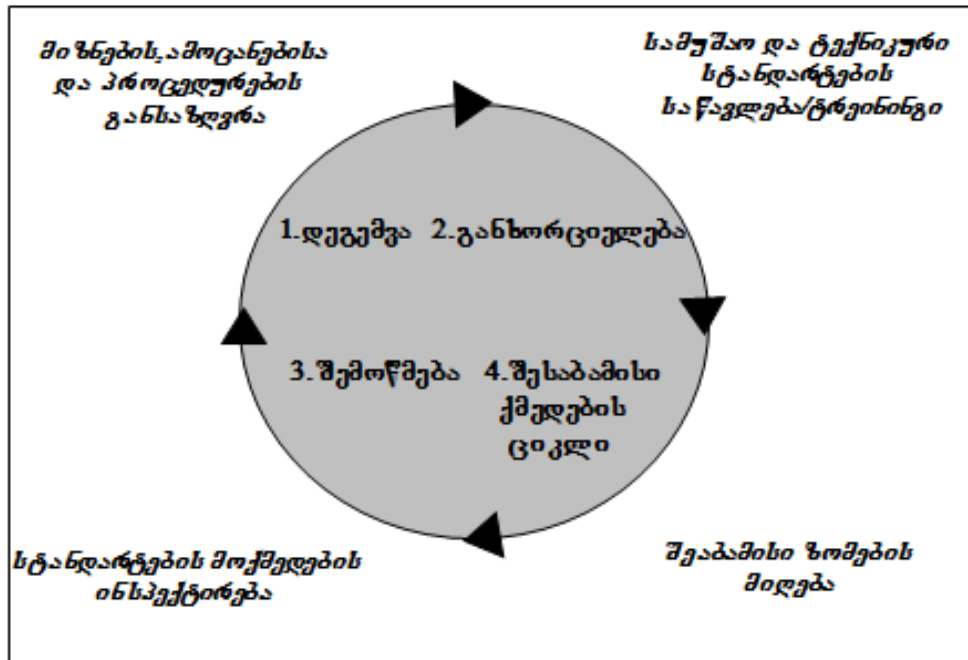
<sup>59</sup> <http://www.process-improvement-japan.com/total-quality-control.html>.

<sup>60</sup> <http://qualityandproductivityforum.blogspot.com/2012/09/armand-v-feigenbaum.html>.

<sup>61</sup> Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, Juran's quality handbook, Fifth Edition, US, 1999, Section, 4.2.

<sup>62</sup> <http://www.process-improvement-japan.com/total-quality-control.html>

**სქემა 1.13** საყოველთაო ხარისხის კონტროლის პროცესი



წყარო: Gerald Suarez, J., Three Experts on Quality anagement: Philip B. Crosby W. Edwards Deming Joseph M. Juran, Arlington, US, P. 8

ჯოზეფ ჯურანის მიხედვით კი ხარისხის კონტროლის პროცესი წარმოადგენს შემდეგი ქმედებების ერთობლიობას:

1. კონტროლის ობიექტის შერჩევა – ეს შეიძლება იყოს, წარმოების პროცესის, პროდუქციის ან მომსახურების ნებისმიერი თვისება.
2. შეფასების ჩამოყალიბება – ამ ეტაპზე ხდება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების პროცესის ან ხარისხის დონის შეფასების საშუალებების ჩამოყალიბება.
3. განხორციელების სტანდარტების ფორმირება: ამ შემთხვევაში განისაზღვრება პროდუქტის და პროცესის მიზნები – ეს იმას ნიშნავს, რომ თითოეული კონტროლის ობიექტისათვის უნდა ჩამოყალიბდეს შესაბამისი სტანდარტები;
4. განხორციელების პროცესის შეფასება – იგულისხმება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების პროცესის ფაქტობრივი შეფასება;
5. სტანდარტების შედარება – ეს პროცესი ხშირად ასოცირდება მედიატორის როლთან, რომელიც შეიძლება იყოს ადამიანი ან ტექნიკური მოწყობილობა;

6. მიღებულ ცვლილებებზე შესაბამისი რეაგირება – შედარებულ სტანდარტებს შორის სხვაობების შემცირება. ეს ეტაპიც ისევე, როგორც ყველა შემოსესებნებული შესაძლებელია განახორციელოს, როგორც ადამიანმა ისე ტექნიკურმა მოწყობილობამ.

რაც შეეხება ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტს, მან ბოლო წლებში ევროპასა და აშშ-ში ჩაანაცვლა ტოტალური ხარისხის კონტროლის სისტემა. იაპონიაში თავდაპირველად მოცემულ ორ ტერმინს ეკვივალენტური მნიშვნელობა ჰქონდა, 1997 წელს კი იაპონიის მეცნიერთა და ინჟინერთა ასოციაციამ (JUSE) მიიღო გადაწყვეტილება, რომ ტოტალური ხარისხის კონტროლი, ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტით ჩაენაცვლებინათ, რათა უფრო მეტად დაახლოვებოდა მსოფლიო სტანდარტებს.<sup>63</sup>

ამერიკელი მეცნიერის რ. ჰოდგეთსის (2002 წ) აზრით ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი არის კომპანიის სტრატეგია და თანმხლები ტექნიკა, რომლითაც მომხმარებელს მიეწოდება მაღალი ხარისხის პროდუქცია და მომსახურება. დ. რეიდი და ნ. სანდერსი ცნობილ მეცნიერებზე ჯ. ჯურანის, ე. დემინგისა და ფ. ქროსბის ხედვებზე დაყრდნობით მას განმარტავენ, როგორც ინტეგრირებულ ძალისხმევას, რომელიც ხელს უწყობს ხარისხის გაუმჯობესებას ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა დონეზე.

ძირითადი სფერო, რომელზეც ტოტალურ ხარისხის მენეჯმენტს ყველაზე დიდი გავლენა აქვს, არის წარმოება, რათა პირველ რიგში მოხდეს წარმოებული პროდუქციის ხარისხობრივი გაუმჯობესება და ხარისხის ამაღლების ყველა ღონისძიება სწორედ აქეთაა მიმართული, თუმცა წარმოების გარდა საყოველთაო ხარისხის მენეჯმენტი ზემოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობის ისეთ მიმართულებებზე, როგორცაა: მარკეტინგი, ფინანსები, საბუღალტრო აღრიცხვა, ადამიანური რესურსები, საინჟინრო საქმიანობა და საინფორმაციო სისტემები. ცნობილია, რომ კომპანია Motorola-მ პროდუქციის ხარისხის მუდმივი სრულყოფისათვის 1980 წელს შეიმუშავა ე.წ. “6 სიგმას კონცეფცია“, რომელიც წარმოადგენს მოწესრიგებულ, მონაცემებზე ორიენტირებულ მიდგომასა და მეთოდოლოგიას, რომლის მიზანია პროდუქციის წარმოების პროცესში ხარვეზების

<sup>63</sup> Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, Juran’s quality handbook, Fifth Edition, US, 1999, Section 4. P 3.

აღმოფხვრა. “6 სიგმა“ მოიცავს ქმედებებს არა მხოლოდ პროდუქციის ხარისხობრივი მახასიათებლების გაუმჯობესების, არამედ ორგანიზაციის საქმიანობის თითქმის ყველა მიმართულების სრულყოფის კუთხით. მოცემული მეთოდოლოგია ცნობილი გახდა მას შემდეგ, რაც იგი 1995 წელს General Electric-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა ჯეკ ველჩმა (Jack Welch) იგი საკუთარ კომპანიაში წარმატებით გამოიყენა.<sup>64</sup> ანალოგიურად, ISO სტანდარტები არ ვრცელდება მხოლოდ საწარმოო პროცესზე და იგი თანაბრად ეხება კომპანიის ყველა დეპარტამენტსა და განყოფილებას, რადგან შეუძლებელია ხარისხზე საუბარი თუ სწორად ვერ მუშაობს მარკეტინგის განყოფილება მომხმარებლებთან ან ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემას აქვს გარკვეული პრობლემები.<sup>65</sup>

საბოლოოდ ხარისხის გაუმჯობესების კომპლექსური პროცესი მიმართულია მომხმარებლის კმაყოფილების დონის ასამაღლებლად. ამ მიზნით ზოგიერთი მრავალეროვნული კომპანია ქმნის ე.წ. “მომხმარებელთა საკონსულტაციო საბჭოს”. მსგავს ინოვაციურ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს აქტიურად იყენებს ცნობილი ამერიკული გიგანტი IBM. მოცემულ კომპანიას საკუთარ საწარმოში პერიოდულად შეჰყავს მომხმარებელთა გარკვეული რაოდენობა და საშუალებას აძლევს მათ შეამოწმონ პროდუქცია, საბოლოოდ კი მოისმინოს მათგან გარკვეული რჩევები. მოქმედ მომხმარებელთა საკონსულტაციო საბჭოს ძირითად მიზანს მიეკუთვნება: მოახროვნე მომხმარებლებისაგან მოახდინოს ერთიანი და ღია ჯგუფის ფორმირება, რომლებიც პროდუქციის შესწავლით, ანალიტიკური ხედვითა და ახალი იდეების გენერირებით განახორციელებენ ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციის ხელშეწყობას ხარისხის განვითარების სფეროში. ამ ინოვაციური მიდგომის ძირითადი შედეგია ის, რომ იგი იძლევა მომავლის ხედვის ჩამოყალიბების საშუალებას მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების დახმარებით. მოცემულმა სტრუქტურამ საბოლოოდ უნდა უზრუნველყოს:

- ✓ დადებითი გავლენა პროდუქციის განვითარებაზე, რამაც პროდუქციის ხარისხი უნდა შეუსაბამოს მომხმარებელთა საჭიროებებს, როგორც გრძელვადიან ისე მოკლევადიან პერიოდში;

<sup>64</sup> Yang K., B. El-Haik, Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development, McGraw-Hill, 2003, P. 21-22.

<sup>65</sup> R. Dan Reid, Nada R. Sanders, Operations Management: An Integrated Approach, 5th Edition, US, 2012, P. 137-162.

- ✓ ურთიერთობების დამყარება, რაც საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს პროდუქციის განვითარების ჭრილში დაამყარონ მჭიდრო ურთიერთობები კომპანიის ბიზნესანალიტიკურ ჯგუფებთან, ბრენდ მენეჯერებთან, მარკეტინგისა და ინოვაციების სპეციალისტებთან;
- ✓ პირველობა ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით, რაც საშუალებას აძლევს საბჭოს წევრებს დააკვირდნენ წარმოების პროცესს და პირადად გამოსცადონ კომპანიის ბეტა პროგრამები;
- ✓ მონაწილეობა კომპანიის სატრატეგიულ მრჩეველთა საბჭოს შეხვედრებზე, სადაც მათ შორის მოხდება ინფორმაციის გაცვლა.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია მიდგომები ხარისხის კონტროლისადმი. მაგალითად, იაპონიისათვის მოცემული საკითხი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან მას ბუნებრივი რესურსები თითქმის არ გააჩნია და იაფფასიანი პროდუქციის ექსპორტის ნაცლად მან აქცენტი აიღო მაღალხარისხიანი პროდუქციის შედარებით დაბალ ფასად გაყიდვაზე. ეს უკანასკნელი კი ეფექტიანი ხარისხის კონტროლის სისტემის გარეშე შეუძლებელია.<sup>66</sup>

იაპონიამ 1951 წელს შემოიღო “ხარისხის კონტროლის მამად” წოდებული პროფესორ ე. დემინგის სახელობის ყოველწლიური ხარისხის ჯილდო და იგი გადაეცემა იმ კომპანიას, რომელიც ყველაზე უკეთესად მოახდენს გამორჩეული ხარისხის მქონე პროდუქციის დემონსტრირებას.

წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიები კარგად აცნობიერებენ ხარისხის გავლენას საკუთარ ბიზნესსაქმიანობაზე და სწორედ ესაა მიზეზი იმისა, რომ თითქმის ყველა კონკურენტუნარიანი ფირმა მუდმივად ახორციელებს ხარისხის სტანდარტების განვითარებისაკენ მიმართულ ღონისძიებებს. მაგალითად, ცნობილმა ავტოგიგანტებმა Ford და Honda განაცხადეს, რომ მათი ნომერ პირველ პრიორიტეტს მომხმარებელთა კმაყოფილების დონის ამაღლება წარმოადგენს. ორივე კომპანია დარწმუნებულია იმაში, რომ “შენელებული” ეკონომიკის ფონზე გაყიდვების შემცირების კომპენსირება სწორედ ხარისხის გაუმჯობესებით არის შესაძლებელი. შესაბამისად, ორივე მათაგნმა გარკვეული ცვლილებები შეიტანა საკუთარ ოპერაციებში. Ford-მა აქცენტირება მოახდინა საწარმოო სტანდარტების გამკაცრების

<sup>66</sup> <http://www.process-improvement-japan.com/kaoru-Ishikawa.html>

ღონისძიებებზე და საწარმოებში დანერგა ხარისხის კონტროლის ცნობილი სისტემა “ექესი სიგმა”. Honda-მ კი პრიორიტეტულად მიიჩნია მომხმარებელზე ორიენტირებული პროდუქციის დიზაინი და სწორედ აქეთ მიმართა ხარისხის გაუმჯობესების ყველა ღონისძიება. მიუხედავად ამ ორი კომპანიის ლიდერის პოზიციებისა საერთაშორისო ბაზარზე, მათთვის მაინც ყველაზე მნიშვნელოვან ღირებულებას მომხმარებელთა კმაყოფილება წარმოადგენს.<sup>67</sup>

მრავალეროვნული კომპანიების მიერ კონტროლისა და გადაწყვეტილების მიღების კიდევ ერთ თანამედროვე ტექნიკას მიეკუთვნება ხარისხის კონტროლის წრე (QCC), რომელიც წარმოადგენს მომუშავეთა ჯგუფებს, რომლებიც რეგულარული შეხვედრების საშუალებით ცდილობენ ხარისხის გაუმჯობესების გზების ძიებას, რაც დიდად ეხმარება მრავალეროვნულ კომპანიებს პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის მკვეთრ გაუმჯობესებაში. მოცემულ ტექნიკას ძირითადად იყენებენ იაპონური წარმოშობის მრავალეროვნული კომპანიები. ხშირად ისმის კითხვა, თუ რატომ აქვს იაპონურ პროდუქციას უფრო მაღალი ხარისხი, ვიდრე მსოფლიოს სხვა ქვეყნების მიერ წარმოებულ იგივე საქონელს? ამის პასუხად მეცნიერები ხშირად ხმარობენ სიტყვას ტექნოლოგია, რაც არ შეიძლება იყოს საკამირისი პირობა, რადგან ხშირ შემთხვევაში იაპონური მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ ევროპასა და ამერიკაში აპრობირებულ ტექნოლოგიებს. აღნიშნულ კითხვაზე სრულყოფილი პასუხის გაცემა სცადა ჰარვარდის უნივერსიტეტის ბიზნეს სკოლის პროფესორის დ. გარვინის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ (იაპონური ხარისხის მენეჯმენტი, 1984წ)<sup>68</sup> სადაც მოცემული იყო განსხვავება იაპონური და ამერიკული კონდიციონერების მწარმოებელ კომპანიებს შორის. კვლევაში მოყვანილია ის ძირითადი მიზეზები თუ რატომ არის აღიარებული იაპონური პროდუქცია ხარისხის საერთაშორისო ეტალონად. ერთ-ერთ მიზეზად მეცნიერმა დაასახელა სამუშაო ადგილის ჰიგიენური პირობები, რომელიც იაპონურ კომპანიებში ყოველთვის შენარჩუნებული იყო სხვა ქვეყნებისგან განსხვავებით. კვლევაში მონაწილე იაპონური კომპანიები მომუშავეთა შეცდომების აღმოფხვრას ახორციელებდნენ ახალი თანამშრომლის მიმაგრებით კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე, რომლებიც თვალყურს ადევნებდნენ სამუშაო პროცესს, რათა არ გამოპარვოდათ კოლეგების მიერ დაშვებული შეცდომები და

<sup>67</sup> R. Dan Reid; Nada R. Sanders, Operations Management: An Integrated Approach, 5th Edition, US, 2012, P. 137-143.

<sup>68</sup> <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6459&facInfo=pub>



მოეხდინათ მათი კორექტირება. ამით ისინი იძენდნენ საკმარის სამუშაო უნარებსა და გამოცდილებას. კიდევ ერთი საინტერესო აღმოჩენა იყო ის, რომ იაპონური მრავალეროვნული კომპანიები ეფექტიანად იყენებდნენ ზემოხსენებულ ხარისხის კონტროლის წრეს (QCC), სადაც წარმოების პროცესში პრობლემების წარმოქმნის დროს განსაზღვრული იყო ხარისხის სამიზნეები და მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირთა წრე, ვიდრე მენეჯმენტი აღმოუჩენდა ქმედით დახმარებას. გარდა ამისა, გამაგრებული სისტემების მწარმოებელი ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიებისაგან განსხვავებით იაპონურ ფირმებში ხორციელდებოდა ხარისხის შესახებ ვრცელი მონაცემების შეგროვება, მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე კი დგებოდა ყოველდღიური ხარვეზების ანალიზი, რომელსაც ანთავსებდნენ თანამშრომელთათვის ხელმისაწვდომ ადგილას. ეს ყველაფერი, რა თქმა უნდა, ზრდის თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის დონეს, რაც საბოლოოდ აისახება პროდუქციის ხარისხზე.

იაპონელების მიდგომა განსხვავებულია ხარისხის მართვის თვალსაზრისითაც, მათი მენეჯმენტის ფილოსოფია მდგომარეობს შემდეგში: “ნებისმიერი ღირებულის შექმნა ხარისხის ფარგლებში მყარი ურთიერთობის ტოლფასია” (Anything worth doing in the area of quality is worth overdoing). მოცემული ხედვით ძირითადი აქცენტი კეთდება მუშაკთა საქმიანობის ხარისხზე და მათი სწავლება ხორციელდება ისე, რომ თავისუფლად შეძლონ მუშაობა თითქმის ყველა საშტატო პოზიციაზე. ერთ-ერთმა მკვლევარმა იაპონელი მენეჯერების მიმართ დასმულ კითვაზე, ხომ არ გამოიწვევდა ხარისხის გაუმჯობესებისკენ მიმართული ხსენებული ღონისძიებები კომპანიის ხარჯების ზრდას? უმეტესობისაგან მიიღო უარყოფითი პასუხი. ხარისხის მაჩვენებლების მიმართ იაპონური კომპანიების მიერ შემუშავებულ ინოვაციურ მიდგომებს წარმატებით იყენებენ ამავე ქვეყანაში მოქმედი უცხოური მრავალეროვნული კომპანიებიც. მაგლითად “Coca-Cola” სწორედ მსგავსი სისტემის მეშვეობით გახდა იაპონური ბარზის ლიდერი.

ჩვენ განვიხილეთ ხარისხის გაუმჯობესების მრავალი მეთოდი, თუმცა საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობების ზრდის ფონზე გაჩნდა ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავების საჭიროება. ხარისხის სფეროში საერთაშორისო სტანდარტების შედგენასა და პერიოდულ გადახედვას აწარმოებს

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ISO). მის მიერ შემუშავებული სტანდარტები, რომლებსაც ერთად „ISO 9000:2000“-ს უწოდებენ, ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ აღიარებულია და ემსახურება სერტიფიცირების საფუძვლების შექმნას. მისი მნიშვნელობა საერთაშორისო ბიზნესში განუხრელად იზრდება. დღეისათვის ბევრი მწარმოებელი, როგორცაა: General Electric, DuPont, Eastman Kodak, British Telecom, Philips Electronics რეკომენდაციას იძლევიან, ზოგჯერ კი მოითხოვენ კიდევაც, რომ მათ მომწოდებლებს ჰქონდეთ „ISO 9000“-ის სერტიფიკატი. ამასთან, მსოფლიოში მოქმედებს სტანდარტიზაციის რეგიონული ორგანიზაციები ევროკავშირში, სკანდინავიაში, ლათინურ ამერიკაში, არაბეთის რეგიონსა და აფრიკაში.

საერთაშორისო სტანდარტიზაციის პრაქტიკა მუშაობის პროცესში ეყრდნობა ისეთი სტანდარტების შემუშავებას, როგორცაა: პროდუქციის გამოცდის ერთიანი მეთოდები, მოთხოვნები მარკირებისადმი, ტერმინოლოგიისადმი და ა.შ. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა იმ ასპექტებს, რომლის გარეშეც შეუძლებელია ურთიერთგაგება მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის, მიუხედავად იმისა, თუ სად იწარმოება და მოიხმარება პროდუქცია.

„ISO 9000:2000“ მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა: საქონლის შემოწმება და ტესტირება, პერსონალის სწავლება, აღრიცხვის წარმოება, მომწოდებლებთან ურთიერთობა, რემონტის პროცედურა და სხვა. საიდან უნდა დაიწყოს ფირმამ, რომელსაც პრეტენზია აქვს „ISO 9000:2000“-ის სტანდარტების შესაბამისი სერტიფიკატის მიღებაზე? როგორც წესი, ISO-ში ხდება განცხადების წარდგენა სერტიფიკაციის პროცედურის გაგებაზე, შემდეგ ტარდება აუდიტი ISO-ს ადგილობრივი უფლებამოსილი ფილიალის სპეციალისტთა მიერ. აუდიტორები ფირმის საქმიანობის ყველა ასპექტს მკაცრად ამოწმებენ ISO-ს სტანდარტების შესაბამისად. შეიძლება ხშირად გაიგოთ, რომ ფირმის მიერ მხოლოდ განაცხადის გაკეთებასაც კი ასეთი სერტიფიკატის მიღებაზე უკვე მოაქვს შედეგი, იმიტომ, რომ საკმაოდ რთული გზაა გასავლელი: საჭიროა თვით ორგანიზაციის (ISO) შესახებ ინფორმაციის გაცნობა; საპროცედურო დოკუმენტაციის და ტოტალური ხარისხის მართვის ტერმინების შესწავლა; გუნდის ჩამოყალიბება; პროექტის შედგენა; ტრენინგები; დოკუმენტაციის შედგენა სისტემის მუშაობის შესახებ; შიდა აუდიტი; სარეგისტრაციო აუდიტი. მთელი

ეს პროცესი უნდა განხორციელდეს სამ წელიწადში ერთხელ მაინც და შეიძლება მოიცავდეს 18-24 თვიან პერიოდს.

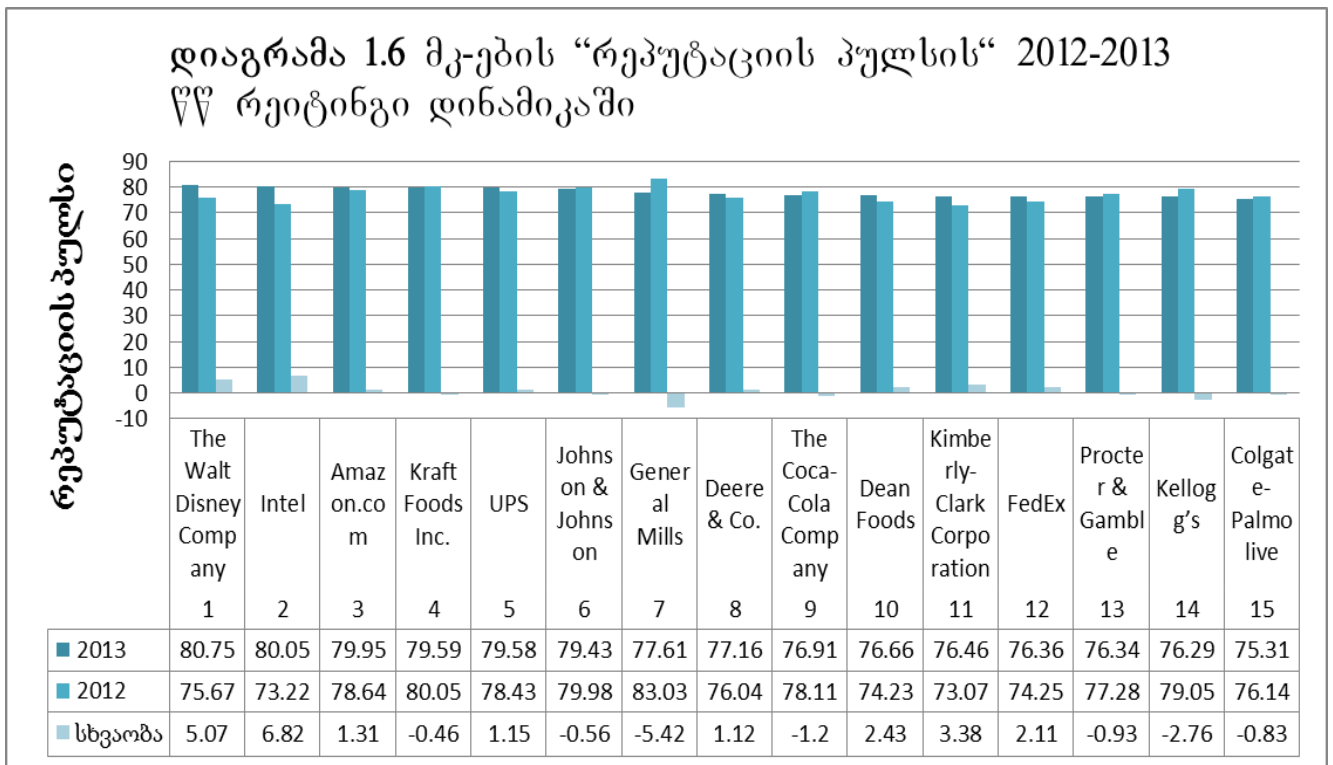
„ISO 9000:2000“-თან ერთად არსებობს „ISO 14000“, რომელიც შეიქმნა 1996 წელს და მოიცავს საწარმოთა საქმიანობის ეკოლოგიურ ასპექტებს. კერძოდ, ის ფირმისაგან მოითხოვს მასალების ეფექტიანი გამოყენების დოკუმენტურ დადასტურებას, კონტროლს მაგნე ნარჩენებზე და გარემოზე საერთო ზემოქმედების შემცირებასთან დაკავშირებული ღირსიძიებები.

უკანასკნელ პერიოდში, პროდუქციის სიჭარბემ ხარისხზე განსაკუთრებული ზრუნვა განაპირობა და იგი კონკურენციული ბრძოლის უმნიშვნელოვანეს სტიმულატორად გადაიქცა. ამიტომაც, მრავალეროვნულ საწარმოთა შიგნით ხარისხის კონტროლი გაძლიერდა. ჯერ ერთი, მომხმარებლები მაღალხარისხიან პროდუქციას ანიჭებენ უპირატესობას და მეორეც, გაზრდილი რეპუტაცია მრავალეროვნულ კომპანიებს აძლევს შესაძლებლობას იქცნენ ცნობილ ბრენდად და მიიღონ მეტი მოგება. ამდენად, ხარისხზე ზრუნვის დროს მთავარია მომხმარებელი, მისი მოთხოვნილებები და სურვილები. თუმცა, ამ კომპონენტების წინასწარ სრულად განსაზღვრა შეუძლებელია, რადგან ისინი ყოველი მოცემული სფეროსთვის განსხვავებულია. მიუხედავად ამისა, მომხმარებელთა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს: დაბალ და არა მაღალ ფასს; მაღალი და არა დაბალი ხარისხის პროდუქციას; სწრაფ და არა ნელ მომსახურებას; ბევრ და არა ცოტა ფუნქციის მქონე პროდუქციას; პროდუქციას, რომელიც მაქსიმალურადაა მისადაგებული მათ პირად საჭიროებებზე. ეს ყველაფერი კი ზრდის ხარჯებს და შესაბამისად, ფასებს. მაგრამ იმის გამო, რომ მომხმარებელთა დაკმაყოფილება უპირველესი რიგის ამოცანაა, თანამედროვე საერთაშორისო მენეჯერები ცდილობენ შექმნან წარმოების ისეთი სისტემა, რომელიც საერთაშორისო ბაზარზე მომხმარებელთა და მწარმოებელთა ინტერესებს ერთდროულად დააკმაყოფილებს. აქ კი ხარისხს და მის უზრუნველყოფის სისტემებსა და მიდგომებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

**პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებელთა შეფასება.** მრავალეროვნული კომპანიების მიერ კონტროლის ფუნქციის სრულყოფილი განხორციელებისათვის ფინანსური და ხარისხობრივი მაჩვენებლების დეტალური ანალიზის გარდა საჭიროა პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლების შესწავლაც.

Forbes-მა Reputation Institute-თან თანამშრომლობით შეიმუშავა მსოფლიოს ყველაზე მაღალი რეპუტაციის მქონე კომპანიათა რეიტინგის განმსაზღვრელი მაჩვენებელი, ე.წ. “რეპუტაციის პულსი” (იხ. დიაგრამა 1.6 და სქემა 1.14), რომელიც ხარისხის, ნდობის, ფინანსური შედეგების, ინოვაციებისა და ლიდერობის კრიტერიუმებთან ერთად ძირითად ფურადღებას სწორედ კომპანიის პერსონალის საქმიანობასა და მათი ტალანტის მართვის სისტემაზე ამახვილებს.

დიაგრამა 1.6 მკ-ების “რეპუტაციის პულსის“ 2012-2013 წწ რეიტინგი დინამიკაში



წყარო:<http://www.forbes.com>



წყარო: Reputation Institute, The World's Most Reputable Companies, 2012, P.12

აშშ-ს Reputation Institute, რომელიც მოცემული მიმართულებით წამყვანი კვლევითი ორგანიზაციაა თვლის, რომ რეპუტაცია არის კომპანიის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უზრუნველყოფს მის წარმატებას ლოკალურ თუ გლობალურ ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობის შემოსავლების 60-95% მოდის საზღვარგარეთული გაყიდვებიდან, კომპანიის რეპუტაციის "ექსპორტი" არის ძალიან რთული განსახორციელებელი და მათ უმეტესობას ჯერ კიდევ არ ძალუძს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რაც ამადლებს მათი "რეპუტაციის პულსის" მაჩვენებელს გლობალურ სივრცეში. ამავე ორგანიზაციის მონაცემებით მსოფლიოს წამყვანი მრავალეროვნული კომპანიების 2-22 %-ს გააჩნია უფრო სუსტი საერთაშორისო რეპუტაცია, ვიდრე საკუთარ ქვეყანაში.<sup>69</sup> შესაბამისად, პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლების შეფასების უაღიერებლობა განპირობებულია იმით, რომ პერსონალი არის ორგანიზაციის ისეთი ტიპის რესურსი,

<sup>69</sup> Reputation Institute, Global RepTrak, 100 The World's Most Reputable Companies , A Reputation study with Consumers in 15 Countries, 2012., P 4.

რომლზეც დიდადაა დამოკიდებული საწარმოს რეპუტაცია და ადგილი თანამედროვე კონკურენტულ ბიზესსამყაროში.

პერსონალის საქმიანობის შეფასების თეორიული საფუძვლები სათავეს იღებს მოტივაციის თეორიებიდან, კერძოდ, მიზნების დასახვაზე დაფუძნებულ (ედვინ ლოკი და გ. ლეთეში “ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების დასახვა 1984 წ.) და მოლოდონის თეორიებიდან (ვ. ვრუმი “სამუშაო და მოტივაცია” 1964 წ.). პირველი მათგანის მიხედვით, სამუშაო ადგილზე ადამიანთა ქმედებები განპირობებულია მათ მიერ წინასწარ დასახული მიზნების არსებობით, რომელთა მისაღწევადაც იღწვიან ისინი და განიცდიან კმაყოფილებას. მეორე თეორიის თანახმად, ინდივიდების მიერ განხორციელებული ქმედებები იცვლება დასახული მიზნების მიღწევით მომუშავის მოსალოდნელი კმაყოფილების დონის მიხედვით.<sup>70</sup>

პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დაქირავებულის მიერ განხორციელებული ღონისძიებათა შედეგები გარკვეული დროის განმავლობაში. ორგანიზაციულ კონტექსტში ეს ტერმინი განისაზღვრება, როგორც პერსონალის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგის პროცესი ხელმძღვანელობის მხრიდან, რითაც პიროვნება ფასდება, როგორც სხვაზე უკეთესი ან უარესი. მოცემული მიდგომით საბოლოოდ ხდება დაქირავებული პირის პოტენციალის შეფასება, მისი განვითარების, სწავლების, დაჯილდოვებისა თუ სამსახურიდან გათავისუფლების პირობები. გამომდინარე აქედან, მრავალეროვნული კომპანიების მიერ პერსონალის საქმიანობის მთვარ ამოცანებს მიეკუთვნება შემდეგი:

1. პერსონალის წახალისების სისტემის ფორმირება;
2. მმართველი რგოლის მიერ პერსონალთან ადეკვატური კავშირების ფორმირება;
3. პერსონალის სუსტი მხარეების აღმოჩენა და მათი დაძლევა შესაბამისი სასწავლო პროგრამების საშუალებით;
4. თავისუფალი, მნიშვნელოვანი და კარგად ინფორმირებული კადრების ფორმირება.<sup>71</sup>

პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლების შეფასებას ზოგიერთი ავტორი (Arilyn Fenwick, 2004 წ) “პერსონალის საქმიანობის მენეჯმენტს” უწოდებს პერსონალის

<sup>70</sup> Rosemary L., B. Lupton and H. Mathieson, Human Resource Management in an International Context, Uk, 2006, P.175.

<sup>71</sup> L. Toppo, Dr. Twinkle Prusty, From Performance Appraisal to Performance ManagementIOSR Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 5 (Sep,-Oct. 2012), P. 01.

მართვის ქოლგის ქვეშ მოქცეულ ინტეგრირებული მეთოდების ერთობლიობას, რომლის მიზანია გააუმჯობესოს დაქირავებულთა საქმიანობის შედეგები. უფრო კონკრეტულად კი ეს პროცესი მიცავს:

- ❖ ორგანიზაციული სტრატეგიის პარამეტრებს;
- ❖ დაქირავებულთა საქმიანობის ინდივიდუალური მიზნების ფორმირებას;
- ❖ მენეჯენტთან რეგულარული კავშირების უზრუნველყოფას;
- ❖ მუშაობის ხელსაყრელი პირობების ფორმირებას;
- ❖ დაჯილდოების სისტემებს (ამსტრონგი, 1994 წ.).

ბოლო პერიოდში პერსონალის საქმიანობის მართვის კონცეფციამ ფართო გავრცელება ჰპოვა და მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობისათვის არსებობს რამოდენიმე საერთო მახასიათებელი, რაც განაპირობებს მათ წარმატებას აღნიშნული მიმართულებით. ამასთან, დაკავშირებით ზოგიერთი მკვლევარი გამოყოფს შვიდ ძირითად მახასიათებელს:

1. წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიების ხელმძღვანელები სერიოზულად აღიქვამენ კომპანიის მისიას და იგივეს მოითხოვენ ყველა დაინტერესებული პირისაგან;
2. წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიები იზიდავს საუკეთესო ადამიანებს – საუკეთესო ადამიანები კი კიდევ უფრო განამტკიცებენ კომპანიის წამატებას;
3. მოწინევე კომპანიებმა ზუსტად იციან თუ რის გაკეთება სურთ;
4. წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიების ხელმძღვანელები საკუთარი თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას აღიქვამენ, როგორც ინვესტირებას და არა როგორც დამატებით საზრუნავს;
5. მოწინავე ორგანიზაციები ადვილად აწინაურებენ საკუთარი ძალისხმევით გამოზრდილ კადრებს;
6. წარმატებულ კომპანიაში გულმოდგინება და პერსონალის საქმიანობის შედეგები თითქმის ყოველთვის დაფასებულია;
7. წამყვან მრავალეროვნულ კომპანიაში გულწრფელი ინტერესით აკვირდებიან პერსონალის კმაყოფილების ხარისხს.

მრავალეროვნულ კომპანიაში პერსონალის საქმიანობის სწორი შეფასება კიდევ უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენს, ვიდრე ჩვეულებრივ ფირმებში, რადგან მათი

მასშტაბები სცდება მათ ტერიტორიულ და კულტურულ საზღვრებს. შესაბამისად, ქვეყნების მიხედვით მრავალეროვნული კომპანიების მიზნები შესაძლოა ერთნაირი იყოს, მაგრამ პერსონალის საქმიანობის შედეგები განსხვავებულად შეფასდეს. მაგალითად, ერთი და იმავე თანამშრომლის საქმიანობა შეიძლება სხვადასხვა ქვეყანაში ერთნაირად ეფექტიანად არ შეფასდეს. გ. ეშის კვლევებმა (ეროვნული ფაქტორები და საქმიანობის შეფასება მრავალეროვნულ კომპანიებში, სან დიეგოს მენეჯმენტის პროცესის ეროვნული აკადემია, 1985 წ.) დაადგინა, რომ იაპონელ მენეჯერებს ამერიკული წრმოშობის იაპონურ ფირმებში მიეცა უფრო მაღალი შეფასება, ვიდრე მათ ამერიკელ კოლეგებს. მკვლევარის აზრით, ეს მოვლენა ქვეყნებს შორის კულტურული ღირებულებებისადმი განსხვავებულ დამოკიდებულებებს უკავშირდება.

პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლების კონტროლის კუთხით კიდევ არაერთი განსხვავებაა აღმოჩენილი ამერიკულ და იაპონურ მრავალეროვნულ კომპანიებს შორის. მაგალითად, იაპონიაში მენეჯერი შეფასებას აძლევს არა ინდივიდის, არამედ მთელი ჯგუფის (განყოფილების) საქმიანობის შედეგებს. იმ შემთხვევაში თუ ჯგუფის მუშაობა არაეფექტიანი აღმოჩნდება მისი ერთ-ერთი წევრის გამო, იაპონელი მენეჯერი შეეცდება ამ თანამშრომლის ჯგუფისგან განცალკევებას. ამერიკელი მენეჯერები კი პირიქით, უპირატესობას ანიჭებენ პერსონალის ინდივიდუალური შეფასების სისტემას, რაც გამომდინარეობს მათი კულტურული სტრუქტურისგან. კადრების მიმართ ამ ორი მიდგომის შედარებით შეიძლება დავასკვნათ, რომ იაპონური მრავალეროვნული კომპანიები ხასიათდებიან სოციალური ან ჯგუფური ორიენტაციით, ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიები კი უფრო ინდივიდუალისტური მიდგომით გამოირჩევიან. ამ კუთხით ჩატარებულმა კიდევ ერთმა კვლევამ (კ. სულივან. ტ. სუზუკი, ი. კონდო “მენეჯერული კონტროლი და პერსონალის საქმიანობის კონტროლი იაპონურ და ამერიკულ ფირმებში”, 1985 წ.) პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნით, დაქირავებულთა კონტროლის დროს გამოვლინა გარკვეული მსგავსებები იაპონელ და ამერიკელ მენეჯერებს შორის. ამ კუთხით საერთო მახასიათებლად შეიძლება მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ ორივე ქვეყნის მრავალეროვნულ კომპანიებში გვხვდება ე.წ. “შეფასების ცენტრები”, რომლებიც ახორციელებენ დიდი პოტენციალის მქონე დაქირავებულთა იდენტიფიცირებას შემდგომში მათი დაწინაურების მიზნით.



## თავი 2. საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციფიკა მრავალეროვნულ კომპანიებში

სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძირითადი მისიისა და გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრის და შემდგომ ამ მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელი სამოქმედო გეგმის იმპლემენტაციის პროცესს. თავდაპირველად მრავალეროვნული კომპანიების უმეტესობაში სტრატეგიის რეალიზაციაზე პასუხისმგებლობა უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს ეკისრებოდათ. საშუალო რგოლის მენეჯერების როლი კი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შედარებით უმნიშვნელო იყო. თუმცა, თანამედროვე კომპანიებმა გააცნობიერეს, რომ აღნიშნულ პროცესში ჩართული უნდა იყოს ყველა რგოლის მენეჯერი.

ცნობილი ავტომობილების მწარმოებელი კომპანია “Volvo”-ს ვიცე პრეზდენტმა შიდა სტრატეგიული კომუნიკაციების დარგში ჩარლი ნორდბლამმა აღმოაჩინა, რომ სანამ გუნდის წევრებს გააცნობდნენ ახალ სტრატეგიულ გეგმას, ყველაზე კომპეტენტური, ენთუზიაზმით აღსავსე და ეფექტიანი მენეჯერები იყვნენ ისინი, ვინც ჩართული იყო დაგეგმარების მთლიან პროცესში. “Volvo”-ს მსგავსად იქცევა მისი კონკურენტი “BMW”, რომელიც სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღების დროს ახდენს ყველა დონის მენეჯერების ინტეგრაციას.

### 2.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და სტრატეგიის რეალიზაცია მრავალეროვნულ კომპანიებში

მრავალეროვნული კომპანიების უმეტესობა დარწმუნებულია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა საქმიანობის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია და ცდილობს მის გამოყენებას, როგორც სათავო ოფისში, ასევე ფილიალებშიც. სტატისტიკის თანხამად, მრავალეროვნული კომპანიების 70% იყენებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რათა განსაზღვროს ფირმის საქმიანობა შემდგომი 5-10 წლის განმავლობაში.<sup>72</sup> იმაზე, თუ რამდენად სასარგებლოა და ეხმარება სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო

<sup>72</sup> Barry Hopewell, “Strategic Management: A Multi-perspective Approach,” Long Range Planning 36, no. 4 (July 2003), P. 317.

კომპანიებს გლობალურ ბაზარზე წარმატების მიღწევაში, ცალსახა პასუხი არ არსებობს. თუმცა ფაქტია, რომ მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობას სტრატეგიული გეგმა ესმარება საკუთარი ბიზნესსაქმიანობის კოორდინაციაში. ასეთი საქმიანობა კი უმეტეს შემთხვევაში მოიცავს თითქმის მთელ მსოფლიოს. სტრატეგიული გეგმა მრავალეროვნული კომპანიებს საშუალებას აძლევს გაითვალისწინოს და დაძლიოს ისეთი პრობლემები, რომელიც დაკავშირებულია პოლიტიკურ რისკებთან, კონკურენციასთან, ვალუტების კურსის არასტაბილურობასთან და ა.შ.

საერთაშორისო მენეჯმენტში არსებობს სტრატეგიული დაგეგმვისადმი ოთხი ზოგადი მიდგომა:

1. ეკონომიკურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა;
2. პოლიტიკურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა;
3. ხარისხის იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა;
4. დანერგვასა და ადმინისტრაციულ კოორდინაციაზე დაფუძნებული მიდგომა.

**ეკონომიკურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა.** მრავალეროვნული კომპანიები, რომლებიც კონცენტრირდებიან ეკონომიკურ იმპერატივზე იყენებენ ისეთ საერთაშორისო სტრატეგიას, რომელიც ეყარება ლიდერობას დანახარჯების მიხედვით, დიფერენციაციასა და სეგმენტირებას. ამ შემთხვევაში საშუალო რგოლის მენეჯერები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს კომპანიის მოგების ზრდის სტიმულირებაში. ასე, რომ მსგავსი ძალისხმევის გაძლიერება წარმოადგენს აუცილებელ ინსტრუმენტს, რომელიც უნდა იცოდეს თანამედროვე მენეჯერმა.<sup>73</sup>

მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობა, რომელიც ეკონომიკურ იმპერატივს ეფუძნება, ყიდის ისეთ პროდუქციას, რომლის ღირებულება მრეწველობაშია შექმნილი. მრეწველობის ასეთ დარგებს მიეკუთვნება: საავტომობილო, ქიმიური, ენერგეტიკული სისტემები, ფოლადი და ა.შ. ეკონომიკურ იმპერატივზე დაფუძნებულ მიდგომას მიმართავენ ასევე ისეთი ცნობილი მრავალეროვნული კომპანიები, როგორცაა: IBM, Apple და Compaq.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Johanna Mair, "Exploring the Determinants of Unit Performance: The Role of Middle Managers in Stimulating Profit Growth," *Group & Organization Management* 30, no. 3 (June 2005), P. 263–288.

<sup>74</sup> Luthans F., Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 273.

**პოლიტიკურ იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა.** ამ შემთხვევაში მრავალეროვნული კომპანიები სტრატეგიული გეგმის ფორმულირებასა და დანერგვას ახდენენ ისეთი სტრატეგიის გამოყენებით, რომელიც განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყნისათვის და იგი ძირითადად მიმართულია ადგილობრივი ბაზრების ნიშების დასაცავად. მრავალეროვნული კომპანიების მიერ ამ დროს გაყიდული საქონელი წარმოებულია ღირებულებათა ჯაჭვს ქვემოთ მიმართული საქმიანობის შედეგად. ასეთი საქმიანობის მაგალითებია სადაზღვევო და ფინანსური საქმიანობა, სამომხმარებლო პროდუქციის წარმოება და ა.შ. აღნიშნული საქონლის ან მომსახურების წარმატებას განაპირობებს სწორი მარკეტინგული პოლიტიკა, როგორც წესი, მსგავსი ინდუსტრიები იყენებენ კონკრეტულ ქვეყანაზე ფოკუსირებულ ან მულტიადგილობრივ სტრატეგიას.

ქვეყანაზე ფოკუსირებული სტრატეგიის საკმაოდ კარგი მაგალითია ინდური გამაგრილებელი სასმელი "Thums Up". მისი წარმოება დაიწყო 1977 წელს კომპანიამ "Parle". 1993 წელს იგი 60 მლნ დოლარად შეიძინა "Coca-Cola"-მ.<sup>75</sup> თუმცა, აღნიშნული კომპანიის აქციები მალევე გაყიდა და დატოვა ინდოეთის ბაზარი. მომდევნო ათწლეულის განმავლობაში "Thums Up", რომელსაც გააჩნია კოკა-კოლას მგავსი გემო, გახდა ყველაზე პოპულარული და გაყიდვადი გამაგრილებელი სასმელი საკუთარ ქვეყანაში. შემდეგ "Coca-Cola" კვლავ დაბრუნდა ინდურ ბაზარზე, ისევ შეიძინა ხსენებული ბრენდი და გადაწყვიტა მისი უკანა პლანზე გადატანა და სანაცვლოდ საკუთარი მარკების წინ წაწევა, თუმცა, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში წარმატებულმა სასმელმა ამჯერად მომხამრებალთა ინტერესი ვერ გამოიწვია, რადგან "Thums Up" მყარად ინარჩუნებდა პოპულარობას და გაყიდვების მაღალ მაჩვენებელს. გარდა ამისა, მან შეამჩნია, რომ მისი კონკურენტი "PePsi" ამ ვითარებით ძალიან კარგად სარგებლობდა. საბოლოოდ, "Coca-Cola"-მ ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, შეცვალა საკუთარი სტრატეგია და კონცენტრირება მოახდინა კვლავ "Thums Up"-ზე, რომელიც დღესდღეობით ინდოეთში ყველაზე სწრაფად მზარდი და გაყიდვადი ბრენდია. როგორც დაკვირვებამ აჩვენა, დღეს "Coca-

<sup>75</sup> <http://www.coca-colaindia.com/products/thumsup.html>

Cola'' აღნიშნული მარკის წარმოებაზე უფრო მეტს ხარჯავს, ვიდრე საკუთარ პროდუქტებზე.<sup>76</sup>

**ხარისხის იმპერატივზე დაფუძნებული მიდგომა.** ამ შემთხვევაში ხარისხის იმპერატივი წარმოდგენილია ორი ძირითადი მიმართულებით:

1. დამოკიდებულების შეცვლა და მოლოდინის გაზრდა მომსახურების ხარისხისადმი;
2. ისეთი პრაქტიკული ნაბიჯების გადადგმა მენეჯმენტში, რომელიც მოწოდებული იქნება გადააქციოს ხარისხის გაუმჯობესება უწყვეტ პროცესად. ეს უკანასკნელი კი გულისხმობს ე.წ. ტოტალური ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას. ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი მოიცავს საქმიანობის მთელ სპექტრს, დაწყებული სტრატეგიის ფორმულირებიდან, მისი განხორციელებით დამთავრებული.

