საქართველოს საინჟინრო აკადემია

ევგენი ბარათაშვილი
ჯანდრი ზარანდია მანანა მარიდაშვილი
მაია ჩეჩელაშვილი ირმა მახარაშვილი
თამარ ლამბაშიძე

შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია

თბილისი
2016

პალიტრული მუსიკალური კულტურის ფორმის შემადგენელი ნაწილია, რომლის ჩარჩოებშიც ქართველი ანტიკური კულტურების ნარმომადგენლობა ურთიერთქმედების კანონზომიერება ნათლად ჩანს. მკითხველს საშუალებას მისცემს, რომ ეროვნული სასწავლო კურსის, მისი ცალკე მიმართულების მუსიკალურების მიერ მიზნების მარეგულირებლობის გაზრდა სანარმოში დასაქმებულების, მიზნისკენ მიმართულების და იმ ქცევების ხელისშემწყობი კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით, სადაც პიროვნება ხორციელდება. შეთავაზებით მუსიკალურს აქვს მნიშვნელოვანი სოციალურ-ფილოსოფიური მიზანი. მისი ორიენტირებული გამოყენება ხელს უწყობს სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლობითი ურთიერთანდობისა და სიძლიერის ზრდას ერთმანეთის მიმართ.

ინსტრუქციაში სახელმძღვანელოში ავტორები შეეცადნენ, მკითხველი ფაქტორიც მასალაზე დაყრდნობით, გააცნობიერონ მუსიკალური მუსიკალების პრობლემური საკითხები კლასტერიზაციის საფუძველზე. ავტორები ეყრდნობიან კლასტერული კლასიფიკაციის ყველაზე ეფექტურ მიდგომას და ყველა ანალიზირებული მეთოდს ქცევების ეკონომიკების გახსნილობისა და გამჭვირვალეობის დონეს და კლასტერების შემადგენლობაში შემავალი ქცევების მეცნიერის კლასტერის გეოგრაფიული ცნებიდან დაშორების მიხედვით. კლასტერულ ქრილში განხილულია, თუ რამდენად ახლოსაა ამა თუ იმ ქცევის მეხუთმეტხი კლასტერის შიდა დამახასიათებელ მახასიათებლებთან, რომლის შემადგენლობაშიც მოიაზრება.

კლასტერიზაციის კონტექსტში მედიცინაში მეხუთმეტხის გახსნილობამ ავტორებს საშუალება მისცა, შეეფასებინათ რეკომენდაციები, რომლებზე დაყრდნობითაც მოსაკლი სპეციალისტები შეძლებენ, გამოიყენებენ ბიოლოგიური კოლექტივების ძირითად პრაქტიკული ხედვა.

ხელმძღვანელო პოლიტიკა 20 თავს. განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის ბაკალავრიატისა და დოქტორანტურის სტუდენტებისათვის, პროფესიონალ მასწავლებლებისა და ბიზნესმენებისთვის, სახელმძღვანელო დაეხმარება ყველას, ვინც სწავლობს საერთაშორისო და ეკონომიკურ მენეჯმენტს ქცევებში ან კლასტერების მიხედვით.

სამეცნიერო რედაქტორები: ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ნინო პაპაჩაშვილი;
ეკონომიკის დოქტორი, შავი ზღვის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის პროფესორი **კახაბერ ჯაყელი**
რედაქტორი: ფილოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ-ს პროფესორი **ბადრი ცხადაძე**

რეცენზენტები: ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ვასილ კიკუტაძე;
ეკონომიკის დოქტორი, თსუ-ს ასოცირებული პროფესორი
ეკა სეფაშვილი;
ეკონომიკის დოქტორი, კავკასიის უნივერსიტეტის პროფესორი
მაია გონაშვილი;
ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი **ბადრი გეჩბაია**

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ საქართველოს საინჟინრო აკადემიის, ხიხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის სამეცნიერო საბჭოების მიერ.

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (ტექსტი ან ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (მათ შორის ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებული იქნას ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.
საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

© პოლიგრაფიული ცენტრი „ბარტონი“, 2016
ISBN 978-9941-9420-2-0

შინაარსი

წინასიტყვაობა 6
ნაწილი I. შედარებითი მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის საკითხები 11
თავი 1. შედარებითი მენეჯმენტის გენეზისი 12
1.1. შედარებითი მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო კურსი 20
1.2. შედარებითი მენეჯმენტის ნარმოშობა და განვითარება საქართველოში 26
თავი 2. კულტურული თავისებურებების შედარება მენეჯმენტში. ქვეყნების კლასტერებად დაყოფა 28
2.1. საქმიანი კულტურის ფორმირება გლობალიზაციის პირობებში. კულტურების სტერეოტიპიზაცია 29
2.2. საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდები 32
2.3. კულტურის თეორიები 47
2.4. საქმიანი კულტურების კლასიფიკაცია მენეჯმენტში 55
2.5. კულტურის გაზომვა 68
2.6. კლასტერიზაციის არსი და კულტურების კლასტერიზაცია 73
2.7. შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი და მისი გამოყენების ასპექტები საქართველოში 83

თავი 3. მართვის სტილი 94
3.1. მართვის თეორიული მოდელები 95
3.2. მართვის ყველაზე პოპულარული თანამედროვე სტილების შედარებითი ანალიზი 96
3.3. მართვის სტილზე მოქმედი ფაქტორები 105
3.4. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის ეროვნული სტილის ჩამოყალიბებაზე 114
3.5. შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება მართვის ქართული სტილის მქონე სისტემაში 126

თავი 4. მართვის ინსტიტუციური სკოლა შედარებით მენეჯმენტში 147
4.1. ბიზნესისა და მართვის ინსტიტუციური ტიპი 148
4.2. საერთაშორისო კომპანიის ინსტიტუციური გარემო 151
4.3. სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურის ურთიერთგამდიდრება, როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი 160
4.4. ბიზნესისა და მართვის ინსტიტუციური და სოციო-კულტურული ტრანსფორმაცია საქართველოში 166

თავი 5. მოტივაციის მართვა შედარებით მენეჯმენტში 169
5.1. მულტინაციონალური კოლექტივის მოტივაციური დიფერენციაცია 174
5.2. გეოგრაფიული და კულტურული ზეგავლენა მოტივაციაზე 178
5.3. შრომის სტიმულირების პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყნებში 187

თავი 6. კომუნიკაციები საერთაშორისო მენეჯმენტში 194
6.1. კომუნიკაცია, როგორც პროცესი 195
6.2. კომუნიკაციის სტილები 198
6.3. საკომუნიკაციო ნაკადები 199
6.4. საკომუნიკაციო არხები და ტექნოლოგიები 201
6.5. საკომუნიკაციო პროცესის კულტურული „ხმაური" 202
6.6. ენობრივი ბარიერები კომუნიკაციაში 204
6.7. არაეერბალური კომუნიკაცია 206
6.8. კროსკულტურული კომუნიკაციის მართვა 208
6.9. ენობრივი ბარიერების გადალახვის საშუალებები საერთაშორისო ბიზნესში 210

ნაწილი II. შედარებითი მენეჯმენტი ქვეყნების კლასტერულ ჯგუფებში 213
თავი 7. ქვეყნების კლასტერული ჯგუფები 214

თავი 8. ამერიკული მენეჯმენტი 227
8.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 228
8.2. მაიკლ პორტერის ერის კონკურენტუნარიანობის თეორია 252
8.3. მ. ენრაიტის რეგიონული კლასტერების კონცეფცია 264
8.4. მ. პორტერისა და მ. ენრაიტის კონცეფციათა კრიტიკა და შემდგომი განვითარება 267

თავი 9. იაპონური მენეჯმენტი 273
9.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 274
9.2. იაპონიის ომისშემდგომი განვითარების თავისებურებანი 276
9.3. საინფორმაციო ტექნოლოგიები იაპონიაში 284
9.4. მენეჯმენტის იაპონური მოდელი 285
9.5. იაპონური მენეჯმენტის ახალი ტენდენციები 294

თავი 10. მენეჯმენტი დიდ ბრიტანეთში 301
10.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 302
10.2. დიდი ბრიტანეთის განვითარების მაკროეკონომიკური მოდელის მენჯმენტის მოდელი 306

თავი 11. ევროპული მენეჯმენტი 315
11.1. ევროკავშირის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების მოდელები. სახელმწიფოს როლი ევროკავშირის ეკონომიკაში 316
11.2. საქმიანი კულტურების მრავალფეროვნება და მენეჯმენჯტი ევროპაში... 319
11.3. ევრომენეჯმენტის ცნება 330

თავი 12. გერმანული მენეჯმენტი 334
12.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 335
12.2. გერმანული ბიზნეს კულტურა და მართვის სტილი 344
12.3. მენეჯმენტის მოდელი 351

თავი 13. ფრანგული მენეჯმენტი 357
13.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 358
13.2. მენეჯმენეტის ფრანგული მოდელი 362

თავი 14. ჩინური მენეჯმენტი 378
14.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 375
14.2. ჩინური მენეჯმენტი 381

თავი 15. შვეიცარიული მენეჯმენტი 393
15.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 394
15.2. შვეიცარიის ეკონომიკური განვითარების თავისებურებანი 396
15.3. შვეიცარიის საქმიანი კულტურა და მართვის სტილი 403

თავი 16. სკანდინავიური მენეჯმენტი 414
16.1. ეკნომიკის სკანდინავიური მოდელი 415
16.2. შვედური მენეჯმენტი 418

თავი 17. ფინური მენეჯმენტი 426
17.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 427
17.2. ფინეთის სანვაისა და ენერგეტიკის კონპლექსი 430
17.3. კომპანიების სტრუქტურა და სტრატეგიები, კონკურენცია 436

თავი 18 . ნორვეგიული მენეჯმენტი 438
18.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 439
18.2. ნორვეგიის კონკურენტუნარიანობის სპეციფიკური თვისებები 441

თავი 19. კორეული მენეჯმენტი 451
19.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება 452
19.2. კორეული მენეჯმენტი 457