ამ შემთხვევაში ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად:

1. ტოტალური ხარისხი მიიღწევა მომხმარებელთა მოლოდინის გამართლებით ან გადაჭარბებით;
2. ხარისხის სტრატეგია ფორმულირდება უმაღლესი დონის მენეჯერების მიერ და შემდგომ იგი მიეწოდება ორგანიზაციის ყველა რგოლსა და სტრუქტურას;
3. ხარისხის უზრუნველყოფის ტექნიკაში გამოიყენება ყველა მეთოდი, დაწყებული ტრადიციული ინსპექტირებიდან და ხარისხის კონტროლის სტატისტიკიდან, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თანამდეროვე მეთოდებით დამთავრებული.

ცნობილია, რომ მრავალეროვნული კომპანიების უმრავლესობისათვის ხარისხის კონტროლი სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილია, ვინაიდან იგი ბაზრის წილისა და მოგების მაჩვენებლის გაზრდის არსებითი ფაქტორია<sup>77</sup>.

საკუთარი სტანდარტების შემუშავებისას მსხვილი კორპორაციები ეყრდნობიან ხარისხის ისეთ სტანდარტებს, როგორც შემუშავებულია სტანდარტიზაციის მსოფლიო ორგანიზაცია ISO-ს მიერ. ISO არის უმსხვილესი ორგანიზაცია, რომელიც აწესებს საერთაშორისო სტანდარტებს. იგი წარმოდგენილია 163 ქვეყანაში და სათავო ოფისი განთავსებულია ქალაქ ჟენევაში, რომელიც კოორდინაციას უწევს აღნიშნულ წარმომადგენლობებს.

<sup>76</sup> [http://www.brandchannel.com/features\\_profile.asp?pr\\_id=211](http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=211)

<sup>77</sup> Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 275-276.

ISO 9000 - ხარისხის მენეჯმენტის სერიის სტანდარტების კომპლექსი მოიცავს ხარისხის მართვის მთელი სისტემის სტანდარტიზაციას და გამოიყენება ევროკავშირსა და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში შემავალი ქვეყნების მიერ.<sup>78</sup>

ხარისხის იმპერატივის მაგალითად განვიხილოთ ვიდეოთამაშების ელექტრომომწოდებლობათა ინდუსტრიაში ფუნქციონირებადი მრავალეროვნული კომპანია “Nintendo”, რომელიც ყოველთვის იმყოფებოდა მისი კონკურენტი ცნობილი კომპანია “Sony”-ის საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების ჩრდილქვეშ. ეს უკანასკნელი აწარმოებს ვიდეოთამაშების საკმაოდ ცნობილ ბრენდს—“PlayStation”-ს. მოგვიანებით, “Nintendo” მის კიდევ ერთ კონკურენტ ფირმა “Wii”-ზე დაკვირვების შედეგად, რასაც თავის მხრივ საერთაშორისო მენეჯმენტში ბენჩმარკინგი ეწოდება, მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მოცემულ შემთხვევაში ეფექტიანი იქნებოდა პროდუქციის ხარისხის იმპერატივზე დაფუძნებული სტრატეგიის განხორციელება. შედეგად “Nintendo”-მ საკუთარ წარმოებაში დანერგა ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები, რითაც უზრუნველყო საკუთარი ელექტრომომწოდებლების მაღალი ხარისხი, ამან კი მკვეთრად შეასუსტა “Sony”-ის ლიდერის პოზიცია გლობალურ ბაზარზე. ყოველივე ამას ასევე ხელი შეუწყო “Sony”-ის მიერ გამოშვებულმა ვიდეოთამაშების ახალი მოდელის “PlayStation 3”-ის წარმატებლობამ.

**ადმინისტრაციულ კოორდინაციაზე დაფუძნებული მიდგომა.** ეს მიდგომა გამოიყენება მაშინ, როდესაც მრავალეროვნული კომპანიები გადაწყვეტილებას იღებენ ცალკეული სიტუაციიდან გამომდინარე და არა წინასწარ განასაზღვრული ეკონომიკური ან პოლიტიკური სტრატეგიის გათვალისწინებით.<sup>79</sup>

გლობალური სტრატეგიის განხორციელებისას საქმიანობის კოორდინაცია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საკმაოდ კარგი შესაძლებლობაა. კოორდინაციის უპირატესობაა ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვება, რომელიც სხვადასხვა ადგილიდან მოიპოვება. კოორდინაციას შეუძლია ფირმის პროდუქციის დიფერენციაციის გაძლიერება. მობილური და მრავალეროვნული კლიენტების მომსახურების უნარი საკმაოდ მნიშვნელოვანი არგუმენტია განყოფილებათა საქმიანობის კარგი კოორდინაციის სასარგებლოდ.

<sup>78</sup> <http://www.iso.org/iso/about.htm>

<sup>79</sup> Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012 P. 277.

სხვადასხვა განყოფილების შეთანხმებულ საქმიანობას ხელს უშლის ორგანიზაციული ხასიათის სირთულეები, ფირმისა და ფილიალების ინტერესების შეთანხმების სიძნელეები, კულტურული და ენობრივი ბარიერები.<sup>80</sup>

მაგალითად, ცნობილმა ამერიკულმა კომპანიამ “Walmart”, რომელიც ფლობს ფასდაკლების მაღაზიათა ქსელს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, ოპერირება დაიწყო ლათინური ამერიკის რეგიონში, რისთვისაც გამოიყენა იგივე სტრატეგია, რაც უკვე წარმატებით ჰქონდა განხორციელებული ჩრდილოეთ ამერიკის ბაზარზე, თუმცა, იგი მაღე მიხვდა, რომ აქ მომხმარებელთა გემოვნება რადიკალურად განსხვავდებოდა წინა რეგიონისაგან. ამის შემდეგ მას მოუწია საკუთარი სტრატეგიის კოორდინაცია და ადაპტაცია ახალი რეგიონის ეკონომიკურ და კულტურულ მახასიათებლებთან. შედეგად 2003 წელს საერთაშორისო ოპერაციების მოცულობა ამ რეგიონში 25-30%-ით გაიზარდა. “Walmart” დღესდღეობით წარმოდგენილია მსოფლიოს 27 ქვეყანაში და 2012 წლის მონაცემებით, მისი გაყიდვების მოცულობამ 444 მლრდ დოლარს გადააჭარბა.<sup>81</sup>

საერთაშორისო სტრატეგიული მენეჯმენტის ასპექტით, ბუნებრივად ისმის კითხვა იმის შესახებ, მრავალეროვნულმა კომპანიებმა გლობალური სტრატეგია უნდა განახორციელონ თუ რეგიონული. საერთაშორისო მენეჯმენტში ამ მოვლენას ეწოდება “კონფლიქტი გლობალიზაციასა და ეროვნულ გამოძახილს შორის”. გლობალიზაცია, ანუ გლობალური ინტეგრაცია არის ჰომოგენური ტიპის და ხარისხის პროდუქციის ან მომსახურების წარმოება და გასაღება მსოფლიოს მასშტაბით. სწორედ ჰომოგენურ პროდუქციაზე მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნა განაპირობებს საერთაშორისო სამომხმარებლო ბაზრის გაფართოებას. ამ შემთხვევაში კონკურენტული უპირატესობანი ივსება უპირატესობებით, რომელიც ჩნდება სხვა ქვეყნებში. ეს ითვალისწინებს საქმიანობის მნიშვნელოვან მასშტაბს, რამაც უნდა შეამციროს დანახარჯები სამეცნიერო-კვლევით და საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე და ამავედროულად გამოყენებულ იქნეს მეცნიერების უკანასკნელი მიღწევები. ძირითადი ამოცანაა მიზანთა ჯაჭვის განსაზღვრა და საქმიანობის განხორციელება მსოფლიო მასშტაბით.

80 Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008, с. 266.

81 <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>

ეროვნულ გამოძახილზე რეაგირება (მრავალეროვნული სტრატეგია) კი წარმოადგენს სეგმენტირებულ, რეგიონულ ბაზრებზე მომხმარებელთა განსხვავებული გემოვნების ამოცნობასა და სხვადასხვა ეროვნული სტანდარტების, დამოუკიდებელი მთავრობების და სააგენტოების მიერ შემუშავებული მოთხოვნების დაცვას. ასეთი სტრატეგიის მიზანია სტრატეგიული მიდგომების მისადაგება ყოველი ქვეყნის პირობებთან, სადაც კი საქმიანობს ფირმა. ეს ნიშნავს მიზნობრივ ქვეყნებში იურიდიულად დამოუკიდებელი კომპანიების შექმნას, ისეთი კერძო სტრატეგიების შემუშავებას, რომლებიც შეესაბამება მოცემული ქვეყნის პირობებს, მინიმალური კოორდინაციით, ანდა მრავალეროვნული კომპანიების შიგნით კოორდინაციის საერთოდ არ არსებობით. მოცემულ სტრატეგიას ახასიათებს ასევე ადგილობრივ მომწოდებლებზე ორიენტირება და ეროვნული მოთხოვნის, კულტურისა და ქვეყნის ჩვეულებების სპეციფიკისადმი სრული ადაპტირება.<sup>82</sup>

არსებობს დარგები, სადაც არის როგორც მრავალეროვნული, ასევე გლობალური კონკურენციის სეგმენტები. მაგალითად, გემების ძრავების საპოხი ზეთების წარმოება გამოირჩევა გლობალური კონკურენციით, რადგან გემებს ერთნაირი მომსახურება სჭირდებათ დედამიწის ნებისმიერ პორტში. ავტომობილის ძრავის ზეთების სეგმენტი კი მრავალეროვნული კონკურენციით ხასიათდება, რადგან დიდი მნიშვნელობა აქვს კლიმატურ პირობებს, ეროვნულ სტანდარტებს, ტრანსპორტირების მაღალ ხარჯებს და მასშტაბის ეკონომიის შეზღუდულ შესაძლებლობებს. გემის ძრავების საპოხი ზეთების სეგმენტში არსებობის შენარჩუნება შეძლეს მხოლოდ მსოფლიო ლიდერებმა: “Exxon”, “British Petroleum”, “Shell”, საავტომობილო ზეთებს კი წარმატებით უშვებს ეროვნულ ბაზარზე ფუნქციონირებადი ფირმები, როგორცაა: “Pennzoil”-აშშ-ში, “Castrol”-დიდ ბრიტანეთში და სხვა.

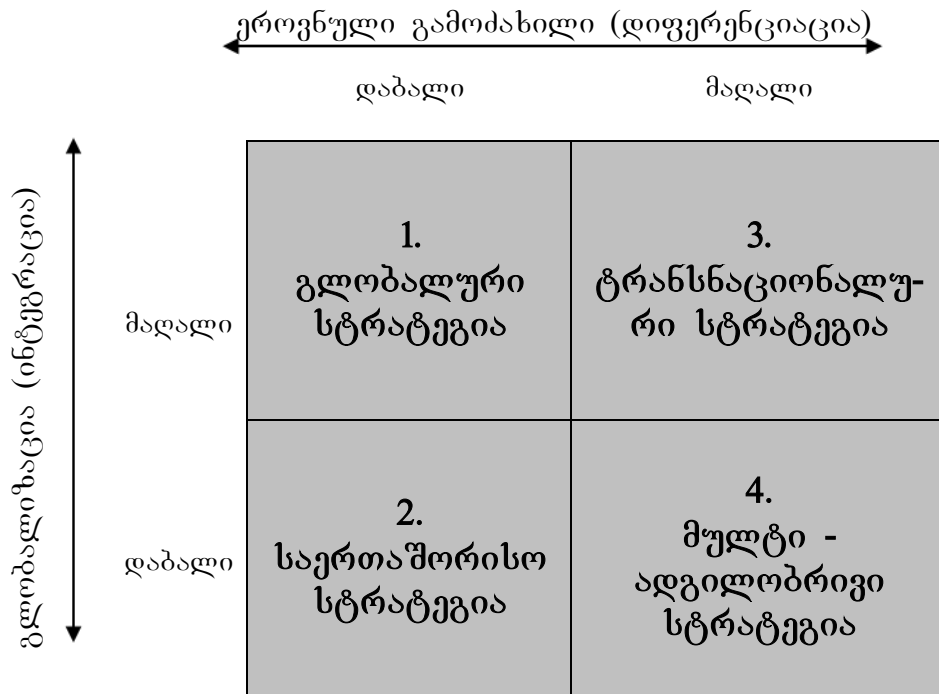
მრავალეროვნული კონკურენცია მოითხოვს მრავალეროვნულ კორპორაციულ სტრატეგიას, გლობალური კი – გლობალურ სტრატეგიას.<sup>83</sup> გლობალიზაციასა და ეროვნულ სპეციფიკურ მოთხოვნებზე რეაგირება კონცეპტუალურად შეიძლება წარმოვადგინოთ ორგანოზომილებიანი მატრიცის სახით (იხ. სქემა 2.1).

---

82 Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, p. 277-278.

83 Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008, с. 267.

**სქემა 2.1.** გლობალიზაციასა და ეროვნულ სპეციფიკურ მოთხოვნებზე რეაგირების მატრიცა



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P. 260

მოცემულ სქემაზე ვერტიკალური ღერძი აღნიშნავს ეკონომიკური ინტეგრაციის დონეს, ანუ გლობალიზაციას. მოცემულ ღერძზე რაც უფრო ზევით ავდივართ მით უფრო დიდია ეკონომიკური ინტეგრაციის ხარისხი. გლობალიზაცია, უმეტეს შემთხვევაში, წარმოშობს მასშტაბის ეკონომიას და მრავალეროვნული კომპანიები სარგებელს იღებს გამოშვებულ პროდუქციაზე კლებადი დანახარჯების დონისგან.

ჰორიზონტალური ღერძი ზომავს მრავალეროვნული კომპანიებისადმი წაყენებულ ეროვნულ სპეციფიკურ მოთხოვნებზე რეაგირების დონეს. იგი მრავალეროვნულ კომპანიებს მიუთითებს, რომ მათ უნდა გაითვალისწინონ ადგილობრივი ბაზრის გემოვნება, ეკონომიკური და სამართლებრივი რეგულაციები, რის შედეგადაც შეიძლება მივიღოთ ბაზრის გეოგრაფიული დანაწილება.

პირველი და მეოთხე კვადრატები წარმოადგენს უმარტივეს მდგომარეობას. პირველ კვადრატში, ინტეგრაციის საჭიროება არის მაღალი, ხოლო დიფერენციაციის



(ეროვნული გამოძახილი) - დაბალი. ასეთი სახის ბიზნესგარემოში ყველაზე ხშირად ხდება კომპანიების შერწყმა და შექმნა. ამის საწინააღმდეგო მდგომარეობაა გამოსახული მეოთხე კვადრატზე - მულტილოკალური მდგომარეობის მანქენებელი. ამ შემთხვევაში მრავალეროვნული კომპანია იგნორირებას უკეთებს მასშტაბის ეკონომიას და ცდილობს საკუთარი პროდუქციის ბაზარზე ადაპტაციას, რათა დააკმაყოფილოს მოთხოვნის მაღალი დონე.

მეორე და მესამე კვადრატი უფრო რთულ გარემოს გამოხატავს. მეორე კვადრატი განსზაღვრავს ისეთ შემთხვევას, რომელშიც მოთხოვნები ინტეგრაციისა და დიფერენციაციის მიმართ დაბალია, მასშტაბის ეკონომიის საჭიროება და დიფერენციაციის მიმართ მგრძობელობა უმნიშვნელოა. მეორე კვადრატის გარემოს შესაბამისი ტიპური სტრატეგიები ხასიათდება პროდუქციისა და მომსახურების მზარდი საერთაშორისო სტანდარტიზებით. მსგავსი სიტუაცია ხაზს უსვავს ხარისხის კონტროლსა და მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ცენტრალიზაციას.<sup>84</sup>

მესამე კვადრატში მოთხოვნები ინტეგრაციისა და დიფერენციაციისადმი მაღალია, რის გამოც მრავალეროვნული კომპანიების მიერ მარკეტინგული საქმიანობის განხორციელების პროცესში წარმოიშობა წარმოების ინტეგრაციის აუცილებლობა რეგიონული დიფერენციაციის მოთხოვნებთან. მრავალეროვნულ კომპანიას, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს აღნიშნულ მიზნებს, ეწოდება ტრანსნაციონალური სტრატეგიის მქონე კომპანია.

სტრატეგიული დაგეგმვის საჭიროებები, სარგებელი, მიდგომები და თავისებურებები ათვლის წერტილებია სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში. მრავალეროვნული კომპანიებში სატრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეიძლება დაიყოს ოთხ ძირითად ეტაპად (იხ. სქემა 2.2):

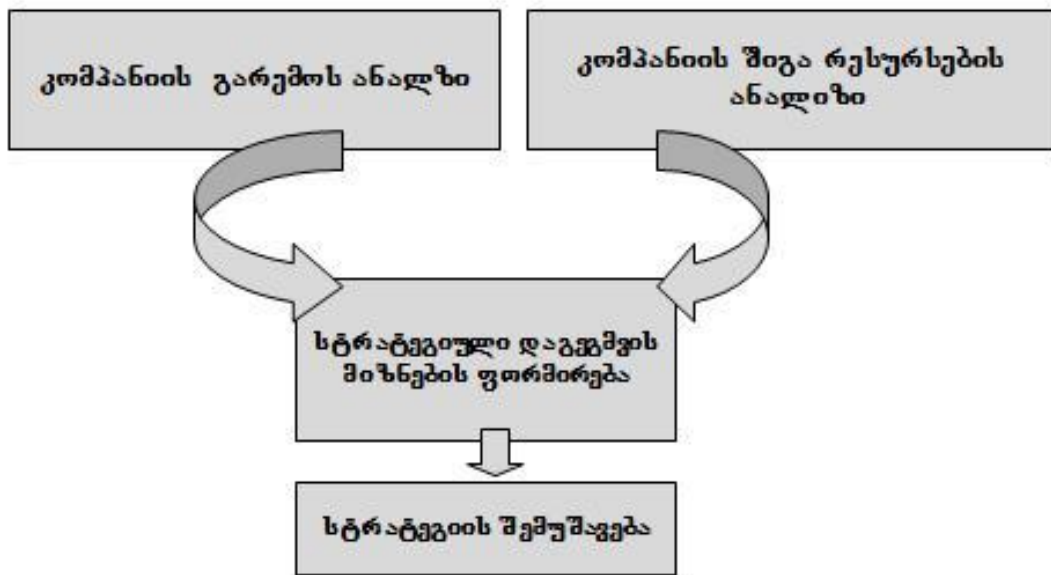
1. გარემო ფაქტორების ანალიზი, რათა დადგინდეს შესაძლებლობები და საფრთხეები;
2. კომპანიის შიდა რესურსების ანალიზი, რათა დადგინდეს სუსტი და ძლიერი მხარეები;

---

<sup>84</sup> Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 556-558.

3. გარემოსა და შიგა რესურსების ანალიზის საფუძველზე შესაბამისი მიზნების ჩამოყალიბება;
4. მიზნების მიღწევის გზების ანუ სტრატეგიების შემუშავება.

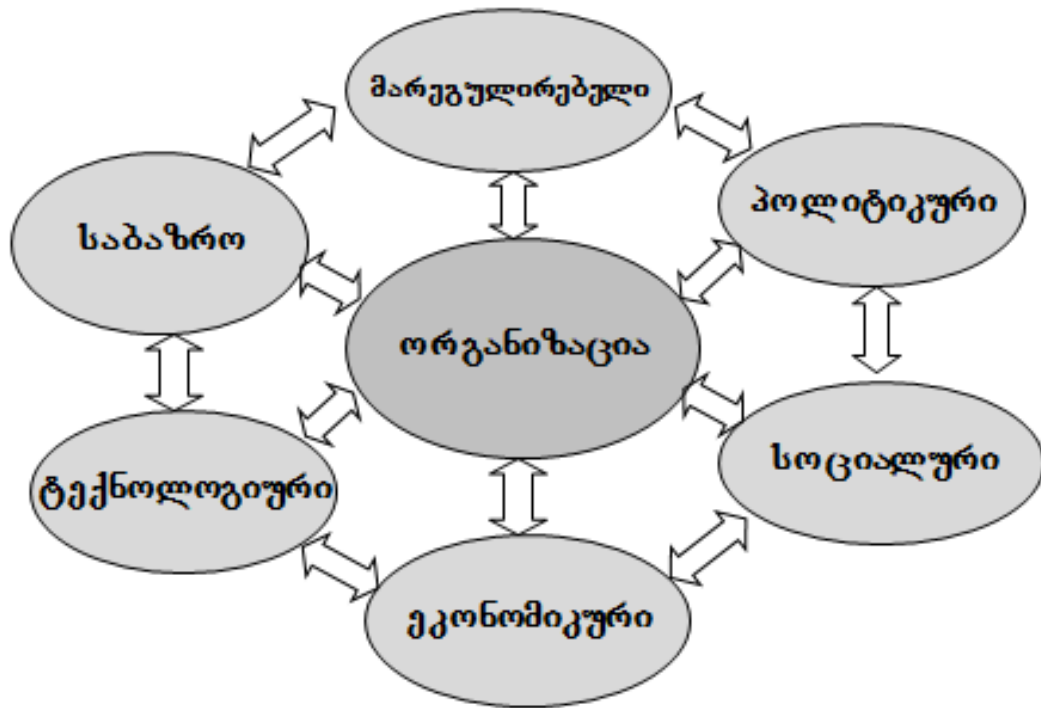
**სქემა 2.2** სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მარაგეულროვნულ კომპანიებში



**კომპანიის გარემოს ანალიზი.** ამის მიზანია მენეჯმენტს მიაწოდოს ზუსტი პროგნოზი იმ ცვლილებებისა და ტენდენციების შესახებ, რომლებიც მიმდინარეობს იმ გეოგრაფიულ რეგიონებში, სადაც კომპანია აწარმოებს ბიზნესს ან გეგმავს საქმიანობის დაწყებას. ეს ცვლილებები დაკავშირებულია ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ, ტექნოლოგიურ, სახელმწიფო მარეგულერებელ და საბაზრო ფაქტორებთან (იხ. სქემა 2.3).<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Kendra S. Albright, "Environmental Scanning: Radar for Success," Information Management Journal 38, no. 3 (May/June 2004), P. 42.

### სქემა 2.3. ორგანიზაციაზე მოქმედი გარე ფაქტორები



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, p. 263

შიგა რესურსების ანალიზი. სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას, ზოგიერთი მრავალეროვნული კომპანიები, გარემოს ანალიზის შემდეგ ატარებს შიგა რესურსების ანალიზს. ზოგიერთი კი-ორივე ანალიზს ერთდროულად ატარებს. შიგა რესურსების ანალიზი ეხმარება კომპანიას შეაფასოს არსებული მენეჯერული, ტექნიკური, მატერიალური და ფინანსური სიძლიერე, რათა გამოავლინოს ძლიერი და სუსტი მხარეები. მენეჯმენტში აღნიშნულ პროცესს SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ანალიზს უწოდებენ, რომელიც ხაზს უსვამს იმას, რომ კომპანიამ სწორად უნდა შეაფასოს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები.

SWOT ანალიზი გვიჩვენებს, რამდენად შეესაბამება კომპანიის ტრატეგია მის შიგა რესურსებს და საბაზრო შესაძლებლობებს, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ ამა თუ იმ რესურსების სისუტეებს ან საფრთხეებს. SWOT ანალიზს გააჩნია სტრატეგიული და მმართველბითი ღირებულება, როცა იგი ასახავს რომელი რესურსები და

შესაძლებლობები დასჭირდება კომპანიის მომავალში გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეგირებისათვის და დამაკმაყოფილებელი მოგების მიღებისათვის, დარჩება თუ არა კომპანიის ძლიერი მხარეები იგივე მომავალშიც, არის თუ არა მისი რესურსები საკამრისი, თუ აუცილებელია მისი შევსება, უნდა გადახედოს კომპანიამ კონკურენტულ შესაძლებლობებს, რომლი რესურსები და შესაძლებლობები ასრულებს მთავარ და მეორეხარისხოვან როლს. ძირითადად SWOT-ანალიზის დაწყებისას ხდება ბიზნესის გაძლოლის გარემოს გამოკვლევა, ანუ ბიზნესის გაძლოლის ყველა გარეგანი და შიგა ეკონომიკური პირობების შესახებ მონაცემების სისტემატიზებული შეკრება, მათ შორის ხდება მონაცემების მოპოვება ბაზრის კონიუნქტურის, ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების, კონკურენტების მოქმედების, წარმოების დანახარჯების და შრომის მწარმოებლურობის შესახებ.

**მიზნების ჩამოყალიბება.** პრაქტიკაში, მიზნების დასახვა ხშირად უსწრებს გარე და შიგა გარემოს ანალიზს. თუმცა, სტრატეგიული დაგეგმარებისათვის სპეციფიკური მიზნები სწორედ გარემოსა და შიგა რესურსების ანალიზის შედეგად გამოიკვეთება. მრავალეროვნული კომპანიები ისახავენ სხვადასხვა მიზანს, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ დღესდღეობით მრავალეროვნული კომპანიების მიზნებში მომგებიანობასა და მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხები მუდამ დომინირებს.

**სტრატეგიების შემუშავება.** მას შემდეგ, რაც ყველა მიზანი ფორმირებულია და ჩატარებულია შიგა და გარე რესურსების ანალიზი, მრავალეროვნული კომპანია გადადის სტრატეგიის შემუშავების (ფორმულირების) ეტაპზე ანუ განისაზღვრება ის გზები რითიც მან უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. სტრატეგიის შემუშავება გულისხმობს კომპანიის მიერ იმის გადაწყვეტას თუ რომელი პროდუქტით, რომელ ბაზარზე, რესურსების როგორი მობილიზებითა და რა ტიპის ტექნოლოგიით აპირებს იგი საერთაშორისო ბაზარზე საქმიანობის განხორციელებას. მოცემულ ეტაპზე ასევე უნდა განისაზღვროს მისი გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა, რომლის სწორ ფორმულირებაზეა დამოკიდებული მრავალეროვნული კომპანიის საქმიანობის მრავალფუნქციური შედეგები და ეფექტიანობა.<sup>86</sup>

სხვადასხვა დარგში საერთაშორისო კონკურენციის პირობები არსებითად განსხვავდება. არსებობს დარგები, სადაც კონკურენცია შემოიფარგლება მხოლოდ

<sup>86</sup> Fred R. David, Strategic Management: Concept and Cases, 13th ed., Pearson, UK, P. 6.

ეროვნული ბაზრით და არაა დამოკიდებული იმაზე, რაც ხდება მის ფარგლებს გარეთ. კონკურენციის ასეთ ფორმას მრავალეროვნულს უწოდებენ. ამ შემთხვევაში არსებობს არა მსოფლიო ბაზარი, არამედ დამოუკიდებელი ეროვნული ბაზრების ნაკრები. ერთ ეროვნულ ბაზარზე მოპოვებული კონკურენტული უპირატესობანი მის საზღვრებში მოქმედებს და არ შეიძლება მათი გადატანა სხვა ქვეყანაში, სადაც საქმიანობს მოცემული ფირმა. ყოველი ქვეყნისთვის შემუშავებული უნდა იქნას კერძო სტრატეგია. მრავალეროვნული კონკურენცია ახასიათებს მაგალითად ისეთ დარგებს, როგორცაა ლუდის წარმოება, საკვები პროდუქციით ვაჭრობა, სიცოცხლის დაზღვევა. ეს ეფუძნება სხვადასხვა ქვეყნის კულტურულ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გარემოში არსებულ განსხვავებებს.

გლობალურ კონკურენციას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ეროვნული ბაზრების ფასები და კონკურენციის პირობები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. ასეთ შემთხვევაში საუბრობენ მსოფლიო და გლობალურ ბაზარზე: ერთ ბაზარზე ფირმის კონკურენტული პოზიცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მეორე ეროვნულ ბაზარზე მის პოზიციებზე. გლობალური კონკურენციის პირობებში ფირმის ლიდერობა განპირობებულია მისი საქმიანობით ყველა ბაზარზე, მაგრამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უპირატესობის მოპოვება სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ქვეყნებში, სადაც უფრო დიდია ბაზრის ტევადობა და არსებობს განვითარებული ინფრასტრუქტურა. სწორედ სტრატეგიულ ბაზრებზე იძენს კონკურენცია უდიდეს სიმბაფრეს. გლობალური კონკურენცია ახსიათებს სამოქალაქო ავიამშენებლობას, საავტომობილო, საათების, ტელეკომუნიკაციების და ზოგიერთ სხვა დარგს.

არსებობს დარგები, სადაც არის როგორც მრავალეროვნული, ისე გლობალური კონკურენციის სეგმენტები. მაგალითად, გემების ძრავების საპოხი ზეთების წარმოება გამოირჩევა გლობალური კონკურენციით, რადგან გემებს ერთნაირი მომსახურება სჭირდებათ დედამიწის ნებისმიერ პორტში. ავტომობილის ძრავის ზეთების სეგმენტი კი მრავალეროვნული კონკურენციით ხასიათდება, რადგან დიდი მნიშვნელობა აქვს კლიმატურ პირობებს, ეროვნულ სტანდარტებს, ტრანსპორტირების მაღალ ხარჯებს და მასშტაბის ეკონომიის შეზღუდულ შესაძლებლობებს. გემის ძრავების საპოხი ზეთების სეგმენტში არსებობის შენარჩუნება შეძლეს მხოლოდ მსოფლიო ლიდერებმა: Exxon, British Petroleum, Shell. საავტომობილო ზეთებს კი წარმატებით უშვებენ

ეროვნულ ბაზარზე მოღვაწე ფირმები, როგორცაა: Pennzoil აშშ-ში, Castrol დიდ ბრიტანეთში და სხვა.

მრავალეროვნული კონკურენცია მოითხოვს მრავალეროვნულ კორპორაციულ სტრატეგიას, გლობალური კი – გლობალურ სტრატეგიას. მსოფლიო ბაზარზე ფირმის საქმიანობის განხორციელების შემდეგი ვარიანტები არსებობს:

1. ფირმის კუთვნილი ტექნოლოგიის გამოყენების უფლების გადაცემა საზღვარგარეთული ფირმისთვის წარმოებისთვის ან პროდუქციის გასაღებისთვის;
2. ეროვნული წარმოების გაძლიერება და საზღვარგარეთულ ბაზარზე საკუთარი ან სხვა გასაღების არსების გამოყენებით პროდუქციის გატანა;
3. მრავალეროვნული სტრატეგიის განხორციელება, როცა მუშავდება ცალკეული სტრატეგია თითოეული ქვეყნისთვის, რომელიც შეესაბამება ამ ქვეყნის მომხმარებლის გემოვნებასა და კონკურენციის პირობებს; ფირმის საქმიანობა ერთ ქვეყანაში არაა დამოკიდებული მის საქმიანობაზე მეორე ქვეყანაში;
4. გლობალური სტრატეგია მცირე დანახარჯებით–ფირმა ორიენტირებულია მცირე დანახარჯებიან წარმოებაზე მსოფლიოს ყველა სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ბაზარზე. მიზანი–ხარჯების დაბალი დონის მიღწევა კონკურენტებთან შედარებით მსოფლიო ბაზრის ჩარჩოებში;
5. დიფერენციაციის გლობალური სტრატეგია–ფირმა ახდენს საქონლის დიფერენცირებას ერთი და იმავე მახასიათებლის მიხედვით სხვადასხვა ქვეყნებში, რათა შეიქმნას მყარი იმიჯი მსოფლიო ბაზარზე. წარმოებს საქმიანობის მკაცრი კოორდინაცია ყველა ქვეყანაში;
6. ფოკუსირების გლობალური სტრატეგია–ფირმა ემსახურება ყოველ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ეროვნულ ბაზარზე იდენტურ ნიშას. საქმიანობის კოორდინირება ხდება დაბალი დანახარჯებისა და დიფერენციაციის საფუძველზე.

ლიცენზიის გაყიდვა მიზანშეწონილია მაშინ, როცა ფირმას, რომელიც ფლობს სერიოზულ ტექნიკურ სიახლეებს, არ შეუძლია სხვა ქვეყნებში საქმიანობა რესურსების უკმარისობის ანდა საზღვარგარეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის არარსებობის გამო. პატენტებისა და ტექნოლოგიის გამოყენების უფლების გადაცემით ფირმები იღებენ შემოსავალს როიალტის ანგარიშზე.

კარგი საწყისი სტრატეგია მსოფლიო ბაზარზე გაყიდვების მოცულობის შემდგომი ზრდის მიზნით არის ადგილობრივი წარმოების გაფართოება და პროდუქციის

ექსპორტი სხვა ქვეყნებში. ეს ამცირებს რისკს და ფინანსური რესურსების საჭიროებას, რადგან საშუალებას იძლევა საზღვარგარეთის ქვეყნებში პირდაპირი ინვესტიციების მინიმიზაციისა. ასეთი სტრატეგიები ფართოდაა გავრცელებული მაგალითად კორეულ კომპანიებში: საქონელი ქვეყანაში იწარმოება, გასაღება კი საზღვრებს გარეთ ხდება.

გლობალური სტრატეგია ითვალისწინებს ორი მეთოდის გამოყენებას, რომელთა საშუალებითაც ფირმებს შეუძლიათ მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობანი ან დამალონ გარკვეული ნაკლოვანებები ამა თუ იმ ქვეყანაში: უპირველესად, ესაა საქმიანობის განსაზღვრული სახეების განთავსება სხვადასხვა ქვეყანაში უკეთესი მუშაობისთვის მრავალი ქვეყნის ბაზარზე; მეორეც, გაფანტული განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაცია.

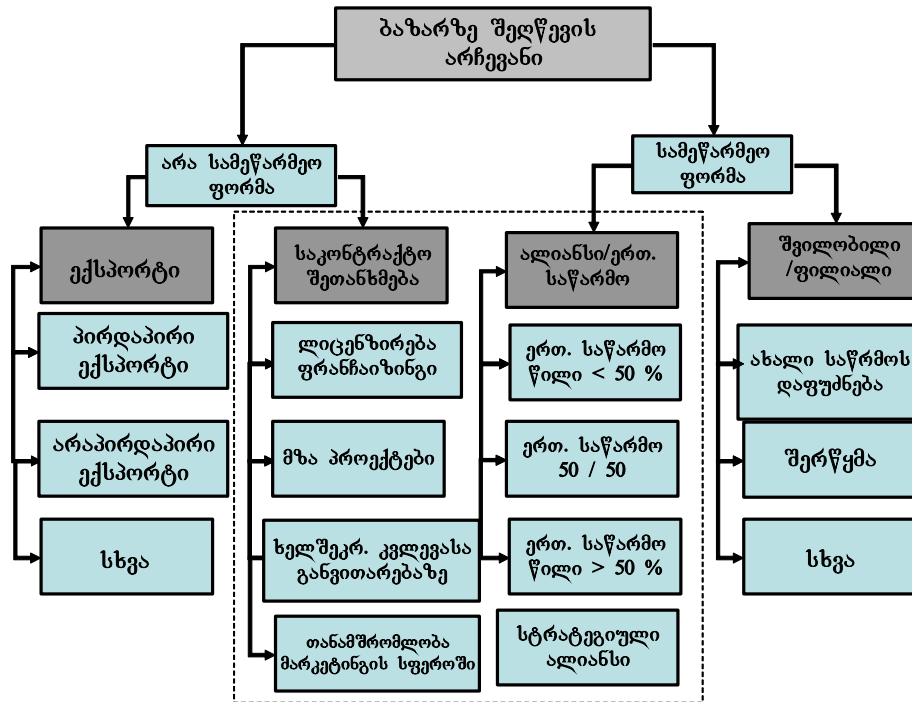
ორივე მეთოდი მიმართულია საწარმოს საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებისკენ, ღირებულებების მაქსიმიზაციისკენ (პორტერის ტერმინოლოგიით.) ამ თვალსაზრისით ტექნოლოგიური ჯაჭვის (რომელსაც საქონელი საბოლოო მომხმარებლამდე მიჰყავს) ყოველი მონაწილე ამატებს საქონელზე გარკვეულ ღირებულებას. პირველ მეთოდში ერთობლივი ღირებულების ზრდა ხდება ქვეყნების უპირატესობების გამოყენებით, მეორეში კი მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციის გაუმჯობესების შედეგად, მაგ: ქვეგანყოფილების სპეციალიზაციით, ტექნოლოგიების გადატანით ან სავაჭრო მარკის გამოყენებით.

მყიდველებთან მუშაობაზე მიმართული საქმიანობა უნდა მომზადდეს უშუალოდ მის სიახლოვეს (ესაა მარკეტინგი, საქონლის გავრცელება და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება). წარმოების განსაზღვრული სახეები უნდა იყოს უფრო ახლოს მყიდველებთან, რაც დაკავშირებულია, როგორც მაღალ სატრანსპორტო ხარჯებთან, ისე მყიდველთან უფრო მჭიდრო თანამშრომლობასთან. თუმცა, ხშირად პროდუქციის გამოშვება და მიწოდება ხორციელდება კლიენტთან სიახლოვისგან დამოუკიდებლად, აქ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ხარჯების შემცირება ან დივერსიფიკაცია საერთაშორისო მასშტაბით.

ზოგადად მრავალეროვნული კომპანიები საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევისათვის იყენებენ ასევე საკუთრების ისეთ ფორმებს, როგორცაა: სრულ მფლობელობაში

მეოფი ფილიალის შექმნა, ერთობლივი საწარმოს დაარსება, ფრანჩაიზინგი, სტრატეგიული ალიანსები და ა.შ. (იხ. სქემა 2.4).<sup>87</sup>

**სქემა 2.4** მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის საკუთრებითი ფორმები



წყარო : Carpenter, M., Sanders G., Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases, 2nd Edition, US, P. 301

საქმიანობების განხორციელების ადგილის შერჩევა. გლობალური სტრატეგიის ფორმირებისას ფირმამ უნდა განსაზღვროს, პირველი-მიზანშეწონილია თუ არ საქმიანობის წარმართვა ერთ, რამდენიმე ან ბევრ ქვეყანაში, და მეორე-რომელ ქვეყნებზე უნდა შეაჩეროს არჩევანი. მრავალეროვნული კომპანიები ზოგადად მიმართავენ ორ გზას: ახდენენ საქმიანობების ან კონცენტრირებას ერთ ადგილზე ან

<sup>87</sup> Carpenter, M., Sanders G., Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases, 2nd Edition, US, P. 301.



გაფანტვას სხვადასხვა ადგილზე. თავმოყრასა და გაფანტვას შორის არჩევანი დამოკიდებულია ფირმის საქმიანობის სახეზე.

ერთ ქვეყანაში საქმიანობის კონცენტრაციისას ხდება უკვე მზა პროდუქციის მიწოდება სხვა ქვეყნებში. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა ხდება მასშტაბის ეფექტის და ახალი სახის პროდუქტის გამოშვებისას ხარჯების შემცირების ანგარიშზე.

გაფანტვა მიზანშეწონილია, როცა ადგილობრივი მოთხოვნილებები განსხვავებულია, ტრანსპორტირება, კავშირი და შენახვა ძლიერ ზემოქმედებს საბოლოო ფასზე გაძვირების მხრივ. ეს აუცილებელია საზღვარგარეთ მარკეტინგის გაუმჯობესებისა და მყიდველებთან მჭიდრო ურთიერთობისათვის, ასევე ქვეყანაზე აქტუალური ინფორმაციის მიღებისათვის.

ტრადიციულად მრავალეროვნული კომპანიები ინვესტიციებს ახორციელებენ ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში, რადგან ისინი სთავაზობენ მათ უდიდეს საქონლისა და მომსახურების ბაზარს. გარდა ამისა ზოგიერთ ქვეყანას ან გეოგრაფიული არეალს შეიძლება ჰქონდეს საკანონმდებლო შეზღუდვები იმპორტზე, რაც იძულებულს ხდის მრავალეროვნულ კომპანიას ადგილობრივად გახსნას საწარმოები. საქმიანობის განთავსების ქვეყნის შერჩევას აგრეთვე ყურადღება ექცევა სამთავრობო კონტროლის დონეს, შეზღუდვებს უცხოურ ინვესტიციებთან დაკავშირებით და ა.შ. მრავალეროვნული კომპანიები ასევე იკვლევენ სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კლიმატს, საგადასახდო შედეგათებს, სუბსიდიებს, შეღავათიან სესხებს, ინფრასტრუქტურასა და ტრანსპორტირების ხარჯებს.

სატვირთო მანქანების წარმოებისას ისეთი კომპანიები, როგორცაა Daimler-Benz და Volvo, ახალი მოდელების შემუშავებასა და უკვე არსებულების სრულყოფას ახორციელებენ ბაზირების ქვეყანაში, აწყობას კი უცხო ქვეყნებში. შვედური ფირმა Electrolux იყენებს ძლიერი გაფანტულობის სტრატეგიას, იყენებს რა ამავედროულად საზღვარგარეთულ ინვესტიციებს. ეს გამოწვეულია საბოლოო მომხმარებელთან რაც შეიძლება სიახლოვის აუცილებლობით, რათა სწრაფად მოახდინოს მოთხოვნის ცვლილებაზე რეაგირება.

საქმიანობის ამა თუ იმ სახის განხორციელების ადგილის არჩევის გარდა ფირმის წინაშე დგას ქვეყნის არჩევის ამოცანაც. გლობალური სტრატეგიის გატარებისას,

ფირმას განსაზღვრული ოპერაციების შესრულება შეუძლია არა მარტო ბაზირების ქვეყანაში, არამედ სხვაგანაც, უფრო ხელსაყრელ რეგიონში. ძირითადი მიზეზი იმისა, რატომაც ესა თუ ის საქმიანობა თვამოყრილი განსაზღვრულ ქვეყანაში, ესაა წარმოების ფაქტორთა უფრო დაბალი ფასი. თუმცა დღესდღეობით ფირმებს თავისი საქმიანობა საზღვარგარეთ სხვა მიზეზითაც გააქვთ: ინტერესს იწვევს სამეცნიერო კადრები და ინფორმაციული ბაზები. ამის გარდა, საზღვარგარეთელ პარტნიორებთან უფრო მჭიდრო კავშირით დაინტერესებული ფირმები ისწრაფვიან შესაბამის ქვეყნებში ფილიალების შექმნისკენ.

საქმიანობის სხვა ქვეყანაში გადატანა ბევრადაა დამოკიდებული იქ პოლიტიკურ სიტუაციაზე. ქვოტების და/ან იმპორტული საქონლის შეტანაზე გადასახადების დაწესება ფირმის პროდუქციაზე ფასებს ზრდის და საქონელს არაკონკურენტუნარიანს ხდის. გასაღების ბაზრის შესანარჩუნებლად ფირმებს საქმიანობა აღნიშნულ ქვეყნებში გადააქვთ.

ეროვნული რომის მოდელზე დაყრდნობით პორტერმა შეიმუშავა კითხვები, რომელთა მიხედვითაც უკეთესადაა შესაძლებელი ბაზირების ქვეყნის არჩევა. ბლოკში “ფირმათა სტრატეგია, მათი სტრუქტურა და მეტოქეობა” მეტად არსებითია პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

- ❖ შეესაბამება თუ არა მენეჯმენტის სტილი და არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ქვეყანაში დარგის მოთხოვნებს?
  - ❖ რომელი სახის სტრატეგიაა დაფუძნებული ქვეყანაში მიღებულ ორგანიზაციულ ნორმებზე?
  - ❖ იზიდავს თუ არა ეს დარგი მოცემულ ქვეყანაში მეტნაკლებად ტალანტიან ადამიანებს?
  - ❖ შეესაბამება თუ არა ინვესტორთა მიზნები დარგის კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მოთხოვნილებებს?
  - ❖ მოეპოვება თუ არა ფირმას შიდა ბაზარზე ღირსეული კონკურენტები?
- ბლოკში “წარმოების ფაქტორები” მოითხოვება შემდეგი პირობების გარკვევა:
- ❖ ფლობს თუ არა ქვეყანა განსაკუთრებით განვითარებულ ან მეტ-ნაკლებად შესაფერის წარმოების ფაქტორებს? თუ კი, მაშინ რომელი სემენტისთვის და რომელი კონკურენტული სტრატეგიისთვისაა ისინი უფრო გამოსადეგი?

❖ ფლობს თუ არა ქვეყანა მოცემული დარგისთვის ფაქტორების შექმნის უკეთეს მექანიზმებს, ვიდრე საზღვარგარეთაა? (სპეციალური გამოკვლევითი პროგრამები, მოწინავე სასწავლო დაწესებულებები და ა.შ.)

❖ ასახავს თუ არა არჩეული ფაქტორებით წარმოების არახელსაყრელი მდგომარეობა საერთაშორისო მასშტაბით შექმნილ სიტუაციას?

მოცემულ ქვეყანაში მოთხოვნის სპეციფიკა ასევე შეიძლება ხელს უწყობდეს ან უშლიდეს გლობალური სტრატეგიის რეალიზაციას. ბლოკში “მოთხოვნის პირობები” უნდა გავითვალისწინოთ:

❖ არიან თუ არა მოცემულ ქვეყანაში მყიდველები მეტად მომთხოვნი და გარკვეულნი? თუ კი, ბაზრის რომელ სეგმენტში?

❖ არსებობს თუ არა მოცემულ ქვეყანაში მოცემული დარგის პროდუქციაზე უჩვეულო მოთხოვნილებები, რომელთა ინიცირება ადვილია სხვაგან?

❖ აღემატება თუ არა მოცემული ქვეყნის მომხმარებლის მოთხოვნილება სხვა ქვეყნისას?

❖ არიან თუ არა მოცემულ ქვეყანაში განაწილებისა და გასაღების არხები საკმარისად მაღალგანვითარებულნი და აღემატებიან თუ არა მსოფლიო ტენდენციებს?<sup>88</sup>

მონათესავე და შემცველელი დარგების ანალიზმა პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

❖ აქვს თუ არა მოცემულ ქვეყანას მსოფლიო დონის მომმარაგებელი დარგები? თუ კი, დარგის რომელი სეგმენტისთვის?

❖ აქვს თუ არა ქვეყანას მნიშვნელოვან შემცველ დარგებში ძლიერი პოზიციები?

**კ. ომაეს მოდელი.** თანამედროვე მრავალეროვნული კომპანიების სტრატეგიების შერჩევაზე შეხედულებანი არსებითად დამოკიდებულია საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს ზოგად შეფასებაზე. ომაეს ე.წ. “ტრიადის მოდელის“ ბაზაა სწორედ რეგიონული ეკონომიკური დაჯგუფებების შექმნის ობიექტური ტენდენცია, რომელსაც ეფუძნება მრავალეროვნული კომპანიების ფორმირებისა და განვითარების პირობები. ტრიადაში იგულისხმება აშშ-ს, ევროპისა და იაპონიის ბაზრები. სტრატეგიის იაპონელი სპეციალისტის კ. ომაეს მიხედვით, მრავალეროვნული კომპანიების

<sup>88</sup> Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008, с. 270-275.