ნაწილი III. ევროპისა და დსთ ქვეყნების რეგიონული ინოვაციური კლასტერები 466

თავი 20. ევროპული კლასტერული ქსელები 467
20 1. სანარმოთა კლასტერები – ბიზნესის ქსელური ორგანიზაციის საფუძველი 469
20.2. სანარმოთა კლასტერების ინტეგრაციული პროცესები 469
20.3. დიდი ბრიტანეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები 476
20.4. ავსტრიის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები 478
20.5. ბულგარეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 479
20 6. უნგრეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები 481
20.7. გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები .. 484
20.8. დანიის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 487
20.9. ესპანეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები 490
20.10. ლიტვის რესპუბლიკა. სამრენველო პარკები. თავისუფალი ეკონომიკური ზონა ... 491
20.11. ნიდერლანდების ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 498
20.12. ნორვეგიის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები ინოვაციური კლასტერები 507
20.13. პოლონეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 508
20.14. სერბეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 511
20.15. სლოვაკეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 516
20.16. ფინეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები 518
20.17. საფრანგეთის ინოვაციური ცენტრები სამეცნიერო პარკები 531
20.18. ჩეხეთის რესპუბლიკის ტექნოლოგიური პლატფორმები და ინფრასტრუქტურები 537
20.19. ინოვაციური კლასტერები დამოუკიდებელ სახელმნიფოთა თანამეგობრობის (დსთ) ქვეყნებში 543
- აზერბაიჯანის რესპუბლიკა 543
- სომხეთის რესპუბლიკა 544
- რესპუბლიკა ბელორუსი 548
- ყაზახეთის რესპუბლიკა 548
- ყირგიზეთის რესპუბლიკა 553
- რესპუბლიკა მოლდოვა 553
- ტაჯიკეთის რესპუბლიკა 556
- თურქმენეთი 557
- უზბეკეთის რესპუბლიკა 558
- უკრაინა 560

ლიტერატურა 563

ავტორთა შესახებ 573

ეძღვნება პროფ. ე. ბარათაშვილის მეუღლის
ირინე ბაგრატიონის
ნათელ ხსოვნას

ნინასიტყვაობა

მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე სიღრმისეული პროცესები: გლობალიზაცია, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია, ეკონომიკური სისტემების დაახლოება, მართვაში ადამიანის როლის ზრდა – არსებით გაელენას ახდენს ბიზნესის თანამედროვე სახეზე. ბიზნესის პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სანარმოთა გაკოტრების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი მენეჯმენტის არადამაკმაყოფილებელი დონეა. ამიტომაც, ნინა პლანზე გამოდის მართვის ოპტიმიზაციის საკითხები, ყოველივე იმ საუკეთესოს გამოყენების საფუძველზე, რაც დაგროვილია სამამული და უცხოურ პრაქტიკაში.

მართვის მეცნიერებისადმი ინტერესი განსაკუთრებით მატულობს მსოფლიო საქმიან თანამეგობრობაში საქართველოს ინტეგრირების გაფართოებას და ქვეყნის შიგნით ცივილიზებული კონკურენციისა და ბაზრის განვითარებასთან ერთად. დღის ნესრიგში დგება საკითხი, თუ როგორ უნდა შეფასდეს სწორად უცხოური გამოცდილება, რისი გადმოღებაა სასარგებლო, ხოლო რა შეიძლება იყოს მავნე, რა არის აუცილებელი იმისათვის, რომ პრაქტიკაში განხორციელდეს საკუთარი გამოცდილებისა და მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიღწევების შეჯერება, თუ როგორც შეიძლება საზღვარგარეთულ კომპანიებთან თანამშრომლობის საუკეთესოდ ორგანიზება.

წიგნში:

– ახსნილია „შედარებითი მენეჯმენტის" ცნების შინაარსი ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემაში, დახასიათებულია მისი პრაქტიკული გამოყენების ძირითადი მიმართულებები (მართვის სფეროში ყველაზე ეფექტიანი მიდგომებისა და ტექნოლოგიების ეფექტიანი ადაპტაციის ორგანიზაცია, მენეჯმენტის ორგანიზება ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში, პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება და რეალიზაცია, საერთაშორისო ბიზნეს-თანამშრომლობის ურთიერთგაგების გაუმჯობესება და ეფექტიანობის ამაღლება);

– შემუშავებულია შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალის გამოყენებითი მოხმარების პრინციპები (მისი საკლევი და თეორიული ახსნიდან პრაქტიკულ გამოყენებაზე გადასვლა სანარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით);

– განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მენეჯმენტის თავისებურებების კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებული და მეცნიერულად დასაბუთებულია რეკომენდაციები სანარმოების მართვის ხარისხობრივი სრულყოფისათვის;

– გამოელენილია ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებები, შემუშავებულია მათი კლასიფიკაცია, შესნავლილია ამ თავისებურებების გავლენა სამამულო სანარმოების საქმიანობის შედეგებზე, შეტანილია ნინადადებები ამ სფეროში არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად.

– დადგენილია მართვის ორგანიზაციის სპეციფიკა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების მიხედვით (დაგეგმვის, გადანყვეტილების მიღების, პერსონალის მართვის, კონტროლის და ა. შ.), ზოგიერთი ქართული და უცხოურ კომპანიის მაგალითზე, დასაბუთებულია ობიექტური მიზანშენონილობა და მოცემულია ზოგიერთი მიგნება სამამულო სანარმოებში უცხოური მიდგომების გამოსაყენებლად ქართული სპეციფიკის გათვალისნინების თაობაზე;

– შემუშავებულია ღონისძიებების კომპლექსი შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში ყველაზე შედეგიანი სიახლეების გამოყენებისათვის მართვის საკვანძო საკითხების მიმართ (პერსონალის მართვა, რისკები, სტრატეგიული დაგეგმვა).

ნარმოდგენილი ანალიტიკური მასალა შეიძლება ნარმატებით იქსას გამოყენებული ქართული სანარმოების ფუნქციონირების პრაქტიკაში. კონკრეტული ნინადადებები და რეკომენდაციები აღნიშნულ სფეროში შეიძლება ნარმოადგენდეს ინტერესის საგანს ბიზნესის მენეჯერებისა და ხელმძღვანელებისათვის.

შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის განპირობებულია მისი მსოფლიო ბაზრებზე გასვლით, მათ შორის კაპიტალის ბაზრებზე, სამამულო ბაზრებზე უცხოური კომპანიების საქმიანობის გააქტიურებით, უცხოელი კონტრაგენტების მიერ ქართული კომპანიების საქმიანი ქმედუნარიანობის აღიარების აუცილებლობით, მათი საერთაშორისო რეიტინგების ამაღლებით, რაც მოითხოვს მენეჯმენტის ხარისხობრივად უფრო მაღალ დონეს. ახალ ეკონომიკურ გამონვევებზე სათანადო რეაგირება შეუძლებელია ქართული მენეჯმენტის შემდგომი სრულყოფის გარეშე, მათ შორის სხვა ქვეყნების გამოცდილების ხარჯზეც. საქართველოს ეკონომიკის განვითარების სამთავრობო მოხსენებაში აღინიშნა, რომ მთლიანი ეროვნული პროდუქტის გაორმაგების იდეა „ხელს უწყობს იმას, რომ ხელისუფლება და ეკონომიკური ექსპერტები უკვე სხვაგვარად აღიქვამენ საზღვარგარეთის ქვეყნების ეკონომიკურ პოლიტიკას და გამოცდილებას. მათ დამოკიდებულებაში მოხდა ევოლუცია: თუ ადრე ამ გამოცდილებისადმი სრულიად ნეგატიური დამოკიდებულება მეჭავნებოდა, დღეს მისი იმპლემენტაციისადმი დიდი ინტერესი ელინდება".

ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციასთან ერთად ფორმებითა და ხასიათით სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება თანამშრომლობა ქართულ და უცხოურ კომპანიებს შორის. იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს უცხოურ ფირმებთან ღირსეული კონკურენცია ან თუნდაც თანამშრომლობა, აუცილებელია მათი სპეციფიკის კარგი ცოდნა. გაჩნდა ეფექტიანობის განსაზღვრის აუცილებლობა, ან, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ფირმების მართვის მექანიზმების შეცვლა საკუთარი და სხვათა სისუსტეების, სტრატეგიების შემუშავებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების, საკადრო პოლიტიკის, პარტნიორებთან ურთიერთქმედების, განვითარების შიდა რეზერვების მოქმედებაში მოყვანის სისტემის ცვლილებასთან ერთად. მართვის „სამამულო" და „საერთაშორისო" გამოცდილების თანაფარდობის პრობლემების, მათი ურთიერთქმედების შესაძლებლებობების შესწავლა დროის გამონვევაა.

მნიშვნელოვანია მართვის ქართული გამოცდილების ეროვნული თავისებურებებისა და უპირატესობების შეფასება, რომელიც სწრაფად იქმნება სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პირობებში. სამამულო გამოცდილების შედარებით უფრო ნარმატებულ ანდა ნაკლებად კონკურენტუნარიან უცხოურ კომპანიებთან და ქვეყნებთან ეს შესაძლებელია. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული და მართვის მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილების უფრო ღრმად გააზრება მეტად აუცილებელია.

გლობალური ბიზნესი, რომელიც გასული საუკუნის ბოლოს ისტორიულ რეალობად იქცა, სულ უფრო მეტ ნონასა და გავლენას იძენს, ვინაიდან ტრადიციული მსოფლიო ბიზნესის განვითარების ახალი მოდელია.

როგორც სამართლიანად აღნიშნავს მ. კასტელსი: „გლობალური ბიზნესს ძალუძს მუშაობა, როგორც ერთიან სისტემას, უნყვეტ რეჟიმსა და მთელი პლანეტის მასშტაბით". დ. ბოდდი და რ. პეიტონი კი აფასებენ გლობალიზაციას, როგორც კომპანიების სართაშორისო ტრანზაქციების მნიშვნელობის ზრდის პროცესსა და სახელმნიფო საზღვრების, როგორც საქონლისა და მომსახურების ნაკადების მოძრაობის გზაზე ნარმოქმნილი ბარიერების მნიშვნელობის ნიველირებას.

ამდენად, გლობალიზაცია პირველ რიგში ეკონომიკური მიზეზებით არის განპირობებული. პროდუქციის ნაციონალური ჩარჩოებიდან გაყვანა ხორციელდება პროდუქციის ნარმოების პროცესის რესურსებისა და გასაღების ბაზრებთან დაახლოების, ნარმოებისა და ტრანზაქციული ხარჯების შემცირების, რეალიზაციისშემდგომი სერვისების სფეროსთან მიახლოების, მსოფლიო ბაზრის ახალი სექტორებისა და სეგმენტების ათვისების, ბიზნესის გაფართოებისა და სამეურნეო საქმიანობის უფრო მაღალი შედეგების მიღების მიზნით.

გლობალიზაციის პროცესი ობიექტური კანონზომიერებაა, რომელიც არ არის დამოკიდებული ცალკეულ პირთა, სახელმნიფოთა და მთავრობათა ნება-სურვილზე, ძალაუფლებასა და ქმედებებზე. მას საფუძვლად უდევს კვლავნარმოების პროცესის ინტერნაციონალიზაცია მთელი მსოფლიო ეკონომიკის მასშტაბით. დანახარჯების ოპტიმიზაციისა და მაქსიმალური მოგების მისაღებად კვლავნარმოების დინამიკური პროცესი ნაციონალურ ბარიერებს ამსხვრევს და ინტერნაციონალური ხდება.