კლასიკური მოდელი უნდა განახლდეს გლობალიზაციის გავლენის შესაბამისად. მრავალეროვნული კომპანიების ახალი ტიპია ე.წ. სამეული საწარმო, რომლის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი არის ტრიალის ბაზრებზე ძლიერი პოზიცია. ასეთი მრავალეროვნული კომპანიები აშშ-ს, იაპონიისა და ევროპის ბაზრების განსხვავების, ასევე პროტექციონისტული ბარიერების ძალით (გავლენით) უნდა განიხილებოდეს ყოველ რეგიონში, როგორც ადგილობრივი. ამასთან, დაკავშირებით, ომაე მრავალეროვნული კომპანიების მოცემულ ტიპს განიხილავს, როგორც მცირე შტაბ-ბინის მქონეს, რომელიც განთავსებულია რეგიონალურ ცენტრებთან (ტოკიო, ნიუ-იორკი, ფრანკფურტი) კავშირისთვის მეტად ხელსაყრელ ადგილზე. საინტერესოა, რომ ასეთ პირობით ქალაქად ომაე ასახელებს ალიასკის შტატის დედაქალაქს—ანკორიჯს, საიდანაც 7 საათის ფრენის შემდეგ შეიძლება მიღწევა სამეულის საქმიან ცენტრებამდე. ანკორიჯული მენტალიტეტის თავისებურებაა კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავებისას სამივე რეგიონში მოსალოდნელი გავლენის გათვალისწინება. შესაბამისად, იგულისხმება სამეულის ბაზრების კარგი ცოდნა და სამგანზომილებიანი აზროვნების ღრმა დანერგვა კომპანიის კულტურაში. საგანთა ასეთი განლაგების წინაპირობაა—პროდუქციის მზარდი კონკურენტუნარიანობა, ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, მოთხოვნის ერთგვაროვნების ზრდა.

ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება და დანერგვა, რაც გამოიყენება როგორც პროდუქციის შემუშავებისას, ისე წარმოებისას, არსებითად ამცირებენ ხელფასის წილს ერთობლივ ხარჯებში. ამგვარად, წარმოების განთავსება იაფი სამუშაო ძალის მქონე ქვეყნებში ეკონომიკურად სულ უფრო ნაკლებად მიზანშეწონილი ხდება, რადგან ასეთ ქვეყნებში დიდია ტრანსპორტირების დანახარჯები ცუდი ინფრასტრუქტურის გამო და მაღალია სადაზღვევო პრემიები. ამის გარდა, კაპიტალტევადი წარმოება მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ სამუშაო ძალას, რომელიც მესამე სამყაროს ქვეყნებში არაა ან არის არასაკმარისი რაოდენობით. რა თქმა უნდა, ეს ძლიერი არგუმენტია წარმოების ტრიალის ტერიტორიაზე განთავსების სასარგებლოდ.

წარმოება ტრიალის ქვეყნებში სულ უფრო კონცენტრირდება მაღალტექნოლოგიურ საქონელზე, ამიტომ უახლესი ტექნოლოგიების შემუშავება მათი არსებობის პირობა ხდება. დროის ფაქტორი სტრატეგიულ ხასიათს იძენს. მეორე მხრივ, НИОКР (სამეცნიერო-კვლევითი და საკონსტრუქტორო სამუშაოები) სულ უფრო მეტ კაპიტალს

ითხოვს და უფრო სარისკო ხდება, ტექნოლოგიური მონოპოლიის შენარჩუნება კი შესაძლებელია სულ უფრო მცირე დროითი ინტერვალის მანძილზე. ამას მიყვაროთ ინტეგრაციისა და კოოპერაციის აუცილებლობამდე, რათა უფრო სწრაფად იქნას გამოყენებული საბაზრო პოტენციალი. ამ პროცესში პარტნიორები ადვილად ხდებიან ტრიალის ტერიტორიაზე ბაზირებული ფირმები. მათი ასეთი ურთიერთქმედება აძლიერებს ფირმების იმიტაციის უნარს, ისე რომ მესამე ქვეყნის ნოვატორი შედარებით მალე გრძნობს კონკურენტების დაწოლას საკუთარ ტერიტორიაზე, თავის ქვეყანაში.

ომაც თანახმად, ტრიალის ქვეყნების ბაზრები სულ უფრო ერთგვაროვანი ხდება, რადგან თანაბარი ხდება მსყიდველობითუნარიანობა. ამის გარდა, ლევიტან ერთად, ის მიუთითებს ტრიალის ქვეყნებში განათლების დონის ძლიერი ინფრასტრუქტურის და ინფორმაციის მასობრივი საშუალებების განსაკუთრებული გავლენის მიახლოებაზე, რაც აყალიბებს ცხოვრების გლობალურ სტილს. ეს უფლებას იძლევა იმის თქმისთვის, რომ ზოგიერთი პროდუქციისთვის ფორმირდება მსოფლიო ბაზარი, რომელიც მოიცავს დაახლოებით 600 მლნ. ადამიანს.

ზოგიერთი ქვეყანა საკუთარი მწარმოებლების ხელშეწყობისა და უმუშევრობის პრობლემების მოგვარების მიზნით მიმართავს ნეოპროტექციონისტულ ღონისძიებებს, მაგრამ თანამედროვე მრავალეროვნული კომპანიები წარმატებით უმკლავდება მსგავს წინააღობებს, მოქმედებს რა ყველა მნიშვნელოვან ბაზარზე, როგორც ინსაიდერი. შესაბამისად, მისი ქვეგანყოფილებები შესანიშნავად არიან ადაპტირებულნი ადგილობრივ ბაზარზე და მასში არსებით როლს თამაშობენ, არ გამოირჩევიან რა გარეგნულად ადგილობრივი ფირმებისგან.

ტექნოლოგიების განვითარება და ბაზართა ჰომოგენიზაცია მრავალეროვნული კომპანიებს კარნახობს ბაზარზე საქონლის გატანის განსაზღვრულ სტრატეგიას. ისინი იყენებენ პულვერიზატორის მოდელს, რომლითაც 1-2 წლის განმავლობაში საქონელი გადის ყველა ძირითად ბაზარზე.

საერთაშორისო ბაზარზე მოღვაწე საწარმოს გარდაქმნა სამგანზომილებიან მრავალეროვნული კომპანიად მოითხოვს ორგანიზაციულ გარდაქმნასაც. ომაც განასხვავებს მრავალეროვნული კომპანიების ისეთ ორგანიზაციულ ფორმებს, როგორცაა: მულტიეროვნული, მულტილოკალური და მულტირეგიონალური. ამასთან, უკანასკნელი მეტად უპირატესად ითვლება. ჩვეულებრივი საწარმოს გარდაქმნას

მოწყობა ასევე შტაბ-ბინის ამოცანის ცვლილება, რომელიც უნდა იყოს კონცენტრირებული სტრატეგიულ ამოცანებზე და თავისებურად წინდახედულიც. მან უნდა განსაზღვროს კორპორაციული კულტურის ჩარჩოები მიზნობრივი დადგენილებების, ღირებულებებისა და პერსონალის მოტივაციის მიწოდებით. ამასთან, ვითარდება ღირებულებების ორი სისტემა: საერთო, რომელიც მოიცავს ისეთ ასპექტებს, როგორცაა მიზანმიმართულება შედეგებზე და მიზანდასახვა; სპეციალური, რომელიც მიმართულია რეგიონალური და ფუნქციონალური თავისებურებების გათვალისწინებაზე. ამის გარდა, შტაბ-ბინა ქმნის მრავალეროვნულ კომპანიას სტრუქტურას, ანწილებს რა რესურსებს განყოფილებებს შორის.

შტაბ-ბინამ ყველა საშუალებით ხელი უნდა შეუწყოს რეგიონალური საწარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას, რისთვისაც აუცილებელია მათი გარდაქმნა ინსაიდერებად. ეს აძლიერებს მის როლს, როგორც ინფორმაციული ცენტრისა, რომელიც აგროვებს მთელ საჭირო ინფორმაციას ტრიადის ქვეყნებიდან. შტაბ-ბინამ რეგულარულად უნდა მოიძიოს ინფორმაცია მომხმარებლებზე და კონკურენტებზე, რათა აამაღლოს საწარმოთა მოქნილობა, შეამციროს კონიუნქტურის ცვლილებაზე რეაქციის დრო.<sup>89</sup>

შტაბ-ბინის ამოცანაა ასევე, ერთ სფეროში, მაგრამ ტრიადის სხვადასხვა ქვეყანაში მოღვაწე საწარმოების აქტიურობის კოორდინაცია. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს კოოპერირების ინიცირებას და მრავალეროვნული კომპანიების სტრუქტურის ისეთი სახით ფორმირებას, რომ ხელიდან არ იქნეს გაშვებული წარმოქმნილი ახალი შესაძლებლობები.

ომავს მოდელის თავისებურებაა ასევე ტრიადის რეგიონებს შორის მესამე სამყაროს ქვეყნებზე პასუხისმგებლობის განაწილება, იაპონიამ უნდა მიხედოს აზიურ საწარმოებს, ამერიკამ—ლათინო ამერიკას, ევროპამ—აფრიკას. ამ შემთხვევაში საუბარია ჰუმანიტარულ დახმარებებზე. ომავს კონცეფციის სუსტი წერტილებია:

- ❖ ეროვნული განსხვავებების შეუფასებლობა;
- ❖ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციაზე;
- ❖ შეუძლებელია ამ მიდგომის გამოყენება მცირე ან საშუალო საწარმოების მიერ.

ამის გარდა, პასუხისმგებლობის განაწილება უმეტესად ასახავს იაპონურ თვალსაზრისს, ისე კი დომინირებული ელემენტია მთელ მოდელში. აქტიურად, კი

---

<sup>89</sup> Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008, с. 276-277.

სსვა ეროვნულ საფუძველზე შექმნილი მრავალეროვნული კომპანიების ქცევა სხვანაირია.

ამრიგად, თანამედროვე ეტაპზე ბიზნეს სტრატეგიის მნიშვნელობა მკვეთრად გაიზარდა. მკაცრი კონკურენციისა და მუდმივად ცვალებადი გარემოს პირობებში, მრავალეროვნული კომპანიებმა წარმატების მისაღწევად უნდა შეიმუშაოს სწორი სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებული იქნება არა მარტო მისი შიგა პოტენციალის მაქსიმალურ გამოყენებაზე, არამედ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე.

მენეჯერების არჩევანი კონკრეტულ სტრატეგიაზე, ეს არის ამა თუ იმ კომპანიის შემდგომი განვითარების შესაძლო გზა. სტრატეგიის გარეშე კომპანიას არა აქვს მოფიქრებული მოქმედების გეგმა და შესაბამისად, არ გააჩნია გზამკვლევი საერთაშორისო ბიზნესში, ანუ არ არსებობს სასურველი შედეგების მიღწევის ერთიანი პროგრამა.

## 2.2 მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო მარკეტინგული პარადიგმები

საერთაშორისო მარკეტინგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც საერთაშორისო კლიენტის თვალთახედვით განხილული მთელი ბიზნესი.<sup>90</sup> როგორც წესი, ასეთი განმარტება, ხშირ შემთხვევაში, წარმოშობს უამრავ კითხვას: ვინ არის საერთაშორისო კლიენტი? რა მოიაზრება საერთაშორისო ბიზნესის ქვეშ?, რაც მწვავე დისკუსიის საგანია.

მარკეტინგის სფეროში ცნობილი ზოგიერთი მენეჯერი უარყოფს იმის შესაძლებლობას, რომ შეიძლება არსებობდეს რამენაირი მარკეტინგული მოქმედება განსაზღვრული, როგორც საერთაშორისო. მრავალეროვნული კომპანიის პროგრამების ფართო მარკეტინგულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ბევრი მენეჯერი მარკეტინგული სტრატეგიის ძიებას განიხილავს როგორც ლოკალურ პრობლემას, რომელიც “მინდობილი უნდა იყოს ადგილობრივი მენეჯმენტისათვის ნებისმიერ ქვეყანაში”.

საერთაშორისო მარკეტინგის ასეთმა, “ნაციონალურობაზე” ორიენტირებულმა მიდგომამ, ფართო აღიარება ჰპოვა. თუმცა, პრაქტიკაში მრავალეროვნული კომპანიის სათავო კომპანიების უმრავლესობა თამაშობს აქტიურ როლს სხვადასხვა ეროვნულ ბაზარზე მარკეტინგული საქმიანობის წარმართვაში, ვიდრე მათი შეიღობილი კომპანიები. გამომდინარე აქედან, უფრო სწორი იქნება თუ მარკეტინგს განვიხილავთ საერთაშორისო კონტექსტში.

უმსხვილესი შვეიცარიული კომპანიის NESTLE-ს პოლიტიკა არის, ის რომ მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღება ეროვნულ დონეზე ხდება, სხვადასხვა ქვეყნის განსხვავებების გათვალისწინებით. იგი მარკეტინგულ მმართველობას განიხილავს უფრო ეროვნულ დონეზე, ვიდრე საერთაშორისოზე.

მრავალეროვნული კომპანიის სათავო ოფისის ამოცანაა მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირება რეგიონულ და გლობალურ დონეზე, ასევე იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც პირდაპირ ეხება საერთაშორისო კლიენტებს. ხშირად იგი შედგება გადაწყვეტილებებისგან, რომლებიც კოორდინირებულია იმ მოქმედებებსა და

<sup>90</sup> Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008, с. 271.



პოლიტიკასთან, რომელიც მარკეტინგულ სტრატეგიას მიმართავს განსაზღვრულ ჭრილში. ამასთან, ეროვნულ ქვეგანყოფილებებს რჩებათ ბიზნესის წარმართვაში ეროვნულ პირობებთან მარკეტინგის ადაპტაციის დიდი თავისუფლება.

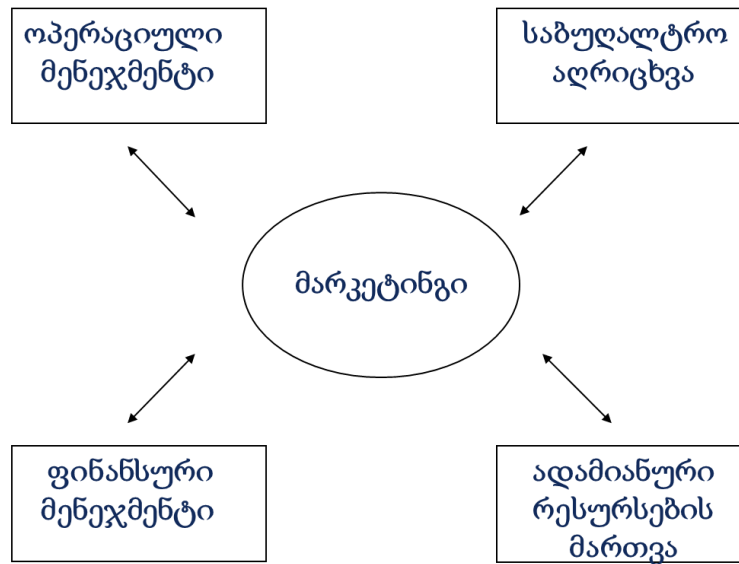
ხშირ შემთხვევაში, საერთაშორისო ფირმების მარკეტინგული საქმიანობა განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი ფუნქცია საწარმოს ფარგლებში. ამასთან ერთად, იგი ურთიეთქმედებს ყველა დანარჩენ ორგანიზაციულ საქმიანობასთან (იხილეთ სქემა 2.5).<sup>91</sup> ფირმებმა, რომლებიც უცხო ქვეყნის ბაზარზე შეღწევას გეგმავენ, მარკეტინგულ სტრატეგიაში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ აღნიშნული ქვეყნის პოლიტიკური, კულტურული და საკანონმდებლო სისტემები, ასევე საკუთარი ქვეყნისაგან განსხვავებული ეკონომიკური პირობები, რეკლამისა და განაწილების არხები.<sup>92</sup> საერთაშორისო კომპანია და მათ შორის მრავალეროვნული კომპანიები, საკუთარი პროდუქციის რეკლამირებას ძირითადად ახორციელებს ტელევიზიის საშუალებით, ამიტომ მან უნდა გადახედოს თავის მიდგომას იმ შემთხვევაში, თუ საქმე აქვს ისეთ განვითარებად ბაზართან, სადაც ტელევიზორი აქვს მოსახლეობის არც თუ ისე დიდ რაოდენობას. და რეკლამირების ალტერნატიული ფორმა შეარჩიოს. ასევე, უნდა გაითვალისწინოს ამა თუ იმ ქვეყნის სარეკლამო კანონმდებლობაც, მაგალითად, საფრანგეთის კანონმდებლობა კრძალავს ისეთ რეკლამას, რომელიც კონკურენტი ფირმის პროდუქციის დისკრედიტაციის ელემენტებს შეიცავს. ახალ ზელანდიაში კი ხელისუფლებას უფლება აქვს აკრძალოს რეკლამა იმ მიზეზით, რომ იგი შეიცავს ბევრ საეჭვო გარემოებას, როგორც ეს მოხდა კომპანია Nike-ს შემთხვევაში, როდესაც მისი ტანსაცმლის რეკლამა აიკრძალა იმის გამო, რომ ჰქონდა ძალადობრივი შინაარსი, ასევე კომპანია Coca-Cola-ს რეკლამა, რომელშიც გადაღებული იყო მკვიდრი მოსახლეობის ცეკვა, რაც მოხსნილ იქნა, როგორც “კულტურასთან შეუსაბამო”.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 801.

<sup>92</sup> France Retreats from "Knocking" Adverts, Financial Times, August 14, 1995, p. 3.

<sup>93</sup> New Zealand Bans Reebok, Other Ads It Deems Politically Incorrect for TV, Wall Street Journal, July 25, 1995, P. A12.

**სქემა 2.5** საერთაშორისო მარკეტინგი, როგორც ინტეგრირებული ფუნქციონალური სფერო



წყარო: Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 801

**საერთაშორისო მარკეტინგი და ბიზნეს-სტრატეგიები.** მრავალეროვნული კომპანიების მარკეტინგის მენეჯერების წინაშე მდგომი ძირითადი სირთულე არის ის, რომ მათ უნდა შეიმუშაონ ისეთი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც თავსებადი იქნება კომპანიის საერთო ბიზნეს - სტრატეგიასთან.<sup>94</sup> ბიზნეს - სტრატეგია ძირითადად სამი სახისაა: დიფერენცირებული სტრატეგია, ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით და ფოკუსირებული.

დიფერენცირებული მარკეტინგის სტრატეგია (მარკეტინგული ძალისხმევის დიფერსიფიკაციის სტრატეგია) საშუალებას აძლევს საწარმოს, გავიდეს მსოფლიო ბაზრის რამდენიმე სეგმენტზე და თითოეული მათგანისათვის შეიმუშაოს ცალკეული მარკეტინგული პროგრამა. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს სხვადასხვა საზღვარგარეთულ ბაზარზე არსებულ მოთხოვნის თავისებურებებს და ფირმის უნარს, მოახდინოს მარკეტინგული ღონისძიებების მოდიფიცირება კონკრეტული ბაზრის სპეციფიკის შესაბამისად. ასეთი მიდგომა, როგორც წესი, იწვევს დანახარჯებისა და ძალისხმევის მატებას, მაგრამ უზრუნველყოფს ფირმის საქმიანობის შეთანწყობას

<sup>94</sup> David Lei, Strategies for Global Competition, Long Range Planning, vol. 22, no. 1, 1989, pp. 102-109.

კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნებთან. მართალია, დანახარჯები იზრდება, მაგრამ კონკურენცია მცირდება. ასეთი სტრატეგიით საწარმო არამარტო უშვებს სხვადასხვა მოდიფიკაციის ერთი და იგივე საქონელს, არამედ მუდმივად იყენებს მათი სტიმულირებისა და გასაღების მრავალნაირ ღონისძიებებს.<sup>95</sup>

დიფერენცირებული სტრატეგია მრავალეროვნული კომპანიების მარკეტინგის მენეჯერისაგან მოითხოვს პროდუქციის დამუშავებას, ფასწარმოქმნის ტაქტიკის შემუშავებას და ისეთი დისტრიბუციის ფორმირებას, რომელიც განსხვავებული იქნება კონკურენტებისაგან მყიდველის თვალში. ამ განსხვავებაში შეიძლება ვიგულისხმოთ პროდუქციის მაღალი ხარისხი, მოდურობა, საიმედოობა და სხვა თვალშისაცემი მახასიათებლები. მსგავს განსხვავებებს წარმატებით უკეთებენ დემონსტრირებას ისეთი კომპანიების მარკეტინგის მენეჯერები, როგორიცაა: საათების მწარმოებელი “Rolex”-ი, “BMW” და “Montblance”-ის საწერ კალმების მწარმოებელი კომპანია. გარდა ამისა, თუ კომპანია უზრუნველყოფს პროდუქციის იმიჯის ეფექტიანად მიტანას მყიდველამდე, მას შეუძლია დააწესოს მაღალი ფასი და თავი დაიცვას საფასო კონკურენციისაგან ბევრად დაბალფასიანი პროდუქციის მქონე მარკებთან. მაგალითად, კომპანია Rolex-მა (71-ე ადგილი BusinessWeek-ის ტოპ ბრენდების ასეულში 2007წ) წარმატებულად განახორციელა დიფერენციაციის სტრატეგია და მიიჩნია, რომ არ არის ფასის დაწვევის აუცილებლობა თავის ბრილიანტით გაფორმებულ, ძვირადღირებულ მაჯის საათებზე (რომლებიც 15 000 დოლარი ღირს) ყოველ ჯერზე, როდესაც მისი კონკურენტი “Timex”-ი (13 მლნ აშშ დოლარის გაყიდვები 2010 წ) კვარცის საათების ახალ მოდელს გამოუშვებს, რომელსაც სულ რაღაც 19.95 დოლარად ყიდის საერთაშორისო ბაზარზე.

მრავალეროვნულ კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ საერთაშორისო ბიზნეს-სტრატეგია, რომელიც ეფუძნება ლიდერობას დაბალი დანახარჯებით. ამ სტრატეგიის რეალიზაცია შესაძლებელია წარმოებასა და გასაღებაზე დანახარჯების სისტემატური შემცირებით, უფრო დაბალი ღირებულების მასალებისა და ნაწილების გამოყენებით და სხვა საშუალებებით. ასეთი სტრატეგიის გამოყენებელი ფირმები ძირითადად ახორციელებენ პროდუქციის რეკლამირებას დაბალი ფასით და ისეთი განაწილების

<sup>95</sup> თოლუა ნ., საერთაშორისო მარკეტინგი, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2012, გვ. 294.

არსების გამოყენებით, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა ფასს დაბალ დონეზე. მაგალითად, პრდუქცია იყიდება მაღაზიებში დაბალი ფასებით, სადაც ასევე მოქმედებს გარკვეული ფასდაკლებები, და არა მოდურ ბუტიკებში. კალკულატორების მწარმოებელი "Texs Instruments", "HYNDAI", ბურთულიანი კალმების მწარმოებელი "BiC"-ყველა ეს ფირმა ვითარდება სწორედ აღნიშნული სტრატეგიის საფუძველზე.

საერთაშორისო კომპანიებს ასევე შეუძლიათ ფოკუსირებული (კონცენტრირებული) სტრატეგიის ფორმირება. ამ შემთხვევაში კომპანიის საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერები ფოკუსირდებიან სამომხმარებლო ბაზრის გარკვეულ სეგმენტზე ან კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალზე. საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერებმა ასევე უნდა იფიქრონ იმაზე, შერჩეულმა მიზნობრივმა სეგმენტმა მიიღო თუ არა სათანადო ინფორმაცია ამ ფირმის პოდუქციაზე. მაგალითად, ცნობილი საათების ბრენდის "Swatch"-ის მწარმოებელმა კონცენტრირება მოახდინა ისეთი არცთუ ისე ძვირადღირებული საათების ხაზის რეალიზაციაზე, რომელიც განკუთვნილია ახალგაზრდებისათვის ევროპაში და სამხრეთ ამერიკაში. და შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდებას ახორციელებს აღნიშნულ ბაზარზე რეკლამის საშუალებით.

ამავე დროს, კონცენტრირებული მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენებას თან ახლავს უფრო მაღალი რისკი. დროთა განმავლობაში შეიძლება ცალკეული სეგმენტის დეგრადირება მოხდეს. მაგალითად, კომპანია Porsche-ს შემოსავლები მნიშვნელოვნად შემცირდა გასული საუკუნის 80-იან წლებში მას შემდეგ, როცა ძვირადღირებულ სპორტულ ავტომობილებთან დაკავშირებული ბუმი ჩაქრა. სხვა რისკი განპირობებულია იმით, რომ უფრო ძლიერმა კონკურენტმა შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება მოცემულ სეგმენტში ექსპანსიის შესახებ. მოგების მაღალი ნორმა, პრესტიჟულობა და კონკურენციის არარსებობა, რაც დამახასიათებელი იყო სპორტული ავტომობილების ბაზარზე, გახდა მიზეზი ისეთი ძლიერი კონკურენტების მოზიდვისა, როგორცაა Mazda, Toyota და Honda. ნიშის მდგრადობას ასევე საფრთხე შეუძლია შეუქმნას მოდის ცვალებადობამ.

პრაქტიკაში არსებობს კონცენტრირებული მარკეტინგული სტრატეგიის რამდენიმე სახე: ერთ სეგმენტში კონცენტრაცია, სასაქონლო სპეციალიზაცია, საბაზრო სპეციალიზაცია და შერჩევითი სპეციალიზაცია.

ერთ სეგმენტში კონცენტრაცია ყველაზე მარტივი სახეა. ასეთი მეთოდი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საშუალებას აძლევს ფირმას, კარგად გაეცნოს თავის მომხმარებლებს და განიმტკიცოს პოზიცია ბაზარზე. ვინაიდან იგი დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან, ამიტომ ფირმები ცდილობენ ერთდროულად გავიდნენ ბაზრის რამდენიმე სეგმენტზე.

**სასაქონლო სპეციალიზაციის** დროს მრავალეროვნული კომპანია ახდენს ძალების კონცენტრაციას ერთი სახის საქონლის გამოშვებაზე, რომელიც რამდენიმე სეგმენტს მიეწოდება. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ მიკროსკოპების მწარმოებელი ფირმა, რომელიც თავის პროდუქციას უნივერსიტეტებს, სახელმწიფო და დარგობრივ ლაბორატორიებს აწვდის. კომპანია აწარმოებს მხოლოდ სხვადასხვა მოდიფიკაციის მიკროსკოპებს სამივე ჯგუფის მომხმარებლებისათვის. სასაქონლო სპეციალიზაციის მეოხებით, ფირმა მომხმარებლებში ადვილად იძენს საიმედო და სანდო პარტნიორის რეპუტაციას. ამასთან, ასეთი მოდგომისას, ყოველთვის არსებობს იმის საშიშროება, რომ კომპანიის პროდუქცია ბაზრიდან შეიძლება გამოიდევნოს ახალი, შედარებით სრულყოფილი ნაწარმით, რომელიც კონკურენტების მიერ მოწინავე ტექნოლოგიების საფუძველზე იქნება დამზადებული.

**საბაზრო სპეციალიზაცია**, ითვალისწინებს კომპანიის ძალისხმევის წარმართვას მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის სხვადასხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. მაგალითად შეიძლება გამოგვადგეს ისეთი ფირმის მარკეტინგული პოლიტიკა, რომელიც აწარმოებს და უნივერსიტეტების ლაბორატორიებს აწვდის მიკროსკოპებისა და კოლბების სხვადასხვა ასორტიმენტს. ასეთ ფირმას გააჩნია ძლიერი პოზიცია შერჩეულ სეგმენტში და გასაღების არსზე, რომლითაც მომხმარებლები მათთვის საჭირო საქონელს იძენენ. ამასთან, ასეთი მიდგომა არაა დაზღვეული იმისგან, რომ მოცემული ჯგუფის მომხმარებლების ბიუჯეტი შემცირდება და მათ უარი თქვან კომპანიის მომსახურებაზე.

**შერჩევითი სპეციალიზაციის** შემთხვევაში მრავალეროვნული კომპანია ირჩევს რამდენიმე სეგმენტს, რომელიც დასახული მიზნებისა და არსებული რესურსების გათვალისწინებით მიმზიდველია. ეს სეგმენტები შეიძლება იყვნენ როგორც მსგავსი, ისე აბსოლუტურად განსხვავებული, მაგრამ თითოეული მათგანისაგან უნდა იყოს მოსალოდნელი მაღალი მოგების მიღება. რამდენიმე სეგმენტის ერთდროულად ათვისების სტრატეგია ფირმას საშუალებას აძლევს, რომ რისკი ამ სეგმენტებს

შორის გადაანაწილოს. თუ რომელიმე სეგმენტი დაკარგავს აქტიურობას, კომპანიას შესაძლებლობა ეძლევა ეფექტიანად იმუშაოს სხვა სეგმენტში.

ფირმის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორია მდგომარეობს იმაში, თუ რამდენად თავსებადი იქნება მის საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია მის სართო ბიზნესსტრატეგიასთან. მაგალითისათვის ზემოთ განხილულმა საათების მწარმოებელმა კომპანიებმა გამოიყენეს სხვადასხვა მარკეტინგული სტრატეგია და მიაღწიეს მნიშვნელოვან წარმატებას სწორედ იმიტომ, რომ საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია აბსოლიტურად შესაბამებოდა საერთო ბიზნეს სტრატეგიას.<sup>96</sup>

ჩამოთვლილი კომპანიების მიერ შესაბამისი გამოყენებული სტრატეგიის ეფექტიანობას ადასტურებს ცნობილი ბიზნესგამოცემების და მათ შორის BusinessWeek-ის გლობალური ბრენდის შერჩევის მეთოდოლოგია. Business Week-ი ბრენდის ღირებულებას აფასებს, როგორც კომპანიის სხვა კორპორაციული აქტივის ღირებულებას და დაახლოებით გამოითვლის, თუ რა მოგებას მოუტანს იგი მომავალში კონკრეტულ კომპანიას. გარდა ამისა, BusinessWeek-ი იყენებს სხვადასხვა ანალიტიკურ პროგნოზებს, კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებლებს და ბრენდის საკუთარ ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ანალიზს. ეს პროცესი მიმდინარეობს ორ ეტაპად:

**პირველი ეტაპი** – BusinessWeek-ი გამოითვლის (ანალიზებს) ბრენდის მთლიანი გაყიდვების მაჩვენებელს. ზოგჯერ ეს მაჩვენებელი მოიცავს კომპანიის პროდუქციის მთლიან გაყიდვებს, მაგალითად, კომპანია “მაკდონალდსის” შემთხვევაში და მხოლოდ ერთი პროდუქტის გაყიდვებს, მაგალითად, Mallboro, რომელსაც აწარმოებს ALTRIA GROUP-ი. ამ ეტაპზე ასევე გამოყენება JP Morgan Chase-ის, Interbrand-ის, Citigroup-ისა და Morgan Stanley-ის მიერ ე.წ. “ინტერბრენდ პროექტის” ფარგლებში ჩატარებული კომპანიების კვლევა, რომელიც მოიცავს ბოლო 5 წლის გაყიდვებისა და მიღებული მოგების დეტალურ ანალიზს.

**მეორე ეტაპი** – ამ დროს ხდება რაოდენობრივი კვლევა იმის დასადგენად, თუ რამდენად განაპირობა მოცემული ბრენდის სიძლიერემ კომპანიის მიერ მიღებული

---

<sup>96</sup> Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 801-803.

მოგება. ამისათვის ხორციელდება კომპანიის საოპერაციო ხარჯების, გადასახადების, დაქირავებულთა ხელფასებისა და სხვა ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი.

საბოლოოდ კი მხედველობაში მიიღება ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: ბაზრის ლიდერობა, სტაბილურობა, ბაზრის გლობალური დაფარვა, როგორც კროსკულტურულ ისე გეოგრაფიულ საზღვრებში (იხ. ცხრილი 2.1, 2.2).<sup>97</sup>

**ცხრილი 2.1** მსოფლიოს 10 საუკეთესო ბრენდი BusinessWeek-ის რეიტინგის მიხედვით 2006-2007 წწ.

ბრენდის დასახელება	რეიტინგი		ღირებულება (მლნ აშშ დოლარი)		სხვაობა (%)	მწარმოებელი ქვეყანა
	2007 წ	2006 წ	2007 წ	2006 წ		
<b>1. Coca-Cola</b>	1	1	65,324	67,000	-2	აშშ
<b>2. Microsoft</b>	2	2	58,709	56,926	2	აშშ
<b>3. IBM</b>	3	3	57,091	56,201	2	აშშ
<b>4. GE</b>	4	4	51,569	48,907	5	აშშ
<b>5. Nokia</b>	5	6	33,696	30,13	12	ფინეთი
<b>6. McDonald's</b>	8	9	29,398	27,501	7	აშშ
<b>7. BMW</b>	13	15	21,612	19,617	10	გერმანია
<b>8. Nike</b>	29	31	12,004	10,897	10	აშშ
<b>9. Nestle</b>	63	63	5,314	4,932	8	შვეიცარია
<b>10. Rolex</b>	71	72	4,589	4,237	8	შვეიცარია

წყარო: Special Report, Rankings, BusinessWeek, August 6, 2007, PP. 59-64

<sup>97</sup> www.businessweek.com

**ცხრილი 2.2** - მსოფლიოს 10 გლობალური ბრენდი “Interbrand Sampson” -ის რეიტინგის მიხედვით - 2010-2011 წწ.

ბრენდის დასახელება	რეიტინგი		ღირებულება (მლნ აშშ დოლარი)		სხვაობა (%)	მწარმოებელი ქვეყანა
	2011წ	2010 წ	2011წ	2010 წ		
<b>1. Coca-Cola</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>71,861</b>	<b>70,452</b>	<b>2</b>	აშშ
<b>2. Microsoft</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>59,087</b>	<b>60,895</b>	<b>-3</b>	აშშ
<b>3. IB M</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>69,905</b>	<b>64,727</b>	<b>8</b>	აშშ
<b>4. GE</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>42,808</b>	<b>42,808</b>	<b>0</b>	აშშ
<b>5. Nokia</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>25,071</b>	<b>29,495</b>	<b>-15</b>	ფინეთი
<b>6. McDonald’s</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>35,593</b>	<b>33,015</b>	<b>6</b>	აშშ
<b>7. BMW</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>24,554</b>	<b>22,322</b>	<b>10</b>	გერმანია
<b>8. Nike</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>14,525</b>	<b>13,706</b>	<b>6</b>	აშშ
<b>9. Nestle</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>6,613</b>	<b>6,548</b>	<b>1</b>	შვეიცარია
<b>10. AVON</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>5,376</b>	<b>5,072</b>	<b>6</b>	აშშ

წყარო:[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2010.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2010.sflb.ashx)

მარკეტინგული გამოცდილების გადაცემა. გამოცდილება არის ბევრი კომპანიის შედარებით ძვირადღირებული და ფასეული აქტივი. მრავალეროვნული კომპანიების ერთ ქვეყანაში მიღებული საბაზრო გამოცდილება შეიძლება იყოს საფუძველი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა მეორე ქვეყანაში, სადაც ბაზარი საჭიროებს მსგავსი განვითარების ციკლს, ანუ ერთი ქვეყნისთვის ან რეგიონისთვის, შემუშავებული წარმატებული სტრატეგია შეიძლება გამოდგეს ახალ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად. სხადსახვა ქვეყნის მარკეტინგის ინსტიტუტების გამოკვლევები ამტკიცებს, რომ მრავალეროვნულ კომპანიას შეუძლია განსაზღვროს და გადასცეს გამოყენებული მარკეტინგული ტექნოლოგია ერთი განვითარებული ქვეყნიდან მეორეს. მაგალითად, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, მსხვილი ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიების - Scott Paper (რომელიც სპეციალიზებული იყო ქაღალდიდან დამზადებულ პროდუქციაზე) მარკეტინგის დირექტორი რიჩარდ ბრენი დასაქმებული იყო ევროპული ბაზრის შესწავლით. მან აღმოაჩინა საერთო ნიშანი ევროპული და ამერიკული პროდუქციის ბაზრის განვითარებაში, კერძოდ ჰიგიენური ქაღალდის ხელსახოცების. იმ პერიოდისთვის ამერიკულმა ბაზარმა მიაღწია მომწიფების ეტაპს, რომელიც მტკიცდებოდა



მონაცემებით – მოხმარებული ქაღალდის მოცულობა ერთ სულ მოსახლეზე, რის მიხედვითაც ბაზარზე შეიმჩნეოდა ზრდის შენელებული ტემპი. ევროპაში კი ეს პროდუქცია იყიდებოდა ისევე ისეთი ტემპით აფთიაქებში და მყიდველის აზროვნებაში ასოცირდებოდა როგორც სამედიცინო საშუალება. თუმცა, იყო ნიშნები იმისა, რომ ბაზარი სწრაფი ზრდის საზღვარზე იმყოფებოდა და ის გადაიქცა მასიურად. Scott Paper-ის სათავე კომპანიის მმართველობამ ჩათვალა შესაძლებლად გაეტარებინა იგივე მარკეტინგული გამოცდილება ევროპაში, რომელიც მიღებული ჰქონდა ამერიკაში. გამოყენებული სტრატეგია, ბაზარზე პროდუქციის წინ წაწევისა, ეყრდნობოდა ფართო სარეკლამო კამპანიას მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებში. ეს სტრატეგია ორიენტირდებოდა ქალ მყიდველებზე და სუპერმარკეტებზე, როგორც დისტრიბუციის ძირითადი საშუალება. შედეგად, Scott Paper-მა შეძლო მაქსიმალურად გამოეყენებინა ამერიკაში მიღებული მარკეტინგული გამოცდილება ევროპულ ბაზარზე, ხოლო იმავე სტრატეგიის განმეორება რიგ აზიურ და ლათინური ამერიკის ქვეყნებში შეუძლებელი აღმოჩნდა, რადგან რჩინარდ ბრენინმა არ გაითვალისწინა აზიის მოსახლეობის კულტურული და სოციალური მახასიათებლები, რომელიც მკვეთრად განსვავდება ევროპისა და ამერიკის მოსახლეობისაგან.

მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ფორმით იქნება აღქმული და აღიარებული სხვადასხვა ქვეყნების მომხმარებლებში კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება. მრავალეროვნული კომპანიების სათავე კომპანია თამაშობს მნიშვნელოვან როლს შემდეგ სფეროებში: სტანდარტიზაცია, პროდუქციის დამუშავება და განვითარება, პროდუქციის უსაფრთხოების და ხარისხის კონტროლი.

პირველ რიგში, საერთაშორისო სტანდარტების მოხმარებაზე ასოცირდებოდა ისეთი პროდუქტები, როგორცაა მრეწველობის ინსტრუმენტები და დაზგები, რომლებიც გამოიყენება სხვადასხვა ქვეყანაში ერთნაირი და მსგავსი ამოცანების გადასაწყვეტად. ამავე დროს, პროდუქციის საერთაშორისო სტანდარტიზაცია ფართოდ გამოიყენება სამომხმარებლო საქონელთან მიმართებაშიც.

სტანდარტიზაციის უმაღლესი ეტაპი განასხვავებს მრავალეროვნული კომპანიის მარკეტინგული მოქმედების ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა სავაჭრო მარკები, შეფუთვა, რეკლამის ზოგიერთი ასპექტი და საქონლის წინ წაწევა.

მრავალეროვნული კომპანიების მარკეტინგის ეს ელემენტები ყოველთვის არ შეესაბამებიან ნებისმიერი ინდივიდუალური ბაზრის პირობებს. აღსანიშნავია, რომ პროდუქციის სტანდარტიზაცია არ ნიშნავს მის მთლიანად იდენტურობას, თუმცა მცირე განსხვავებასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

**პროდუქციის უსაფრთხოება და ხარისხი.** საერთაშორისო მასშტაბით გამოშვებულმა პროდუქციის უსაფრთხოებასა და ხარისხთან დაკავშირებულმა პრობლებამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მრავალეროვნული კომპანიის რეპუტაციაზე და ფინანსურ მდგომარეობაზე. ხარისხისა და უსაფრთხოების მიმართ მინიმალური მოთხოვნების უზრუნველსაყოფად ფართოდ გამოიყენება ცენტრალიზებული სტანდარტები, რომლებსაც ეყრდნობიან ყველა საერთაშორისო კორპორაციის ქვეგანყოფილებები. ასე კომპანია Coca Cola უფლებას აძლევს თავის საზღვარგარეთელ შეიღობილ კომპანიებს გამოიყენონ შეფუთვა, რომელიც დამზადებულია ადგილობრივი მშრომელების მიერ, თუმცა ამ კომპანიების პროდუქცია ექვემდებარება არამარტო თავდაპირველ სერტიფიკაციას ცენტრალურ ლაბორატორიებში, არამედ რეგულარულ მიმდინარე ტესტირებასაც, რადგანაც აღარ დარჩეს ეჭვის საფუძველი მისი შიდაფორმული სტანდარტებისადმი შეუსაბამობაში.

საკუთარი სტანდარტების შემუშავებისას მსხვილი კორპორაციები ეყრდნობიან ხარისხის ისეთ სტანდარტებს, რომლებიც შემუშავებულია საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ, როგორცაა სტანდარტიზაციის მსოფლიო ორგანიზაცია (ISO). ISO 9000 სერიის სტანდარტების კომპლექსი მოიცავს ხარისხის მართვის მთელი სისტემის სტანდარტიზაციას და გამოიყენება ისეთი ქვეყნების მიერ, რომლებიც შედიან ევროკავშირში და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში.

**საერთაშორისო საფასო პოლიტიკა.** საერთაშორისო მარკეტინგული კომპლექსის მეორე - არის ფასწარმოქმნა (pricing). ეფექტიანი საფასო პოლიტიკის ფორმირება არის ნებისმიერი ფირმის წარმატების კრიტიკული ფაქტორი. საფასო პოლიტიკა პირდაპირ გავლენას ახდენს ფირმის მიერ მიღებული მოგების მოცულობაზე. ის არის მძლავრი სტრატეგიული იარაღი, რომელიც ფირმის კონკურენტული გარემოს ფორმირებას ახდენს. მაგალითად, კომპანია Toys „R“ US-მა წარმატებას მიაღწია გერმანიაში, იაპონიაში, აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში არაძვირადღირებული სათამაშოების გაყიდვით დაკავებული ეკონომიური მაღაზიების საშუალებით,

რომელიც საწყობებს მოგაგონებს. დაბალი ფასებით ის იძულებს კონკურენტებს შეამცირონ ხარჯები, დახვეწონ განაწილების სისტემა, შეამცირონ მოგების ნორმა. ფაქტობრივ აგრესიული საფასო პოლიტიკის წყალობით კონკურენტები იძულებულნი არიან იბრძოლონ აზიური, ევროპული და ჩრდილოეთ ამერიკული მომხმარებლებისათვის მის მიერ ნაკარნახევი პირობებით.

საერთაშორისო ფასწარმოქმნის სფეროში მრავალეროვნული კომპანიის სათავე ოფისის პოლიტიკის ოთხი ძირითადი ვარიანტი არსებობს: ფასები ეროვნულ დონეზე, ფასწარმოქმნა სტანდარტული ფორმულის საფუძველზე და ფასწარმოქმნა “ეფექტიანობის მრუდის” საფუძველზე.<sup>98</sup>

**1. ფასები ეროვნულ დონეზე**-ყველა შვილობილ კომპანიას უფლება აქვს თავისუფლად მიიღოს საკუთარი ფასები. ამასთან, სათავე კომპანია ფასწარმოქმნის პროცესში არ მონაწილეობს. ამ სტრატეგიის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ეროვნული ფასები მხედველობაში იღებენ ადგილობრივი ბაზრების პირობებს იმ ზომით, რა ზომითაც არიან ისინი ინტერპრეტირებული ადგილობრივი მენეჯერების მიერ.

**2. ფასწარმოქმნა სტანდარტული ფორმულის საფუძველზე**-ფასების გამოანგარიშებისათვის თითოეულ ქვეყანაში გამოიყენება ერთი და იგივე ფორმულა, რომელიც შემუშავებულია სათავე კომპანიის მიერ.

**3. საერთაშორისო სტრატეგიული ფასწარმოქმნა**-ფასები დგინდება უშუალოდ სათავე კომპანიის მიერ – ეს არის მრავალეროვნული კომპანიის საერთო პოლიტიკის ნაწილი. ფასები შეიძლება მერყეობდეს ქვეყნიდან ქვეყანაში ფაქტიურ დანახარჯებთან და შემოსავლებთან დაუკავშირებლად მოცემულ ეროვნულ ტერიტორიაზე. მოცემული სტრატეგიის რეალიზაციისას სათავე კომპანია ეყრდნობა ფასწარმოქმნაში მოქნილობას, როგორც ძირითად კონკრეტულ ინსტრუმენტს, მიაღწევს რა ამით სპეციფიკურ კონკრეტულ უპირატესობას.

**4. ფასწარმოქმნა “ეფექტიანობის მრუდის” საფუძველზე**-მოცემული მიდგომის გამოყენებისას მრავალეროვნული კომპანიის სათავე კომპანია გამოდის ერთეული პროდუქციის სავარაუდო თვითღირებულებიდან. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, გამოშვების მოცულობის ზრდასთან ერთად იზრდება წარმოების ეფექტიანობა, ხოლო პროდუქციის თვითღირებულება მცირდება. ეს საშუალებას იძლევა დაწყებით ეტაპზე

<sup>98</sup> William P., O.C. Ferrell, Marketing, 9th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1995, P. 57.

ახალ ეროვნულ ბაზრებზე შესვლისას დაწესდეს თვითღირებულებაზე დაბალი ფასი, რაც იძლევა მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას.

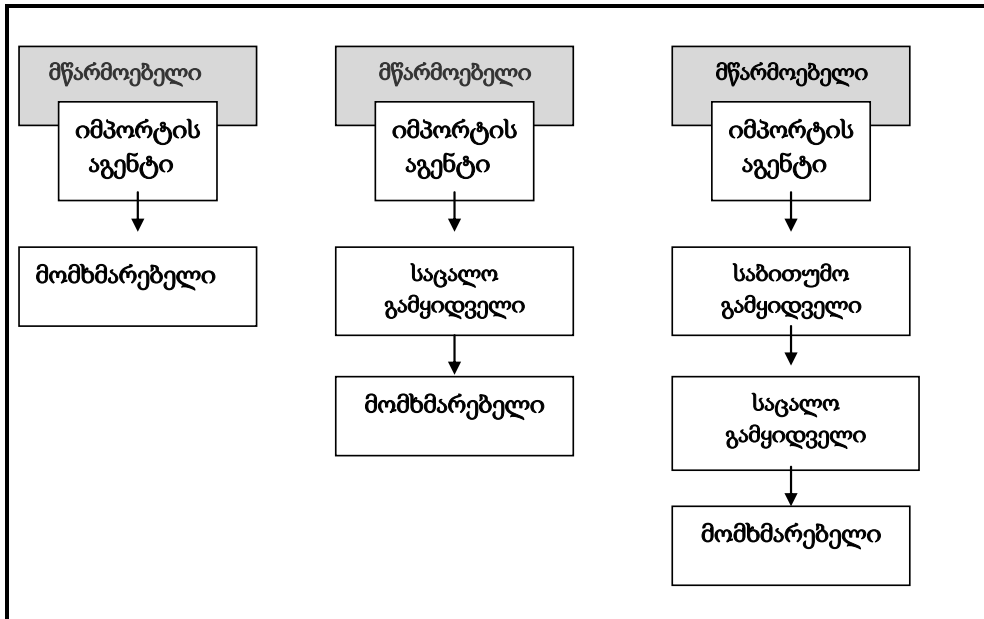
**რეალიზაციის საერთაშორისო პოლიტიკა.** საქონლის რეალიზაცია (დისტრიბუცია), ტრადიციულად არის მარკეტინგის ძალიან მნიშვნელოვანი სფერო, რომელიც მდებარეობს მრავალეროვნული კომპანიის სათავო კომპანიის უშუალო კონტროლის მიღმა, რამდენადაც მასში ჩართულია მრავალრიცხოვანი დამოუკიდებელი თუ ნახევრადდამოკიდებული შუამავლები. მარკეტინგის მენეჯერებმა სწორად უნდა განსაზღვრონ განაწილების როგორი არხები გამოიყენოს საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციისათვის კონკრეტულ ქვეყანაში (იხ. სქემა 2.6) მოსალოდნელი იყო, რომ თითოეულ ქვეყანაში შემუშავებულიყო რეალიზაციის განსაკუთრებული მექანიზმი, კანონმდებლობის განსხვავებებიდან გამომდინარე, რომელიც თანასწორი იქნებოდა ეროვნული ტრადიციების და ჩვევების.