საქმიანი აქტივობის ახალი ფაზა ხასიათდება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადებისა და მიდასაფირმო ვაჭრობის მოცულობების ზრდითაც, ვინაიდან ძირითად

ნარმოებებთან ერთად მსოფლიო მასშტაბით ხდება საამწყობო სანარმოების მშენებლობაც. გარდა ამისა, ფირმების „შთანთქმის" შედეგად რთულდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების მინოდების სისტემა, ნარმოიქმნება ახალი ერთობლივი სანარმოები, გამოიყენება ურთიერთქმედების სხვა ხერხებიც.

გლობალიზაციის ზრდის პროცესები უშუალო კავშირშია განვითარებული ინდუსტრიული ქვეყნების ეკონომიკებთან. მეტიც, იგი თითონ ნარმოქმნის ასეთი ტიპის ქვეყნებს. მხედველობაში გვაქვს სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის „დრაკონები" – სამხრეთ კორეა, ტაივანი, ჰონკონგი, სინგაპური, მალაიზია და ის ქვეყნები, რომლებიც განვითარების სტადიით მათ უახლოვდებიან – ინდონეზია, ფილიპინები და სხვა.

გლობალიზაციის ნარმატებული განვითარება პირდაპირ არის დაკავშირებული გასული საუკუნის ბოლო წლების საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რევოლუციასთან. მხოლოდ საინფორმაციო საშუალებების ტექნოლოგიური განვითარებით გახდა შესაძლებელი როგორც ეროვნული, ისე საერთაშორისო დონის ორგანიზაციულ-მმართველობითი პრობლემების გადაჭრა. მხედველობაში გვაქვს რეალური დროის რეჟიმსა და საერთაშორისო მასშტაბებში ერთიანი სისტემის მართვის ფენომენი.

გლობალიზაციამ და ინფორმაციული ეკონომიკის ზრდამ ახლებურად დააგვანახა კაცობრიობის განვითარებაში კონვერგენციული და დივერგენციული ფაქტორების თანაფარდობა XXI საუკუნის დასაწყისისათვის. როგორც ოცი წლის წინ თ.ლევითი ნერდა, ჩვენ ვართ კონვერგენციის, ანუ მსოფლიოს სხვადასხვა მხარეების გაერთიანების პროცესის მომსწრენი. ნარმოიშობა სტანდარტიზებული სამომხმარებლო საქონლის გლობალური ბაზრები, რომელთაც მომხმარებლის უპირატესობათა ჰომოგენიზირებული სტრუქტურა ახასიათებთ. ნარსულს ბარდება მხოლოდ ამა თუ იმ კულტურისათვის დამახასიათებელი ნაციონალური გემოვნება, უპირატესობები, სტანდარტები და ბიზნეს-ინსტიტუტები.

პროგნოზების მიუხედავად, გლობალიზაციას არ ნაუშლია კულტურული განსხვავებების ზღვრები. პირიქით, მან კიდევ უფრო გააძლიერა თანამედროვე მსოფლიოს ნაციონალური და კულტურული მრავალფეროვნება. ეს კი, თავის მხრივ, მენეჯმენტის მრავალფეროვანი ნაციონალური მოდელების საფუძველი ხდება. როგორც რ. აბდელალი და რ. თედლოუ წერენ: „ყველა ბაზარი რომ გლობალური გახდეს, მენეჯერის სამყარო ერთფეროვანი და მოსანყენი გახდებოდა, ვინაიდან საუბარი იქნებოდა მართვის უნივერსალურ, ერთიან და ერთადერთ სტრატეგიაზე, რომელიც გამოდგებოდა ყველა ბაზრისათვის".

დღეს მსოფლიოში არსებობს საზოგადოების კულტურული და ნაციონალური დიფერენციაცია, რომელიც თავს იჩენს ცივილიზაციათა, კონფესიათა და ეთნიკურ დაჯგუფებათა შორის ნარმოქმნილ კონფლიქტებში. არსებობს მოსაზრებები, რომ გლობალიზაციისა და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების შედეგით დღეს ძირითადად განვითარებული ქვეყნის მოსახლეობა სარგებლობს და პირველ რიგში აშშ, რომელიც აძლიერებს თავის ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, იდეოლოგიურ და კულტურულ ექსპანსიას მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. თუმცა, ისიც შეინიშნება, რომ საზოგადოებრივი ურთიერთობების „მაკდონალდიზაციის" სახით გამოვლენილი გლობალიზაცია ხშირად ანყდება საზოგადოების მისნრაფებას – შეინარჩუნონ საკუთარი კულტურული თვითმყოფადობა.

ამასთან ერთად ცხადი ხდება, რომ კულტურულ-ინსტიტუციური სხვაობების მენეჯმენტში გათვალისწინება და მათთვის ანგარიშის გაწევა იმ გლობალურ კონკურენციაში ნარმატების ნინაპირობაა, რომელშიც ჩართულნი არიან ფირმები, ქვეყნები, კულტურები და ცივილიზაციები. კულტურულ-ინსტიტუციურ მრავალფეროვნებას შეუძლია კორპორაციული მიზნის მიღწევის გაადვილება.

ამდენად, ეკონომიკის გლობალიზაციის საერთო ტენდენციები და ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარება, კულტურის ფაქტორის როლის ზრდა ქვეყნებისა და ფირმების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში აქტუალურს ხდიან მენეჯმენტის თანამედროვე მოდელების შედარებითი ანალიზის ჩატარებას.

ნინამდებარე სახელმძღვანელოში პირველ რიგში მოცემულია დისციპლინის „შედარებითი მენეჯმენტი" გენეზისი და მისი შესნავლის მნიშვნელობა საქართველოში.