მიუხედავად ამისა, მარკეტინგის ეს სფერო იმდენად მნიშვნელოვანია ბევრი მრავალეროვნული კომპანიისთვის, რომ მათი სათავო კომპანიები კოორდინაციას უკეთებენ რეალიზაციის პოლიტიკას და დისტრიბუციას საერთაშორისო მასშტაბით. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ რეალიზაციის სწორი პოლიტიკის არჩევისას სათავო კომპანიის მიერ არის მნიშვნელოვანი შემადგენელი წარმატების საერთაშორისო ბაზარზე. ზოგიერთი კომპანია ცდილობს თავისი პროდუქცია ბაზრს მიაწოდოს რაც შეიძლება ნაკლები რაოდენობის შუამავლების საშუალებით და ამით დანახარჯები შეამციროს, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში ამასაც მოჰყვება ხოლმე თავისი ნეგატიური შედეგები.

საერთაშორისო დისტრიბუციის შემთხვევაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ტრანსპორტირების მეთოდების არჩევა – საქონლის მიტანა წარმოების ადგილიდან დანიშნულების ადგილამდე. მოცემული არჩევანი გულისხმობს კომპრომისს დროსა და დანახარჯებს შორის. ტრანსპორტირების სწრაფი მეთოდები, როგორცაა საჰაერო ტრანსპორტი საავტომობილო გადაზიდვები, საზღვაო გადაზიდვები, სარკინიგზო ტრანსპორტი, მილსადენებსა და ბორნებთან შედარებით ძვირი ჯდება. თუმცა, ტრანსპორტირების საშუალებების არჩევა გავლენას ახდენს ფირმის სასაქონლო მატერიალურ მარაგების ღირებულებაზე, მომსახურების დონეზე, საქონლის შენახვის ეფექტიან ვადასა და ტვირთის დაზიანების ალბათობაზე მისი მიწოდებისას.

მაგალითად, საერთაშორისო ავიაგადაზიდვებისთვის დამახასიათებელია მაღალი შეფასება ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლების მიხედვით, ხოლო საზღვაო გადაზიდვებისთვის პირიქით, ძალზედ დაბალი.

**სქემა 2.6** განაწილების არხების სახეები



წყარო: Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 829

მაგალითად, როდესაც AVON PRODUCTS-მა ჩათვალა რომ საქონელი ბოლო მომხმარებლამდე მიდიოდა ბევრი შუამავლის გავლით, გადაწყვიტა, რომ საჭირო იყო მხოლოდ ერთი დისტრიბუტორის დატოვება, რამაც ის დიდ დანახარჯებთან მიიყვანა. ეინაიდან დანარჩენმა შუამავალმა ფირმებმა მას სასამართლოში უჩივეს და წარმატებასაც მიაღწიეს. გაუარესდა ასევე ამ კომპანიის იმიჯიც.

**საერთაშორისო სარეკლამო პოლიტიკა.** საერთაშორისო მარკეტინგის წარმოშობა და საერთაშორისო საქმიანობის გლობალიზაციას მოჰყვა რეკლამის ფართომასშტაბიანი განვითარება. Mc Cann-Erikson, Yong&Rubicam და J. waltn thompson. პირველი სარეკლამო სააგენტოები იყვნენ, რომლებმაც საერთაშორისო არენაზე დაიწყეს მუშაობა. ისინი თანმიმდევრობით ხსნიდნენ სააგენტოებს ყოველ ქვეყანაში, სადაც მსხვილი ფირმები მიზნად ისახავდნენ ახალი ქვეყნის ბაზრის დაპყრობას.

სარეკლამო საქმიანობისადმი ასეთი მიდგომა საკმაოდ ძვირი აღმოჩნდა, გარდა ამისა არ არსებობდა იმის გარანტია, რომ ყოველი შემოსული წარმომადგენელი ადგილობრივი მომხმარებლის მოთხოვნის ადეკვატურ მომსახურებას და კოორდინაციას გაწევდა, ამიტომ საერთაშორისო სააგენტოების უმრავლესობამ უცხოურ კაპიტალში 100% -იან მონაწილეობაზე უარი განაცხადა და არჩევანი ეროვნული სააგენტოების ბაზაზე შექმნილ ერთობლივ ფირმებზე გააკეთა.

მრავალეროვნული კომპანიების უმეტესობისათვის, რომლებიც სამომხმარებლო პროდუქციას ყიდიან რეკლამა ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია საკუთარი პროდუქციის წინ წაწევისათვის. სარეკლამო სტრატეგიის ფორმირების დროს მნიშვნელოვანია სამი ფაქტორის გათვალისწინება:

1. ინფორმაცია, რომელიც უნდა მიაწოდოს მომხმარებელს;
2. მედიის სშუალეობა რითაც უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია;
3. რეკლამის გლობალიზაციის სასურველი ხარისხი.

ინფორმაცია არის კომპანიის სარეკლამო მიმართვა, რომელიც პოტენციურ მყიდველს გარკვეულ შთაბეჭდილებას შეუქმნის პროდუქციის შესახებ. ავტომწარმოებლისათვის ეს შეტყობინება შეიძლება იყოს დაბალი ფასი, მაღალი ხარისხი ან საიმედოობა. მაგალითად კომპანია Coca-Cola დარწმუნებულია, რომ მისი პროდუქცია დაეხმარება მომხმარებელს, რომ უკეთ გაერთონ და სწორედ ეს არის მისი ძირითადი გზავნილი პოტენციური საერთაშორისო კლიენტების მიმართ. ამასთან, Coca-Cola ყოველწლიურად ზრდის სარეკლამო ხრახებს (იხ. დიაგრამა 2.1).<sup>99</sup>

მიუხედავად არაერთგავრონი შეხედულებისა რეკლამის სარგებლიანობაზე, რეკლამაზე და სტიმულირების სხვა მეთოდებზე დახარჯული თანხები წელიწადში ინტენსიურად იზრდება. არსებობს აზრი იმის შესახებ, რომ სარეკლამო ბიზნესის მასშტაბებით შეიძლება მსჯელობა კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე. საქმიანობა, რომელიც არ სრულდება სააგენტოების მიერ მსხვილი კომპანიების უმრავლესობა სარგებლობს სარეკლამო აგენტების მომსახურებით, რამდენადაც ეს აძლევს მათ უპირატესობებს.

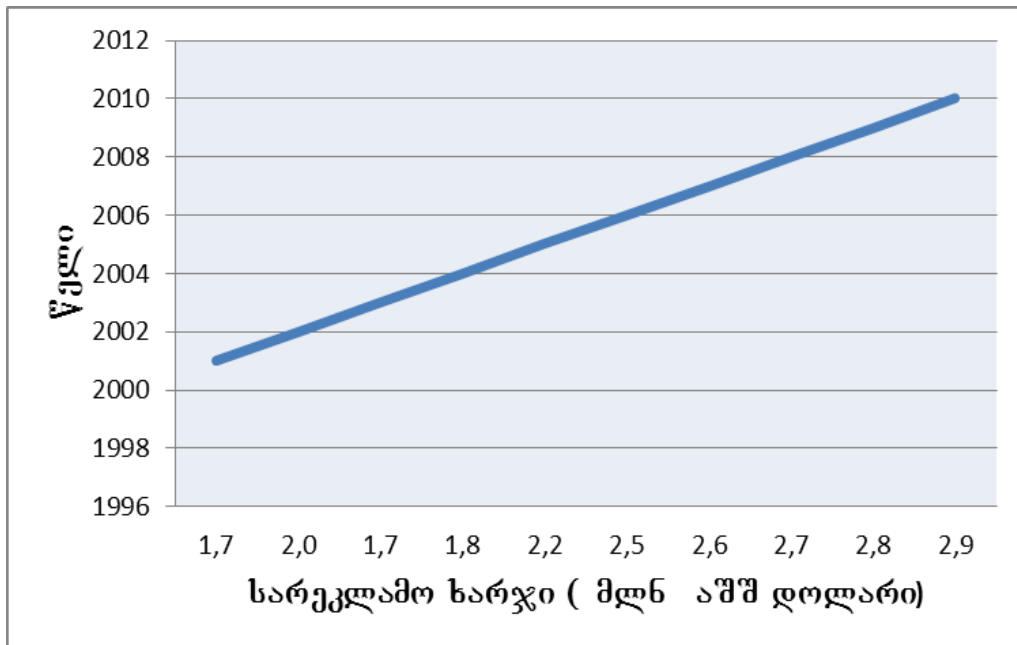
---

<sup>99</sup> World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints” Journal of Consumer Marketing (Spring 1986), pp. 5-26.

1990-იანი წლების დასაწყისისათვის უმსხვილესმა საერთაშორისო კომპანიებმა დაიწყეს თავისი სარეკლამო ხარჯების 50%-ზე მეტის ხარჯვა აშშ-ს საზღვრებს მიღმა. მე-20 საუკუნის დასასრულისათვის, აშშ-ს საზღვრებს გარეთ განლაგებული 500 უმსხვილესი სააგენტოს საერთო შემოსავალმა შეადგინა 9 მილიარდი. 25 უმსხვილესი სააგენტოს ნახევარზე მეტმა, თავისი მთავარი ოფისი განათავსა აშშ-ში, ხოლო ფილიალები კი დიდ ბრიტანეთსა და იაპონიაში.<sup>100</sup>

მედია საშუალება არის საკომუნიკაციო არხი, რომლითაც ხდება ინფორმაციის გადაცემა და როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, საერთაშორისო მარკეტინგის მენეჯერმა უნდა არჩიოს მედიის საშუალება კულტურული, სამართლებრივი შეზღუდვების, ლინგვისტური განსხვავებების, მოსახლეობის ცხოვრებისა და განთლების დონის გათვალისწინებით. მაგალითად კომპანია Nesstle-მ საფრანგეთში რეკლამა განათავსა ფრანგულ ენაზე და ასევე გერმანულენოვანი აუდიტორიისათვის სარეკლამო განხცხადება გაზეთებში დაიბეჭდა გერმანულ ენაზე.

დიაგრამა 2.1 Coca-Cola-ს სარეკლამო ხარჯების დინამიკა 1996-2012 წწ



წყარო: <http://www.thecoca-colacompany.com/contactus/faq/advertising.html>

<sup>100</sup> ჯაში ჩ., ხახუტაშვილი ე., რეკლამა და სტიმულირება, სახელმძღვანელო, თსუ, 2012, გვ. 220-221.

როგორც წესი, კომპანიები პროდუქციის რეკლამირებას ახორციელებენ გლობალური ან ლოკალური მასშტაბით. ამ შემთხვევაში მკ-მა უნდა გადაწყვიტოს რამდენად შესაძლებელია საკუთარი პროდუქციის ერთი და იგივე რეკლამა გამოიყენოს ყველა ბაზარზე.<sup>101</sup> მაგალითად Coca-Cola , BiC , რესტორნების ქსელი McDonald-ი და ჯინსების მწარმოებელი Levi's-ი ყველა ბაზარზე იყენებენ უნივერსალურ რეკლამას ანუ მიმართავენ გლობალურ რეკლამირებას.<sup>102</sup>

საქონლის წინ წაწევა ბაზარზე და რეკლამა სპეციფიკურია თითოეული ეროვნული ბაზრისთვის. ამავე დროს ბევრი მსხვილი მკ-ი ეჯახება უხერხულობას, მისი შვილობილი კომპანიების უმრავლესობას არ შეუძლია დამოუკიდებლად გაატარონ სარეკლამო კამპანია: ეს ფირმები ნაწილობრივ განიცდიან ფულადი რესურსების დეფიციტს, ხოლო მათი მენეჯერები კონცენტრირებულნი არიან მიმდინარე საწარმოო ამოცანების გადაწყვეტაზე. ამიტომაც, ბერი მრავალეროვნული კომპანიის სათავე კომპანია გამოდის გარკვეული სახის სარეკლამო იდეებისა და მეთოდების “ბირჟების” როლში, რომელსაც სათავე კომპანია სთავაზობს კოორდინაციის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებს.

სხვა უფრო ინტეგრირებულ კორპორაციებში, სათავე კომპანიის სპეციალისტები ატარებენ აუცილებელ მარკეტინგულ გამოკვლევებს თუ დამუშავებებს და ასევე საცდელ სარეკლამო კამპანიებს, რათა შემდეგ გააფართოონ ეს გამოცდილება რეგიონალურ ან გლობალურ მასშტაბში. სათავე კომპანიის კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი საქმიანობა იმიჯის შემუშავებაა.

საბოლოოდ უნდა აღინიშნოს, რომ მრავალეროვნული კომპანიებისათვის საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია არის საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მიღწევის მძლავრი ბერკეტი. რა თქმა უნდა, მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციისათვის აუცილებელია მისი თავსებადობა საერთო ბიზნეს სტრატეგიაში და მისი ფორმირების პროცესში მარკეტინგის მენეჯერების ძალისხმევა სწორედ ამისკენ უნდა იყოს მიმართული. გარდა ამისა, საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირების საწყის ეტაპზე

<sup>101</sup> Barbara Mueller, Multinational Advertising: Factors Influencing the Standardized vs. Specialized Approach, International Marketing Review, vol. 8, no. 1(1991), pp. 7-18.

<sup>102</sup> Coke Global Image Ad, Wall Street Journal, April 29, 1997, p. B15.



მარკეტინგის მეჯერბმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ იმ ქვეყნების კულტურული, ეკონომიკური და პოლიტიკური თავისებურებები სადაც გეგმავენ საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციას. რადგან არ არსებობს ერთი უნივერსალური მარკეტინგული სტრატეგია, რომელასც ყოველგვარი კორექტირებისა და სერთაშორისო კლიენტის გემოვნების შეწავლის გარეშე წარმატებით განახორციელებენ ყველა ქვეყანაში. ასევე, მრავალეროვნული კომპანიის სათავე კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერების ყურადღების მიღმა არ უნდა დარჩეთ ისეთი უმნიშვნელოვანესი საკითხები როგორცაა: მარკეტინგული გამოცდილების გადაცემა, პროდუქციის უსაფრთხოება და ხარისხი, საერთაშორისო საფასო პოლიტიკა, რეალიზაციისა და რეკლამირების საერთაშორისო პოლიტიკა.

## 2.3 ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა მრავალეროვნული კომპანიების განვითარებაში

მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობაზე და შესაბამისად, წარმატებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებით, მრავალი მეცნიერის მოსაზრება არსებობს, თუმცა ყველა მათგანი მასში გულისხმობს გარკვეულ ქცევის ნორმებსა და ფასეულობებს. კულტურის ცნობილი მკვლევარი ე.შეინი ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავს, როგორც ძირითადი ქცევის ნორმების სისტემას, რომელსაც შეისწავლის ადამიანთა გარკვეული ჯგუფი, რითაც ისინი ცდილობენ ორგანიზაციაში გადაწყვიტონ გარემოსთან ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პრობლემები. შემდგომში მოცემული სისტემა იმუშავებს ეფექტიანად, თუ ჯგუფის წევრების მიერ ის სწორად იქნება აღქმული და გათავისებული. ასევე შესაძლებელი უნდა იყოს მისი ადვილად შესწავლა ჯგუფის ახალი წევრების მიერ იმისათვის, რომ მათ ერთნაირად აღიქვან, იფიქრონ და შეიგრძნონ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები და გამოწვევები.<sup>103</sup>

დაახლოებით მსგავს განმარტებას იძლევა სტივენ მაკ შეინი სახელმძღვანელოში “ორგანიზაციული ქცევა”, სადაც იგი ორგანიზაციულ კულტურას უწოდებს ღირებულებებისა და ქცევითი ნორმების ერთობლიობას, რომელსაც იზიარებენ ორგანიზაციის წევრები.<sup>104</sup>

კულტურის სფეროს კიდევ ერთი ცნობილი მკვლევარი გ. ჰოფსტიდი მიუთითებს რა კულტურის მნიშვნელობაზე, აღნიშნავს, რომ იგი არის ადამიანთა ჯგუფის გონების დაპროგრამება, რაც გამოარჩევს მის წევრებს სხვებისაგან.<sup>105</sup> საერთაშორისო მენეჯმენტის კუთხით კულტურა არის შექმნილი ცოდნა, რომელსაც ადამიანები იყენებენ გამოცდილების ინტერპრეტაციისა და სოციალური საქციელის ნორმების გამომუშავებისათვის. ეს უკანასკნელი კი აყალიბებს ღირებულებებს და გავლენას ახდენს პიროვნებათა საქციელზე. საერთაშორისო მენეჯმენტის მკვლევარი რიჩარდ მედი კი თვლის, რომ ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ღირებულებებს, ნორმებს, წესებსა და ორგანიზაციულ კლიმატს.

<sup>103</sup> <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=36>

<sup>104</sup> Steven L. McShane, *Organizational Behavior*, McGraw hill, 1998, P. 416.

<sup>105</sup> <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა, არსებობს ორგანიზაციული კულტურის 150-მდე დეფინიცია და მათი ზოგადი შინაარსის გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებების, შეხედულებების, რწმენისა და ქცევის ნორმების ერთობლიობა, რომელიც განსხვავდება ორგანიზაციულ კლიმატს და რომლითაც იგი განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისაგან.

მენეჯმენტის ბევრი მკვლევარი აცხადებს, რომ კულტურა არის უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალა იმ გადაწყვეტილებებისა, რომელსაც ადამიანები ორგანიზაციის მართვის პროცესში იყენებენ. მაგალითად, მალკოლმ ვორნერი და პეტ ჯონთონი თვლიან, რომ კულტურას გააჩნია ძლიერი გავლენა, როგორც მენეჯმენტის პროცესზე ისე ორგანიზაციულ ქცევაზე. გარდა ამისა, ფრენკ ჰელერიც მიუთითებს ორგანიზაციაში კულტურის დიდ მნიშვნელობაზე,<sup>106</sup> მაგრამ მათ საწინააღმდეგოდ ზოგიერთი მკვლევარი ეჭვქვეშ აყენებს კულტურის რამენაირ კავშირს მენეჯმენტთან. საბოლოოდ, მკვლევართა უმეტესობა თანხმდება ბიზნესსაქმიანობაში კულტურის მნიშვნელობაზე და გამოყოფს მის შემდეგ ძირითად მახასიათებლებს:

1. **კულტურა არის სწავლებადი.** იგი მემკვიდრეობით არ გადაეცემა და არ გააჩნია ბიოლოგიური საფუძვლები. მისი შექმნა ხდება სწავლითა და გამოცდილებით.
2. **კულტურა არის გაზიარებადი.** ადამიანები, როდესაც არიან რომელიმე ჯგუფის, ორგანიზაციის ან საზოგადოების წევრები, იზიარებენ მათი არსებულ კულტურას და იგი არ არის დამახასიათებელი მხოლოდ ერთი ინდივიდისათვის.
3. **კულტურა არის ტრანსგენერაციული.** ეს იმას ნიშნავს, რომ შესაძლებელია მისი გადაცემა ერთი თაობიდან მეორეზე.
4. **კულტურა არის სიმბოლური.** რაც გამოხატავს ადამიანის შესაძლებლობას სიმბოლიზება გაუკეთოს და გამოიყენოს ერთი საგანი ან მოვლენა მეორის წარმოსადგენად.
5. **კულტურა არის კანონზომიერი.** ამ შემთხვევაში მას გააჩნია გარკვეული სტრუქტურა და ინტეგრირებულია. შესაბამისად, მისი ერთი ნაწილის ცვლილებამ შესაძლოა გამოიწვიოს სხვა ნაწილების შეცვლა.

<sup>106</sup> Joynt P., Malcolm Warner, *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, 2nd edition, US, 2004, P. 3.

6. კულტურა ხასიათდება ადაპტურობით. იგი ეფუძნება ადამიანის შესაძლებლობებს შეიცვალოს ან მოახდინოს ადაპტირება.

კულტურის ძირითადი შემადგენელი ელემენტებია: სასაუბრო ენა, კომუნიკაციის საშუალებები, ღირებულებები, საზოგადოების სოციალური სტრუქტურა და რელიგია. (იხ. სქემა 2.7).

სქემა 2.7 კულტურის შემადგენელი ელემენტები



წყარო : Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006, стр. 166

გამომდინარე იქიდან, რომ დღევანდელი მსოფლიოსთვის დამახასიათებელია კულტურული მრავალფეროვნება, მისი შემადგენელი ელემენტებიც სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული იქნება, ამიტომ აუცილებელია, რომ საერთაშორისო მენეჯერმა ჯეროვანი ყურადღება გაამახვილოს მოცემულ ცნებაზე.

არსებობს მრავალი გზა იმასათვის, რომ გამოვიკვლიოთ სხვადასხვა კულტურებს შორის განსხვავებები და მათი გავლენა საერთაშორისო მენეჯმენტზე. კერძოდ, კულტურამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ტექნოლოგიების გადაცემაზე, მენეჯერულ მიდგომებზე, მენეჯერულ იდეოლოგიაზე და ბიზეს-სახელისუფლებო ურთერთობებზე. (იხ. ცხრილი 2.3). ქვემოთ მოცემული ინფორმაციიდან კარგად ჩანს, რომ ძალზე დიდია განსხვავება ამერიკული, იაპონური და არაბული ქვეყნების კულტურულ

ღირებულებებს შორის, რაც თავისთავად ასახავს კპოვებს ორგანიზაციაში მენეჯმენტის განხორციელების პროცესზე.

**ცხრილი 2.3** კულტურული ღირებულებების პრიორიტეტები აშშ-ში, იაპონიასა და არაბულ ქვეყნებში

<u>აშშ</u>	<u>იაპონია</u>	<u>არაბული ქვეყნები</u>
1. თავისუფლება;	1. კუთნოვანება;	11. ოჯახის უსაფრთხოება;
2. დამოუკიდებლობა;	2. ჯგუფური ჰარმონია;	12. ოჯახური ჰარმონია;
3. თვითკმაყოფილება;	3. კოლექტივიზმი;	13. მშობლების როლი;
4. თანასწორობა;	4. ასაკი;	14. ასაკი;
5. ინდივიდუალიზმი;	5. ჯგუფში კონსენსუსი;	15. უფლებამოსილება;
6. კონკურენცია;	6. თანამშრომლობა;	16. კომპრომისი;
7. ეფექტიანობა;	7. ხარისხი;	17. ერთგულება;
8. დროის ფაქტორი;	8. მოთმინება;	18. მოთმინება;
9. პირდაპირობა;	9. არაპირდაპირობა;	19. არაპირდაპირობა;
10. დიაობა.	10. შუამავლობა.	20. სტუმართმოყვარეობა.

წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, p. 97

კულტურაზე დამოკიდებული მენეჯერული მიდგომების მაგალითები შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგნაირად:

❖ **ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღება.** ზოგიერთ საზოგადოებაში მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები მიიღება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ. სხვა საზოგადოებაში კი გადაწყვეტილებები გადანაწილებულია საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებზე. მაგალითად, კვლევები გვიჩვენებს, რომ ამერიკულ კომპანიებში გადაწყვეტილებების უმეტესობა მიიღება დეცენტრალიზებული წესით,<sup>107</sup> თუმცა თურქულ კომპანიებში ეს პრეროგატივა ძირითადად ტოპ მენეჯერების ხელშია მოქცეული.

<sup>107</sup> Jan Zabojski, Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, Journal of Labor Economics, vol. 20, no. 1, Chicago, 2002, P. 1-2.

❖ **უსაფრთხოება ან რისკი.** ზოგიერთ საზოგადოებაში გადაწყვეტილებები დიდი სიფრთხილით მიიღება, რასაც განაპირობებს შიში გაურკვეველი მდგომარეობის მიმართ. ზოგიერთში საზოგადოებაში კი რისკის გაწევა წახალისებულია და გაურკვეველობა ჩვეულებრივ მოვლენად არის მიჩნეული.

❖ **ინდივიდუალური ან ჯგუფური წახალისება.** ზოგიერთ ქვეყანაში გავრცელებულია მომუშავეთა ინდივიდუალური დაჯილდოვება და წახალისება. სხვა ქვეყნებში კი კულტურის ნორმები მოითხოვს, რომ დაჯილდოვდეს არა პიროვნება არამედ ჯგუფი.

❖ **ფორმალური ან არაფორმალური პროცედურები.** ზოგიერთი კულტურაში ბევრი რამის მიღწევა შესაძლებელია არაფორმალური კავშირებით, სხვა კულტურები კი მკაცრად იცავენ ფორმალურ პროცედურებს.

❖ **კომპანიის მიმართ დაბალი ან მაღალი ერთგულების დონე.** ზოგიერთ საზოგადოებაში პიროვნებები ამუღანებენ საკმაოდ ძლიერ ერთგულებას დამქირავებლის მიმართ, სხვები კი საკუთარ თავს მიაკუთვნებენ არა კომპანიას არამედ გარკვეულ პროფესულ ჯგუფს, მაგალითად, ინჟინრებს, ეკონომისტებს, იურისტებს და ა.შ. და ხასიათდებიან ფირმისადმი ერთგულების დაბალი დონით.

❖ **თანამშრომლობა ან კონკურენცია.** ზოგიერთი კულტურა ახდენს თანამშრომელთა წახალისებას თანამშრომლობისკენ, ზოგი კი ხელს უწყობს მათში კონკურენციის გაღვივებას.

❖ **მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი დაგეგმვა.** არსებობს საზოგადოებები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან მოკლევადიან საქმიანობებზე და გეგმებზე, სხვანი კი დაინეტერესებულნი არიან ისეთი ხანგრძლივადიანი მიზნებით, როგორებიცაა: ბაზრის წილის გაფართოება, როგორც ლოკალურ ისე გლობალურ ბაზარზე, ტექნოლოგიური განვითარება და ა.შ.

❖ **სტაბილურობა ან ინოვაცია.** კულტურათა ნაწილი მხარს უჭერს სტაბილურობას და არ არის ორიენტირებული ცვლილებებზე, ნაწილი კულტურული ღირებულებებისა კი კონცენტრირებულია მუდმივ ინოვაციურ ცვლილებებზე.

კულტურის შესწავლაში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ღირებულებების ცნებას. ღირებულება ეს არის რწმენა იმის შესახებ თუ რა არის სწორი და რა არასწორი, კარგი და ცუდი, მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო. მოცემული ღირებულებების შესწავლა ხდება იმ კულტურიდან სადაც იზრდება ან საქმიანობს პიროვნება.

შესაბამისად, ცხადია, რომ განსხვავებული კულტურული ღირებულებები იწვევს განსხვავებულ მმართველობით საქმიანობას.

ადამიანის პერსონალური ღირებულებები არაერთი კვლევის ყურადღების ცენტრში მოექცა, რომლებიც ჩატარებულ იქნა სხვადასხვა ქვეყანაში თუ კულტურულ ჯგუფებში. კვლევებიდან მიღებულ შედეგებს თუ შევადარებთ, მივიღებთ მრავალ მსგავსებასა თუ განსხვავებას ინდივიდების სამუშაოსთან და მენეჯმენტის განხორციელებასთან დაკავშირებულ ღირებულებებში.

მეცნიერებმა ჯორჯ ინგლენდმა და რაიმონდ ლიმ პერსონალურ ღირებულებებს შორის მსგავსების დადგენის მიზნით გამოიკვლიეს 2000-მდე მენეჯერი შემდეგ ოთხ ქვეყანაში: აშშ (n=878), იაპონია (n=312), ავსტრალია (n=301) და ინდოეთი (n=500). კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ:

1. არსებობს გონივრული კავშირი მენეჯერების მიერ მიღწეულ წარმატების დონესა და მათ პერსონალურ ღირებულებებს შორის;
2. ცხადია, რომ ღირებულებათა კანონზომიერებები წინასწარ განსაზღვრავს მენეჯერთა წარმატებას და კვლევამ ამ მიმართულებით აჩვენა თითქმის ერთი და იგივე შედეგი ოთხივე ქვეყანაში.
3. გამოიკვეთა გარკვეული განსხვავებები ღირებულებებსა და მენეჯერთა წარმატებას შორის ქვეყნების მიხედვით და ეს შედეგებიც თითქმის ერთნაირია ხსენებულ ქვეყნებში.
4. ზოგადი კანონზომიერება მიუთითებს, რომ წარმატებული მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან პრაგმატულ, დინამიკურ და შედეგებზე ორიენტირებულ ღირებულებებზე, ხოლო ნაკლებად წარმატებული მენეჯერები კი ძირითადად სტატიკურ და პასიურ ღირებულებებს იზიარებენ.

საინტერესოა ასევე, ჩინელი და ავსტრალიელი მენეჯერების სრულიად საპირისპირო კულტურული სტერეოტიპები. ჩინელის კულტურული ტრადიცია დაფუძნებულია კომფუციანისტულ ღირებულებებზე, რაც გულისხმობს იმას, რომ სოციალური სტაბილურობა დამოკიდებულია არათანაბარ (უთანასწორო) ურთიერთობებზე, რაც ხაზს უსვამს იერარქიულობას და მასში ყოველი მომუშავეს მხრიდან მსგავს სოციალურ სისტემაში საკუთარი ადგილის გაცნობიერებას.

ავსტრალიელი მენეჯერისათვის კი პირიქით დამახასიათებელია თანასწორუფლებიანი და თანამშრომლობაზე დამყარებული მენეჯერული პრაქტიკა.<sup>108</sup>

კითხვაზე იცვლება თუ არა ღირებულებები დროთა განმავლობაში? პასუხს ზოგიერთი გამოკვლევათა შედეგები გვიჩვენებს, კერძოდ, პერსონალური ღირებულებები არის შედარებით სტაბილური და სწრაფი ცვალებადობა არ ახასიათებს, თუმცა მენეჯერული ღირებულებები ადვილად შეიცვლება კულტურისა და ტექნოლოგიის ზეგავლენით. აღნიშნულის საუკეთესო მაგალითია – ა. რეინელისა და დ. ფლინის მიერ ჩატარებული კვლევა, რომლის დროსაც გამოიკვლიეს აშშ-ს კომპანიებში მომუშავე იაპონელ მენეჯერთა კულტურული ღირებულებები. მათ ყურადღება გაამახვილეს ისეთ საკვანძო ორგანიზაციულ ფასეულობებზე, როგორცაა: სიცოცხლის ბოლომდე დასაქმება, ფორმალური ძალაუფლება, ჯგუფზე ორიენტაცია, უფროს-უმცროსობა და პატერნალიზმი. შედეგად აღმოჩნდა, რომ:

1. სიცოცხლის ბოლომდე ერთ კომპანიაში მუშაობა გავრცელებულია იაპონიაში, მაგრამ აშშ-ში მომუშავე იაპონელ მენეჯერებს საჭიროდ არ მიაჩნიათ მხოლოდ ერთი კომპანიისათვის თავის მიძღვნა;
2. ფორმალური ძალაუფლება, მორჩილება და კონფორმიზმი იერარქიული პოზიციის მიმართ იაპონიაში არის ძალიან მნიშვნელოვანი, აშშ-ში მომუშავე იაპონელი მენეჯერები კი ასე არ თვლიან და უარყოფენ აზრს იმის შესახებ, რომ უფროსის გადაწყვეტილება კითხვის ნიშნის ქვეშ არ უნდა დააყენო. თუმცა ისინიც ემხრობიან ფორმალური ძალაუფლების კონცეფციას;
3. იაპონიაში ჯგუფური ორიენტაცია, თანამშრომლობა და კომპრომისი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ღირებულებებს, ხოლო აშშ-ში მომუშავე იაპონელი მენეჯერებისათვის კი მოცემული ღირებულებები მნიშვნელოვანი უნდა იყოს მხოლოდ კერძო პირისათვის და შესაბამისად, ეს უკანასკნელნი ინარჩუნებენ ბალანსს ჯგუფურ და პირადულ ორიენტაციას შორის. ცნობილია, რომ აღნიშნული საკითხისადმი მსგავსი დამოკიდებულება აქვთ ბრიტანელ მენეჯერებსაც.
4. იაპონიაში პერსონალის წახალისება ხდება არა პირადი დამსახურებისათვის არამედ მათი ასაკის მიხედვით და რაც უფრო დიდხანს იმყოფებიან იაპონელი

---

<sup>108</sup> P. Kelly, International Business & Management: Study Guide, UK,2009, P. 68.



მენეჯერები აშშ-ი სამუშაოდ, მით ნაკლებია მათი მხარდაჭერა ამ ღირებულების მიმართ.

5. პატერნალიზმი, ამ შემთხვევაში ეს ტერმინი განისაზღვრება, როგორც მენეჯერის ჩართულობა თავისი ხელქვეითის პირად პრობლემებში.<sup>109</sup> ეს ფაქტორი ძალზედ მნიშვნელოვანია იაპონელებისათვის, ხოლო აშშ-ში მომუშავე იაპონელი მენეჯერები უარყოფითად აფასებენ საკითხისადმი მსგავს მიდგომას.

როგორც ჩანს კულტურა სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება იყოს მსგავსიც და განსხვავებულიც, შესაბამისად, მრავალეროვნული კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანია შეისწავლონ აღნიშნული მსგავსებები თუ განსხვავებები და სწორედ ამ ინფორმაციის დეტალური ანალიზის შემდგომ მიიღონ სხვადასხვა მმართველბით გადაწყვეტილებები. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით საერთაშორისო მენეჯერები იყენებენ ძირითად ორ მიდგომას, ესენია:

**1. პაროქიალიზმი** – ეს მენეჯმენტის ისეთი პრინციპია, როდესაც საერთაშორისო მენეჯერი მხოლოდ საკუთარი შეხედულების და გამოცდილების მიხედვით ახორციელებს მმართველობით მოღვაწეობას. მოცემული მიდგომის მიხედვით, მრავალეროვნული კომპანიების მენეჯერი ყოველთვის თვლის, რომ საკუთარი განათლება საკმარისზე მეტია, რათა მან განახორციელოს საქმიანობა ნებისმიერ ქვეყანაში, მსგავსი თავდაჯერებულობა შეიძლება დიდ პრობლემად გადაიქცეს ზოგიერთი მათგანისთვის.

**2. სიმპლიფიკაცია** – როდესაც მენეჯერი სხვადასხვა კულტურული ჯგუფების მიმართ ავლენს ერთნაირ ორიენტაციას. მაგალითად, ცნობილია, რომ ამერიკელი მენეჯერები ურთიერთობენ ერთნაირი მეთოდებით, როგორც ევროპელ, ისე აზიელ მენეჯერებთან. ცხადია, რომ ამერიკელ მენეჯერთა კულტურული ნორმები და ღირებულებები საკმაოდ განსხვავებული იქნება სხვა ქვეყნების კულტურაში აღიარებული ღირებულებებისგან, რაც ზრდის ამერიკელი მენეჯერების მხრიდან შეცდომების დაშვების ალბათობას.

დაკვირვებების შედეგად კი შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯერთა მხრიდან მოცემული ორი მიდგომის გამოყენება სხვა კომპანიების თანამშრომელთა ან პარტნიორთა ურთიერთობისას ხშირ შემთხვევაში პრობლემების მომტანია. მაგალითად, თურქი

<sup>109</sup> <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=5665>

მენეჯერებისათვის პარტნიორებთან და კოლეგებთან ურთიერთობაში დამახასიათებელია პაროქიალიზმი და შესაბამისად, თუ ერთი-ერთი მათგანი იმყოფებოდა ბიზნეს შეხვედრაზე ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიის პარიზის ფილიალში, მან ფინანსურ საკითხებზე ამერიკელ და ფრანგ მენეჯერებთან მოლაპარაკებების დროს საკუთარი შეხედულებების დაცვის მიზნით შესაძლოა გამოიყენოს აგრესიული ტონი, რაც მიუღებელია, როგორც ფრანგული, ისე ამერიკული კულტურისათვის, თუმცა, თავის მხრივ, თურქული წარმოშობის მენეჯერები თვლიან, რომ ამგვარი საქციელით პარტნიორებზე დადებით შთაბეჭდილებას მოახდენენ.<sup>110</sup>

გამომდინარე აქედან, შეიძლება აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მენეჯერისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კულტურის ძირითადი განზომილებების საფუძვლიანი ცოდნა ანუ იმის გაცნობიერება თუ რატომ იქცევიან სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანები განსხვავებულად. ამის შესაფასებლად საკმარისია ერთმანეთს შევადაროთ ცნობილი მეცნიერების გ. ჰოფსტედის, ფ. ტომპერნაარსისა და GLOBE Project-ის მიერ შემუშავებული კულტურულ ღირებულებათა მოდელები (იხ. ცხრილი 2.4).

**ცხრილი 2.4** კულტურულ განზომილებათა მოდელების შედარება

გ. ჰოფსტედის მოდელი	ფ. ტომპერნაარსის მოდელი	GLOBE Project –ის მოდელი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ძალაუფლებრივი დისტანცია – ქვეყნები სადაც ხალხი ბრმად ემორჩილება მათი ზემდგომების მიერ გაცემულ ბრძანებებს;</li> <li>• გაურკვევლობისაგან თავის არიდება - ამ დროს ადამიანები საფრთხეს გრძნობენ გაურკვეველ სიტუაციებთან მიმართებაში და გააჩნიათ მათგან თავის არიდების გარკვეული მოდელები (მაგ. გერმანია, იაპონია);</li> <li>• ინდივიდუალიზმი – როდესაც ადამიანები ზრუნავენ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უნივერსალიზმი და პარტიკულარიზმი – შესაბამისად, უნივერსალური ქმედებების გამოყენება ხდება ყველგან ყოველგვარი მოდიფიცირების გარეშე. პარტიკულარიზმის დროს კი კონკრეტული გარემოებები განსაზღვრავენ შესაბამის ქმედებებს;</li> <li>• ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი – წარმოადგენს ინდივიდის ინდივიდუალურ და ჯგუფურ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გაურკვევლობისგან თავის არიდება - ამ დროს ადამიანები საფრთხეს გრძნობენ გაურკვეველ სიტუაციებთან მიმართებაში და გააჩნიათ მათგან თავის არიდების გარკვეული საშუალებები (მაგ. გერმანია, იაპონია);</li> <li>• ძალაუფლებრივი დისტანცია – ქვეყნები სადაც ხალხი ბრმად ემორჩილება ზემდგომების მიერ გაცემულ ბრძანებებს;</li> </ul>

<sup>110</sup> K.A. Crowne, Business Horizons, Widener University , US, 2008, P. 392.

<p>მხოლოდ საკუთარ თავზე ან საკუთარ ოჯახზე (მაგ. აშშ, კანადა, დანია).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სიმამცე – სადაც დომინანტურ ღირებულებას წარმოადგენს წარმატება და ფული. ეს კი მიიღება მენეჯერების მიერ ხელქვეითთა ძლიერი კონტროლით.</li> </ul>	<p>მიმართებას;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ნეიტრალური და ემოციური – მაგალითად, იაპონელები ცდილობენ დაფარონ ემოციები და იყვნენ ნეიტრალურები. ევროპელები კი გამოირჩევიან მეტი ემოციურობით;</li> <li>• სპეციფიკური და დიფუზიური – პირველ შემთხვევაში გამიჯნულია კულტურული და საზოგადოებრივისივრცე და მეორე შემთხვევაში კი ეს სივრცეები ერთმანეთს ემთხვევა;</li> <li>• მიღწევა და ატრიბუცია-პირველი ეფუძნება იმას თუ მომუშავე როგორ ასრულებს ფუნქციებს, მეორე კი ყურადღებას ამახვილებს პიროვნულ სტატუსზე;</li> <li>• დრო – აქ ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია მიდგომები დროსთან მიმართებაში.</li> <li>• გარემო – მაგ. აშშ-ში მენეჯერებს მიაჩნიათ, რომ თვითონ არიან საკუთარი ბედის გამგებლები, აზიაში კი გარემოსთან ჰარმონიულ დამოკიდებულებას აღიარებენ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კოლექტივიზმი – ეხება ორგანიზაციულ და სზოგადოებრივ პრაქტიკას, რომელიც ხელს უწყობს კოლექტიური ქმედებების წახალისებას;</li> <li>• გენდერული ეგალიტარიზმი – გენდერული თანასწორობის პრინციპი;</li> <li>• დარწმუნებულობა – განსაზღვრავს ადამიანის აგრესიულობისა და კომფორტაციულ ურთიერთობებს;</li> <li>• მომალისადმი ორიენტაცია – განისაზღვრება, როგორც მომავალზე ორიენტირებული ქცევა;</li> <li>• ორიენტაცია ეფექტიანობისაკენ – განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციის მიერ მომუშავეს წახალისებისა და დაჯილდოვების დონე;</li> <li>• ადამიანური ორიენტაცია – ამ დროს ხდება ყურადღების გამახვილება ისეთ ადამიანურ ფაქტორებზე, როგორცაა: მეგობრობა, მზუნველობა, ნდობა და ა.შ.</li> </ul>
--	---	--

წყარო: Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, and Luciara Nardon, Management Across Cultures Challenges and Strategies, New York, 2010, P. 56.

ზემოაღნიშნული მეცნიერები და ორგანიზაცია კულტურულ ღირებულებათა კონტექსტში სისტემატურად ატარებს კვლევებს სხვადასხვა ქვეყანაში. GLOBE-მ 1994-1997 წლებში შეისწავლა 62 ქვეყნის, 951 ლოკალური კომპანიის დაახლოებით 17000 მენეჯერი და ჩამოაყალიბა მათთვის დამახასიათებელი კულტურული განზომილებები,

რომელთა გარკვეული ნაწილი დაემთხვა ჰოფსტედისა და ტომპერნაარსის მიერ შემუშავებულ ადრეულ ფორმულირებებს.<sup>111</sup>

ორგანიზაციული კულტურა, რომ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის მდგრადობაზე მოწმობს მოცემული სფეროს ცნობილი მკვლევარის ედგარ შენის მიერ 1990 წელს ამერიკულ ჟურნალში გამოქვეყნებული სტატია სახელწოდებით “ორგანიზაციული კულტურა”, სადაც იგი საუბრობს, ფირმის სქმიანობაში ორგანიზაციული კულტურის როლზე, მის ძირითად ელემენტებზე და ბოლო დროს მეცნიერების მხრიდან აღნიშნული საკითხისადმი გამახვილებულ ყურადღებაზე.<sup>112</sup>

მაგალითად, აშშ-ს პერსონალის მართვის ოფისი (US Office of Personnel Management) ორგანიზაციული კულტურის შეფასებისათვის მუდმივად ახორციელებს სპეციალურ კვლევებს, რომლითაც იგი აფასებს ორგანიზაციათა კლიმატის ცვლილებებს, რასაც საბოლოოდ უკავშირებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას. დასკვნის სახით კი აცხადებს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის საჭიროა ამ პარამეტრის კვლევა თუ მას სურს გააუმჯობესოს მისი საქმიანობის ისეთი მიმართულებები როგორცა: ფინანსური შედეგები, მმართველობითი საქმიანობის ტექნიკა, კლიენტთა კმაყოფილება და ა.შ.<sup>113</sup>

ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება, როდესაც საქმე ეხება მრავალეროვნული კომპანიის მართვის სპეციფიკის შესწავლას, ამ შემთხვევაში ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში განთავსებულ ფილიალებში თუ წარმომადგენლობებში არსებული კულტურა შეიძლება მკვეთრად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან. მაგალითად, მენეჯერები, რომლებიც წარმატებით საქმიანობენ საფრანგეთში ორგანიზაციული კულტურის განსხვავების გამო შესაძლოა მათ გარკვეული პრობლემები შეექმნათ ფილიპინებში განთავსებულ ფილიალში მუშაობის დროს. ამიტომ მრავალეროვნულმა კომპანიამ საკუთარი ორგანიზაციული კულტურით აუცილებლად უნდა დააბალანსოს ეროვნული კულტურა იმ ქვეყნებში, რომლებშიც იგი მოღვაწეობს. ამ შემთხვევაში სასურველია კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა გარკვეულ წილად თავსებადი აღმოჩნდეს ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურულ მრავალფეროვნებასთან. საერთაშორისო მენეჯმენტის

<sup>111</sup> GLOBE- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.

<sup>112</sup> Edgar H. Schein, Organizational Culture, American Psychological Association, Inc, Vol. 45, No. 2, 1990, PP. 109-110.

<sup>113</sup> O. O'Donnell, R. Boyle, Understanding and Managing Organisational Culture, Dublin, 2008, P. 24.

ერთ-ერთ უმთავრეს გამოწვევას სწორედ საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურათა მრავალფეროვნების შესწავლა წარმოადგენს.

გლობალური მენეჯმენტის კუთხით ორგანიზაციული კულტურის ძირითად მახასიათებლებად შეიძლება მივიჩნიოთ შემდეგი:

- 1. ქცევის აშკარად გამოსატული კანონზომიერებები.** როდესაც ორგანიზაციის წევრები ურთიერთობენ ერთმანეთთან ისინი იყენებენ საერთო ენას, ტერმინოლოგიასა და რიტუალებს;
- 2. ქცევის ნორმები.** წარმოადგენს ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ სტანდარტებისა და ინსტრუქციების ერთობლიობას, რომელიც განსზღვრავს ურთიერთობებს მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის;
- 3. დომინანტური ღირებულებები.** ეს ის ძირითადი ღირებულებებია, რომელსაც ორგანიზაცია ყოველთვის იცავს და მოელის, რომ იგი გაზიარებულ იქნება თანამშრომელთა მიერ. მაგალითად, მსგავს ღირებულებებს მიეკუთვნება პრდუქციის მაღალი ხარისხი, სამსახურის გაცდენების დაბალი დონე და ა.შ;
- 4. ორგანიზაციული ფილოსოფია.** მოცემული ტერმინი განსაზღვრავს კომპანიაში შემუშავებულ პოლიტიკას, რომელიც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: თანამშრომელთა ქცევისა და დამოკიდებულების ნორმები კომპანის კლიენტებთან და მომწოდებლებთან;
- 5. წესები.** აქ იგულისხმება ორგანიზაციაში დამკვიდრებული მკაცრი წესების ერთობლიობა, რომლის დაცვაც აუცილებელია იმისათვის, რომ პიროვნება გახდეს ჯგუფის (ორგანიზაციის) სრულფასოვანი წევრი;
- 6. ორგანიზაციული კლიმატი.** მასში იგულისხმება ის ატმოსფერო, რომელიც სუფევს ორგანიზაციაში და რომლითაც ის განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისაგან.

მთელს მსოფლიოში ყველაზე წარმატებულ მენეჯერებზე დაკვირვების შედეგად აღმოჩნდა, რომ სანამ ისინი მოხვდებიან განსხვავებულ კულტურაში მათ გააჩნიათ ზემოხსენებული მახასიათებლები. ამასთან, არსებობს დიდი განსხვავება ეროვნულ ჯგუფებს შორის პერსონალური ღირებულებების კუთხით, რასაც მრავალი კვლევა ადასტურებს. თანამედროვე მენეჯერთა პერსონალურ ღირებულებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი:

- ❖ პრაგმატიზმი;
- ❖ ორიენტაცია მიღწევებზე და კომპეტენტურობაზე;

- ❖ აქცენტირება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზაციასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე;
- ❖ ძლიერი აქცენტი პროფესიულ ზრდაზე;
- ❖ მაღალი ინდივიდუალიზმი;
- ❖ მაღალი მორალური ორიენტაცია;
- ❖ მაღალი ჰუმანური ორიენტაცია;
- ❖ წარმატების მიღწევა;
- ❖ რისკის გაწევა.