დიდ ყურადღება დაეუთმეთ შედარებითი მენეჯმენტის კულტურულ ასპექტს, რომელიც მოიცავს ცნებების კონსტრუქციულ თავისებურებებს: კულტურის ფენომენის ანალიზისათვის უნივერსალური და კულტურულ-კლასტერული მიდგომების ძირითად დებუ-

ლებებს; ამ მიდგომების შეფასებას ცნების „ნაციონალური" გაგებისა და ტრანსნაციონალური კომპანიის მართვისათვის გამოყენების თვალსაზრისით.

სახელმძღვანელოში ღრმად არის გაანალიზებული ნაციონალური კულტურის გ. პოფსტედეს ინტერპრეტაციები, პოლიქრონიული და მონოქრონიული კულტურები, ფ. ტრომპენაარსის კულტურული ცელადები, კულტურული კლასტერები, ნაციონალური საქმიანი კულტურების კონვერგენცია და დივერგენცია გლობალიზაციის ეპოქაში.

გარდა ამისა, სახელმძღვანელოში განხილულია ნაციონალური კულტურის თავისებურებები და ხელმძღვანელობის სტილები, გაანალიზებულია მართვის მოდელები, ხელმძღვანელობის სტილის ჩამოყალიბებასა და გადანყეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები.

სახელმძღვანელოში თანმიმდევრულად არის გადმოცემული ინსტიტუციური თეორიის განსხვავებული მიდგომები და შედარებით მენეჯმენტზე მათი ზეგავლენა. თავებში, რომელიც ეძღვნება ამ პრობლემას, ჩამოყალიბებულია თანამედროვე ინსტიტუციონალიზმის ძირითადი დებულებები, საერთაშორისო კომპანიების ინსტიტუციური გარემო, საერთაშორისო და ნაციონალური ინსტიტუტების შესაძლო ურთიერთქმედების ფორმები, ქვეყანათა ეკონომიკების ტრანსფორმაციის ინსტიტუციური და სოციალური ფაქტორები. თავში სისტემურად არის გადმოცემული ამ სკოლის დამაარსებელთა: თორსტენ ვებლენის, ჯონ კომონსის, უესლი მიტჩელის, იოზეფ შუმპეტერის კლასიკად ქცეული და სკოლის ახალ ნარმომადგენელთა: ჯონ გილბრეიტის, რონალდ კოუზის, დაგლას ნორტის, დენიელ ბელისა და ელვინ ტოფლერის ახალი თეორიები.

დიდი ყურადღება ეთმობა მოტივაციების მართვის საკითხებს შედარებით მენეჯმენტში. ასევე, მოცემულია მოტივაციის არსებული თეორიების ანალიზი; შედარებით მენეჯმენტში არსებული მოტივაციური პრობლემების გადაჭრის გზების შეფასება. განვიხილეთ მოტივაციური დიფერენციაციის საკითხები მულტინაციონალურ კოლექტივებში, ქვეყნობრივ-კულტურული ასპექტების ზეგავლენა მოტივაციების ცვლილებებზე და შრომის სტიმულირების პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყანაში.

თავში, რომელიც მიეძღვნა შედარებით მენეჯმენტში გამოყენებულ კომუნიკაციებს, განხილულია კომუნიკაციის არსი და სტრუქტურული შემადგენლები, კომუნიკაციის ინტერაქტიული მოდელი, კულტურათაშორისი კომუნიკაცია, ნაციონალური სტერეოტიპიზაციისა და ეთნოცენტრიზმის საკითხები. დეტალურად გავაანალიზეთ კომუნიკაციის სხვადასხვა სტილი და საკომუნიკაციო ნაკადები, ენობრივი ბერიერების მნიშვნელობა კომუნიკაციაში და, აქედან გამომდინარე, არავერბალური კომუნიკაციის მნიშვნელობა. განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა კულტურათაშორისი კომუნიკაციის მართვასა და საერთაშორისო კომპანიის მენეჯერის, როგორც „კომუნიკატორის" როლს.

სახელმძღვანელოში დეტალურად არის განხილული ნაციონალური მენეჯმენტის მოდელების განვითარების საკითხები, თანამედროვე მენეჯმენტის „ინტერნაციონალიზაციის" პრობლემები: კონვერგენციული და დივერგენციული პროცესების რთული შერნყმისა და ურთიერთკავშირის მითები და რეალობა.

ავტორებმა მიზანშენონილად ჩავთვალეთ ევროპული მენეჯმენტის ნაციონალურ და მულტინაციონალურ დონეზე ნარმოქმნილი პრობლემების განხილვისათვის ცალკე თავი მიგვეძღვნა და შეგვეყვანა მასში ეკონომიკური განვითარების მოდელები და სახელმნიფოს როლი ეროკავშირის ეკონომიკაში. გარდა ამისა, თავში განიხილება ევრომენეჯმენტის კონცეფცია, ევროპის ორგანიზაციული კულტურების დამახასიათებელი ნიშნები, „უკიდურესობათა შორის" მართვის პრობლემები და სხვა.

სახელმძღვანელოს მეორე ნანილში, სხვადასხვა ქვეყნების ნაციონალური მენეჯმენტის თავისებურებების გადმოცემამდე, აეტორებმა საჭიროდ ჩავთვალეთ, გადმოგვეცა კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკურ-გეოგრაფიული დახასიათება და შეგვეფასებინა მათი განვითარების დინამიკა და სპეციფიკა. განხილულია ისეთი განვითარებული და ამ სფეროში ნამყვანი ქვეყნების ნაციონალური მენეჯმენტის მოდელები, როგორიცაა: აშშ, გერმანია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, შვედეთი, ფინეთი, ნორვეგია, იაპონია, ჩინეთი და სამხრეთ კორეა.

შემთხვევით არ არის, რომ დიდი ადგილი ეთმობა ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებს. ეს ქვეყნები მენეჯმენტის ტრადიციულ სკოლებთან ერთად ავითარებენ ახალ ფორმებსა და მართვის ახალ მეთოდებს. მათ დიდი და პოზიტიური გამოცდილება აქვთ საერთაშორისო

სტრატეგიული მენეჯმენტის დარგშიც. ეს გამოცდილება კი განსაკუთრებული ინტერესის საგანია ისეთი ქვეყნისათვის, როგორიც საქართველოა. ქართული ეკონომიკა დღეს საბაზრო მექანიზმების ჩამოყალიბებისა და განვითარების მხოლოდ სანყის ეტაპზე იმყოფება. ამდენად ეთელით, რომ მისთვის მონინავე საერთაშორისო გამოცდილების შესნავლა და გაზიარება საკუთარი თვითმყოფადი გზის მონახვის ერთ-ერთი რეალური საშუალებაა.

დღეს შედარებით მენეჯმენტზე მრავალი საინტერესო ნაშრომია შექმნილი. არსებობს როგორც ქართველი, ისე უცხოელი მეცნიერების ყურადსაღები პუბლიკაციები, მონოგრაფიები და სხვა სახის კვლევები. მაგრამ შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკული ასპექტები საქართველოში განვითარებას საჭიროებს. აღნიშნული პრობლემატიკის განმაზოგადებელი მონოგრაფიული ნამუშევრები არ არსებობს. ეს ეხება როგორც ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებებს, ისე მართვის უცხოურ გამოცდილებას და საქართველოში მისი გამოყენების შესაძლებლობებს. წინამდებარე სახელმძღვანელო სწორედ ამ პრობლემის დაძლევაში დაეხმარება ყველა დაინტერესებულ პირს.

ავტორებმა თავი მოვუყარეთ შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში არსებულ მეცნიერთა ნაღვანს, საკუთარი თვალთახედვით გაეაანალიზეთ ყოველივე და ერთ ნაშრომად ნარმოვადგინეთ.

შესაძლოა წიგნში ასახული ზოგიერთი იდეა ავტორებისთვის საკამათოც იყოს, მაგრამ მაინც უდავოა ერთი და მთავარი – ავტორები შეეცადნენ საკუთარი მოკრძალებული ნელილი შეეტანათ შედარებითი მენეჯმენტის ქართულ სივრცეში დამკვიდრების საქმეში.

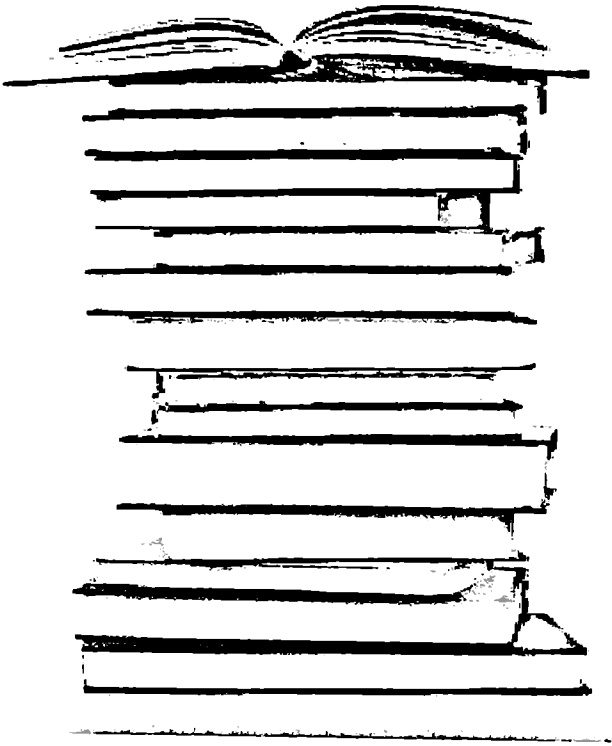
ავტორები იმედოვნებენ, რომ წიგნი დახმარებას გაუწევს სტუდენტებს, მაგისტრანტებს, დოქტორანტებსა და ამ სფეროში მომუშავე სპეციალისტების ფართო ნრეს.

დაბოლოს დავძენთ, რომ სახელმძღვანელო „შედარებითი მენეჯმენტი" პირველი ქართული სახელმძღვანელოა ამ დარგში. ამიტომ იგი ვერ იქნება ხარვეზებისგან დაზღვეული. ავტორები სიამოვნებით მიიღებენ სამართლიან და საქმიან შენიშვნებს, რათა სახელმძღვანელოს შემდეგ გამოცემებში გაითვალისწინონ ისინი.