შესაბამისად, მმართველობითი საქმიანობის სპეციფიკის შესწავლა გლობალურ დონეზე ეროვნული ფაქტორისა და პერსონალური ღირებულებების გათვალისწინების გარეშე დაუშვებელია. ცნობილია, რომ კულტურული განსხვავებები გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე, აღქმაზე და ღირებულებებზე. შესაბამისად, ის რაც ერთი კულტურისათვის კორექტული და მისაღებია, შეიძლება მეორე კულტურისათვის მიუღებელი აღმოჩნდეს. პროფესორმა რობერტ ჰაუსმა დაადგინა, რომ ბიზნეს პროცესების გლობალიზაციის ფონზე მსოფლიოში არსებული კულტურები სულ უფრო მეტად ურთიერთდაკავშირებული ხდება და შესაძლოა მათთვის დამახასიათებელი ზოგიერთი ასპექტის გადატანა მოხდეს ერთი კულტურიდან მეორეში. მაგალითად, არაბულ კულტურაზე დაკვირვებები ცხადყოფს, რომ მასში მნიშვნელოვანია მამაკაცის როლი და მხოლოდ ის მონაწილეობს საზოგადოებრივ ცხოვრებასა და ბიზნესსაქმიანობაში, ქალი კი მხოლოდ საშინაო საქმიანობით შემოიფარგლება, რაც ევროპაში უფლებების შეზღუდვას გულისხმობს. გაშინგტონ პოსტში გამოქვეყნებულ ერთ-ერთ სტატიაში (Saudi artist hopes to stir conversation about democracy, 2006წ) აქცენტი გაკეთებულია არაბული კულტურის სწორედ მოცემულ მახასიათებელზე და ასევე ხაზგასმულია ოჯახის კულტის მნიშვნელობა.<sup>114</sup> თუმცა, იმავე გაზეთის 2012 წლის ნომერში კი საუბარია ლონდონში გამოფენილ არაბული ხელოვნების ნიმუშებზე, რომელიც შეიცავს ხსენებული ქვეყნის საზოგადოების გარკვეულ დემოკრატიზაციისა და ქალთა უფლებების დაცვისაკენ მისწრაფებების

<sup>114</sup> Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, and Luciara Nardon, Management Across Cultures Challenges and Strategies, New York, 2010, P. 45-47.

გარკვეულ ნიშნებს,<sup>115</sup> რაც გლობალიზაციის ქოლგის ქვეშ გარკვეული კულტურული ურთიერთკავშირების ზეგავლენაზე მიუთითებს.

არსებობს მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციული კულტურა ხშირ შემთხვევაში მთლიანად გარდაქმნის ეროვნულ კულტურას. მაგალითად, იაპონიაში მუდმივად ერთ კომპანიაში დასაქმება ფართოდ არის მიღებული, რადგან იაპონური ფირმები ტრადიციულად დიდ ინვესტრებას ახორციელებენ დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში და შესაბამისად, მათგან მოითხოვენ გრძელვადიან ერთგულებას კომპანიის მიმართ. შესაბამისად, იაპონიაში არსებობს ე.წ. “სოციალური სტიგმა” სამსახურის შეცვლასთან დაკავშირებით,<sup>116</sup> თუმცა ეს ღირებულებები შეიძლება შეიცვალოს მაშინ, როდესაც იაპონური კომპანია მოღვაწეობას დაიწყებს სხვა ქვეყანაში და მასზე იმოქმედებს უკვე განსხვავებული კულტურა. მოცემულ მოვლენას ადასტურებს უ. ოუჩის დაკვირვებები იაპონურ და ამერიკულ ფირმებზე, რომლებიც მან სამ კატეგორიად დაყო: პირველი “J” ტიპის იაპონური ფირმები, “Z” ტიპის იაპონური კომპანიების ამერიკული სახესხვაობა და “A” ტიპის ამერიკული კომპანიები და შეისწავლა მათი ორგანიზაციული კულტურისათვის დამახასიათებელი ცვლადები (იხ. ცხრილი 2.5).<sup>117</sup> თუმცა ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს ამ დაშვების საპირისპირო მოვლენას, მაგალითად, გ. ჰოფსტედი თვლის, რომ ეროვნული კულტურის ღირებულებებს საკმაოდ დიდი ზეგავლენა აქვს ინდივიდის ქმედებებზე კონკრეტულ კომპანიაში, შესაბამისად, ინდივიდის მიერ ორგანიზაციაში “მოტანილ” კულტურას კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების მოხდენა არ შეუძლია. მაგალითად, ფრანგებს მიუხედავად ყველაფრისა ყოველთვის ექნებათ დიდი ძალაუფლებრივი დისტანცია შვედებთან შედარებით და ამ უკანასკნელის ეროვნული კულტურის ელემენტები ამ ფაქტზე ზემოქმედებას ვერ შესძლებს. ცხადია, რომ კულტურული განსხვავებები უფრო მკვეთრი იქნება მრავალეროვნული კომპანიების ფილიალებში მომუშავე უცხოელ მენეჯერებს შორის, ვიდრე მშობლიურ ქვეყანაში მომუშავე პერსონალს შორის.

<sup>115</sup> <http://www.washingtonpost.com/>

<sup>116</sup> <http://factsanddetails.com/japan.php?itemid=908&catid=24&subcatid=156>

<sup>117</sup> თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008. გვ. 99.

ცხრილი 2.5 იაპონური და ამერიკული კომპანიების შედარება უ. ოუზის სქემით

ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები	იაპონური “J” ტიპის კომპანიები	“Z” ტიპის ამერიკული კომპანიები	“A” ტიპის ამერიკული ორგანიზაციები
დაქირავება	სიცოცხლის ბოლომდე	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
შეფასება და დაწინაურება	ხარისხობრივი და ნელი	ხარისხობრივი და თანდათანობითი	რაოდენობრივი და სწრაფი
კარიერა	ფართოდ სპეციალიზირებული	ზომიერად სპეციალიზირებული	ვიწროდ სპეციალიზირებული
კონტროლის მექანიზმი	უხილავი და არაფორმალური	უხილავი და არაფორმალური	ნათელი და ფორმალური
გადაწყვეტილების მიღება	ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული	ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული	ინდივიდუალური
პასუხისმგებლობა	ჯგუფური	ინდივიდუალური	ინდივიდუალური
ადამიანისადმი ინტერესი	ფართო	ფართო	ვიწრო

წყარო: ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008, გვ. 100

ნენსი ადლერი კვლევების საფუძველზე მიდის იმ დასკვნამდე, რომ გერმანელი, რომელიც მუშაობას იწყებს ამერიკულ მრავალეროვნულ კომპანიაში, უფრო გერმანელი ხდება, ვიდრე იყო გერმანულ კომპანიაში მუშაობისას. მისი აზრით, მსგავსი პრინციპი მოქმედებს ამერიკელ და იაპონელ მენეჯერებზეც.

მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული კულტურა იქმნება განსხვავებული კულტურული მახასიათებლების მქონე სუბიექტებით, მასზე ასევე მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს ეროვნული კულტურის ფაქტორები. მიტომ, მრავალეროვნული კომპანიების ეფექტიანი საქმიანობისათვის სხვადასხვა ქვეყანაში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ კულტურათა ინტეგრაციის საკითხი. ამისათვის კი საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის ზოგადი ფორმების საფუძვლიანი შესწავლა და შეფასება.



მრავალეროვნულ კომპანიებში ორგანიზაციულ კულტურას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს, მათ შორისაა: მულტიკულტურულ მენეჯერთა და თანამშრომელთა განსხვავებული კულტურული პრეფერენციები, რომელიც შეიძლება მკვეთრად განსხვავებული იყოს სათავო ოფისსა და საზღვარგარეულ ფილიალებში; მოცემული კომპანიის ცნობადობის ხარისხი, ეროვნული კულტურის განსხვავებული ნორმები და ა.შ. როგორც წესი, მრავალეროვნულ კომპანიებში ორგანიზაციულ კულტურას განსაზღვრავს სამი ძირითადი ასპექტი:

1. ზოგადი ურთიერთობები ადამიანთა შორის;
2. უფლებამოსილებათა დელეგირების ვერტიკალური ან იერარქიული სისტემა;
3. თანამშრომელთა ზოგადი შეხედულებები ორგანიზაციის მიზნების, მომავალისა და ორგანიზაციაში მათი ადგილის შესახებ.<sup>118</sup>

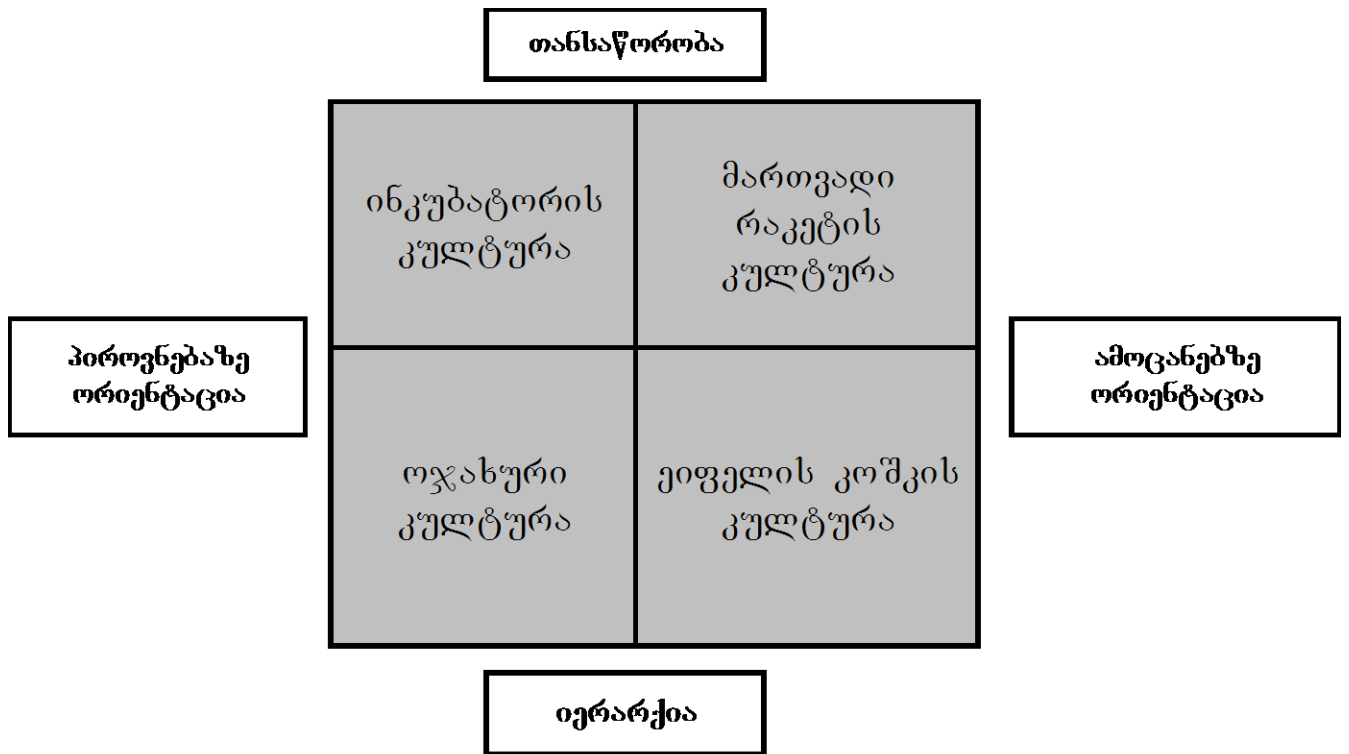
მოცემული ასპექტების გათვალისწინებით ფ. ტომპერნაარსმა შეიმუშავა ე.წ. ”ორგანზომილებიანი კონტინიუმი“, რომლიდანაც ერთი მათგანი იცვლება თანასწორუფლებიანობისა და იერარქიულ დამოკიდებულებას შორის, ხოლო მეორე გვიჩვენებს პიროვნულ ორიენტაციასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ ამოცანებს. მოცემული კონტინიუმის საფუძველზე კი მეცნიერმა ჩამოაყალიბა კომპანიათა ორგანიზაციული კულტურის შემდეგი ოთხი ტიპი (იხ. სქემა 2.8):

1. ოჯახური კულტურა;
2. ეიფელის კოშკის კულტურა;
3. მართვადი რაკეტის კულტურა;
4. ინკუბატორის კულტურა.

---

<sup>118</sup> Adapted from Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. , New York, 1998, p 157.

სქემა 2.8 ორგანიზაციული კულტურის სახეობები ფ. ტომპერნაარსის მიხედვით



წარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, p. 165

**ოჯახური კულტურა.** მოცემული კულტურისათვის ძირითადად დამახასიათებელია იერარქიულობა და ამ შემთხვევაში მენეჯერის როლში გვევლინება “მამა”, რომელმაც უკეთ იცის თუ საკუთარმა ქვეშევრდომებმა ანუ “შვილებმა” რა უნდა გააკეთონ და რა არა. შესაბამისად, ოჯახური კულტურა ორიენტირებულია იერარქიულ წყობასა და პიროვნებაზე, რის საფუძველზეც წარმოიქმნება ოჯახური ტიპის გარემო, რომელიც ორიენტირებულია ძალაუფლებაზე და მას სათავეში უდგას ლიდერი, ეს უკანასკნელი კი მიჩნეულია, როგორც მზრუნველი მშობელი და მან ყველაზე უკეთესად იცის რა არის კარგი მომუშავე პერსონალისა თუ ორგანიზაციისათვის. აქვე უნდა აღინიშნოს, ისიც, რომ მსგავსი ტიპის მენეჯერები გამოირჩევიან კეთილი თვისებებით.

ოჯახური კულტურა ძირითადად გავრცელებულია ისეთი ქვეყნებში დაფუძნებულ მრავალეროვნულ კომპანიებში, როგორცაა: თურქეთი, პაკისტანი, იაპონია,

ვენესუელა, ჩინეთი, სინგაპური და ჰონკონგი. ოჯახური ტიპის ორგანიზაციულ კულტურაში მომუშავე ადამიანები არამხოლოდ პატივს სცემენ საკუთარ მენეჯერებს, არამედ თვიდან მათ, როგორც საუკეთესო დამრიგებლებსა და საკუთარი შრომის ობიექტურ შემფასებლებს. მაგლიათად, იაპონიაში პერსონალის ურთიერთობა მათ მმართველებთან არის უფროს და უმცროს ძმებს შორის ურთიერთობის მსგავსი და ყველაზე უფრო წააგავს ოჯახურ გარემოს. ამ დროს დაქირავებულები ანგარიშვალდებულებას ერთმანეთის მიმართ გძნობენ იმაზე უფრო მეტად, ვიდრე ეს მათ ევალებათ შრომითი ხელშეკრულებით. შესაბამისად, ოჯახური ტიპის კულტურის მქონე ორგანიზაციებში დასაქმებულები გამოირჩევიან ერთგულების მაღალი დონით. თავის მხრივ მენეჯმენტი, რა თქმა უნდა, თავის თავზე იღებს პერსონალზე მზრუნველობას და ცდილობს გააკეთოს ყველაფერი, რათა მომუშავეებმა ორგანიზაციაში კარგად იგრძნონ თავი.

ოჯახური ტიპის კულტურის მქონე ორგანიზაციები აყალიბებენ გარკვეულ წესებს, ტრადიციებსა და ქმნიან ასოციაციებს, რომელიც აერთიანებს მომუშავე პერსონალს და გარკვეულ ბარიერებს უქმნის უცხო პირების ამ ორგანიზაციაში ინტეგრაციას. ოჯახური კულტურა შეიძლება მივიჩნიოთ შრომითი რესურსების ეფექტიანად მუშაობის საუკეთესო კატალიზატორად, რომელიც დადებითად მუხტავს მათ გრძნობებსა და მისწრაფებებს.

ხსენებული ორგანიზაციული კულტურის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს ძლიერი აქცენტის გადატანა ინტუიციაზე და არა რაციონალურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე. ამ შემთხვევაში უფრო მეტი ყურადღება ექცევა დაქირავებული პირის განვითარებას და პროფესიონალ მომუშავედ აღზრდას, ვიდრე მათ ოპტიმალურ გამოყენებას. აქედან გამომდინარე, ოჯახურ კულტურაში ადამიანის შესახებ პიროვნული ინფორმაციის ცოდნა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მათ შესახებ ზოგადი ემპირიული მონაცემების ფლობა, საუბრები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე კითხვები, სუბიექტური მონაცემები უფო მაღლა დგას, ვიდრე ობიექტური, ამასთან ერთად, ოჯახური კულტურის გარემოში პერსონალი უფრო მოტივირებულია არამატერიალური წახალისებითა და დაფასებით, ვიდრე ფულადი დაჯილდოვებით. ასეთ ჯგუფის წევრებისათვის კი მიუღებელია მოტივაციის ისეთი პროგრამები, რომელმაც შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას, მათ შორის ოჯახურ კავშირებს.

ცნობლია, რომ ოჯახური კულტურის ტიპი ახასიათებს კონკრეტული ოჯახის მფლობელობაში არსებულ კომპანიებს და მიუხედავად იმისა, რომ ოჯახური ჩართულობა არაეთიკურად შეიძლება ჩაითვალოს, მათი მართვის სტილი მაინც ეფექტიანად ითვლება.<sup>119</sup>

ასეთი ტიპის ორგანიზაციული კულტურა თითქმის არ გვხვდება აშშ-სა და ევროპაში, რადგან ამ ქვეყნებში ადამიანებს აფასებენ მათი კვალიფიკაციითა და შესაძლებლობებით და არა ასაკის, წარმოშობის, ნათესაური კავშირებისა ან თანამდებობის მიხედვით. ამერიკულ მრავალეროვნულ კომპანიაში მომუშავე მენეჯერების უმეტესობას უბრალოდ არ ესმის, თუ რატომ იღებს სამუშაოზე მის უცხოურ ფილიალში მოღვაწე მენეჯერი საკუთარ ნათესავს, რომელიც ხშირ შემთხვევაში არ გამოირჩევა შესაბამისი განათლებითა და კვალიფიკაციით. ეს ფაქტი შეიძლება მივიჩნიოთ მოცემული ორგანიზაციული კულტურის ძირითად ნაკლად. მაგალითად, შეიძლება მოვიყვანოთ შემთხვევა, როდესაც ჰოლანდიელ ბიზნესმენტა დელეგაცია შოკირებული იყო იმ ფაქტით, როდესაც ბრაზილიის ერთ-ერთი უმსხვილესი კომპანიის ხელმძღვანელმა თავისი უმცროსი ბუღალტერი მათ გააცნო, როგორც ამ საწარმოს მთავარი კოორდინატორი და როდესაც ჰოლანდიელმა პარტნიორებმა ჰკითხეს მას თუ რატომ დააკისარა ბუღალტერს მსგავსი პასუხისმგებლობა, ბრაზილიელმა მეწარმემ უპასუხა, რომ აღნიშნული პიროვნება იყო საუკეთესო კომპანიაში მომუშავე 1200 კანდიდატს შორის, რადგან ის მისი ძმისშვილი იყო და შესაბამისად, ვერავინ იქნებოდა მასზე უფრო საიმედო თანამშრომელი.

თუ გავანალიზებთ ცნობილი იაპონური კომპანია Sony-ს კორპორაციულ ანგარიშებში და ოფიციალურ ვებგვერდზე განთავსებულ ინფორმაციას დავასკვნით, რომ მისი ორგანიზაციული კულტურა ნამდვილად შეიცავს ოჯახური ტიპის კულტურისათვის დამახასიათებელ ნიშნებს.

**ვიფელის კოშკის კულტურა.** ცნობილია, რომ დასავლური ქვეყნების მრავალეროვნულ კომპანიებში ბიუროკრატიული სამმართველო რგოლებისა და ფუნქციების ფორმირება ხდება წინასწარ, რაც საბოლოოდ აყალიბებს ეფექტურ კოორდინაციის მექანიზმს იერარქიებს შორის ზემოდან ქვემოთ. მსგავსი

<sup>119</sup> Gottschalk A., Negotiating with the tribes, Business Development & Licensing Journal, Issue 2, Autumn ,2006, p. 23.

მასხასიათებლების მქონე ორგანიზაციულ კულტურას სიმბოლურად ეწოდა "ეიფელის კოშკის კულტურა". როგორც აღვნიშნეთ მოცემული კულტურა ხასიათდება იერარქიულობითა და ამოცანებზე ორიენტაციით, მასში სამუშაოს სპეციფიკა მკვეთრად არის განსაზღვრული და მსგავს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებმა ზუსტად იციან თუ რა და როგორ უნდა გააკეთონ, შესაბამისად, კოორდინაცია მომდინარეობს ზემოდან ქვემოთ.

ოჯახური კულტურისაგან განსხვავებით, სადაც მენეჯერს ფაქტობრივად აღმერთებენ და მიანინათ ყველანაირი ძალაუფლების წყაროდ, აქ იგი წარმოადგენს შემთხვევით პიროვნებას, რომელიც შეძლება შეიცვლოს სხვა ხელმძღვანელით ნებისმიერ დროს ისე, რომ ყველაფერი იგივე დარჩეს ორგანიზაციისა და მისი წევრების მუშაობის პროცესში თუ მიზნებში. ამგვარ კულტურაში სამსახურეობრივი ურთიერთობები ატარებენ სპეციფიკურ ხასიათს და პიროვნების სტატუსი უკავშირდება მხოლოდ სამუშაო ადგილს.

ეიფელის კოშკის კულტურა საინტერესოა დასაქმებულთა პროფესიული კვალიფიკაციის თვალსაზრისით და მსგავსი კულტურის მქონე გერმანულ და ავსტრიულ ტოპ-საწარმოებში მიღებულია კაბინეტებზე პროფესორის ან დოქტორის წოდების აღნიშვნა, რაც იშვიათად გვხვდება ამერიკული წამოშობის მრავალეროვნულ კომპანიებში. შეიძლება ითქვას, რომ ეიფელის კოშკის კულტურა წარმოადგენს ოჯახური კულტურის საწინააღმდეგო ფორმას, სადაც მიუღებელია მენეჯერებისა და მათ დაქვემდებარებულებს შორის პირადი ხასიათის ურთიერთობები. ამგვარად, თუ ასეთ ორგანიზაციულ კულტურაში ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითთან გოლფს ითამაშებს ეს უკანასკნელი თავს უხერხულად სულაც არ იგრძნობს თუ თავის უფროსს თამაშს მოუგებს. ამასთან, აღსანიშნავია ისიც, რომ ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერები იშვიათად ურთიერთობენ თავის ხელქვეითებთან სამსახურის გარეთ, რადგან მიჩანიათ, რომ მგავსი რამ ურყოფითად აისახება კომპანიაში მომუშავის საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

მოცემული ორგანიზაციული კულტურა გავრცელებულია ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა: დანია, გერმანია და ავსტრია. ოჯახური კულტურის მქონე ორგანიზაციებისაგან აქ განსხვავებულია დამოკიდებულება პერსონალის სწავლებასთან დაკავშირებით და ეს პროცესი მოიცავს თანამდებობის დასაკავებლად ადამიანისათვის საჭირო ცოდნისა და გამოცდილების აკუმულირებისაკენ მიმართულ

დონიძეებს. შემდგომ მრავალეროვნული კომპანიების მენეჯმენტი სწორედ ამის მიხედვით განსაზღვრავს თუ სად დაასაქმოს იგი და როგორ გამოიყენოს მისი კავლიფიკაცია ორგანიზაციისათვის მომგებიანად. მსგავსი მრავალეროვნული კომპანიები ასევე ფართოდ იყენებენ სწავლების ისეთ სისტემებს, როგორცაა: ტესტირების ცენტრები, ტრენინგებისა და პერსონალის განვითარების პროგრამები, მომუშავეთა თანამდებობრივი როტაცია და ა.შ. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს მოცემული ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი ნაკლოვანება, რომელიც უკავშირდება მრავალეროვნულ კომპანიებში გარკვეული გარდაქმნების საჭიროებას, ეიფელის კოშკის ბიუროკრატიული კულტურა კი ამისათვის საკმაოდ მუქნელი და არაეფექტიანია, რადგან ამ დროს აუცილებელია ახალი ინსტრუქციების ჩამოყალიბება, პროცედურებისა და წესების კორექტირება, სამუშაოთა აღწერილობის ახლებური დამუშავება, დაწინაურებისა სისტემის გადახედვა, რათა მოხდეს არსებული კავლიფიკაციების ხელახალი გადაფასება, რომელიც უზრუნველყოფს ცვლილებებთან ეფექტიან ადაპტაციას.<sup>120</sup>

**მართვადი რაკეტის კულტურა.** მოცემული ტიპის ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვნად განსხვავდება წინა კულტურის ფორმისაგან, თუმცა ამოცანებზე ორიენტირებულობის კუთხით ეიფელის კოშკის კულტურასთან გარკვეული შეხების წერტილი მაინც გააჩნია.

მართვადი რაკეტის კულტურის მქონე მრავალეროვნული კომპანიები ძირითად ორიენტაციას იღებს ისეთ საქმიანობებზე, რომლებსაც ახორციელებენ კონკრეტული გუნდები ან გარკვეულ პროექტებზე მომუშავე ჯგუფები. განსხვავებით ეიფელის კოშკის კულტურისაგან, სადაც პერსონალის სამუშაო დავალებები არის ლიმიტირებული და ფიქსირებული, მართვადი რაკეტის კულტურაში თანამშრომლები მოწოდებულნი არიან შეასრულონ ნებისმიერი დავალება თუ ფუნქცია, რათა მიღწეულ იქნეს კონკრეტული მიზანი. ხსენებული ორგანიზაციული კულტურის სახელწოდება წარმოდგება ცნობილი მაღალტექნოლოგიური ამერიკული ორგანიზაციისაგან - NASA (The National Aeronautics and Space Administration), რომელიც იყო პიონერი მმართველობით საქმიანობაში პროექტებზე მომუშავე ჯგუფების

---

<sup>120</sup> Adapted from Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. , New York, 1998, PP. 158-172.

გამოყენების თვალსაზრისით. ეს იყო ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებდა დიდ საპროექტო ჯგუფებს, რომელშიც გაერთიანებული იყო 140-ზე მეტი სხვადასხვა მიმართულების ინჟინერი, რომელიც პასუხისმგებელი იყო სხვადასხვა ამოცანების გადაჭრაზე. აქ წინასწარ შეუძლებელია იმის დადგენა თუ გუნდის რომელი წევრის საქმიანობა იქნება ყველაზე საჭირო და შედეგის მომტანი, ამიტომ მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად ყველა ინჟინერს ჰარმონიულად უნდა ემუშავა სხვადასხვა ჯგუფთან. რამდენიმე პროექტის წარმატებით განხორციელებისათვის კი გამოვლინდა სამუშაოთა სინთეზის საუკეთესო ფორმის გამოყენების ფაქტი. ამ შემთხვევაში კი იერარქიულობა ნაკლებად მნიშვნელოვანია და ვერავინ იტყვის, რომ ერთი ჯგუფის მიერ ჩატარებული ექსპერტიზა უფრო ღირებულია, ვიდრე მეორე ჯგუფის იგივე ქმედება. გუნდის თითოეულმა წევრმა კარგად იცის საკუთარი ადგილი მოცემულ მიზანში, შესაბამისად, ყველა მათგანი თანასწორია და პროექტში შეტანილი თითოეული წევრის წვლილი წინასწარ ცნობილი არ არის. მსგავსი მაღალი ხარისხის ეგალიტარული და ამოცანებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურები ყველაზე მეტად შეესაბამება აშშ-სა და დიდი ბრიტანეთის ეროვნული კულტურების სპეციფიკას, რაც მოცემულ ქვეყნებში მაღალტექნოლოგიური მრავალეროვნული კომპანიების განთავსების ძირითადი მაპროვოცირებელი ფაქტორი ხდება.

მართვადი რაკეტის ორგანიზაციული კულტურები ჩვეულებრივ შედგება კვეთ-დისციპლინარული გუნდებისაგან სადაც მომუშავეთა ამოცანები დროსთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და მას შემდეგ რაც ეს ამოცანები შესრულდება და მიზანი მიღწეულად ჩაითვლება, ჯგუფის წევრები გადაინაცვლებენ სხვა ჯგუფში.

რაც შეეხება პერსონალის სწავლებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესებს, რომლებიც მიმდინარეობს მართვადი რაკეტის ორგანიზაციული კულტურის მოქნე მკ-ებში მკვეთრად განსხვავდება ოჯახური და ეიფელის კოშკის კულტურის მქონე ორგანიზაციებისაგან. მართვადი რაკეტის კულტურას თავისუფლად შეიძლება ვუწოდოთ ე.წ. “კიბერნეტიკული კლუტურა”, რაც იმას ნიშნავს, რომ განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია განსაზღვრულ მიზნებზე და მათ წინსვლასთან პირდაპირ უკუკავშირზე, ამათან მოცემული ცვლილებები ატარებს კონსერვატიულ ხასიათს. ამ შემთხვევაში პერსონალის სწავლების პროცესი მოიცავს პიროვნებებთან ურთიერთობათა სიდრმისეულ შეცნობას და იმას თუ თანამშრომლებმა როგორ უნდა შეასრულონ სარგებლის მომტანი ჯგუფის წევრის როლი.

ასევე ძირითადი ყურადღება ეთმობა პერსონალის წინაშე არსებული პრობლემების გადაჭრას. ყოველივე ამას კი ემატება ისიც, რომ შეფასებების თვალსაზრისით მანიშნელოვანია არა მარტო მენეჯერის არამედ თანაგუნდელთა პოზიცია.

ფ. ტომპერნაარსის კვლევები გვიჩვენებს, რომ მართვადი რაკეტის კულტურაში მომუშავეების ძირითად მოტივატორს ორგანიზაციისათვის სარგებლის მოტანა წარმოადგენს. მაგალითად, პროექტებზე მომუშავე ჯგუფი, რომლის ძირითადი მიზანია აზიის ბაზრის ათვისებისათვის მრავალფეროვნული კომპანიის კომპიუტერული ბაზით უზრუნველყოფა, ამ შემთხვევაში ისინი შესაძლოა მოტივირებულნი იყვნენ მხოლოდ ეფექტიანი ტექნოლოგიური მოდელის შექმნით, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს კომპანიას დაიპყროს მოცემული ბაზარი, ყველა სხვა დანარჩენი კი მათთვის მეორეხარისხოვანია. ასეთ ვითარებაში ჯგუფებს შორის და მათ შიგნით კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა მინიმუმამდეა დაყვანილი, ვინაიდან მათ მთავარ მიზანს წარმოადგენს დავალების წრამატებულად შესრულება და არცერთ წევრს არ რჩება დრო უთანხმოებისთვის.

მართვადი რაკეტის ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიად შეიძლება მივიჩნიოთ Coca-Cola, რომლისთვისაც ეგალიტარიზმი არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი ღირებულება და იგი მოგებიან კულტურად განსაზღვრავს, პერსონალის მიმართ ისეთ დამოკიდებულებას და ქცევას, რომელიც უზრუნველყოფს მათ მიერ ჩამოყალიბებული მომავლის ხედვის შესაბამისობას 2020 წელს არსებულ რეალობასთან. Coca-Cola-ს კორპორაციული ღირებულები განსაზღვრავს კომპანიის ქმედებებს თანამშრომლებთან მიმართებაში და აღწერს იმას, თუ როგორ საქმიანობს იგი მსოფლიოს მასშტაბით. მის კორპორაციულ ღირებულებებს მიეკუთვნება შედეგი:

1. ლიდერობა – მოიცავს გამბედაობასა და მომავლის წორ ხედვას;
2. თანამშრომლობა – ხაზს უსვამს გუნდური მუშაობის უპიტარესობას;
3. ერთიანობა – ყველა თანამშრომელი ერთიანდება ერთი მიზნის ქვეშ;
4. ანგარიშვალდებულება – ასახვს პასუხისმგებლობის მაღალ დონეს;
5. გრძნობები – მუშაობის პროცესში ჩართულია გრძნობა და გონება;
6. მრავალფეროვნება – იგულისხმება კომპანიის ბრენდების მრავალფეროვნება;
7. ხარისხი – რასაც კომპანია აკეთებს უნდა იყოს კარგად შესრულებული.<sup>121</sup>

<sup>121</sup> <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>



მართვადი რაკეტის კულტურის მქონე ორგანიზაციის, ასევე კარგი მაგალითია ფრანგული მრავალეროვნული კომპანია Carrefour, რომელიც 2011 წლის მონაცემებით მსოფლიოს მასშტაბით მოიცავს 2995 სუპერმაკეტს, უზრუნველყოფს მომხმარებელს მაღალი ხარისხის პროდუქციის ფართო არჩევანითა და დაბალ ფასით.<sup>122</sup> Carrefour-ის ორგანიზაციული კულტურის მთავარ ღირებულებებს კი წარმოადგენს:

1. ერთგულება - იგი აერთიანებს ერთგულ თანამშრომელთა სახვადასხვა ჯგუფს, რომელნიც მზად არიან გადააჭარბონ მომხმარებელთა მოლოდინი.
2. მზრუნველობა - ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი ზრუნავს მომხმარებელზე და ცდილობს მოემსახუროს მათ ყურადღებით.
3. პოზიტიურობა - თითოეული თანამშრომლის განწყობა ყოველთვის არის პოზიტიური და მათ მთავარ დევიზს წარმოადგენს მთელ პლანეტას მოუტანონ სიკეთე, როგორც დღეს ისე მომავალში.

ორგანიზაციული კულტურის სწორად ჩამოყალიბებულმა ღირებულებებმა და ერთიანი გუნდის ეფექტიანმა მუშაობამ მრავალი ჯილდო მოუტანა Carrefour-ს მათ შორს 2012 წელს მან ფრანგულ კომპანიებს შორის ეფექტიანი მმართველობითი საქმიანობისა და მდგრადი განვითარებისათვის Sustainable Development Awards-ის 4 ნომინაციაში გაიმარჯვა.<sup>123</sup>

**ინკუბატორის კულტურა.** ასეთი ტიპის ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ეგზისტენციალიზმის იდეას, სადაც ორგანიზაცია იკავებს მეორეხარისხოვან ადგილს ანუ ხასიათდებიან დასაქმებულთა თანასწორუფლებიანობისა და პიროვნებაზე ორიენტირებულობით. ასეთ კულტურაში ორგანიზაციები თანამშრომელთა მიმართ არიან ტოლერანტულები და მათი თვითგამოხატვისა და თვითრეალიზაციისათვის წარმოადგენენ ე.წ. “ინკუბატორებს”. რის გამოც მოცემული კულტურის მქონე მრავალეროვნულ კომპანიებს ნალებად ახასიათებს ფორმალისებული ორგანიზაციული სტრუქტურები და როგორც წესი, ისინი მიეკუთვნებიან სამეწარმეო ორგანიზაციებს, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში შედგებიან სხვადასხვა ტიპის ჯგუფებისაგან, მოცემული ჯგუფები კი შესაძლოა წამოსულნი იყვნენ სხვა ტიპის ორგანიზაციული კულტურის მქონე ფირმიდან. ადამიანების ძირითადი

<sup>122</sup> Carrefour Annual Activity and Sustainability Report, France, 2011, P.18.

<sup>123</sup> <http://www.carrefour.com/cdc/group/our-values/>

მამოძრავებელი კი არის ის ფაქტი, რომ ინკუბატორის ტიპის კულტურაში მათი შემოქმედებითი ნიჭი არასოდეს იზღუდება.

ინკუბატორის კულტურის მქონე კომპანიები უმეტეს შემთხვევაში ქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც მომუშავეები მუშაობენ ინტენსიურად და სამუშაოს შინაარსიდან გამომდინარე არიან მუდმივად დადებითად დამუხტულნი. მიუხედავად ამისა, მსგავს მრავალეროვნულ კომპანიებს სამუშაო დატვირთვასთან მიმართებაში შესაძლოა არ გააჩნდეთ შესაბამისი ანაზღაურების სისტემა. მათი ზრდისა და განვითარების პროცესი კი განაპირობებს უფრო მეტი თანამშრომლის დაქირავებას, რათა უზრუნველყონ ოპერაციების ნორმალური შესრულება, ამით კი ინკუბატორის კულტურის უნიკალური მახასიათებლები ნელ-ნელა იკარგება და იგი შეიძლება ტრანსფორმირდეს რომელიმე სხვა ტიპის ორგანიზაციულ კულტურად.

აქვე აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ინკუბატორის ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებები, ხშირ შემთხვევაში ატარებს სწრაფ და სპონტანურ ხასიათს. ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი კი მიმართულია ერთი საერთო მიზნის მისაღწევად და ამასთან, პერსონალის მოტივაცია არის შინაგანი, ღრმა და ზოგჯერ იმდენად ინტენსიური, რომ ზოგიერთი თანამშრომელს უწევს კვირაში 70 საათი მუშაობა, მაგრამ მას ეს მოსწონს.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ ზემოთ წარმოდგენილი ოთხი სახეობის ორგანიზაციული კულტურა არ წარმოადგენს “წმინდა” ტიპებს და რეალურ პრაქტიკაში ისინი თითქმის არ არსებობენ ან წარმოდგენილნი არიან შერეული სახით, რომელშიც ერთ-ერთი მათგანი უფრო ნათლად დომინირებს და გამოირჩევა რომელიმე ორგანიზაციული კულტურისათვის დამახასიათებელი ნიშნებით.

მაგალითად, IMB-ის ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება მივაკუთნოთ სწორედ ზემოხსენებული რამოდენიმე ორგანიზაციული კულტურის ე.წ. ჰიბრიდულ ვარიანტს. IMB-ის უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი ჯო მარასკო კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის შეფასების დროს განმარტავს, რომ მათმა კულტურულმა ღირებულებებმა უნდა უზრუნველყოს ის, რომ გრეძელვადიან პერსპექტივაში ყველა თანამშრომელმა საკუთარი სამსახურით ბედნიერად იგრძნოს თავი. ხოლო IMB-ის პერსონალის ქცევას ძირითადად განსაზღვრავს შემდეგი მამოძრავებელი ძალები:

1. ადამიანის ბუნება - რომელიც არის მემკვიდრეობითი და საყოველთაოდ აღიარებულია ყველა კულტურის ადამიანთა მიერ;
2. კულტურა – რომელიც ახდენს თანამშრომელთა კოლექტიურ დაპროგრამებას, არის სწავლებადი და არამემკვიდრეობითი ცნება.
3. პიროვნულობა – რომელიც თითოეულ ადამიანს აქვს უნიკალური ფსიქიკური პროგრამირების კომპლექტი.

IMB-ის მათავრ კორპორაციულ ფასეულებებს კი მიეკუთვნება შემდეგი:

1. ინტეგრირებულობა – გულისხმობს მთლიანობას და თანამშრომლებისაგან მოითხოვს, როგორც შიდა ისე გარე აუდიტორიასთან ურთიერთობებში პატიოსნების, სამართლიანობისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვას;
2. მომხმარებელზე ორიენტაცია – ეს ფასეულობა ძირითადად განსაზღვრავს იმას თუ რა წარმოადგენს ყველაზე საუკეთესოს მომხმარებლისათვის და მისი უზრუნველყოფისათვის საკუთარ თანამშრომლებს სრულ თავისუფლებას ანიჭებს;
3. შედეგებზე ორიენტაცია – ამ შემთხვევაში ყურადღება გამახვილებულია მიღწეულ შედეგებზე, რომლისკენაც მიმართულია კომპანიის ყოველი თანამშრომლის ძალისხმევა და არაა მიღებული მათი მხრიდან თავის მართლება გარკვეული შეცდომების გამო.<sup>124</sup>

მოცემული კორპორაციული ღირებულებების მიხედვით, ადვილად შეიძლება დავინახოთ, რომ IMB-ს ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს ყველა არსებული ტიპებიდან ცალკეული ელემენტების ერთობლიობას და დომინანტური სახით რომელიმე მათგანის გამოყოფა შეუძლებელია.

მსგავსი ორგანიზაციული კულტურით ხასიათდება შვეიცარიული მრავალეროვნული Nestle, რომლის ორგანიზაციული კულტურაც 140 წლის განმავლობაში ყალიბდებოდა და იქნდა ბიზნესის ისეთ ფუნდამენტურ პრინციპებსა და ღირებულებებს, რომელმაც უზრუნველყო მისი გრძელვადიანი წარმატება (იხ. სქემა 2.9). მოცემული პრინციპები ნათლად ასახავს დასაქმებულთა ერთგულების მაღალ ხარისხს მოხმარებელთან და საკუთარ ბრენდებთან მიმართებაში, ასევე იგი მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით დამკვიდრებულ მკაცრ პრინციპებსა და კანონებს.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> <http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/2652.html>

<sup>125</sup> The Nestle Corporate Business Principles, June, Switzerland, 2010, P.3.

**სქემა 2.9** კომპანია Nestle-ს კორპორაციული პრინციპები

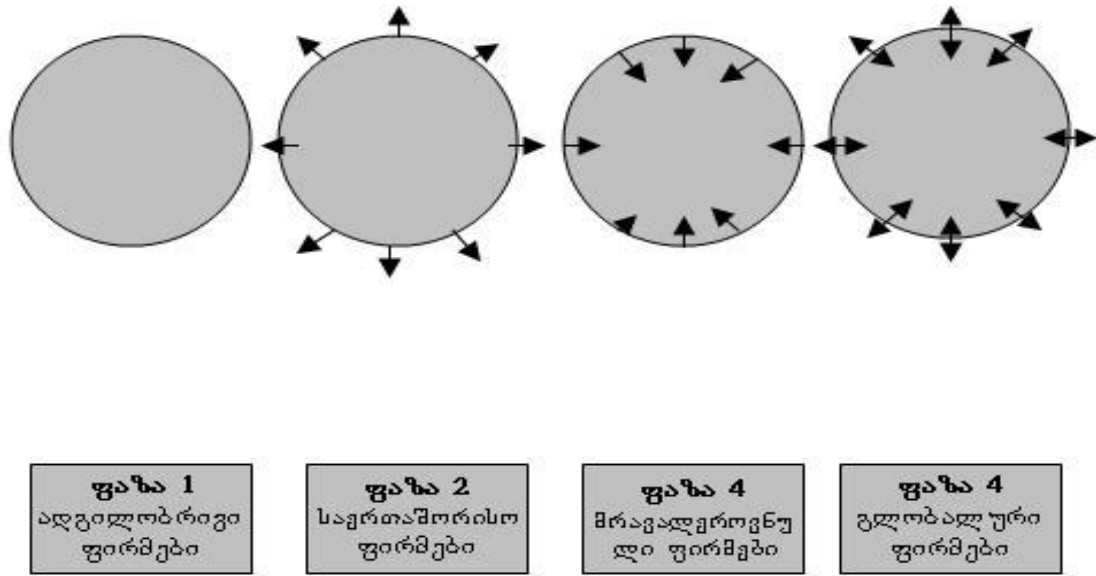


წყარო: The Nestle Corporate Business Principles, June, Switzerland, 2010, P.5

მრავალეროვნულ კომპანიებში მულტიკულტურიზმი იცვლება იმის მიხედვით, თუ გლობალური ევოლუციის რომელ საფეხურზე იმყოფება იგი. ცნობილი მეცნიერი ა. ალდეფერი აღნიშნავს, რომ კულტურულ მრავალფეროვნებას კომპანიაზე გააჩნია მინიმალური ზეგავლენა იმ შემთხვევაში თუ იგი მხოლოდ ადგილობრივ ბაზარზე მოღვაწეობს (ევოლუციის პირველი ფაზა), მაგრამ როდესაც იგი დაიწყებს თუნდაც საექსპორტო ოპერაციებს და გახდება საერთაშორისო ორგანიზაცია (ევოლუციის მეორე ფაზა) მასზე კულტურული მრავალფეროვნების გავლენა იზრდება. ხოლო როდესაც მოცემული ფირმა გახდება უკვე მრავალეროვნული კომპანია (ევოლუციური გენითარების მესამე ფაზა) მისი ხელმძღვანელობა ხშირ შემთხვევაში აღმოაჩენს, რომ პროდუქციის ფასი ხდება დომინანტური სხვა ყველა ფაქტორზე, ამიტომ კულტურის პირდაპირი ზემოქმედება მცირდება (იხ. სქემა 2.10). ხოლო ის კომპანიები, რომელნიც აგრძელებენ ევოლუციას და გარდაიქმნებიან გლობალურ ფირმებად მათზე

კულტურის ზეგავლენის შესწავლა უიკდურესად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს.

სქემა 2.10 მულტიკულტურული ზემოქმედება ფირმის ევოლუციის მიხედვით



წყარო: Luthans F, Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009, P.172

სქემა 2.10-დან ადვილად შეიძლება დავასკვნათ, რომ საერთაშორისო კულტურული მრავალფეროვნება გავლენას ვერ მოახდენს ადგილობრივი ფირმის ვერც ორგანიზაციულ კულტურაზე და ვერც მის დამოკიდებულებაზე მომხმარებლებთან მიმართებაში. ეს კომპანიები მოღვაწეობენ მხოლოდ ეროვნულ ბაზარზე და მის დინამიკაზე მხოლოდ მოცემული ქვეყნის კულტურული მრავალფეროვნება ახდენს გავლენას.

საერთაშორისო ფირმები, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებულნი არიან პროდუქციის ექსპორტზე ან წარმოებაზე, კულტურულ მრავალფეროვნებას აქვს ძლიერი გავლენა მათ საგარეო ურთიერთობებზე პოტენციურ მყიდველებთან და უცხოელ პარტნიორებთან. მსგავსი ტიპის ფირმები საზღვარგარეთული ოპერაციების განხორციელების დროს ძირითადად ეყრდნობიან ექსპატრიატ მენეჯერებს და

როგორც წესი, ფოკუსი კულტურულ მრავალფეროვნებაზე მიმართულია ორგანიზაციის შიგნიდან გარეთ. აღნიშნულის საწინააღმდეგო ვითარება შეინიშნება მრავალფეროვნულ ფორმებში, სადაც ნაკლები ყურადღება ეთმობა კულტურული განსხვავებების მართვას ფირმის გარეთ და ძირითადი აქცენტი გამახვილებულია კულტურული მრავალფეროვნების მენეჯმენტზე ორგანიზაციის შიგნით, რადგან მათი თანამშრომლები დაქირავებულნი არიან მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნიდან.

რაც შეეხება გლობალურ ფორმებს, მათ უკვე ესაჭიროებათ კულტურული მრავალფეროვნების, როგორც შიდა ისე გარე მენეჯმენტზე აქცენტირება. ამ დროს მნიშვნელოვანია მომუშავეებმა გამოიმუშაონ კროს-კულტურული თვისებები, რომლითაც გაადვილდება, როგორც ორგანიზაციის შიდა პერსონალთან ისე გარე მომხამარებლებთან, კლიენტებთან და მომწოდებლებთან ურთიერთობა.

### თავი 3. საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის თავისებურებები და განვითარების პერსპექტივები

#### 3.1 საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის მიმართულებები

მრავალეროვნული კომპანიები ჩვეულებრივი კომპანიებია, მოგების მიღების ლოგიკური მისწრაფებებით. მათი მისია შესაძლოა არ ამოიწურება მხოლოდ მოგების მიღებით და არც იმის მტკიცება შეიძლება, რომ მათ მხოლოდ “კეთილი ზრახვები” ამოდრავებთ. თუმცა მათი სურვილები ყოველთვისა შეზღუდულია კონკურენციით, ხოლო მათ მიერ შეტანილი წვლილი ზოგიერთი ქვეყნის ეკონომიკაში ხშირ შემთხვევაში არსებითია. მაგალითად, ცნობილი ფაქტია, როცა მაკდონალდსი შემოვიდა საქართველოში, მას საზოგადოების გარკვეული ნაწილი კრიტიკით შეხვდა, თუმცა მის მიერ შემოტანილმა მომსახურებისა და ხარისხის სტანდარტმა საკმაოდ დადებითი გავლენა მოახდინა ზოგადად ქართული რესტორნების ბიზნესზე, განსაკუთრებით კი “სწრაფი კვების” სფეროში.

ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს კომპანიები ახალ საწარმოებს სწორედ დაბალგანვითარებულ ქვეყნებში ხსნის. თუმცა ქმნიან რა ახალ სამუშაო ადგილებს, ხშირად ხდებიან კრიტიკის ობიექტები საკუთარ ქვეყნებში. მაგალითად, ცნობილია პოლიტიკური დებატები გერმანიაში ფოლკსვაგენის კომპანიის გარშემო, როცა იგი პოლონეთში ახალ საწარმოს ხსნიდა.<sup>126</sup>

ყველა განვითარებული ქვეყნის წარმატების მიზეზი ინტენსიური ეკონომიკა და დემოკრატიული საზოგადოებაა. საქართველოში ამის ყველა წინაპირობა არსებობს, მაგრამ, თავისი პატარა ზომის გამო, ის ვერ გახდება მასობრივი წარმოების კომპანიების სამშობლო. ეს არ გამორიცხავს მრავალეროვნული კომპანიების შემოსვლას საქართველოში და მათი წარმოებების გახსნას. ამასთანავე, საქართველოში შესაძლებელია მსოფლიო დონის ბრენდების შექმნა, მცირე რაოდენობის, მაგრამ ხარისხიანი, ეკოლოგიური და ექსკლუზიური პროდუქტის წარმოება. ეს არის საქართველოსთვის სასურველი ეკონომიკური განვითარების გზა.

<sup>126</sup> <http://irdb.wordpress.com/2010/02/15/>

საქართველოს შეუძლია შესთავაზოს მსოფლიოს ის, რაც მხოლოდ ქართულია, განუმეორებელია, არაფრით არ ჩამოუვარდება ქართველი მეღვინე იტალიელს, რომელიც საკუთარი დასახელების ღვინოს მთელ მსოფლიოში ყიდის და ფარეხში სხვადასხვა წელს გამოშვებული ფერარების კოლექციას ინახავს. მით უმეტეს, რომ ევროპის და დასავლეთის ტრენდების შეფასებით, უახლოესი ათი-თხუთმეტი წლის განმავლობაში მოთხოვნილება იზრდება არამასობრივი წარმოების პროდუქციაზე, ეკოლოგიურ საკვებზე, ტანსაცმელზე და გარემოზე.<sup>127</sup>

მრავალეროვნული კომპანიები ფაქტობრივად არიან ეროვნული მონოპოლიები მსხვილი უცხოური აქტივებით. მათი სამრეწველო, საწარმოო და სავაჭრო - სარეალიზაციო მოღვაწეობა, ერთი სახელმწიფოს ფარგლებს სცილდება. მრავალეროვნული კომპანიის ნებისმიერი ცალკე აღებული შვილობილი კომპანია აუცილებელია როგორც ცენტრისათვის, ასევე მთლიანად წარმოების ორგანიზაციისათვის. ამავე დროს ეს კომპანია დამოუკიდებლად ვერ ქმნის რეალიზაციისთვის მზა პროდუქციას; სხვა შვილობილ კომპანიებთან მჭიდრო თანამშრომლობის გარეშე წარმოადგენს მხოლოდ უმნიშველო რგოლს.

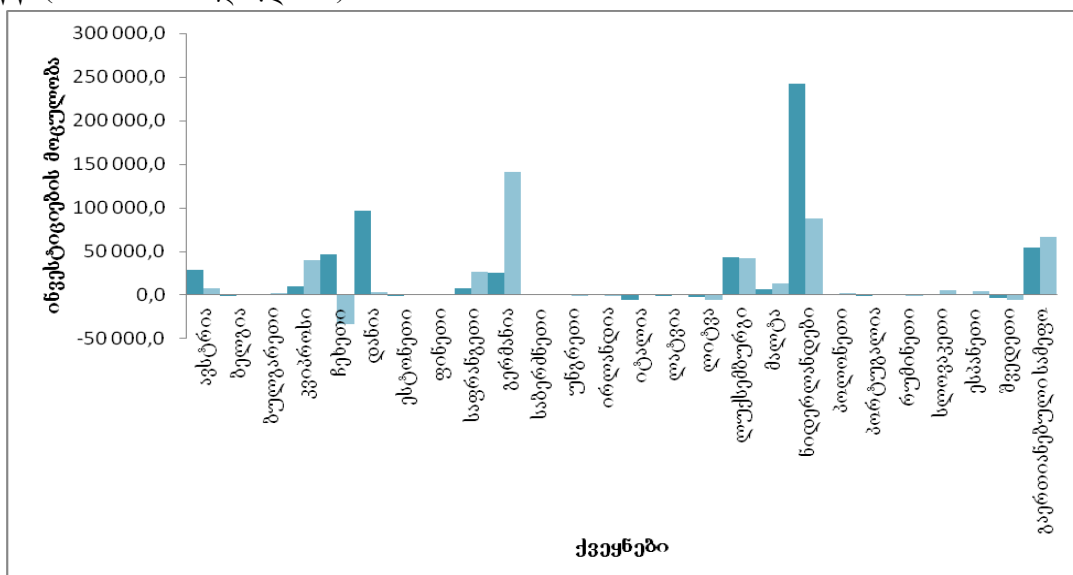
მრავალეროვნულ კომპანიათა ძირითადი ნაწილი კონცენტრირებულია აშშ-ში, იაპონიასა და ევროპაში. დღევანდელ საქართველოს ეკონომიკას მრავალეროვნულ კომპანიებთან მინიმალური შეხება აქვს. სხვადასხვა მრავალეროვნული კომპანიის ნაწარმი შემოდის ჩვენი ქვეყნის ბაზარზე, მაგრამ პირდაპირი კონტაქტები, როგორცაა ადგილზე შვილობილი კომპანიების, ფილიალების შექმნა ან ეროვნული ფირმების შესყიდვა იშვიათ მოვლენას წარმოადგენს, თუმცა საქართველოში მაინც არსებობს მრავალეროვნული კომპანიების წარმომადგენლობათა საკმარისი რაოდენობა იმისათვის, რომ გარკვეული დასკვნები გავაკეთოთ მათი საქმიანობის სახვადასხვა მიმართულებით. ეს დაკავშირებულია ჩვენი ქვეყნის არახელსაყრელ ეკონომიკურ პირობებთან, რაც პირველ რიგში წარმოების კრიზისით გამოიხატება. წარმოების მასშტაბების კატასტროფულმა შემცირებამ დიდი უმუშევრობა გამოიწვია. აღნიშნულ მოვლენებს ჯაჭვური რეაქციით მოჰყვა სამუშაო ძალის ღირებულების მკვეთრი დაცემა. XX საუკუნის ბოლოს ევროპაში ერთ - ერთი ყველაზე იაფი მუშახელი სწორედ საქართველოშია. ეს მრავალეროვნულ კომპანიათა მიმზიდველი,

<sup>127</sup> <http://24saati.ge/index.php/category/society/2010-07-04/8322>



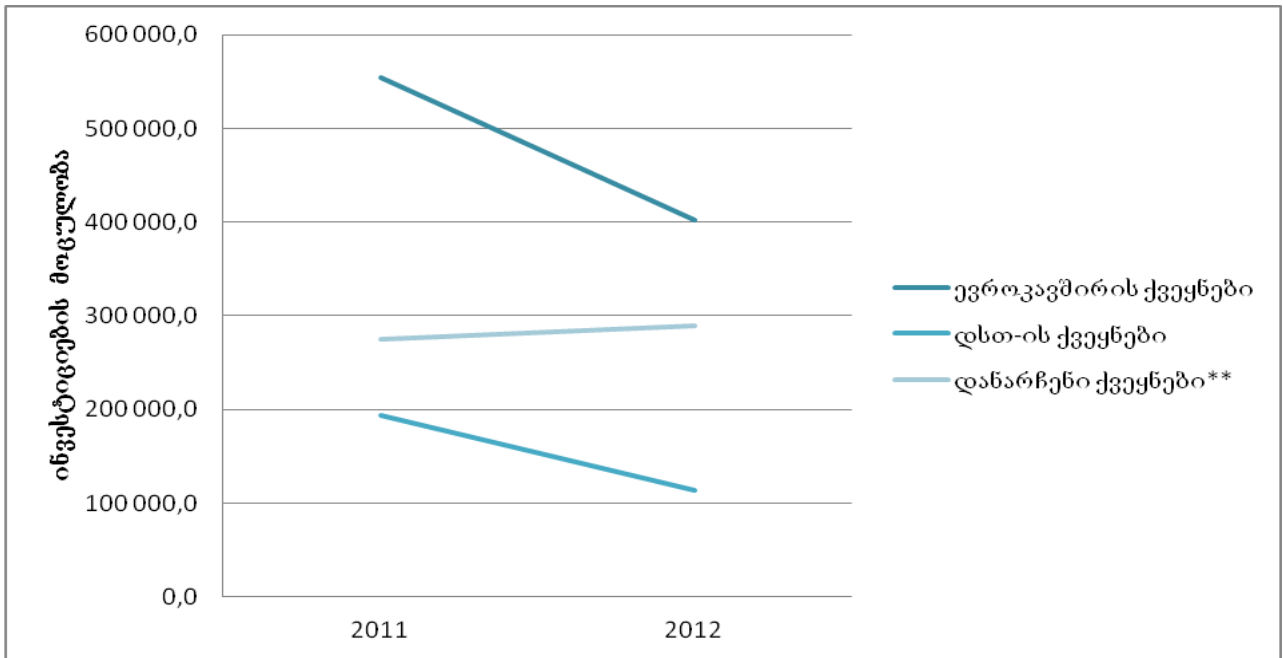
მაგრამ არასაკმარისი ფაქტორია. მრავალეროვნულ კომპანიებს პირველ რიგში შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა სჭირდებათ, რომელიც ადგილზე უზრუნველყოფს კაპიტალის, ბიზნესის უსაფრთხოებას. ჩვენი თანამშრომლობა მრავალეროვნულ კომპანიებთან დღეისათვის შემოიფარგლება მათ მიერ სარეალიზაციო ცენტრების: სუპერმარკეტების, ბენზინგასამართი სადგურების და სხვათა გახსნით. საქართველოს ტერიტორიაზე თავისი პროდუქციის წარმოების და შვილობილი კომპანიების აქ განლაგების პერსპექტივა ნამდვილად არსებობს, მაგრამ სამწუხაროდ საქართველოში პირდაპირი ინვესტირება და კაპიტალდაბანდებები (იხ. დიაგრამა 3.1), ჯერჯერობით, არაპოპულარულია, თუმცა რეგიონების მიხედვით პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა ხასიათდება ზრდის ტენდენციით (იხ. დიაგრამა 3.2). ჩვენი ქვეყნის ეკონომისტებზე, ბიზნესმენებზე და პოლიტიკოსებზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად სწრაფი ტემპით განვითარდება მრავალეროვნულ კომპანიათა ექსპანსია საქართველოში. ეს პროცესი მომგებიანი იქნება როგორც მოსახლეობისათვის, ასევე მთავრობისათვის. ხალხი დასაქმდება, წარმოიქმნება ათეულობით ათასი ახალი სამუშაო ადგილი, რაც მეტად მნიშვნელოვანი საქმეა. ამვე დროს, თუ პროდუქცია ჩვენს ტერიტორიაზე შეიქმნება, ჩვენთვის იგი გაცილებით იაფი იქნება, ვიდრე არის ამჟამად, რადგან არ დაემატება ტრანსპორტირების და საბაჟო გადასახადები. შესაბამისად, ნაწარმს ნაკლები დანახარჯებით შექმნის და მომხმარებელამდე მიტანის გაადვილების ხარჯზე გაიზრდება ჩვენი მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი.

**დიაგრამა 3.1** პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა ქვეყნების მიხედვით 2010-2011 წწ (ათასი აშშ დოლარი)



წყარო:  
[www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)

**დიაგრამა 3.2** საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა რეგიონების მიხედვით 2010-2011 წწ (ათასი აშშ დოლარი)



წყარო: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)

უნდა აღინიშნოს, რომ მრავალეროვნულ კომპანიებთან თანამშრომლობისას ნებისმიერ ქვეყანას და მათ შორის საქართველოს მართებს ზომიერი სიფრთხილის გამოჩენა. ეკონომიკასთან მჭიდრო დაკავშირებით მრავალეროვნული კომპანიები ახერხებენ უცხო ქვეყნების პოლიტიკაზეც გარკვეული გავლენის მოპოვებას, რაც, რა თქმა უნდა, დაუშვებელია სუვერენული სახელმწიფოსათვის. არ უნდა გამოგვრჩეს, რომ მრავალეროვნულ კომპანიებს ახასიათებთ რამდენიმე უარყოფითი ნიშანთვისებაც: - უცხო ქვეყნის ეროვნული კანონმდებლობის არც თუ იშვიათად გვერდის ავლა. ასე, ტრანსფერტული ფასების ჩამოყალიბების პოლიტიკის მანიპულაციით, მათი შვილობილი კომპანიები, ერთი ქვეყნიდან მეორეში დიდი ოდენობის თანხების გადაგზავნით ახერხებენ გადასახადებისათვის თავის არიდებას, მათ დაფარვას და ა.შ.<sup>128</sup>

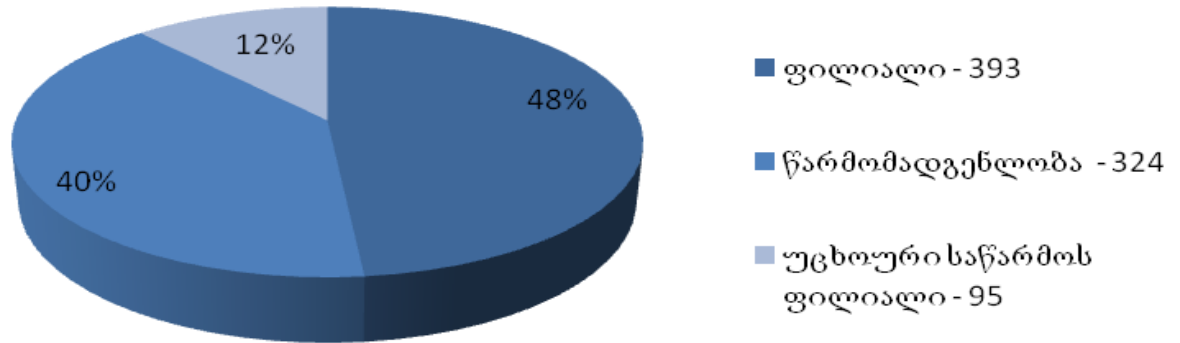
<sup>128</sup> მურადაშვილი გ., ტრანსნაციონალური კორპორაციები, საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ახალი ეტაპი. პრობლემები და პერსპექტივები“, სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თბილისი, 1999 წ. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library>

ამგვარი ეკონომიკური პროცესების რეგულირების მიზნით, XX საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისიდან, საერთაშორისო ორგანიზაციების ინიციატივით, ხორციელდებოდა საკუთრებრივად და მენეჯმენტით “გაუცხოებული“ საწარმოების ეროვნულ-ეკონომიკურ სისტემაში ჩართვის მექანიზმების შემუშავება. ამ მიზნით, გაერომ 70-იან წლებში ცალკეულ საერთაშორისო საწარმო ერთეულებს “მრავალეროვნული“ ან “მულტიეროვნული“ (ქართულად, ზეეროვნული) კომპანიების სახელი მიანიჭა და შექმნა მათი საქმიანობის კონტროლის სპეციალური კომისია. საქართველოში შემოსულ იმ კაპიტალს, რომელიც ექსპლუატაციას უწევს “ჭიათურმანგანუმს“, “მადნეულს“ და ზესტაფონის ფეროშენადნობთა ქარხანას, არაფერი აქვს საერთო ტრანსეროვნულ კორპორაციებთან. როგორც ჩვენთვის ცნობილია, ამ საწარმოებს ფლობენ “ობშორებში“ მიმალული სათავო ოფისების პატრონები. ჩვენს ქვეყანაში მათ შეძლეს მუშაობის განსაკუთრებული პირობების მოპოვება – რესურსების ექსპლოატაციის საუკეთესო შესაძლებლობებს მიაღწიეს. საერთაშორისო სამეურნეო ნორმებით, ასეთი ტიპის კომპანიები კვაზიკორპორაციებია, რადგანაც იგივე დამოკიდებულებაშია თავიანთ მაკონტროლებელ კაპიტალთან, როგორც ეს უკანასკნელი – დამფუძნებლებთან (ასე განმარტავს კვაზიკორპორაციას გაეროს ეგიდით მოქმედი “თეთრი წიგნი“, ეროვნულ ანგარიშთა სისტემა).<sup>129</sup>

საქართველოში მოღვაწე მრავალეროვნული კომპანიების ზუსტი რიცხვი არ არსებობს, მაგრამ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, მონაცემების ანალიზის შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ 2012 წლის მონაცემებით სქვეყანაში უცხოური კომპანიების მონაწილეობით შექმნილი საწარმოების რაოდენობა 11730 ერთეულს შეადგენს, აქედან 812 ჩვენს ქვეყანაში საერთაშორისო ფორმის ფილიალის, წარმომადგენლობისა და უცხოური საწარმოს ფილიალის ფორმით მოღვაწეობს (იხ. დიაგრამა 3.3, 3.4).

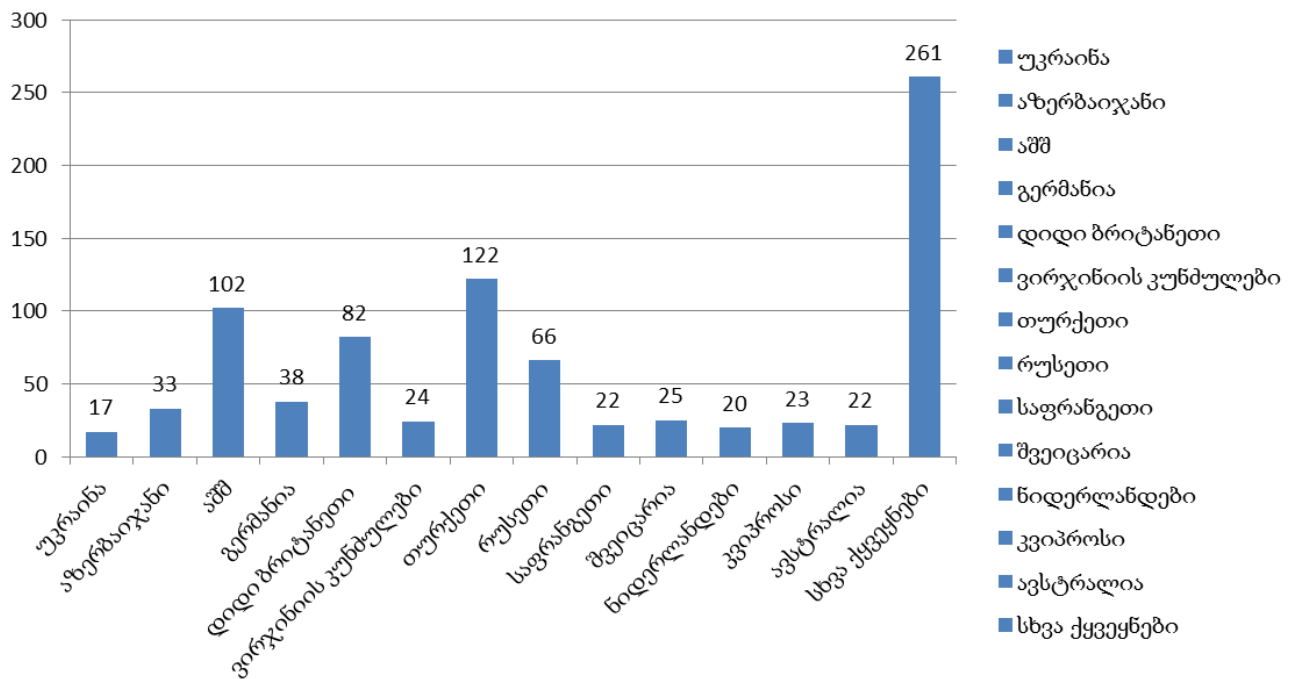
<sup>129</sup> <http://www.geworld.ge/View.php?ArtId=3975&Title=msoflios+ekonomikuri+krizisi+sagarTvelos+utevs&lang=ge>

**დიაგრამა 3.3** საქართველოში რეგისტრირებული უცხოური ფილიალების და წარმომადგენლობების რაოდენობა 2012წ



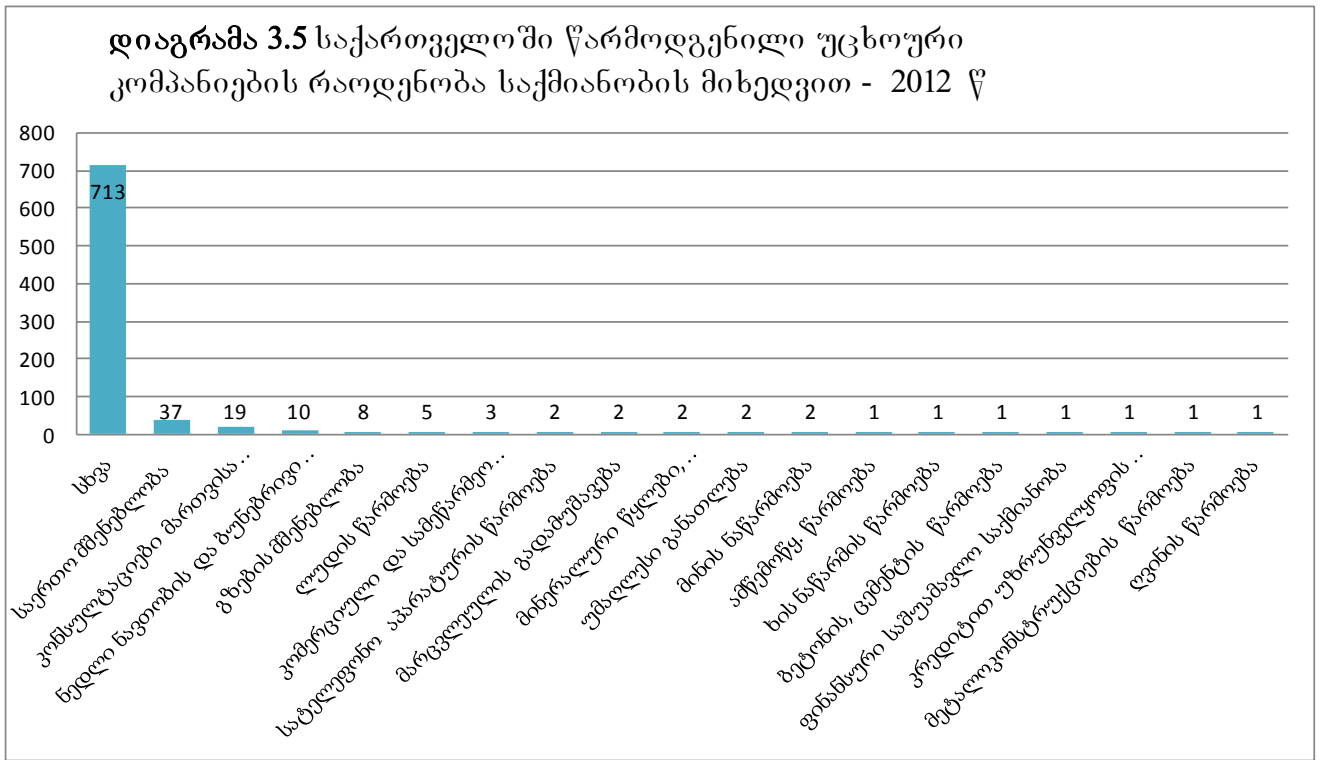
წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2012 წ.

**დიაგრამა 3.4** საქართველოში რეგისტრირებული უცხოური ფილიალების და წარმომადგენლობების რაოდენობა ქვეყნების მიხედვით 2012წ



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2012 წ.

რაც შეეხება საქართველოში მოქმედ უცხოური კომპანიების საქმიანობის მიმართულებებს ამ კუთხით სჭარბობს საცალო, საბითუმო და სადისტრიბუციო ორგანიზაციები, ასევე წარმოდგენილია საწარმოო და მომსახურე საზღვარგარეთული წარმომადგენლობებიც (იხ. დიაგრამა 3.5).



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2012 წ.

ამრიგად, დღესდღეობით იმის განსაზღვრა თუ რამდენი მრავალეროვნული კომპანია მოდვაწეობს საქართველოში შეუძლებელია, თუმცა გარკვეული ნიშნით მათი დაჯგუფება მაინც შესაძლებელია, გარდა ამისა სხვადასხვა ინტერნეტ კატალოგებში (მაგ. [www.yel.ge](http://www.yel.ge)) არსებობს მათ შესახებ გარკვეული ინფორმაცია, რომლის მიხედვითაც შეიძლება სადისტრიბუციო კვლევისათვის საინტერესო მრავალეროვნული კომპანიების გარკვეული რაოდენობა.

### 3.2 საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის თავისებურებები

როგორც წინა ქვეთავში აღვნიშნეთ საქართველოში საკმაოდ რაოდენობის მრავალეროვნული კომპანია მოღვაწეობს, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყანაში და მათ შორის, საქართველოში აწარმოებენ პროდუქციას ან მომსახურებას, მათგან შეიძლება 21 კომპანია (იხ. ცხრილი 3.1), რომლებსაც ჩვენს ქვეყანაში გააჩნია საწარმოო სიმძლავრეები და მხოლოდ სადისტრიბუციო-სავაჭრო საქმიანობით არ არიან დაკავებულნი.

**ცხრილი 3.1** კვლევისათვის შერჩეული სავარაუდო კომპანიების ნუსხა

#	კომპანიის დასახელება	დამფუძნებელი (ბაზირების ქვეყანა)	საქმიანობის სფერო
1	Mcdonalds Georgia	აშშ	სწრაფი კვების რესტორნების ქსელი
2	Coca Cola Georgia	აშშ	უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
3	Pepsico Georgia	აშშ	უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
4	Carrefour Georgia	საფრანგეთი	საცალო ვაჭრობა
5	Shirnhofner Georgia	ავსტრია	ხორცპროდუქტების წარმოება
6	Castel Georgia	საფრანგეთი	ღვინის წარმოება
7	Heidelberg Cement Georgia	გერმანია	ცემენტის წარმოება
8	BP Georgia	დიდი ბრიტანეთი / აშშ	ნავთობპროდუქტების წარმოება
9	Lukoil Georgia	რუსეთი	ბენზინგასამართი სადგურების ქსელი
10	Ernst & young Georgia	აშშ	აუდიტორული და საკონსულტაციო მომსახურება
11	Deloitte & Touche Georgia	აშშ	აუდიტორული და საკონსულტაციო მომსახურება
12	Procredit Bank Georgia	გერმანია	საბანკო-საფინანსო მომსახურება
13	VTB Bank Georgia	რუსეთი	საბანკო-საფინანსო მომსახურება
14	Dutch Design Garden Georgia	ჰოლანდია	ლანდშაფტის დიზაინი და განხორციელება
15	Damco International AS Georgia	დიდი ბრიტანეთი	საერთაშორისო გადაზიდვები, ლოჯისტიკა
16	Aidies Borjomi Georgia	უკრაინა	უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
17	Efes Pilsner Georgia	თურქეთი	საერთაშორისო გადაზიდვები, ლოჯისტიკა
18	Maersk Line Georgia	დანია	საერთაშორისო გადაზიდვები, ლოჯისტიკა
19	Sisecam A.S Georgia	თურქეთი	მინის ტარის წარმოება
20	Sheraton Georgia	აშშ	სასტუმროს მომსახურება
21	Marriott Georgia	აშშ	სასტუმროს მომსახურება

წყარო: [www.Yel.ge](http://www.Yel.ge)

ცხრილში 3.1 მოცემული კომპანიებიდან 16-მა მათგანმა, რაც საერთო რაოდენობის 76.19 %-ია უარი განაცხდა მონაწილეობაზე და მხოლოდ ხუთი ფირმა (23.81 %) ჩაერთო დისერტაციის მიზნებისათვის განკუთვნილ კვლევაში. ეს კომპანიებია:

**1. სს “მინა“ (Sisecam A..S).** კომპანიამ ფუნქციონირება დაიწყო 1987 წლის ივლისში ქსნის მინის ტარის ქარხნის სახელწოდებით. იმ პერიოდისათვის ეს იყო ყოფილ საბჭოთა კავშირში დარგის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი და თანამედროვე ქარხანა 3 ღუმელითა და 8 საწარმოო ხაზით. გამოყენებული იყო იტალიური ტექნოლოგიები. საბჭოთა კავშირის ნგრევისა და საქართველოში არსებული არასტაბილური ვითარების პერიოდში (1991-1995) ქარხნის ინფრასტრუქტურას სერიოზული ზანი მიაღდა.

1995 წელს ქარხანას ეწოდა სააქციო საზოგადოება “მინა” (100% სახელმწიფო წილით). 1997 წელს კომპანიის აქციათა საკონტროლო პაკეტი შეიძინა თურქულმა სამრეწველო ჰოლდინგმა "შიშეჯამმა", რომელიც შედის მსოფლიოში მინის მწარმოებელი კომპანიების პირველ ექვსეულში, 2 მილიარდ დოლარზე მეტი წლიური გაყიდვების მოცულობით და აერთიანებს 60-ზე მეტ შეიღობილ კომპანიას, დასაქმებულთა რაოდენობა კი აღწევს 17 ათასს.

სხვადასხვა დროს კომპანიის აქციონერები იყვნენ საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC) და ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი (EBRD).

2003 წლიდან კომპანიის აქციების 99,98%-ს ფლობს კომპანიათა ჯგუფი "Anadolu Jam Sanaii A.S." რომელიც ჩამოყალიბდა 2000 წელს და გააერთიანა "შიშეჯამის" ჯგუფში შემავალი მინის ტარის მწარმოებელი კომპანიები. დღეისათვის აღნიშნული ჯგუფი სს "მინას" გარდა აერთიანებს 3 ქარხანას თურქეთში და კომპანია "რუსჯამს" 5 ქარხნით რუსეთის ფედერაციაში. "ანადოლუჯამის" ჯგუფში შემავალი კომპანიების მთლიანი წლიური სიმძლავრე შეადგენს დაახლოებით 1,8 მლნ ტონა ტარას წელიწადში და დასაქმებულია 5 ათასამდე ადამიანი. წლიური გაყიდვების მოცულობა აჭარბებს 600 მილიონ აშშ დოლარს.<sup>130</sup>

**2. სს "ღომისი" (Efes Pilsener ).** სააქციო საზოგადოება „ღომისი“ ჩამოყალიბდა 1991 წელს მოგვიანებით, 2005 წლის სექტემბერში, სააქციო საზოგადოებამ თი-ბი-სი

<sup>130</sup> [www.mina.com.ge](http://www.mina.com.ge)

ბანკისა და EBRD-ის უპრეცედენტო ინვესტიციების მოზიდვის შედეგად ააშენა და აამუშავა თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ლუდსახარში ნატახტარი. სოფლის დედაქალაქთან სიახლოვე და ნატახტრის წყლის უნიკალური თვისებები შესანიშნავ პირობებს ქმნიდა წარმატებული საწარმოს შესაქმნელად. კომპანიამ მართლაც უმოკლეს ვადაში მოახერხა ლიდერის სახელის მოპოვება.

2008 წელს ლუდსახარშის საქმიანობით დაინტერესდა, "ეფესის ლუდსახარშების ჯგუფი" (Efes Breweries International - EBI), მან ლუდსახარშის 100%-იანი წილი შეიძინა. EBI მსოფლიოში ლუდის მწარმოებელი ერთ-ერთი უმსხვილესი კომპანიაა, აქიდან გამომდინარე მენეჯმენტი დიდ ყურადღებას აქცევს საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვას და ხარისხის მართვას. ხორციელდება ინვესტიციები საწარმოო ხაზებსა და ლაბორატორიის უახლესი დანადგარებით აღჭურვისათვის. პროდუქციის მიკრობიოლოგიური და ჰიგიენური უსაფრთხოების სრული გარანტია უახლოესი აპარატურით აღჭურვილი ლაბორატორიაა.

პროდუქციის ხარისხს კი უნიკალური თვისებებით გამორჩეული ნედლეული და ტექნიკური პერსონალის დახვეწილი ოსტატობა უზრუნველყოფს. ლუდსახარში ქართული ლუდის ბაზრის 65%-ზე მეტი წილის მფლობელია. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს ლუდის ექვს ბრენდს (ნატახტარი, ქარვა, მთიელი, კაიზერი, ეფესი (იმპორტირებული) და მილერი (იმპორტირებული)), ორ ქვებრენდს (ნატახტარი კასრის და ნატახტარი ექსტრა) და შვიდი დასახელების ლიმონათს.<sup>131</sup>

**3. შპს"დაჩ დიზაინ გარდენი" (Dutch Design Garden).** ჰოლანდიური კომპანიის საქართველოს წარმომადგენლობა დაარსდა 2008 წელს, სათავე კომპანიის დამფუძნებელია ცნობილი ჰოლანდიელი დიზაინერი მარტინ ველკამპი. კომპანიის საქმიანობის ძირითად სფეროს მეკუთვნება ლანდშაფტისა და ფიტო დიზაინი, რაც გულისხმობს სკვერების, დასასვენებელი პარკებისა და ბაღების დიზაინს და შესრულებას.

კომპანია ახორციელებს, როგორც კერძო ისე სახელმწიფო შეკვეთებს. მის მიერ განხორციელებულ ძირითად სამთავრობო პროექტებს მიეკუთვნება: ზუგდიდის დადიანების სასახლის ბაღი, თბილისის ევროპის მოედნის ბაღი, თბილისის მერიის

---

<sup>131</sup> [www.lomisi.com](http://www.lomisi.com)



სკეერი, თბილისის რიყის პარკის ნაწილის დიზაინი და ა.შ. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ჰოლანდიურმა კომპანიამ ჩვენს ქვეყანაში დამატებით 600 000 ევროს მოცულობის ინვესტირება განახორციელა.<sup>132</sup>

**4. შპს “დემკო ინტერნეიშენალი” (Damco International A.S).** მოსფლიოს წამყვანი ბრიტანული სტრანსპორტო-ლოჯისტიკური კომპანია, რომლის საქმიანობაც უკვე 100 წელს ითვლის. მისი წარმომადგენლობა საქართველოში მდებარეობს ქალაქებში თბილისი და ფოთი, ძირითადად კი ფოთის ოფისით ეწევა ტვირთების ოპერირებას.

**Damco International** მოსფლიოს მასშტაბით წარმოდგენილია 90 ქვეყანაში, დაქირავებული ჰყავს 11 900-მდე ადამიანი, გააჩნია 50-მდე ფილიალი მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. 2012 წლისათვის მისმა წმინდა შემოსავალმა 3.3 მლრდ აშშ დოლარი, საზღაურო გადახიდვების მოცულობამ 798 000 ტონა და საჰაერო გადახიდვების მოცულობამ კი 210 000 ტონა შეადგინა.<sup>133</sup>

**5. სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ (Pepsico Inc).** აწარმოებს უაღკოპოლო გამაგრილებელ სასმელებს. ძირითადი პროდუქტებია "პეპსი" და "პეპსი ლაითი".

ს.ს. "იბერია რეფრეშმენტსი" ფუნქციონირებს 2004 წლიდან. 2005 წელს "PepsiCo International"-მა სს "იბერია რეფრეშმენტსს" გადასცა ჯილდო, როგორც ყველაზე სწრაფად მზარდ კომპანიას "პეპსის" ჩამომსხმელებს შორის. დღეისათვის კომპანიას უკავია საქართველოს ბაზარზე ერთ-ერთი წამყვანი პოზიცია. კომპანიაში დასაქმებულია 227 თანამშრომელი.

საქართველოში წარმოდგენილი მრავალეროვნული კომპანიების ფრთხილმა დამოკიდებულებამ კვლევისადმი შესაძლოა გარკვეული გავლენა მოახდინოს მის რეპრეზენტატიულობაზე, მაგრამ ამ კუთხით სხვა არჩევანი სამწუხაროდ არ არსებობს. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევაში გამოყენებული კითხვარები არ შეიცავდა კითხვებს კომერციული საიდუმლოების შესახებ და მსგავსი მანაცემები ამავე კომპანიების სათაურო ოფისებს ოფიციალურ ვებგვერდზე აქვთ განთავსებული, მონაწილე ზოგიერთმა რესპოდენტმა მათ გარკვეულ ნაწილზე პასუხის გაცემა არ ისურვა.

დისერტანტის მიერ ხსენებულ კომპანიებში გამოყენებულ იქნა კვლევის სტატისტიკური მეთოდები კერძოდ, დაჯგუფებისა და ანალიზის მეთოდი,

<sup>132</sup> <http://www.dutchdesigngarden.com/>

<sup>133</sup> <http://www.damco.com/About.aspx>

განსაკუთრებული აქცენტი კი შერჩევით დაკვირვების მეთოდზე გაკეთდა. ერთეულთა შერჩევა მოხდა გენერალური ერთობლიობიდან შემთხვევითი შერჩევის გზით. სტატისტიკური მონაცემების შეგროვება კი განხორციელდა შერეული მეთოდით, რომელიც მოიცავდა რესპოდენტთა გამოკითხვის, როგორც კორესპონდენტულ ისე თვითრეგისტრაციის ფორმას. რაც შეეხება გამოყენებულ კითხვარებს ისინი მოიცავდა, კითხვებს, როგორც შინაარსის მიხედვით (მაგალითად, კომპანიის დასახელება, მიზნები, საქმიანობის მიმართულება, დასაქმებულთა რაოდენობა, წლიური ბრუნვა, ა.შ. ) ისე ფორმის მიხედვით (ღია და დახურული (ალტერნატიული და არაალტერნატიული), პირდაპირი და ირიბი). კითხვარების ბოლოს კი მიეთითა იმ ტერმინთა განმარტებები, რომელიც რესპოდენტთათვის შეასაძლოა უცხო ყოფილყო. ასევე, მათ მიეწოდათ ინფორმაცია კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ. დისერტანტის მიერ შემუშავებულ იქნა ორი ტიპის კითხვარი, პირველი მათგანი საქართველოში მოღვაწე მრავალეროვნული კომპანიების მმართველობითი საქმიანობის, კომპანიის შიგნით ორგანიზაციული მოწყობის, კომუნიკაციის, გადაწყვეტილების მიღების, ორგანიზაციული კულტურისა და ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხების შესასაწავლად. მეორე კი იგივე კომპანიებში დასაქმებულ სხვადასხვა რგოლის მენეჯერთა მართვის სტილისა და მმართველობითი საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულების შესაფასებლად. ასევე, შპს “დან ღიზან გარდენის“ უცხოელ დირექტორთან გამოყენებულ იქნა სპეციალური კითხვარი, რომელიც ორიენტირებული იყო ჰოლანდიური მართვის სპეციფიკის შესადარებლად ქართულთან (იხ. დანართი 1, 2, 3).

ზემოხსენებული კომპანიების სხვადასხვა რგოლის მენეჯერთა გამოკითხვის შემდგომ მიღებული ინფორმაციის დაჯგუფებითა და სტატისტიკური ანალიზით, რომლისთვისაც გამოყენებულ იქნა MS Exell, მიღებულია გარკვეული შედეგები.

**საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმების კვლევის შედეგად გამოიკვეთა:**

1. კვლევაში მონაწილე კომპანიების საქართველოში მოღვაწეობის ფორმა, დასაქმებულთა რაოდენობა, საშუალო ხელფასი, საზღვარგარეთული გაყიდვების წილი მთლიან გაყიდვებში, წლიური ბრუნვა, საზღვარგარეთული აქტივების წილი და

ბოლო 5 წლის განმავლობაში ჩვენს ქვეყანაში კომპანიის მიერ განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა (იხ. ცხრილი 3.2, 3.3).

**ცხრილი 3.2** კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის სხვადასხვა მაჩვენებელი

კომპანიის დასახელება	ბაზირების ქვეყანა	საქართველოში მოღვაწეობის ფორმა	დასაქმებულთა რაოდენობა	საშუალო ხელფასი (ლარი)
სს “მინა“ (Sisecam A..S.)	თურქეთი	შვილობილი კომპანია	200–500	580
სს“ლომისი” (Efes Pilsener Georgia)	თურქეთი	შვილობილი კომპანია	200–500	-
შპს“დაჩ დიზაინ გარდენი” (Dutch Design Garden)	ჰოლანდია	შვილობილი კომპანია	50 -მდე	2750
შპს “დემკო ინტერნეიშენალი” (Damco International A.S)	დიდი ბრიტანეთი	შვილობილი კომპანია	50 -მდე	3025
სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ (Pepsico Inc.,)	აშშ	ფრანჩაიზინგი	200–500	750

**ცხრილი 3.3** კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნული კომპანიები საზღვარგარეთული გაყიდვების, საზღვარგარეთული აქტივების, წლიური ბრუნვისა და განხორციელებული ინვესტიციების მიხედვით.

კომპანიის დასახელება	საზღვარგარეთული გაყიდვების წილი	საზღვარგარეთული აქტივების წილი	წლიური ბრუნვა	ინვესტიციების მოცულობა (ბოლო 5 წლის განმ.)
სს “მინა“ (Sisecam A..S.)	10 %	-	5-25 მლნ ლარი	11 მლნ ლარი
სს“ლომისი” (Efes Pilsener Georgia)	18.6%	-	50 მლნ ლარზე მეტი	100 მლნ ლარი
შპს“დაჩ დიზაინ გარდენი” (Dutch Design Garden)	-	100 %	-	1.5 მლნ ლარი
შპს “დემკო ინტერნეიშენალი” (Damco International A.S)	80%	100 %	5-25 მლნ ლარი	-
სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ (Pepsico Inc.,)	-	-	-	-

2. კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნულ კომპანიათა 40% საკუთარი მიზნების რეალიზაციისათვის იყენებს საერთაშორისო განყოფილების ორგანიზაციულ სტრუქტურას, აქვე გამოიკვეთა განსხვავებული მიდგომები საერთო სიტუაციისა და კონკურენტული ანალიზის ფორმების, კომპანიის შიგა რესურსების ანალიზისა და მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენების კუთხით (იხ. ცხრილი 3.4).

**ცხრილი 3.4** კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნული კომპანიები ორგანიზაციული სტრუქტურის, კონკურენტული ანალიზისა და მარკეტინგული სტრატეგიების მიხედვით

კომპანიის დასახელება	ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი	საერთო სიტუაციისა და კონკ. ანალიზის ფორმა	კომპანიის შიგა რესურსების ანალიზი	მარკეტინგული სტრატეგია
სს “შინა“ (Sisecam A..S.)	საერთაშორისო განყოფილების სტრუქტურა	PESTEL ანალიზი	❖ კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური ანალიზი ❖ SWAT ანალიზი	ლიდერობა დაბალი დანახარჯებით
სს “ლომისი” (Efes Pilsener Georgia)	-	ინდუსტრიის სტრატეგიული ანალიზი	❖ კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება ❖ კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური ანალიზი ❖ SWAT ანალიზი	ეფუძნება დიფერენცირებულ ბიზნეს სტრატეგიას
შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი” (Dutch Design Garden)	საერთაშორისო განყოფილების სტრუქტურა	PESTEL ანალიზი	❖ კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება ❖ კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური ანალიზი ❖ SWAT ანალიზი	ეფუძნება ფოკუსირებულ სტრატეგიას

შპს “დემკო ინტერნეიშნალი” (Damco International A.S)	გლობალური გეოგრაფიული არეალის განყოფილების სტრუქტურა	მ. პორტერის ხუთი ძალის მოდელი	❖ კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება ❖ SWAT ანალიზი	ეფუძნება დიფერენცირებულ ბიზნეს სტრატეგიას
სს “იბერია რეფრეშმენტსი” (Pepsico Inc.,)	შერეული	ინდუსტრიის სტრატეგიული ანალიზი	❖ კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება	-

3. მოცემული ხუთი კომპანიიდან ორი (40%) შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი“ და სს “მინა“ პროდუქციაზე ფასს განსაზღვრავს ეროვნულ დონეზე. შპს “დემკო ინტერნეიშნალი“ კი საერთაშორისო საფასო პოლიტიკით ხელმძღვანელობს. ფილიალი და შვილობილი კომპანიების კონტროლის თვალსაზრისით მხოლოდ ჰოლანდიური კომპანია იყენებს კონტროლის შედრებით ლიბერულ არაპირდაპირი კონტროლის ფორმას, ხოლო ამერიკული წარმოშობის სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ ფილიალთა პირდაპირ კონტროლს ანიჭებს უპირატესობას.

კვლევაში მონაწილე კომპანიების 40% საკუთარი ორგანიზაციული კულტურის იდენტიფიცირებას ვერ ახრეხებს. ამ კუთხით აღსანიშნავია ისიც, რომ სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ გააჩნია “ოჯახური კულტურა“, რაც ძირითადად დამახასიათებელია იაპონური კომპანიებისათვის და მასში დასაშვები მოვლენაა ნეპოტიზმი. თუქრული კომპანიის შვილობილ სს “მინა“-ს კი ევროპული ტიპის “ეიფელის კოშკის“ ორგანიზაციული კულტურა გააჩნია, რაზეც გავლენას ახდენს ის ფაქტიც, რომ მისი სათავე ოფისი თურქეთის ევროპულ ნაწილშია განთავსებული. რაც შეეხება შპს “დაჩ დიზაინ გარდენს“ მსგავსად ჰოლანდიური კომპანიებისა აქაც “ინკუბატორის ორგანიზაციული კულტურა“ გვხვდება, გარდა ამისა სპეციალურ კითხვარში მოცემული კომპანიის ჰოლანდიელი დირექტორი აღნიშნავს, რომ მის ქვეყანაში ფირმების უმეტესეობა გამოირჩევა ეგალიტარიზმის მაღალი ხარისხით და ქართული კომპანიებისაგან განსხვავებით აქ მენეჯერები და მათი დაქვემდებარებული პირები ერთ ღია სივრცეში საქმიანობენ და შეუძლებელია სამუშაო ოთახში იმის გარჩევა თუ რომელია მათგან ხელმძღვანელი. რესპოდენტთა 100% პერსონალის მოტივაციის შერეულ ფორმას ანიჭებს უპირატესობას (იხ. ცხრილი 3.5).

**ცხრილი 3.5** კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნული კომპანიები საფასო პოლიტიკის, ორგანიზაციული კულტურის, კონტროლისა და პერსონალის მოტივაციის ფორმების მიხედვით

კომპანიის დასახელება	საფასო პოლიტიკა	ორგანიზაციული კულტურა	კონტროლის ფორმა	პერსონალის მოტივაცია
სს “მინა“ (Sisecam A..S.)	ფასებს ეროვნულ დონეზე	ეიფელის კოშკის კულტურა	❖ შიდა და გარე კონტროლი ❖ არაპირდაპირი კონტროლი	შერეული ფორმა
სს “ღომისი” (Efes Pilsener Georgia)	-	-	-	შერეული ფორმა
შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი” (Dutch Design Garden)	ფასებს ეროვნულ დონეზე	ინკუბატორის კულტურა	არაპირდაპირი კონტროლი	შერეული ფორმა
შპს “დემკო ინტერნეიშენალი” (Damco International A.S)	ეფუძნება ფოკუსირებულ სტრატეგიას	-	❖ შიდა და გარე კონტროლი ❖ პირდაპირი კონტროლი ❖ არაპირდაპირი კონტროლი	შერეული ფორმა
სს “იბერია რეფრეშმენტსი” (Pepsico Inc.,)	-	ოჯახური კულტურა	❖ პირდაპირი კონტროლი	შერეული ფორმა

4. პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმების მიხედვით, თურქული წარმოშობის ორივე კომპანია გამოირჩევა პერსონალისადმი ერთნაირად მაღალი მოთხოვნებით, აღსანიშნავია ისიც, რომ კვლევაში მონაწილე კომპანიების 100% აუცვლებელ პირობად ასაკს, სამუშაო გამოცდილებასა და განთლებას ასახელებს (იხ. ცხრილი 3.6).

**ცხრილი 3.6** კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნული კომპანიების მიერ პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები

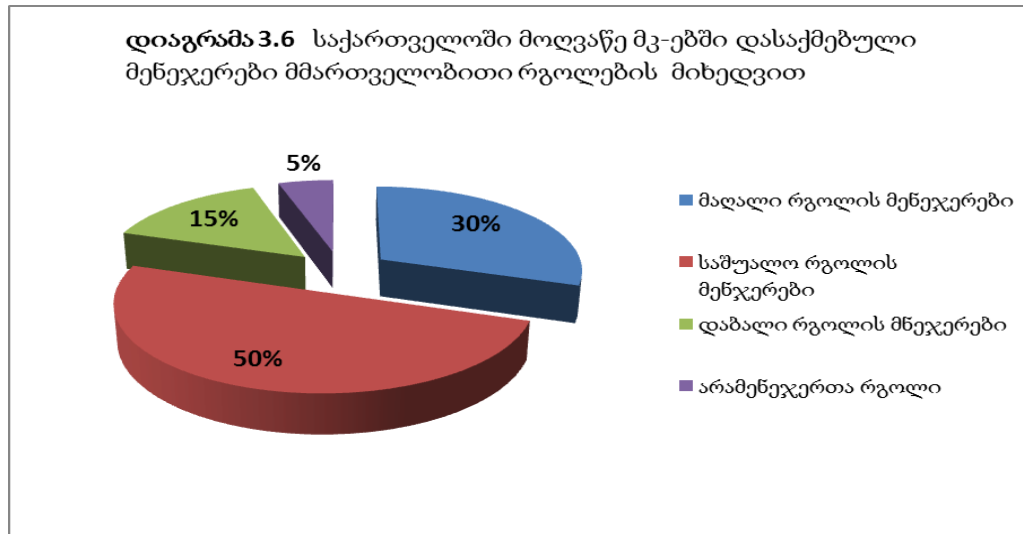
პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები	სს “მინა“	სს “ლომისი“	შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი“	შპს “დემკო ინტერნიშენალი“	სს “იბერია რეფრეშმენტსი“
ზოგადი კრიტერიუმები		✓	✓		
კულტურასთან ადვილად ადაპტაციის უნარი	✓	✓			
ფიზიკური და ემოციური ჯანმრთელობის მდგომარეობა	✓	✓			
ასაკი, გამოცდილება და განათლება	✓	✓	✓	✓	✓
ენის ცოდნა	✓	✓	✓	✓	
პრეტენდენტის მოტივირებულობა საზღვარგარეთული მივლინებებისადმი		✓			
ლიდერული უნარ-ჩვევები		✓			

განსხვავებულია კვლევის ობიექტთა გადაწყვეტილების მიღების ფორმები. ამ შემთხვევაში, კომპანიათა უმეტესობა (60%) გადაწყვეტილების მიღების შერეულ ფორმას, როდესაც გადაწყვეტილებები მიიღება, როგორც ცენტრალიზებული წესით კომპანიის სათავე ოფისიდან, ისე ადგილობრივად შვილობილი და ფილიალი კომპანიების მიერ დეცენტრალიზებული გზით, ანუ სახეზეა გადაწყვეტილების მიღების ე.წ. “იაპონური-ამერიკული ჰიბრიდული ფორმა”. აგრეთვე გამოიკვეთა ისიც, რომ ბრიტანული და ამერიკული წარმოშობის კომპანიები საკუთარ წარმომადგენლობებს მართავს ცენტრალიზებული მეთოდით, რომელიც განაპირობებს ამ ორი ქვეყნის კულტურათა მსგავსება.

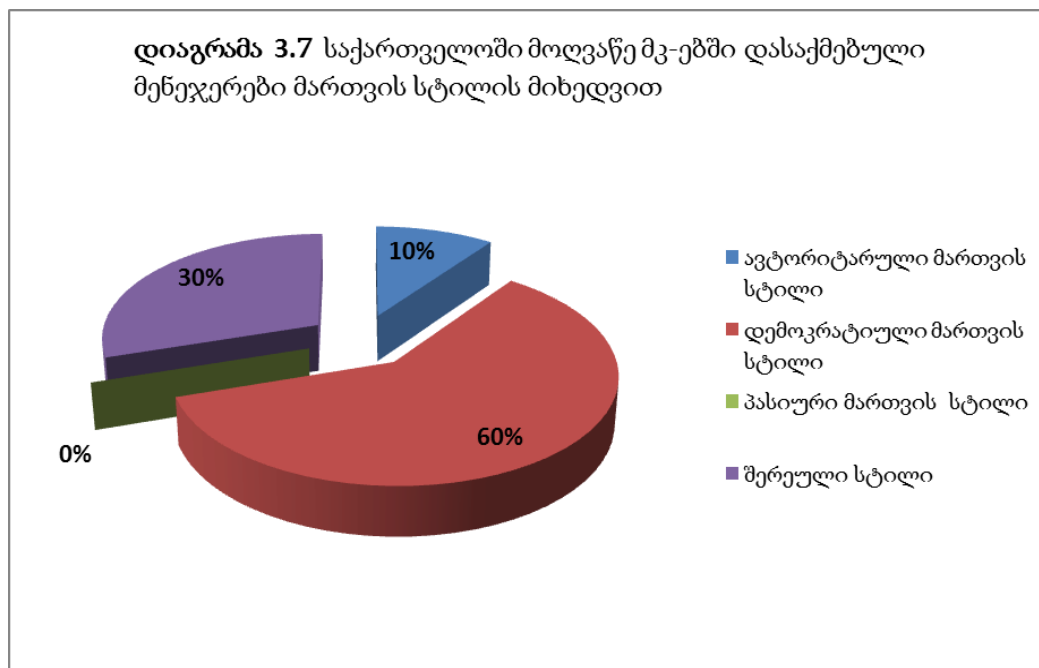
საქართველოში მოქმედ მრავალეროვნულ კომპანიებში დასქამებულ მენეჯერთა მმართველობითი საქმიანობის კვლევისას გამოიკვეთა (საქართველოში მოღვაწე კომპანიებში დასაქმებულ სხვადასხვა რგოლის მენეჯერთა მართვის სტილისა და მასზე სათავე კომპანიის გავლენის ხარისხის შესაფასებლად შემთხვევითი შერჩევის

გზით გამოკითხულ იქნა 20 მენეჯერი, რაც ხუთივე კომპანიაში დაქირავებულ მენეჯერთა საერთო რაოდენობის 57.1%-ს შეადგენს):

1. გამოკითხულ მენეჯერთა 50% - საშუალო, 30% - მაღალ, 15% - დაბალ, ხოლო 5% არამენეჯერთა მმართველობით რგოლს მიეკუთვნება (იხ. დიაგრამა 3.6) აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა 95% ქართველი, ხოლო 5% ექსპატრიატი მენეჯერია.

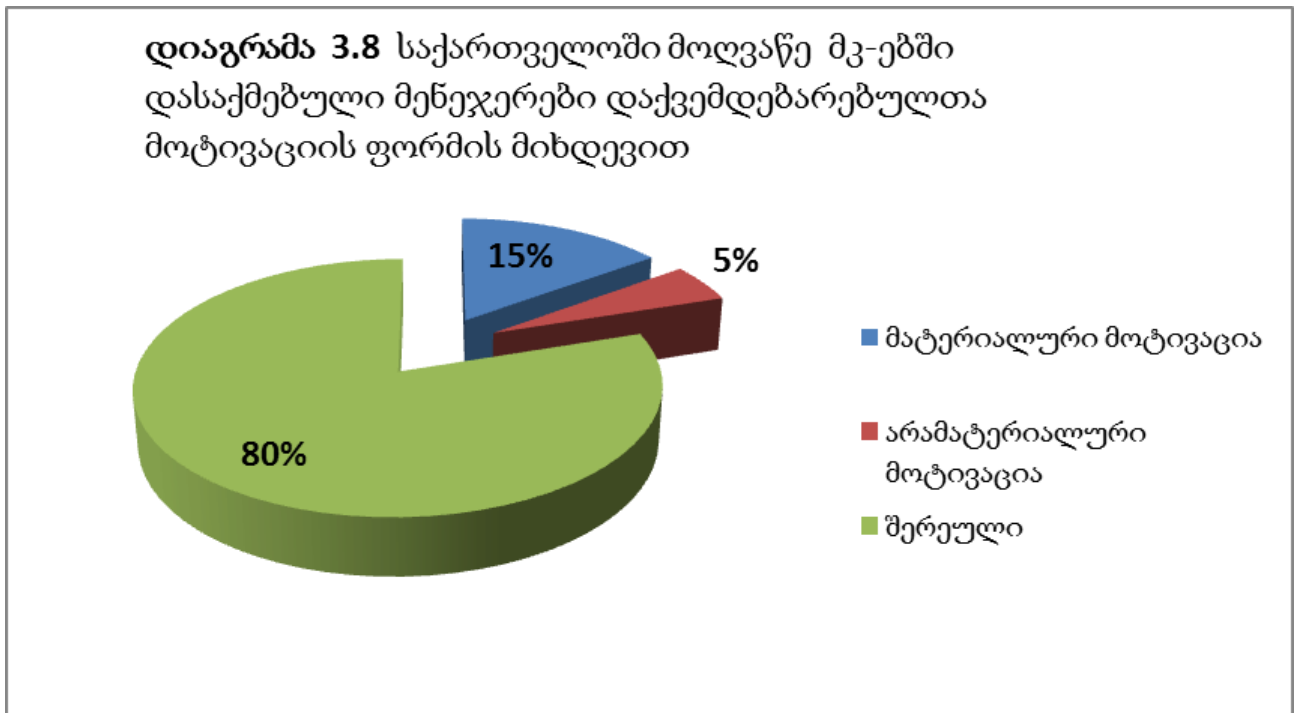


2. კვლევაში მონაწილე მრავალეროვნულ კომპანიებში მოღვაწე მენეჯერთა 60% მართვის დემოკრატიულ, 30% – შერეულ, ხოლო – 10% ავტორიტარულ მართვის სტილს იყენებს. (იხ. დიაგრამა 3.7).



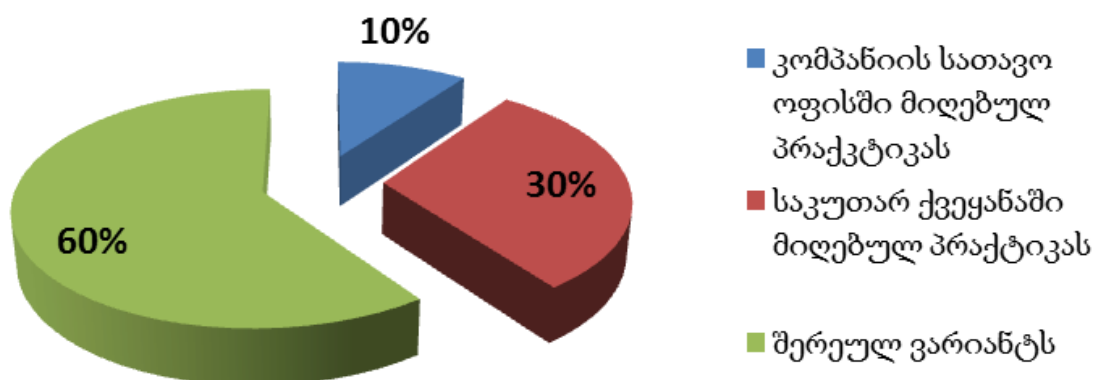


3. გამოკითხულ რესპოდენტთა 80% პერსონალის შერეული (მატერიალური და არამატერიალური) მოტივაციის მომხრეა, 15 % მომუშავეთა მატერიალურ მოტივაციას ანიჭებს უპირატესობას, 5% კი ყველაზე ეფექტიანად თვლის არამატერიალური მოტივაციის ფორმას (იხ. დიაგრამა 3.8).

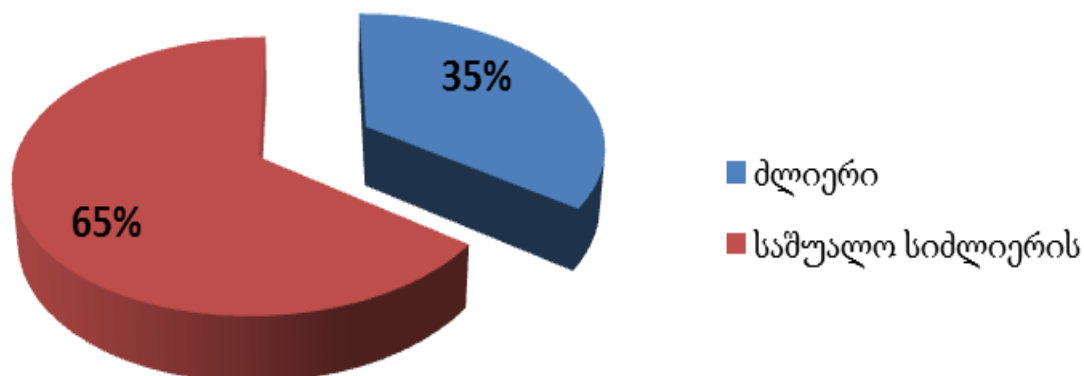


4. პერსონალის მოტივაციის პროცესში გამოყენებული პრაქტიკის კუთხით, გამოკითხულ მენეჯერთა 60% საკუთარ ქვეყანაში მიღებული პრაქტიკით ხელმძღვანელობს, 10% სათავო კომპანიაში აპრობირებულ პრაქტიკას იზარებს, ხოლო 30% კი წინა ორის შერეულ ვარიანტს ანიჭებს უპირატესობას (იხ. დიაგრამა 3.9). რაც შეეხება მრავალეროვნული კომპანიების საქართველოს წარმომადგენლობების ორგანიზაციულ კულტურაზე (კლიმატზე) სათავო ოფისის გავლენას, ამ კუთხით, გამოკითხულ მენეჯერთა 65%-ის შეფასებით გავლენა არის ძლიერი, ხოლო 35%-ის აზრით, კი - სუსტი (იხ. დიაგრამა 3.10).

**დიაგრამა 3.9** საქართველოში მოღვაწე მკ-ებში დასაქმებული მენეჯერები დაქვემდებარებულთა მოტივაციის პრაქტიკის მიხედვით



**დიაგრამა 3.10** საქართველოში მოღვაწე მკ-ების წარმომადგენლობათა ორგანიზაციულ კულტურაზე სათავო კომპანიის გავლენის დონე



5. გლობალურ ჭრილში განხილულ მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორების კუთხით კვლევის შედეგები კომპანიების მიხედვით იმდენად განსხვავებული იყო, რომ მათი დაჯგუფება გარკვეული ნიშნის მიხედვით ფაქტობრივად შეუძლებელია, თუმცა რესპოდენტთა დიდი ნაწილი პრიორიტეტს ანიჭებს ეკონომიკურ, კულტურულ ფაქტორებსა და მართვის სტილს (იხ. ცხრილი 3.7).

**ცხრილი 3.7** გლობალურ ჭრილში განხილულ მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები პრიორიტეტების მიხედვით

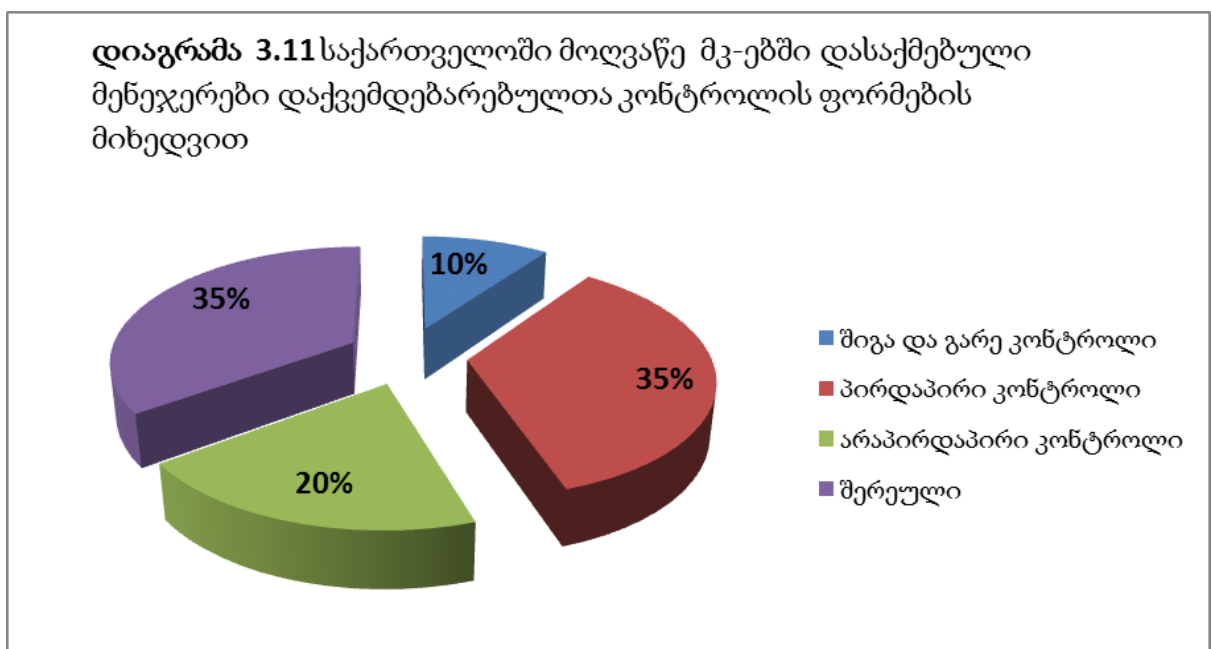
მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები	მენეჯერთა მიერ მინიჭებული პრიორიტეტი (n=20)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
კულტურული ფაქტორები	2	4	3	8	4	3	4	4	3	1	5	2	5	5	3	3	2	3	3	2
ეკონომიკური ფაქტორები	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3
მართვის სტილი	1	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
განსხვავებები შრომის ბარებზე და შრომის დანახრებს შორის	4	7	4	7	3	4	2	2	4	4	2	4	3	3	4	5	5	5	5	4
შრომითი რესურსების საერთაშორისო გადაადგილების პრობლემები	5	6	6	3	5	5	5	6	6	5	3	5	4	4	7	8	7	8	8	5
პროფესიონალიზმის როლი	6	8	8	4	6	6	8	5	8	8	8	8	7	7	6	7	8	7	7	6
ნაციონალური ორიენტაცია	7	2	5	5	7	7	6	7	5	7	7	7	6	8	5	4	4	6	4	8
რელიგია	8	5	7	6	8	8	7	8	7	6	6	6	8	6	8	6	6	4	6	7

6. გამოკითხულ მენეჯერებში პერსონალური ღირებულებების მიხედვით გამოიკვეთა სამი ძირითადი ფაქტორი: აქცენტირება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზაციასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე - მენეჯერთა 80%, ძლიერი აქცენტი პროფესიულ ზრდაზე - მენეჯერთა 60% და აქცენტი მიღწევებსა და კომპეტენტურობაზე - მენეჯერთა 55%. (იხ. ცხრილი 3.8).

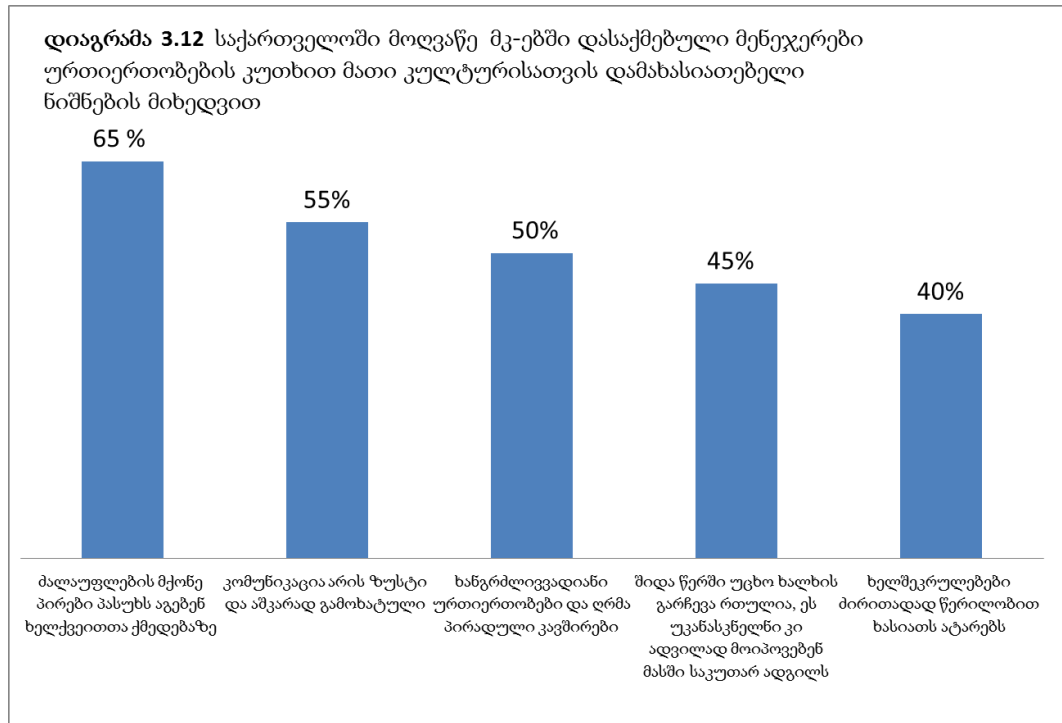
ცხრილი 3.8 კვლევაში მონაწილე მენეჯერთა პერსონალური ღირებულებები

მენეჯერთა პერსონალური ღირებულებები (n=20)																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
პრაგმატიზმი	✓																			✓
ორიენტაცია მიღწევებზე და კომპეტენტობაზე	✓		✓		✓	✓	✓	✓					✓		✓		✓	✓		✓
აქცენტირება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზაცისა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓
ძლიერი აქცენტი პროფესიულ ზრდაზე		✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓		
მაღალი ინდივიდუალიზმი			✓	✓				✓	✓								✓	✓		
მაღალი მორალური ორიენტაცია		✓	✓		✓				✓					✓	✓	✓	✓	✓		
მაღალი ჰუმანური ორიენტაცია		✓	✓						✓					✓						
წარმატების მიღწევა		✓	✓	✓	✓			✓	✓					✓	✓		✓	✓		
რისკის გაწევა	✓													✓						✓

7. მენეჯერთა მიერ დაქვემდებარებულთა კონტროლის ფორმის მიხედვით მათი საერთო რაოდენობის 35% იყენებს პირდაპირი კონტროლის, 35% არაპირდაპირი კონტროლის, 20% შიდა და გარე კონტროლის, ხოლო დანარჩენი 10% შერეული კონტროლის ფორმას (იხ. დიაგრამა 3.11).



8. კვლევაში მონაწილე მენეჯერთა უმეტესობა საკუთარ კულტურაში ურთიერთობების მთავარ მახასიათებლად მიიჩნევს ევროპული კულტურისათვის დამახასიათებელ ორ ნიშანს: 1. ძალაუფლების მქონე პირები პასუხს აგებენ ხელქვეითთა ქმედებებზე – 65%; 2. ხანგრძლივადიანი ურთიერთობები და ღრმა პირადული კავშირები -50%. რესპოდენტთა უფრო მცირე რაოდენობა გამოყოფს ურთიერთობების ისეთ ფორმებს, რემდეებიც ძირითადად იაპონური კულტურისათვის არის დამახასიათებელი (იხ. დიაგრამა 3.12).



ამრიგად, საქართველოში მოქმედ მრავალეროვნულ კომპანიებში გამოიკვეთა მმართველობითი საქმიანობის გარკვეული თავისებურებები და ტენდენციები, რომლებიც ზოგიერთ შემთხვევაში ემთხვევა მათ სათავო კომპანიებში მიღებულ პრაქტიკას, რომელიც განპირობებულია ამ უკანასკნელის ორგანიზაციული კულტურის გავლენით და ასევე ისეთი თავისებურებებით, რომლებიც განსხვავებულია დამფუძნებელი კომპანიისაგან და აქ დომინანტურია შვილობილ საწარმოს ქვეყანაში არსებული კულტურა. კვლევის შედეგად, ასევე, გამოვლინდა ჩვენს ქვეყანაში წარმოდგენილ მრავალეროვნულ კომპანიებში მოღვაწე მენეჯერთა ხელმძღვანელობის სტილის თავისებურებები, პერსონალური ღირებულებები, მათ მიერ გამოყენებული პერსონალის მოტივაციისა და კონტროლის ფორმები.

### 3.3 მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების ტენდენციები გლობალურ გარემოში

მრავალეროვნული კომპანიები, საერთაშორისო ეკონომიკურ და ფინანსურ სტრუქტურებს მანევრირების ხელსაყრელ პირობებს უქმნის და ისინიც „ახალი ეკონომიკური წესრიგის“ მოტივით მსოფლიო ეკონომიკას კოორდინირებულად მართავენ. ამ პროცესში იცვლება საერთაშორისო სამართალი, რაც დღემდე ეროვნული სუვერენიტეტის პრინციპებს ეფუძნება, ეკონომიკის განვითარების პარადიგმები (ორმაგი სტანდარტი, ლიბერალიზაცია და სხვ.) და ფართო გაგებით მსოფლიო კულტურაც.

ფინანსური ბაზრების ლიბერალიზაციით მრავალეროვნული კაპიტალი გაბატონდა მსოფლიო ეკონომიკაში და იგი საკუთარ პირობებს კარნახობს სუვერენულ სახელმწიფოებსა და მათივე მონაწილეობით შექმნილ ალიანსებსაც. რეალური წარმოდგენა რომ გვექონდეს მრავალეროვნულ კომპანიებზე, საჭიროა ზოგიერთი მაჩვენებელიც განვიხილოთ. XX საუკუნის ბოლოსათვის მრავალეროვნული კომპანიების ხელში იყო ნედლეულით მსოფლიო ვაჭრობის 90%, ხორცი, ყავით, სიმინდით, ხე-ტყით, თამბაქოთი, რკინის მადნით ვაჭრობის 90%, სპილენძისა და ბოქსიტებით - 85%, ჩაითა და ზეთისხილით - 80%, ბანანით, ნატურალური კაუჩუკით და ნავთობით - 75%. აღსანიშნავია, რომ მრავალეროვნული კომპანიები საკუთარ კაპიტალს ძირითადად აბანდებენ არა წარმოებაში, არამედ სპეკულაციურ გარიგებებში და ამით ხელსაყრელ აყალიბებენ თავისთვის ხელსაყრელ პირობებს. ისინი ბოლო პერიოდში წარმოების გაფართოებაზე ორიენტირებული არ არიან. ამასთან, აგრესიული საკრედიტო პოლიტიკით ხელს უწყობენ სხვა ქვეყნების საბიუჯეტო დეფიციტის სახელმწიფო ვალებად გარდაქმნის პროცესს. ამიტომ ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, მრავალეროვნული კომპანიების ფინანსური საქმიანობა ფაქტობრივად ახლოს დგას კაზინო - კაპიტალიზმის პრინციპებთან. ეს მეტად ანგარიშგასაწვევი დახასიათებაა. აღსანიშნავია, რომ აშშ-ს მრავალეროვნული კომპანიებს საზღვარგარეთ შექმნილი მოგების ნახევარი შემოაქვთ მათი ბაზირების ქვეყანაში. ყურადღებას იქცევს სხვა თავისებურებაც. აშშ, როგორც სახელმწიფო თავის მრავალეროვნულ კომპანიებს მოქნილად იყენებს საზღვარგარეთ საკუთარი

ეროვნული (სტრატეგიული) მიზნების განხორციელებისათვის. ამ სფეროში ინტერესები მრავალმხრივია და მოიძებნა შესაბამისი მექანიზმიც მათი ყოველმხრივი გათვალისწინებისათვის.<sup>134</sup>

გარდა გლობალური გამოწვევებისა, მრავალეროვნული კომპანიების წინაშე დგას მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის საკითხი, რადგან მენეჯმენტის პროცესის ყოველი ეტაპის სწორი დაგეგმვა, განხორციელება და შეფასება იძლევა მოცემული კომპანიების წარმატებული საქმიანობის, განვითარების რეალური პერსპექტივების არესებობასა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიან მანევრირებას. ამას ცხადყოფს მსოფლიოს წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიების მიდგომები საერთაშორისო მენეჯმენტის ცალკეული საკითხებისადმი. წამყვანი მრავალეროვნული კომპანიები ყოველთვის ცდილობენ მმართველობითი საქმიანობის ყველა მიმართულების დაწვრილებით შესწავლას, შეფასებასა და მენეჯმენტის პროცესში, გარკვეული ხარვეზების აღმოჩენის შემთხვევაში, შესაბამისი ღონისძიებების გატარებას.

გამომდინარე აქედან, მრავალეროვნულმა კომპანიებმა მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მიღწევისა და შენარჩუნებისათვის დიდი დრო, ძალისხმევა და ფინანსები უნდა დახრაჯონ მართვის საკითხების შესწავლისა და ძირითადი ტენდენციების გამოკვეთის კუთხით, რათა არაეფექტიანი მენეჯმენტის გამო არ დაკარგოს პოზიციები საერთაშორისო ბაზარზე. ეს პროცესი კი უფრო რთულდება იმით, რომ მრავალეროვნული კომპანიის საქმიანობა სცდება ეროვნულ საზღვრებს და შედარებით უცხო ბიზნესსივრცეში გადადის, სადაც კიდევ უფრო მეტი ძალისხმევაა საჭირო რეალობის შესაფასებლად და წარმატების მისაღწევად.

მოცემულ კონტექსტში კომპანიის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა დასახულ გრძელვადიან თუ მოკლევადიან მიზნებსა და ამოცანებს. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს, მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ მიდგომებს, რომლებიც განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით და მასზე დიდ ზეგავლენას ახდენს კულტურული განსხვავებები აღნიშნულ ქვეყნებს

---

<sup>134</sup> ჭითანავა ნ., ეროვნული ეკონომიკის ევზოგენური (გარე) ფაქტორების ისტორიული წარმომავლობა და ზემოქმედების ლოგიკა, ბიზნესი და კანონმდებლობა, №4, 2009 წ. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library>

შორის. ასევე, ხშირ შემთხვევაში, ძლიერია სათავო კომპანიისა და მრავალეროვნული კომპანიების მშობლიური ქვეყნის გავლენა შვილობილ და ფილიალ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, რომელიც საბოლოოდ განპირობებს მის წარმატებას გლობალურ ბიზნესში.

მნიშვნელოვანია ასევე, კონტროლის განხორციელების პროცესი, კონტროლის ტექნიკა და მეთოდები, რომლებიც, ხშირ შემთხვევაში, მკვეთრად განსხვავებულია სხვადასხვა რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით. ყველაზე ხშირად წამყვანი მრავალეროვნული ფირმები იყენებენ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, ხარისხისა და ადმინისტრაციულ კოორდინაციაზე დაფუძნებულ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს და ეფექტიანი მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირებას. მრავალეროვნული სტრატეგიის დროს ყოველი ქვეყნისათვის შემუშავებული უნდა იქნეს კერძო სტრატეგია, გლობალურის დროს კი გამოიყენება ერთნაირი მიდგომა ყველა ქვეყანაში.

მრავალეროვნული კომპანიების სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობისას დაუშვებელია მათ მიერ კულტურული ფაქტორებისა და ღირებულებების უგულვებელყოფა, რადგან იგი დიდწილად განსაზღვრავს ფირმაში ორგანიზაციულ კლიმატს.

მრავალეროვნული კომპანიების ეფექტიანი მართვისა და განვითარების პოზიტიური ტენდენციების მიღწევა შეუძლებელია კვალიფიციური პერსონალის შერჩევის, განვითარებისა და მათი სწორი მოტივაციის სისტემის გარეშე, რადგან სწორედ მათი საქმიანობა იმ წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელსაც ცნობილი მრავალეროვნული კომპანიები აღწევენ გლობალურ ბაზარზე.

მოცემულ კონტექსტში განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს საერთაშორისო მენეჯერთა მოღვაწეობა, რომლებიც საკუთარი კომპეტენციის ფარგელებში იღებენ სტრატეგიულ, ოპერატიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს, ურთიერთობენ სათავო კომპანიის ხელმძღვანელებთან და მათი მითითებების ინტერპრეტაციას ახდენენ შვილობილ თუ ფილიალ საწარმოებში. შესაბამისად, მრავალეროვნული კომპანიის რენტაბელობასა და საერთაშორისო ბაზარზე წამყვან პოზიციებს მათი მიზანმიმართული და რაციონალური საქმიანობა განაპირობებს. გამომდინარე აქედან, მრავალეროვნულ კომპანიებს აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებულ საწარმოებში დასაქმებულ მენეჯერთა მართვის სტილის,



კულტურის, გადაწყვეტილების მიღების ფორმების, კონტროლის ტიპებისა თუ პერსონალური ღირებულებების შესახებ.

და ბოლოს, შეიძლება ითქვას, რომ მრავალეროვნულ კომპანიებს ზემოხსენებული ფაქტორების გაანალიზების, შეფასებისა და გათვალისწინების გარეშე, ნამდვილად გაუჭირდება გაიაროს ევოლუციის პროცესი მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებად ჩამოყალიბებისთვის.

## დასკვნები და წინადადებები

სპეციალური ეკონომიკური და ბიზნესლიტერატურის ანალიზის საშუალებით, წამყვანი გლობალური კომპანიების სტრატეგიების, საქმიანობის ყოველწლიური ანგარიშების, სხვადასხვა რეიტინგული გამოცემებისა და კვლევითი ორგანიზაციების მასალებზე დაყდნობით, შესაძლებელი გახდა მეცნიერული ხასიათის შემდეგი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობის დასკვნებისა და წინადადებების ჩამოყალიბება:

- თანამედროვე მსოფლიოში მრავალეროვნული კომპანიების რაოდენობა და მათ მიერ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის გადაწყვეტილებები ხასიათდება ზრდის ტენდენციით. მათ ძირითად მიზანს წარმოადგენს გაზარდონ საკუთარი პროდუქციის რეალიზაცია და იპოვნონ ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლები უფრო ხელსაყრელი პირობებით;
- მრავალეროვნულმა კომპანიებმა კონკურენტუნარიანობის მიღწევისათვის უნდა გაითვალისწინონ ე.წ. ტექნოლოგიური პარადოქსი, რომლის მიხედვითაც მრავალეროვნულ კომპანიებს შეუძლიათ მიაღწიონ ტექნოლოგიურობის მაღალ დონეს ისე, რომ შეინარჩუნონ პროდუქციაზე დაბალი ფასი. კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად და მათი მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებად გარდაქმნისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სამი ძირითადი მახასიათებლის მხედველობაში მიღება. ესენია: ხედვა, ბენჩმარკინგი და პროდუქტების ახალი ვერსიების დამუშავება. ამასთან, მსოფლიო კლასის ორგანიზაციების წარმატების გასაღები შეიძლება ვეძებოთ მათ ისეთ თვისებებში, როგორცაა: ფოკუსი მომხმარებელზე, მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი, ევალიტარული კლიმატი, შემოქმედებითი უნარის მქონე პერსონალი და მოქნილი ან ვირტუალური ორგანიზაცია;
- მრავალეროვნული კომპანიების წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ორგანიზაციულ დიზაინზე და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებაზე. მრავალეროვნულ კომპანიებში უპირატესად იყენებენ ჯგუფურ და მატრიცულ დიზაინს. ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან კი – გლობალურ-გეოგრაფიულ, გლობალურ-პროდუქტულ, საერთაშორისო განყოფილებებზე დაფუძნებულ,

შვილობილ საწარმოებზე დაფუძნებულ და გლობალურ-ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. მრავალეროვნული კომპანიის მიერ ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა, როგორც წესი, დამოკიდებულია კომპანიის საქმიანობებზე, ბიზნესის მასშტაბზე და მის მიერ დასახულ გრძელვადიან თუ მოკლევადიან მიზნებსა და ამოცანებზე;

- თანამედროვე მრავალეროვნული კომპანიების წარმომადგენლობებში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა ხასიათდება მზარდი ტენდენციით. მსგავს კომპანიებში, როგორც წესი, პერსონალის ეფექტიანი შერჩევისათვის გადაწყვეტილება ეფუძნება საერთაშორისო კრიტერიუმებს, რომელთა შორის გამოყოფენ შვიდ ძირითად მათგანს: ზოგადი კრიტერიუმები; კულტურასთან ადვილად ადაპტაციის უნარი; ფიზიკური და ემოციური ჯანმრთელობის მდგომარეობა; ასაკი, გამოცდილება და განათლება; ენის ცოდნა; პრეტენდენტის მოტივაცია საზღვარგარეთ მივლინებებისადმი; ლიდერული უნარ-ჩვევები. კომპანია IBM დაარსების დღიდან ცდილობს პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვას, რომლითაც ამაღლებს მათ პროდუქტიულობას, საქმიანობის შედეგების ზრდასა და ეფექტიან მუშაობას. კომპანიის თითოეული მენეჯერისათვის წელიწადში დაახლოებით 1500 აშშ დოლარი იხარჯება. კომპანიაში ასევე დანერგილია სწავლების ინტეგრირებული მეთოდები, რომელიც მოიცავს სწავლების შემდეგ ფორმებს: ზოგადი საკლასო და სამუშაო ადგილზე სწავლება, კონფერენციები, ტექნიკური სემინარები, ონლაინ სწავლება და ა.შ.

კომპანია Nestles-ს საქმიანობის ძირითადი პრინციპია ის, რომ კომპანიის ნებისმიერ თანამშრომელს ჰქონდეს განვითარებისა და საკუთარი პოტენციალის გამოყენების საშუალება. Nestles-ს სასწავლო პროგრამები მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ზოგადი უნარების ტრენინგი, ზოგადი სასწავლო პროგრამა, პროფესიული სასწავლო ტრენინგი, შიდა სასწავლო პროგრამები, საერთაშორისო ტრენინგები, საგარეო მენეჯმენტის პროგრამა და სხვა. მხოლოდ 2002 წელს Nestles-ს მსოფლიოს მასშტაბით დაქირავებული პერსონალის 65%-მა გაიარა გარკვეული საგანმანათლებლო პროგრამა;

- მრავალეროვნული კომპანიების მიერ შემუშავებული გეგმების რეალიზაციისთვის აუცილებელია კარგად მოტივირებული ადამიანები, რომლებიც მაღალი

ენტუზიაზმით განხორციელებენ საკუთარ მოვალეობებს. მრავალეროვნულ კომპანიებში მოტივაციის განხორციელებისათვის მენეჯერები ითვალისწინებენ და აქცენტს აკეთებენ ისეთ მახასიათებლებზე, როგორცაა: სამუშაოს სირთულე, სამუშაოს ცენტრალიზაცია და დაჯილდოების ფინანსური და/ან არაფინანსური სისტემები. მოტივაციის სტრატეგიები შეიძლება განსხვავებული იყოს ქვეყნებისა და რეგიონების მიხედვით. მაგალითად, მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიაში განხილული მოთხოვნილებები, მათი თანამიმდევრობა ემთხვევა აშშ-სა და ევროპის ქვეყნების კომპანიათა პერსონალის მოთხოვნილებებს, ხოლო აზიურ კომპანიებში კი გამოიყოფა მოთხოვნილებათა მხოლოდ 4 ჯგუფი და მათი განსხვავებული თანამიმდევრობა: ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე წინ დგას სოციალური მოთხოვნილებები, შემდეგ მოდის უსაფრთხოებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები;

- გადაწყვეტილების მიღების დროს მრავალეროვნული კომპანიები იყენებენ ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ მიდგომებს, რომლებიც განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით და მასზე დიდ ზეგავლენას ახდენს კულტურული განსხვავებები აღნიშნულ ქვეყნებს შორის. ასევე, ხშირ შემთხვევაში, ძლიერია სათავო კომპანიისა და მრავალეროვნული კომპანიების მშობლიური ქვეყნის გავლენა შეიღობილ და ფილიალ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.
- მრავალეროვნულ კომპანიებში კონტროლის განხორციელების პროცესი, კონტროლის ტექნიკა და ფორმები ხშირ შემთხვევაში მკვეთრად განსხვავებულია სხვადასხვა რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით. იაპონური, ამერიკული და ევროპული კომპანიები განსხვავებულად უდგებიან კონტროლის განხორციელების მეთოდებს. კონტროლის პროცესში აქტიურად გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: ფინანსური მაჩვენებლები, ხარისხის მაჩვენებლები და პერსონალის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები. ამასთან, მნიშვნელოვანია ისიც, რომ წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიები არ ერიდებიან საკუთარი ფინანსური მონაცემების ყოველწლიური ანგარიშების საკუთარ ვებგვერდზე განთავსებას, რომელიც ხელმისაწვდომია ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის;

- თანამედროვე ეტაპზე, მრავალეროვნული კომპანიები ხარისხის შეფასების მიმართულებით, მიუხედავად იმისა, თუ რომელ რეგიონში ან ქვეყანაში ფუნქციონირებენ, ცდილობენ დაუახლოვონ საკუთარი კომპანიის პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემა საერთაშორისო სტანდარტებს. მაგალითად, იაპონური კომპანიები, რომლებიც წლების განმავლობაში იყენებდნენ საკუთარ ქვეყანაში აპრობირებულ ხარისხის კონტროლის სისტემებს, ბოლო პერიოდში აქტიურად მიისწრაფვიან საერთაშორისო სტანდარტებისკენ, რომლის შედეგადაც მათ ტოტალური ხარისხის კონტროლი ჩაანაცვლეს ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტით, რომელიც ძირითადად აპრობირებული იყო აშშ-სა და ევროპაში.
- მრავალეროვნულ კომპანიებში პერსონალის საქმიანობის შეფასება საკმაოდ რთულ პროცესს წარმოადგენს. მართალია, სხვადასხვა ქვეყნები იყენებენ განსხვავებულ მიდგომებს, მაგრამ მნიშვნელოვან მახვენებლად მიჩნეულია ე.წ. “რეპუტაციის პულსი“, რომელიც ხარისხის, ნდობის, ფინანსური შედეგების, ინოვაციებისა და ლიდერობის კრიტერიუმებთან ერთად ძირითად ყურადღებას სწორედ კომპანიის პერსონალის საქმიანობასა და მათი ტალანტის მართვის სისტემაზე ამახვილებს. მსოფლიოს წამყვანი მრავალეროვნული კომპანიების 2-22 %-ს გააჩნია უფრო სუსტი საერთაშორისო რეპუტაცია, ვიდრე საკუთარ ქვეყანაში;
- მრავალეროვნული კომპანიების წარმატება დაკავშირებულია სტრატეგიული გეგმების შემუშავების აუცილებლობასთან. კარგად შემუშავებული სტრატეგიული გეგმები, რომლებიც ითვალისწინებს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ, სამართლებრივ, ეკოლოგიურ, ტექნოლოგიურ ფაქტორებს და შიდა პოტენციალთან ერთად წარმოადგენს მათი კონკურენტუნარიანობის მიღწევის საფუძველს. გლობალური კონკურენციის დროს, როცა ეროვნული ბაზრების ფასები და კონკურენციის პირობები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, კომპანიები ზოგადად ირჩევენ ორი ალტერნატიული სტრატეგიიდან – მრავალეროვნული და გლობალური, ერთ-ერთს. მრავალეროვნული სტრატეგიის დროს ყოველი ქვეყნისათვის შემუშავებული უნდა იქნეს კერძო სტრატეგია. გლობალურის დროს კი გამოიყენება ერთნაირი მიდგომა ყველა ქვეყანაში;
- მრავალეროვნული კომპანიების მიერ შერჩეული და დანერგილი სტრატეგიის წარმატების შეფასებისას, მნიშვნელოვანია კომპანიის მდგომარეობის ანალიზი

შემდეგი მახასიათებლებით: კომპანიის საქმიანობის პერიოდი, დასაქმებულთა რაოდენობა, გლობალურ ბაზარზე მისი წილი, გაყიდვების მოცულობა, მომხმარებელთა რაოდენობა, ადგილი რეგიონული ბრენდების ნუსხაში, ფასები და მათი მენეჯერების რეიტინგები ყოველწლიური შემოსავლის მიხედვით;

- მრავალეროვნული კომპანიები მიმართავენ განსაკუთრებულ მიდგომებს მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებისას. მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირება რეგიონულ და გლობალურ დონეზე, ასევე, საერთაშორისო კლიენტებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს სათავო ოფისის ძირითად ამოცანას და იგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. მეტიც, მარკეტინგული სტრატეგიის წარმატების დონეს ხშირად აფასებენ ცნობილი ბიზნესგამოცემების – Forbes-ის, Fortune-ის, Business Week-ის და Financial Timeses-ის, და კვლევითი ორგანიზაციის Interbrand Sampson-ის მიერ მინიჭებულ წარმატებულ ბრენდთა რეიტინგებით, რაც დამატებით ხელს უწყობს მრავალეროვნულ კომპანიებს წამყვანი პოზიციების განმტკიცებაში;
- მრავალეროვნული კომპანიების სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანობისას აუცილებელია მათ მიერ იმ ქვეყნის კულტურული ფაქტორებისა და ღირებულებების გათვალისწინება, რადგან სწორედ იგი განსაზღვრავს კომპანიაში ორგანიზაციულ კლიმატს. წარმატებული მრავალეროვნული კომპანიები ხშირად იყენებენ გ. ჰოფსტედის, ფ. ტომპერნაარსისა და GLOBE Project-ის მიერ შემუშავებულ მოდელებს, რომლებიც ასახავენ კომპანიების მიერ ცალკეული ქვეყნის ეროვნული თავისებურებების შეფასების ფაქტორებსა და მათი ერთ ორგანიზაციაში თანაარსებობის შესაძლებლობებს;
- მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული კულტურის შეფასებისას გამოიკვეთა ოთხი ტიპის ორგანიზაციული კულტურა, ესენია: ოჯახური კულტურა; ეიფელის კოშკის კულტურა; მართვადი რაკეტის კულტურა; ინკუბატორის კულტურა. მაგალითად, კომპანიებს – Coca-Cola და Carrefour, გააჩნიათ მართვადი რაკეტის ორგანიზაციული კულტურა, თუმცა კომპანიებს – IMB და Nestle, ახასიათებს ჰიბრიდული ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც მოიცავს

ზემოსსენებული ოთხივე ტიპის ორგანიზაციული კულტურის ცალკეული ელემენტების ჰიბრიდს;

- საქართველოს ბიზნესის გარემოს შეფასებით ირკვევა, რომ საქართველოში არსებობს მრავალეროვნული კომპანიების მიერ შეიღობილი კომპანიების განლაგებისა და შესაბამისად, პროდუქციის წარმოების პერსპექტივა, მაგრამ, სამწუხაროდ, საქართველოში პირდაპირი ინვესტირება და კაპიტალდაბანდებები, ჯერჯერობით არასაკმარისია, თუმცა რეგიონების მიხედვით საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობის ზრდის ტემპი დამაიმედებელია და ოპტიმიზმის საფუძველს იძლევა;
- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის 2012 წლის მონაცემებით, საქართველოში უცხოური კომპანიების მონაწილეობით შექმნილი საწარმოების რაოდენობა დაახლოებით არის 11730, აქედან 812 კომპანია წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიის ფილიალს, წარმომადგენლობასა და/ან უცხოური საწარმოს ფილიალს;
- საქართველოში მოღვაწე მრავალეროვნული კომპანიების საერთო რაოდენობის 76.19%-ია მზად არ აღმოჩნდა მონაწილეობა მიეღო კვლევაში, მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის შედეგები ემსახურებოდა მხოლოდ სადისერტაციო ნაშრომის შესრულებას. ამასთან, კვლევისას გამოყენებული კითხვარი არ მოიცავდა კითხვებს კომპანიის კომერციული საიდუმლოების შესახებ და კვლევის შედეგები რეკომენდაციის სახით გადაეცემოდა მონაწილე კომპანიებს;
- საქართველოში მოღვაწე მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობის ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ მათი 40 % საკუთარი მიზნების რეალიზაციისათვის იყენებს საერთაშორისო განყოფილებაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, პროდუქციაზე ფასს განსაზღვრავს ეროვნულ დონეზე და საერთაშორისო საფასო პოლიტიკით ხელმძღვანელობს. ამასთან, ფილიალი და შეიღობილი კომპანიების კონტროლის თვალსაზრისით, მხოლოდ ჰოლანდიური კომპანია შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი“ იყენებს კონტროლის შედარებით ლიბერალურ არაპირდაპირი კონტროლის ფორმას, ხოლო ამერიკული წარმოების სს “იბერია რეფრეშმენტსი“ უპირატესობას ანიჭებს პირდაპირი კონტროლის ფორმას;

- საქართველოში წარმოდგენილი მრავალეროვნულ კომპანიათა 40% საკუთარი ორგანიზაციული კულტურის იდენტიფიცირებას ვერ ახერხებს. ამ კუთხით გამოიკვეთა ისიც, რომ სს “იბერია რეფრეშმენტს“ გააჩნია “ოჯახური კულტურა“, რაც დამახასიათებელია ძირითადად იაპონური კომპანიებისათვის და მასში სავსებით დასაშვებია ნეპოტიზმი. თუქრული წარმოშობის სს “მინა“-ს კი ევროპული ტიპის “ეიფელის კოშკის კულტურა“ გააჩნია, რაზეც გაგვჩვენებს ახდენს ის ფაქტი, რომ მისი სათავო ოფისი თურქეთის ევროპულ ნაწილშია განთავსებული. ჰოლანდიური კომპანიის ქართულ წარმომადგენლობას შპს “დაჩ დიზაინ გარდენი“ “ინკუბატორის ორგანიზაციული კულტურა“, რაც დამახასიათებელია ამ ქვეყანაში მოღვაწე კომპანიათა დიდი ნაწილისათვის.
- ქართული კომპანიებისაგან განსხვავებით ჰოლანდიაში ფირმების უმეტესობა გამოირჩევა ეგალიტარიზმის მაღალი ხარისხით და აქ მენეჯერები და მათი დაქვემდებარებული პირები ერთ ღია სივრცეში საქმიანობენ და შეუძლებელია სამუშაო ოთახში იმის გარჩევა, თუ რომელი მათგანია ხელმძღვანელი;
- პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმების მიხედვით თუქრული წარმოშობის კომპანიები გამოირჩევიან პერსონალისადმი ერთნაირად მაღალი მოთხოვნებით. აღსანიშნავია ისიც, რომ საქართველოში წარმოდგენილი მრავალეროვნულ კომპანიათა 100% პერსონალისადმი წაყენებულ აუცილებელ პირობად მიიჩნევენ ასაკს, სამუშაო გამოცდილებასა და განათლებას;
- საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნულ კომპანიათა 60% გადაწყვეტილების მიღების შერეულ ფორმას მიმართავს და გადაწყვეტილებები მიიღება, როგორც ცენტრალიზებული წესით კომპანიის სათავო ოფისიდან, ისე ადგილობრივად შვილობილი და ფილიალი კომპანიების მიერ დეცენტრალიზებული გზით, ანუ სახეზეა გადაწყვეტილების მიღების ე.წ. “იაპონური-ამერიკული ჰიბრიდული ფორმა“. საქართველოში მოღვაწე ბრიტანული და ამერიკული წარმოშობის მრავალეროვნული კომპანიები საკუთარ წარმომადგენლობებს მართავს ცენტრალიზებული მეთოდით, რასაც განაპირობებს ამ ორი ქვეყნის კულტურათა მსგავსება;
- საქართველოში წარმოდგენილ მრავალეროვნულ კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერთა 50% - საშუალო, 30% - მაღალი, 15% - დაბალი, ხოლო 5%



არამენეჯერთა მმართველობით რგოლის წარმომადგენელია, ამასთან, აღასანიშნავია, რომ მენეჯერთა 95% ქართველია, ხოლო 5% – ექსპატრიატი;

- საქართველოში წარმოდგენილ მრავალეროვნულ კომპანიებში დაქირავებულ მენეჯერთა 60% იყენებს მართვის დემოკრატიულ სტილს, 30% – შერეულს, ხოლო 10% – ავტორიტარულს;
- საქართველოში წარმოდგენილ მრავალეროვნულ კომპანიებში დაქირავებულ მენეჯერთა 80% პერსონალის შერეული (მატერიალური და არამატერიალური ფორმით) მოტივაციის მომხრეა, 15% მომუშავეთა მატერიალურ მოტივაციას ანიჭებს უპირატესობას, 5% კი ყველაზე ეფექტიანად თვლის არამატერიალური მოტივაციის ფორმას;
- საქართველოში მოქმედი მრავალეროვნული კომპანიების დაქვემდებარებულთა მოტივაციის დროს, გამოკითხულ მენეჯერთა 60% ხელმძღვანელობს საკუთარ ქვეყანაში მიღებული პრაქტიკით, 10% იზირებს სათავო კომპანიაში აპრობირებულ პრაქტიკას, 30% კი შერეულ ვარიანტს ანიჭებს უპირატესობას.
- მრავალეროვნული კომპანიების მხრიდან საქართველოს წარმომადგენლობების ორგანიზაციულ კულტურაზე (კლიმატზე) სათავო ოფისის გავლენა მენეჯერთა 65%-ის შეფასებით არის ძლიერი, ხოლო 35%-ის აზრით კი სუსტი;
- ქართველ მენეჯერებში პერსონალური ღირებულებების მიხედვით გამოიკვეთა სამი ძირითადი მათგანი: აქცენტირება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზაციასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე - მენეჯერთა 80%, ძლიერი აქცენტი პროფესიულ ზრდაზე - მენეჯერთა 60% და აქცენტი მიღწევებსა და კომპეტენტურობაზე - მენეჯერთა 55%;
- საქართველოში წარმოდგენილ მრავალეროვნულ კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერთა უმეტესობა საკუთარ კულტურაში ურთიერთობების მთავარ თვისებად მიიჩნევს ევროპული კულტურისათვის დამახასიათებელ ორ ნიშანს: 1. ძალაუფლების მქონე პირები პასუხს აგებენ ხელქვეითთა ქმედებებზე – 65%; 2. გრძელვადიანი ურთიერთობები და ღრმა პირადული კავშირები - 50%. რესპოდენტთა უფრო მცირე რაოდენობა გამოყოფს ურთიერთობების ისეთ მახასიათებლებს, რომლებიც ძირითადად იაპონური კულტურისათვის არის დამახასიათებელი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. არტურ ა. ტომპსონი-უმც., ა. ჯ. სტრიკლენდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნესსიტუაციები, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2010
2. ასათიანი რ., კონკურენციის გლობალური ტენდენციები და კონკურენტუნარიანობა, საქართველოს ეკონომიკა, №5, თბ. 2011
3. ბრეგვაძე თ., ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები, გზამკვლევი, თბ, 2009
4. თოდუა ნ., საერთაშორისო მარკეტინგი, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2012
5. ლალიევა ს., მიზანი, პროცესი და პროფესიონალიზმი, ბიზნესი და კანონმდებლობა, №13, 2010
6. მესხია ი., შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, უნივერსალი, 2012
7. მესხია ი.. ბიზნესის საფუძვლები, თბილისი, 2011
8. მურადაშვილი გ., ტრანსნაციონალური კორპორაციები, საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ახალი ეტაპი. პრობლემები და პერსპექტივები“, სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, თბილისი, 1999
9. ნანობაშვილი ვ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, კავკასიის აკადემიური ცენტრი, 2003
10. ნარმანია დ., ფარესაშვილი ნ., რისკ-მენეჯმენტი ბიზნესში, თბილისი, 2012
11. ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების განვითარების პერსპექტივები, სამაგისტრო ნაშრომი, თბილისი, 2007
12. ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ №1, თბილისი, იანვარი-თებერვალი, 2012
13. ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, №5, თბილისი, სექტემბერი-ოქტომბერი, 2010
14. ნიჟარაძე დ., საერთაშორისო სტრატეგიული დაგეგმვა მრავალეროვნულ კომპანიებში, ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ №4, თბილისი, ივლისი-აგვისტო, 2012

15. პაპახაშვილი ნ., ISO და ხარისხის ტოტალური მართვა, ბიზნესი და კანონმდებლობა, №13-14, 2008
16. საერთაშორისო ბიზნესი, ავტორთა კოლექტივი, რედ. შენგელია თ., თბილისი, 2011
17. საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010
18. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, შიდა აუდიტის მეთოდოლოგია, თბ., 2012
19. ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევა, თბილისი, 2012
20. დამბაშიძე თ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2008
21. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, მე-2 გამოცემა, თბილისი, 2013
22. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2009
23. ჯამაგიძე ლ., ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლი მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესში, თბილისი, 2008
24. ჯაში ჩ., ხახუტაშვილი ე., რეკლამა და სტიმულირება, სახელმძღვანელო, თსუ, 2012
25. ჭითანავა ნ., ეროვნული ეკონომიკის ევზოგენური (გარე) ფაქტორების ისტორიული წარმომავლობა და ზემოქმედების ლოგიკა, ბიზნესი და კანონმდებლობა, №4, 2009
26. შენგელია თ., საერთაშორისო მენეჯმენტი, თბილისი, 2012
27. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., ბიზნესის საფუძვლები, თბილისი, 2011
28. ხარაბაძე ე., ბუღალტრული აღრიცხვა, ელექტრონული სახელმძღვანელო, თბ., 2009
29. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი, თბილისი, 2000
30. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008
31. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е Издание, Москва, 2006
32. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзеля А. И., Международный менеджмент, 2-е Издание, Санкт-Петербург, 2001
33. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Международный менеджмент, 4-е Издание, Москва, 2008
34. Родченко В.В., международный менеджмент, 2-е Издание, 2002
35. Adapted from Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, Riding the Waves of of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2nd ed. , New York, 1998
36. Apple, Three year financial history, US, 2012

37. Barbara Mueller, "Multinational Advertising: Factors Influencing the Standardized vs. Specialized Approach", *International Marketing Review*, vol. 8, no. 1, 1991
38. Barry Hopewell, "Strategic Management: A Multi-perspective Approach," *Long Range Planning* 36, no. 4, July, 2003
39. Boris L., *Creating an effective audit committee*, Audit Committee Institute, Russia, 2009  
Business Press, U.K, 2002
40. Carpenter, M., Sanders G., *Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases*, 2nd Edition, US, 2010
41. Carrefour Annual Activity and Sustainability Report, France, 2011
42. *Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed., New York, 1998
43. David E., Bell Rajiv, LalWalter J. Salmon, *Globalization of Retailing*, US, 2001
44. David Lei, *Strategies for Global Competition*, *Long Range Planning*, vol. 22, no. 1, 1989
45. Deloitte Audit Reform Briefing: Unprecedented reform proposed for the EU audit market, 2012
46. Druker. F.P., *Management, Tasks, Responsibilities, Practices.*, New York, 1986
47. Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, American Psychological Association, Inc, Vol. 45, No. 2, 1990
48. Ericsson, Annual Report, Bringing the networked society to life, 2012
49. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan-jun, 2009
50. France Retreats from "Knocking" Adverts, *Financial Times*, August 14, 1995
51. Fred R. David, *Strategic Management: Concept and Cases*, 13th ed., Pearson, UK, 2012
52. Gottschalk A., Negotiating with the tribes, *Business Development & Licensing Journal*, Issue 2, Autumn, 2006
53. J. Robin, G. Gilles, H. Cox, *Global Business Strategy: An Introduction*, International Thomson
54. Jan Zabojskin, Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations, *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no. 1, Chicago, 2002
55. Johanna Mair, "Exploring the Determinants of Unit Performance: The Role of Middle Managers in Stimulating Profit Growth," *Group & Organization Management*, 30, no. 3, June, 2005
56. Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, *Juran's quality handbook*, Fifth Edition, US, 1999
57. Joynt P., Malcolm Warner, *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, 2nd edition, US, 2004
58. K.A. Crowne, *Business Horizons*, Widener University, US, 2008

59. Kendra S. Albright, "Environmental Scanning: Radar for Success," *Information Management Journal* 38, no. 3, May/June, 2004
60. L. McShane. *Organizational Behavior*, McGraw Hill, 1998
61. L. Toppo, Dr. Twinkle Prusty, *From Performance Appraisal to Performance Management IOSR Journal of Business and Management*, Volume 3, Issue 5, Sep.-Oct. 2012
62. Legewie. J., *Control and coordination of Japanese Subsidiaries in China – Problems of an Expatriate-Based Management System*, US, 2000
63. Luthans F, Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, seventh Edition, McGraw-Hill, 2009
64. Luthans F., Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012
65. Luthans F., *Organizational Behavior*, 12th edition, US, 2010
66. Lynch R., *Strategic Management*, Sixth edition, Pearson, UK, 2013
67. *New Zealand Bans Reebok, Other Ads It Deems Politically Incorrect for TV*, *Wall Street Journal*, July 25, 1995
68. O. O'Donnell, R. Boyle, *Understanding and Managing Organisational Culture*, Dublin, 2008
69. Ogren c., Herciu M., *Multinational Enterprises Dynamic and Trends*, *Studies in Business and Economics*, Lucian Blaga University of Sibiu, 2013
70. P. Kelly, *International Business & Management: Study Guide*, UK, 2009
71. Panasonic Corporation, *Annual Report*, Japan, 2010
72. Philip M. Rosenzweig, Nitin Nohria, *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan Journals, US, 1994
73. Porter E. M., *competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, US, 1998
74. Porter E. M., *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, January–February, US, 2011
75. R. Dan Reid, Nada R. Sanders, *Operations Management: An Integrated Approach*, 5th Edition, US, 2012
76. Reputation Institute, *Global RepTrak, 100 The World's Most Reputable Companies*, A Reputation study with Consumers in 15 Countries, 2012
77. Reputation Institute, *The World's Most Reputable Companies*, 2012
78. Richard L. Daft, *Management*, Ninth edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010

79. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning, 2009
80. Richard M. Hodgetts and Luthans F., International Management: Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, Fifth edition, US, 2002
81. Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, and Luciara Nardon, Management Across Cultures Challenges and Strategies, New York, 2010
82. Ronald Jean Degen, Designing matrix organizations that work: Lessons from the P&G case, International School of Management, Paris, 2009
83. Rosemary L., B. Lupton and H. Mathieson, Human Resource Management in an International Context, UK, 2006
84. S. Beechler, j. Stephan, V. Pucik & N. Campbell, Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs, Columbia University, 1996
85. Schumpeter J. A., Pelman M., History of economic analyses, Great Britain, 2006
86. Special Report, Rankings, BusinessWeek, August 6, 2007
87. The Nestle Corporate Business Principles, June, Switzerland, 2010
88. The Nestle People Development Review, Nestle S.A., March, Switzerland, 2003
89. The Procter & Gamble Company, Annual Report, 2012
90. The Universe of the Largest Transnational Corporations, UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2007
91. Timex Annual Report, As on 27 May, New Delhi, 2010
92. Unicat world investment report, Transnational Corporations, Vol. 21, No. 1, April, 2012
93. Wall Street Journal, Coke Global Image Ads, Wall Street Journal, April 29, 1997
94. William P., O.C. Ferrell, Marketing, 9th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1995
95. World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints'' Journal of Consumer Marketing , Spring, 1986
96. Yang K., B. El-Haik, Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development, McGraw-Hill, 2003

### ინტერნეტ რესურსები:

97. [http:// www.intel.com/](http://www.intel.com/)
98. <http://24saati.ge/index.php/category/society/2010-07-04/8322>.
99. <http://factsanddetails.com/japan.php?itemid=908&catid=24&subcatid=156>

100. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
101. [http://irdb.wordpress.com/2010/02/15/.](http://irdb.wordpress.com/2010/02/15/)
102. <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract;jsessionid=FFE0A6D69107E39C0A5316C98767D98A.journals?fromPage=online&aid=6954176>
103. <http://panasonic.net/>
104. <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>
105. <http://qualityandproductivityforum.blogspot.com/2012/09/armand-v-feigenbaum.html>
106. <http://socium.ge/downloads/socshesavali/3-2-kultura-mokle-shinaarsi.pdf>
107. <http://unctad.org/>
108. [http://www.annualreport2009.philips.com/pages/our\\_sector\\_performance/our\\_structure.asp](http://www.annualreport2009.philips.com/pages/our_sector_performance/our_structure.asp)
109. [http://www.brandchannel.com/features\\_profile.asp?pr\\_id=211](http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=211)
110. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/80326/BP-PLC>
111. <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=36>
112. <http://www.carrefour.com/cdc/group/our-values/>
113. <http://www.coca-colaindia.com/products/thumsup.html>
114. [http://www.damco.com/About.aspx.](http://www.damco.com/About.aspx)
115. [http://www.dutchdesigngarden.com/.](http://www.dutchdesigngarden.com/)
116. <http://www.ey.com/US/en/Issues/Governance-and-reporting/Audit-Committee>
117. <http://www.forbes.com>
118. <http://www.geworld.ge>
119. <http://www.geworld.ge/View.php?ArtId=3975&Title=msoflios+ekonomikuri+krizisi+saqarTvelos+utevs&lang=ge>
120. <http://www.gfmag.com>
121. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6419>
122. <http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/2652.html>
123. <http://www.ibm.com/us/en/>
124. <http://www.mcdonalds.com>
125. <http://www.motorola.com>
126. <http://www.nestle.com>
127. <http://www.nplg.gov.ge>

128. <http://www.nytimes.com/1998/08/12/business/british-petroleum-is-buying-amoco-in-48.2-billion-deal.html?pagewanted=all&src=pm>
129. <http://www.orbisglobal.com/Marketing-Management-Resources/the-basic-idea-of-return-on-investment/>
130. <http://www.petrochina.com.cn>
131. [http://www.pg.com/en\\_US/company/global\\_structure\\_operations/corporate\\_structure.shtml](http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml)
132. [http://www.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/\\_biznesi%20da%20ekonomika/pirveli.htm](http://www.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/_biznesi%20da%20ekonomika/pirveli.htm)
133. <http://www.process-improvement-japan.com/total-quality-control.html>
134. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959319400029L>
135. <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201203/12-043E/index.html>
136. [http://www.theiaa.org/chapters/pubdocs/343/IIA\\_Georgia\\_Flyer\\_1.pdf](http://www.theiaa.org/chapters/pubdocs/343/IIA_Georgia_Flyer_1.pdf)
137. <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>
138. <http://www.washingtonpost.com>
139. <https://nyse.nyx.com>
140. [www.Bp.com](http://www.Bp.com)
141. [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
142. [www.canon.com](http://www.canon.com)
143. [www.ford.com](http://www.ford.com)
144. [www.Gartner.com](http://www.Gartner.com)
145. [www.lomisi.com](http://www.lomisi.com)
146. [www.mina.com.ge](http://www.mina.com.ge)
147. [www.mof.ge/common/get\\_doc.aspx?doc\\_id=9158](http://www.mof.ge/common/get_doc.aspx?doc_id=9158)
148. [www.Pepsi.ge](http://www.Pepsi.ge)
149. [www.volvo.com](http://www.volvo.com)
150. [www.yel.ge](http://www.yel.ge)



# დანართები

## დანართი 1 კომპანიების კითხვარი



საერთაშორისო მენეჯმენტის კვლევა - კომპანიების კითხვარი ©  
დოქტორანტი დავით ნიჟარაძე / თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი 2012

კომპანიის სახელწოდება \_\_\_\_\_

რესპოდენტის სახელი და გვარი \_\_\_\_\_

რესპოდენტის პოზიცია \_\_\_\_\_

დარგი \_\_\_\_\_

კომპანიის დამფუძნებელ(ებ)ი \_\_\_\_\_

საზღვარგარეთული შვილობილი/ფილიალი კომპანიების რაოდენობა  5-მდე  5-10  10-15  
 15-50  50 -ზე მეტი

საქართველოში მოღვაწეობის ფორმა  ექსპორტი/იმპორტი  ლიცენზირება  ფრანჩაიზინგი

შვილობილი კომპანია  ფილიალი  სტრატეგიული ალიანსი  ერთობლივი საწარმო  სხვა ---

წლიური ბრუნვა  5 მლნ ლარამდე  5-25 მლნ ლარი  25-50 მლნ ლარი  50 მლნ ლარზე მეტი

დასაქმებულთა რაოდენობა  50 -მდე  100-200  200-500  500-1000  1000-ზე მეტი

მენეჯერთა რაოდენობა  5-მდე  5-10  10-15  15-ზე მეტი

საშუალო ხელფასი ----- / GEL / USD / EUR

ბოლო 5 წლის განმავლობაში განხრციელებული ინვესტიციების მოცულობა ----- / GEL / USD / EUR

საზღვარგარეთული აქტივების წილი კომპანიის საერთო აქტივებში ----- (%)

საგარეო გაყიდვების წილი კომპანიის საერთო გაყიდვებში ----- (%)

ტრანსნაციონალურობის ინდექსი ----- (%)

1. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ კომპანიის მიზნები მომდევნო 5 წლის განმავლობაში -----  
-----  
-----

2. პერსონალის შემადგენლობა ქვეყნების მიხედვით:

კომპანიის მშობლიური ქვეყნიდან ----- (%) ;

მასპინძელი ქვეყნიდან ----- (%) ;

მესამე ქვეყნიდან ----- (%) ;

ინპატრიატი ----- (%) .



**3. ორგანიზაციული სტრუქტურა:**

- საერთაშორისო განყოფილების სტრუქტურა;
- გლობალური პროდუქტების განყოფილების სტრუქტურა;
- გლობალურ-გეოგრაფიული არეალის განყოფილების სტრუქტურა;
- გლობალურ-ფუნქციური სტრუქტურა;
- მულტინაციონალურ-მატრიცული სტრუქტურა;
- სხვა -----.

**4. საერთაშორისო სტრატეგიულ დაგეგმარებაში გამოყენებული მიდგომა:**

- დაფუძნებულია ეკონომიკურ იმპერატივზე;
- დაფუძნებულია პოლიტიკურ იმპერატივზე;
- დაფუძნებულია ხარისხის იმპერატივზე;
- დაფუძნებულია ადმინისტრაციული კოორდინირების სტრატეგიაზე.
- სხვა -----.

**5. დარგში საერთო სიტუაციისა და კონკურენციის ანალიზისათვის გამოყენებული მეთოდ(ებ)ი:**

- PESTEL ანალიზი;
- ინდუსტრიის სტრატეგიული ანალიზი;
- მ. პორტერის ხუთი ძალის მოდელი;
- სხვა -----.

**6. კომპანიის შიგა რესურსებისა და კონკურენტული ანალიზისათვის გამოყენებული მეთოდ(ებ)ი:**

- კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება;
- კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური ანალიზი;
- SWAT ანალიზი;
- VRINE მოდელი;
- სხვა -----.



**7. საერთაშორისო მარკეტინგული სტრატეგია:**

- ეფუძნება დიფერენცირებულ ბიზნესსტრატეგიას;
- ეფუძნება ფოკუსირებულ სტრატეგიას;
- ეფუძნება სტრატეგიას "ლიდერობა დაბალი დანახარჯებით";
- სხვა -----.

**8. კომპანიის საერთაშორისო საფასო პოლიტიკა ეფუძნება:**

- ფასებს ეროვნულ დონეზე;
- ფასებს სტანდარტული ფორმულის საფუძველზე;
- საერთაშორისო სტრატეგიულ ფასწარმოქმნას;
- სხვა -----.

**9. კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა:**

- "ოჯახური" კულტურა;
- "ეიფელის კოშკის" კულტურა;
- "მართვადი რაკეტის" კულტურა;
- "ინკუბატორის" კულტურა;
- სხვა -----.

**10. მართვის პროცესში გამოყენებული კონტროლის სახეები:**

- შიდა და გარე კონტროლი;
- პირდაპირი კონტროლი;
- არაპირდაპირი კონტროლი;
- სხვა -----.

**11. კონტროლის განხორციელების ტექნიკა მოიცავს:**

- ფინანსურ მაჩვენებლებს;
- ხარისხის მაჩვენებლებს;



- პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლებს;
- სხვა -----.

**12. პერსონალის მოტივაციის ფორმებს მიეკუთვნება:**

- მატერიალური მოტივაცია;
- არამატერიალური მოტივაცია;
- შერეული ფორმა.

**13. პერსონალის დაქირავება ხდება:**

- იაპონური მოდელით ;
- ევროპული მოდელით;
- ამერიკული მოდელით;
- სხვა -----.

**14. თქვენს კომპანიაში პერსონალის შერჩევის ძირითად კრიტერიუმებს მიეკუთვნება:**

- ზოგადი კრიტერიუმები;
- კულტურასთან ადვილად ადაპტაციის უნარი;
- ფიზიკური და ემოციური ჯანმრთელობის მდგომარეობა;
- ასაკი, გამოცდილება და განათლება;
- ენის ცოდნა;
- პრეტენდენტის მოტივირებულობა საზღვარგარეთული მივლინებებისადმი.
- ლიდერული უნარ-ჩვევები.

**15. ძირითადი გადაწყვეტილებები მიიღება:**

- ცენტრალიზებულად სათავე ოფისის მიერ;
- დეცენტრალიზებულად ფილიალ/შვილობილ კომპანიებში;
- შერეული გზით;
- სხვა ფორმა -----.



**16. კომპანიის მენეჯმენტის ზოგადი ანალიზი პრიორიტეტების მიხედვით:**

ძლიერი მხარეები	პრობლემები	გადაჭრის გზები
1. -----	1. -----	1. -----
2. -----	2. -----	2. -----
3. -----	3. -----	3. -----
4. -----	4. -----	4. -----
5. -----	5. -----	5. -----

**17. კომპანიის ადგილი გლობალიზაციისა და ეროვნულ სპეციფიკურ მოთხოვნებზე რეაგირების მატრიცაზე:**



- კვადრანტი 1    კვადრანტი 2    კვადრანტი 3    კვადრანტი 4

**18. თქვენი კომპანია მიეკუთვნება:**

- მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებს;  
 ადაპტურ ორგანიზაციებს;  
 მოსწავლე ორგანიზაციებს;  
 სხვა -----.



**კითხვარში გამოყენებულ უცხო ტერმინთა განმარტებები**

**ეკონომიკური იმპერატივი** - სტრატეგია, რომელიც დამყარებულია ლიდერობაზე დაბალი დანახარჯებით, პროდუქციის დიფერენციაციასა და სეგმენტირებაზე, ამ კუთხით წარმატების მიღწევაში კი მნიშვნელოვანია საშუალო რგოლის მენეჯერთა როლი.

**პოლიტიკური იმპერატივი** - მიდგომა სტრატეგიული დაგეგმვისადმი, რომელიც განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყნისათვის. ძალისხმევა კი მიმართულია ადგილობრივი ბაზრების წიშების დაცვისაკენ.

**ხარისხის იმპერატივი** - წარმოადგენს ქვეყანაზე ფოკუსირებული სტრატეგიას

ხარისხის იმპერატივი - წარმოადგენილია ორი მიმართულებით : 1. მომხარებლის მოლოდინის გაზრდა პროდუქციის ხარისხისადმი 2. ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემის დაწერვა (TQM).  
**ადმინისტრაციული კოორდინირების სტრატეგია** - როდესაც კომპანიები გადაწყვეტილებას იღებენ გარკვეული სიტუაციიდან გამომდინარე და არა წინასწარ განსაზღვრული პოლიტიკური ან ეკონომიკური მიზნებით.

**PESTEL ანალიზი** - გულისხმობს შემდეგი ფაქტორების შესწავლას: 1. პოლიტიკური (ეროვნული და საერთაშორისო პოლიტიკური მოვლენები; კონფლიქტური სიტუაციები; ფისკალური, მონეტარული, საგადასახადო პოლიტიკა და სხვა); 2. ეკონომიკური (ბიზნეს გარემო; დასაქმების დონე; ინფლაცია; საპროცენტო განაკვეთები; და სხვა); 3. სოციალურ-კულტურული (მოსახლეობის რაოდენობა; სქესობრივი და ასაკობრივი სტრუქტურა; კულტურული ღირებულებები); 4. ტექნოლოგიური (ტექნოლოგიური კვლევისა და განვითარების დონე; ახალი პროდუქტები; და სხვა); 5. გარემომცველი (გარემოს დაცვითი პრობლემები); 6. საკანონმდებლო (მარეგულირებელი კანონმდებლობის სპეციფიკა).

**მ. პორტერის ხუთი ძალის მოდელი** - მოიცავს შემდეგი 5 ძალის შესწავლას: 1. უკვე არსებულ ფირმებს შორის კონკურენცია; 2. მომხმარებელთა შესაძლებლობები; 3. მომწოდებელთა შესაძლებლობები; 4. სუბსტიტუტები; 5. ახალი კონკურენტების შეღწევა და შესვლის ბარიერები.

**SWAT ანალიზი** - მიზნად ისახავს ორგანიზაციის შიგა და გარე ფაქტორების შესწავლას, კერძოდ შეისწავლის : კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს და მათ შორის კავშირს.

**VRINE მოდელი** - მისი საშუალებით ფასდება კომპანიის ხელთ არსებული რესურსები, კერძოდ, რამდენად ფასეულია, იშვიათია, არაკოპირებადი/არაჩანაცვლებადი და გამოყენებადია ისინი.

**ოჯახური კულტურა** - ორგანიზაციული კულტურის მოცემული ტიპი ორიენტირებულია ძალაუფლებაზე. კომპანიის სათავეში უდგას ლიდერი, რომელიც მიჩნეულია, როგორც მზრუნველი მშობელი და ითვლება, რომ მან ყველაზე კარგად იცის თუ რა არის საუკეთესო, როგორც კომპანიის ისე თანამშრომელთათვის. ამ ტიპის ორგანიზაციებისათვის პერსონალის შერჩევისას ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს ნეპოტიზმი.

**ეიფელის კომპის კულტურა** - ეიფელის კომპის აგებულების მსგავსად ამ ტიპის ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია იერარქიული კოორდინაცია ზემოდან ქვემოთ. სამმართველო როლები და ბიუროკრატიული მექანიზმები კი განსაზღვრულია წინასწარ. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში მენეჯერს აღმერთებენ და მიაჩნიათ ყოველგვარი ძალაუფლების წყაროდ. მსგავს კულტურაში მიუღებელია პირადი ურთიერთობები.



**მართვადი რაკეტის კულტურა** - მოცემული ტიპის ორგანიზაციული კულტურის სახელწოდება მომდინარეობს ამერიკული მაღალტექნოლოგიური ორგანიზაციიდან NASA, სადაც პერსონალი დაყოფილია უნივერსალურ ჯგუფებად, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა სახის საპროექტო სამუშაოებს. შესამღებელია ჯგუფის წევრების როტაცია. პერსონალი მოტივაცია ძირითადად ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ.

**ინკუბატორის კულტურა** - წარმოადგენს ე.წ. "ინკუბატორს" ორგანიზაციის თანამშრომელთა თვითგამოხატვისა და თვითრეალიზაციისათვის. იგი ეფუძნება ეგზისტენციალიზმს და მასში ორგანიზაცია იკავებს მეორეხარისხოვან როლს. ასევე ხასიათდება ეგალიტარიზმით (თანასწორუფლებიანობით). ორგანიზაციული კულტურის მოცემული ტიპი გავრცელებულია ძირითადად საწარმოო ორგანიზაციებში.

**პერსონალის დაქირავების იაპონური მოდელი** - მოდელის ძირითად მახასიათებლებს წარმოადგენს: პერსონალის დაქირავება - სიცოცხლის ბოლომდე; დაწინაურება - წელი ტემპით; კარიერა - ფართოდ სპეციალიზირებული; პასუხისმგებლობა ჯგუფური; კონტროლის მექანიზმი უხილავი და არაფორმალური.

**პერსონალის დაქირავების ევროპული მოდელი** - მოდელის ძირითად მახასიათებლებს წარმოადგენს: პერსონალის დაქირავება - მოკლევადიანი ან საშუალოვადიანი პერიოდით (1-3 წლამდე); დაწინაურება - სწრაფი; კარიერა - ვიწროდ სპეციალიზირებული; პასუხისმგებლობა ინდივიდუალური ან ჯგუფური; კონტროლის მექანიზმი აშკარა და ფორმალური.

**პერსონალის დაქირავების ამერიკული მოდელი** - მოდელის ძირითად მახასიათებლებს წარმოადგენს: პერსონალის დაქირავება - გრძელვადიანი პერიოდით; დაწინაურება - თანდათანობითი; კარიერა ზომიერად სპეციალიზირებული; კონტროლის მექანიზმი უხილავი და არაფორმალური; პასუხისმგებლობა ინდივიდუალური.

**მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები** - ე.წ. "მსოფლიო კლასის კომპანიებს", რომელთაც შესწევთ უნარი კონკურენცია გაუწიონ ნებისმიერ ორგანიზაციას, ნებისმიერ დროს. ხშირ შემთხვევაში, მსოფლიო კლასის ორგანიზაციები წარმატებით საქმიანობენ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ორგანიზაციების საფუძველს კი ქმნის შემდეგი სახის კომპონენტები 1) მომხმარებელზე ორიენტაცია; 2) მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი; 3) მოქნილი ან ვირტუალური ორგანიზაცია; 4) კადრების შემოქმედებითობის უნარი 5) ეგალიტარული (თანასწორუფლებიანობის) კლიმატი; 6) ტექნოლოგიური მახარდაჭერა.

**ადაპტიური ორგანიზაციები** - ხშირად მრავალეროვნული კომპანიები, რომლებიც აღწევენ წარმატებას და პროდუქციის ტოტალურ ხარისხს, ვერ ინარჩუნებენ კონკურენტუნარიანობას, იმიტომ, რომ ვერ უწყობენ ფებს სწრაფ ცვლილებებს და წინასწარ ვერ განჭვრეტენ მათ მოსალოდნელ დადგომას. ამ ტიპის ორგანიზაციებს უწოდებენ ადაპტიურ ორგანიზაციებს და ისინი ხასიათდებიან უკვე მომხდარ მოვლენებზე რეაგირებით.

**მოსწავლე ორგანიზაციები** - ამ ტიპის ორგანიზაციებს შესწევთ უნარი გარდაიქმნან მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით და პროდუქტებისა და სერვისების შექმნის ახალი გზების შემუშავებით. ასეთმა ორგანიზაციებმა ისწავლეს თუ როგორ უნდა ისწავლონ თუნდაც სხვების მაგალითზე, რითაც ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა კონკრეტულ ბაზარზე.

**ინპატრიაცი** - მასპინძელი ან მესამე ქვეყნის მოქალაქე (კომპანიის დამფუძნებელი ქვეყანა), რომელიც მუშაობს მკ-ს სათავეო კომპანიაში.

## დანართი 2 მენეჯერების კითხვარი



საერთაშორისო მენეჯმენტის კვლევა - მენეჯერების კითხვარი ©  
დოქტორანტი დავით წიყარაძე / თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი 2012

კომპანიის სახელწოდება \_\_\_\_\_

რესპოდენტის სახლი და გვარი \_\_\_\_\_

რესპოდენტის პოზიცია \_\_\_\_\_

დარგი \_\_\_\_\_

კომპანიის დამფუძნებელ(ებ)ი \_\_\_\_\_

დასაქმებულთა რაოდენობა  50 -მდე  100-200  200-500  500-1000  1000-ზე მეტი

მენეჯერების რაოდენობა  5-მდე  5-10  10-15  15-ზე მეტი

დეპარტამენტების (განყოფილებების) რაოდენობა  5-მდე  5-10  10-15  15-ზე მეტი

სამუშაო სტაჟი :  1-3 წლამდე  3-5 წლამდე  5-10 წლამდე  10-20 წლამდე  20 წელზე მეტი

მოკლედ ჩამოაყალიბეთ კომპანიის მიზანი და მისია -----  
-----  
-----

დაქვემდებარებულთა რაოდენობა  5-მდე  5-10  10-15  15-30  30 -ზე მეტი

1. მენეჯერთა რომელ მმართველობით დონეს მიეკუთვნებით ?

- მაღალი რგოლის მენეჯერები;
- საშუალო რგოლის მენეჯერები;
- დაბალი რგოლის მენეჯერები;
- არამენეჯერთა რგოლი.

2. მართვის პროცესში ხელმძღვანელობის როგორ სტილს იყენებთ ?

- ავტორიტარული მართვის სტილი;
- დემოკრატიული მართვის სტილი;
- პასიური მართვის სტილი.
- შერეული სტილი.

3. პერსონალის მოტივაციის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას ?

- მატერიალური მოტივაცია;





- არამატერიალური მოტივაცია
- შერეული.

**4. პერსონალის მოტივაციის დროს იზიარებთ:**

- კომპანიის სათავეო ოფისში მიღებულ პრაქტიკას;
- თქვენს ქვეყანაში მიღებულ პრაქტიკას;
- შერეულ ვარიანტს;
- სხვა -----.

**5. დალაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით გლობალურ ჭრილში განხილულ მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები**

<i>მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები</i>	<i>პრიორიტეტი 1-8</i>
კულტურული ფაქტორები	
ეკონომიკური ფაქტორები	
მართვის სტილი	
განსხვავებები შრომის ბარზებსა და შრომის დანახარჯებს შორის	
შრომითი რესურსების საერთაშორისო გადაადგილების პრობლემები	
პროფკავშირების როლი	
ნაციონალური ორიენტაცია	
რელიგია	

**6. თქვენს, როგორც მენეჯერის პერსონალურ ღირებულებებს მიეკუთვნება:**

- პრაგმატიზმი;
- ორიენტაცია მიღწევებზე და კომპეტენტურობაზე;
- აქცენტირება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზაციასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე;
- ძლიერი აქცენტი პროფესიულ ზრდაზე;



- მაღალი ინდივიდუალიზმი;
- მაღალი მორალური ორიენტაცია;
- მაღალი ჰუმანური ორიენტაცია;
- წარმატების მიღწევა;
- რისკის გაწევა;
- სხვა -----.

**7. კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების რომელ ეტაპზე იღებთ მონაწილეობას ?**

- ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრის ეტაპი;
- ძირითადი მიზნისა და მიზნების განსაზღვრის ეტაპი;
- სტრატეგიული ანალიზის ეტაპი;
- სტრატეგიის შემუშავების ეტაპი ;
- სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპი.

**8. სამუშაო პროცესში მოლაპარაკების რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას ?**

- დისტრიბუტორული მოლაპარაკების ფორმა;
- ინტეგრირებული მოლაპარაკების ფორმა;
- სხვა -----.

**9. სათავო ოფისის გავლენა თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაზე არის:**

- ძლიერი;
- საშუალო სიძლიერის;
- სუსტი;
- გავლენას საერთოდ არ ახდენს.

**10. გადაწყვეტილების მიღების რომელ მეთოდს ანიჭებთ უპირატესობას ?**

- ცენტრალიზებული მეთოდი;
- დეცენტრალიზებული მეთოდი.



სხვა -----.

**11. თქვენთვის ყველაზე მოსახერხებელი კონტროლის ფორმებია:**

- შიდა და გარე კონტროლი;
- პირდაპირი კონტროლი;
- არაპირდაპირი კონტროლი.
- შერეული.

**12. კონტროლის განზორციელების ტექნიკას მიეკუთვნება:**

- ფინანსური მაჩვენებლები;
- ხარისხობრივი მაჩვენებლები;
- პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლები;
- სხვა -----.

**13. მენეჯერთა რომელ ნიშნებსა და უნარებს ანიჭებთ უნპირატესობას ?**

<u>ინტელექტუალური შესაძლებლობები</u>	<u>პიროვნული ხასიათის ნიშნები</u>	<u>შემენილი უნარები</u>
<input type="checkbox"/> ნიჭიერება; <input type="checkbox"/> ჭკუა-გონება; <input type="checkbox"/> ლოგიკური აზროვნება; <input type="checkbox"/> წინდახედულობა; <input type="checkbox"/> მეტყველების კულტურა; <input type="checkbox"/> ინტელიციური შერგმნებები.	<input type="checkbox"/> ინიციატივიანობა; <input type="checkbox"/> მოქნილობა; <input type="checkbox"/> შემოქმედებითობა; <input type="checkbox"/> პატიოსნება; <input type="checkbox"/> თავდაჯერებულობა; <input type="checkbox"/> პასუხისმგებლობის გრძნობა; <input type="checkbox"/> პუნქტუალურობა; <input type="checkbox"/> მოსმენის კულტურა; <input type="checkbox"/> სოლიდარობის განცდა.	<input type="checkbox"/> ორგანიზაციული ჩვევები; <input type="checkbox"/> რისკიანობა; <input type="checkbox"/> შთაგონების უნარი; <input type="checkbox"/> სტრესულ სიტუაციაში მოქმედების უნარი; <input type="checkbox"/> ტაქტიანობა; <input type="checkbox"/> დიპლომატიურობა; <input type="checkbox"/> თანამშრომლობის უნარი.



14. თქვენს კულტურაში მენეჯერთა შორის ურთიერთობებს ახასიათებს:

<input type="checkbox"/> ხანგრძლივადიანი ურთიერთობები და ღრმა პირადული კავშირები  <input type="checkbox"/> კომუნიკაცია არის ფარული და ნაგულისხმევი, რაც საჭიროებს ინტერპრეტაციას  <input type="checkbox"/> ძალაუფლების მქონე პირები პასუხს აგებენ ხელქვეითთა ქმედებაზე  <input type="checkbox"/> ხელშეკრულებები უფრო სიტყვიერია ვიდრე წერილობითი  <input type="checkbox"/> შიდა წრეში ახალი წევრების გარჩევა ადვილია და უცხო ხალხის შეღწევა რთული  <input type="checkbox"/> ურთიერთობების პროცესში ძლიერია კომპანიის სათავე ოფისის ორგანიზაციული კულტურის გავლენა	<input type="checkbox"/> მოკლევადიანი ურთიერთობები და სუსტი პირადული კავშირები  <input type="checkbox"/> კომუნიკაცია არის ზუსტი და ამკარად გამოხატული  <input type="checkbox"/> ძალაუფლება გადანაწილებულია მთელს ბიუროკრატიულ სისტემაზე და პერსონალური პასუხისმგებლობის დადგენა გართულებულია  <input type="checkbox"/> ხელშეკრულებები ძირითადად წერილობით ხასიათს ატარებს  <input type="checkbox"/> შიდა წრეში უცხო ხალხის გარჩევა რთულია, ეს უკანასკნელნი კი ადვილად მოიპოვებენ მასში საკუთარ ადგილს. <input type="checkbox"/> ურთიერთობების პროცესში სუსტია კომპანიის სათავე ოფისის ორგანიზაციული კულტურის გავლენა
---	---

15. თვენს მმართველობით საქმიანობაში არსებული პრობლემები და მათი დაძლევის გზები:

პრობლემები	დაძლევის გზები
1. -----	1. -----
2. -----	2. -----
3. -----	3. -----
4. -----	4. -----
5. -----	5. -----



### კითხავრში გამოყენებულ უცხო ტერმინთა განმარტებები

**ორგანიზაციული კულტურა** - ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებების, შეხედულებების, რწმენისა და ქცევის ნორმების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის კლიმატს.

**მატერიალური მოტივაცია** - მიმართულია ადამიანის ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

**არამატერიალური მოტივაცია** - მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: სოციალური მოთხოვნილებები, უსაფრთხოება, აღიარება, დაფასება, თვითრეალიზაცია.

**დისტრიბუტორული მოლაპარაკების ფორმა** - მოცემული ფორმის დროს მოლაპარაკების ორივე მხარის მთავრ მიზანს წარმოადგენს მიიღოს მაქსიმალური სარგებელი, გამომდინარე აქედან მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე დარჩება "წაგებული". მსგავსი ფორმა ძირითადად გამოიყენება შესყიდვებსა და ვაჭრობაში.

**ინტეგრირებული მოლაპარაკების ფორმა** - ამ შემთხვევაში მოლაპარაკება მიმდინარეობს ორ თანასწორუფლებიან ადამიანს შორის, რომლებიც მოქმედებენ მხარეთა ინტერესების ინტეგრაციის პრინციპით, შედეგად მოლაპარაკების ორივე მონაწილე რჩება მოგებული და კმაყოფილი.

**ავტორიტარული მართვის სტილი** - ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება, კომპანიის მიზნების დასახვა და მისი განხორციელება ხდება ერთპიროვნულად, შესაბამისად შეზღუდულია ინდივიდუალური ინიციატივები. ქვედანაყოფებს შორის კომუნიკაციის ნაკადები კი უპირატესად მიმართულია ზემოდან ქვემოთ.

**დემოკრატიული მართვის სტილი** - მოცემულ მართვის სტილში უფლებამოსილებები დელეგირებულია და გადაწყვეტილებების მიღება განაწილებულია დონების მიხედვით, შესაბამისად არ იზღუდება ინდივიდუალური ინიციატივები. კომუნიკაციის ნაკადები კი ატარებს ორმხრივ ხასიათს.

**პასიური მართვის სტილი** - ხელმძღვანელი უფლებამოსილებაზე ამბობს უარს და მათ ანაწილებს ავტონომიას ან ქვედანაყოფებზე, შესაბამისად ავტონომიას გააჩნიათ დამოუკიდებელი თვითმმართველობა. მოცემული მართვის სტილი ხასიათდება ქვედანაყოფებს შორის ჰორიზონტალური კომუნიკაციური ნაკადებით.

**შიდა და გარე კონტროლი** - შიდა კონტროლი გულისხმობს კონტროლის განხორციელებას იმ საქმიანობაზე, რომელიც მას ყველაზე კარგად გამოსდის, ამ დროს ხდება გამოკვლევა იმისა თუ რა სურს მომხმარებელს, რაც განაპირობებს აქცენტის გადატანას გარე კონტროლზე.

**პირდაპირი კონტროლი** - გულისხმობს უშუალოდ სამუშაო პროცესებზე მონიტორინგის განხორციელებას.

**არაპირდაპირი კონტროლი** - ამ შემთხვევაში კონტროლისათვის ძირითადად გამოიყენება ფინანსური ანგარიშები, რაპორტინგის სისტემა და სხვა წერილობითი საშუალებები.

დანართი 3 სპეციალური კითხვარი



საერთაშორისო მენეჯმენტის კვლევა - სპეციალური კითხვარი / International Management Research -  
Special Questionnaire

დოქტორანტი დავით ნიყარაძე / თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი 2012

კომპანიის სახელწოდება \_\_\_\_\_

Company Name

რესპოდენტის სახლი და გვარი \_\_\_\_\_

Respondent Name

რესპოდენტის პოზიცია \_\_\_\_\_

Respondent Position

კომპანიის დამფუძნებელ(ებ)ი \_\_\_\_\_

The company's founders

დასაქმებულთა რაოდენობა  50 -მდე  100-200  200-500  500-1000  1000-ზე მეტი

Number of Employees

სამუშაო სტაჟი :  1-3 წლამდე  3-5 წლამდე  5-10 წლამდე  10-20 წლამდე  20 წელზე მეტი

Work experience (Year)

1. როგორია ჰოლანდიელი მენეჯერის სტერეოტიპი და რა განსხვავებას ხედავთ ევროპულ და ქართველ მენეჯერებს შორის ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. როგორია ჰოლანდიური მრავალეროვნული კომპანიების მართვის სპეციფიკა ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----



3. რით არის მოტივირებული თქვენი ბიზნესოპერაციების საქართველოში განთავსება ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. როგორ დაახასიათებთ თქვენს კომპანიაში არსებულ ორგანიზაციულ კლიმატს ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

5. მართვის პროცესში შეგქმნიათ თუ არა რამე პრობლემა ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების გამო?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----