ნაწილი I

შედარებითი მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის საკითხები



თავი 1
შედარებითი მენეჯმენტის გენეზისი

უკანასკნელ ნლებში გლობალიზაციის გავლენით თანამედროვე ეკონომიკა იძენს მთელ რიგ განმასხვავებელ, სხვადასხვა კულტურებისათვის დამახასიათებელ თვისებებს, რომლებიც სერიოზულ გავლენას ახდენს ყველა ეკონომიკურ პროცესზე. სხვადასხვა საქმიანი კულტურების სულ უფრო ძლიერ დაახლოებას და ურთიერთშეღნევას, გლობალიზაციას, ერთობლივი სანარმოების რაოდენობის ზრდას და ურთიერთგავლენების გაძლიერებას შედეგად მოაქვს სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლების ურთიერთქმედება, ამდენად მართვის სფეროში გამოცდილების მიმოცვლა თანამედროვე ბიზნესის განუყოფელი ნანილი ხდება.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მენეჯმენტის ადეკვატური სისტემა ნარმოადგენს როგორც ცალკეული სანარმოების, ისე მთელი სახელმნიფოების ნარმატებული საქმიანობის წინაპირობას, რადგანაც მიკრო და მაკრო დონეებზე მუშაობის ეფექტიან ორგანიზაციაზე ბევრად არის დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ნარმატება. შინაგანი ნყაროების განვითარების მეშვეობით მუდმივ თვითსრულყოფასთან ერთად, უცხოური პროგრესული გამოცდილების გამოყენება თანამედროვე სანარმოს განვითარების მნიშვნელოვანი რესურს. სხვადასხვა ქვეყანაში მართვისადმი განსხვავებული მიდგომის და ინსტრუმენტების მრავალფეროვნების, მიუხედავად მათი ნანილის სნორად გამოყენება შეიძლება ნარმატებისთვის საკმარისი გამოდგეს. გარდა ამისა, ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელია მათი ადაპტაცია ქვეყნის მართვის სისტემაში უკვე არსებულ და დამკვიდრებულ პირობებთან.

შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლო გამოვლინებებიდან ყველაზე დიდ პრაქტიკულ ინტერესს მართვის სხვადასხვა სფეროებში გამოცდილებით ურთიერთგამდიდრება ინვევს, რაც გამოიხატება მართვის ბიზნესის ნარმართვის საერთო პრინციპების, ასევე კონკრეტული ტექნოლოგიებისა და ინსტრუმენტების გადმოღებაში. ერთი და მეორეც, როგორც ნესი, ამაღლებს ბიზნესის ეფექტიანობას, მაგრამ მოითხოვს როგორც საკუთარი საქმიანი კულტურის ღრმად შესნავლასა და თავისებურებების მხედველობაში მიღებას, ასევე იმ ქვეყნის კულტურისა, რომლის გამოცდილებაც გამოიყენება.

საზღვარგარეთ შედარებითი მენეჯმენტის პრობლემატიკა უკვე დიდი ხანია შეისნავლება, ხოლო ეკონომიკურად ყველაზე მეტად განვითარებული ქვეყნები, როგორიც იაპონია და აშშ-ია, აფასებდნენ სხვა ქვეყნების მართვის მოდელებს და იყენებდნენ ცალკეულ მიდგომებს ჯერ კიდევ ნინა საუკუნის 20-იანი ნლებიდან. 70-იანი ნლების ბოლოდან მეცნიერებმა სხვადასხვა ქვეყნებში მენეჯმენტის პრინციპების სისტემურ და შედარებით ანალიზისათვის დიდი ყურადღება მიაქციეს, ხოლო აღნიშნული პრობლემატიკისადმი „ინტერესის აფეთქება" 90-იან ნლებზე მოდის, როდესაც მსოფლიო ტენდენციებმა მისი აქტუალობა დაადასტურ. ამ დროს ჩატარდა მნიშვნელოვანი კვლევები, შეიქმნა ცალკეული პროგრამები და პერიოდული გამოცემები კროსკულტურულ მენეჯმენტზე, დისციპლინა ჩაერთო ძირითად საგანმანათლებლო პროგრამებში, საკმაოდ ხშირი პერიოდულობით დაინყო სემინარებისა და კონფერენციების ჩატარება. ქვეყანათა შედარებისთვი მეტად საინტერესოა კონკურენტუნარიანობის ყოველნლიური რეიტინგები, რომელსაც აქვეყნებს მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი.

მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში (კერძოდ: აშშ-ში, იაპონიაში, ინგლისში, საფრანგეთში და სხვა), კროს-კულტურული კვლევები განსაკუთრებულ პოპულარობას იძენს. მთელი რიგი ორგანიზაციები და გაერთიანებები, რომლებიც ამ მიმართულებით ახორციელებენ საქმიანობას, აქტიურად მოღვაწეობენ. მთელ მსოფლიოში დაახლოებით 1500 ცენტრი ატარებს სემინარებს, ტრენინგებს, კულტურათაშორის გამოკვლევებს. პოპულარულია კურსები და პროგრამები მენეჯერების კულტურული განათლების ასამაღლებლად. არსებობს ამ თემატიკის მთელი რიგი ცენტრები და გამოცემები. ასე, მაგალითად: საქმიანი კულტურების სფეროში ერთ-ერთმა ყველაზე ცნობილმა მეცნიერმა რიჩარდ ლუისმა შექმნა კროსკულტურული კომუნიკაციების ინსტიტუტი, რომლის მომსახურებითაც სარგებლობენ მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიები და ბანკები. უკვე 5 ნელზე მეტია არსებობს შედარებითი მენეჯმენტის ინსტიტუტი, რომლის კლიენტებიც ისეთი უმსხვილესი კომპანიები არიან, როგორიცაა „Chevron Chemical", „Bank of America", „HHHP", „Sheel Trading" და სხვები. ამ ინსტიტუტის ეგიდით გამოდის კროსკულტურული მენეჯმენტის საერთაშორისო ჟურნალი, რომლის ძირითადი იდეა საერთაშორისო გარემოში მმართველობითი საქმიანობის პრაქტიკული და თეორიული ასპექტების შესნავლაა. ოქსფორდში ორგანიზებუ-

ლია კროს-კულტურული მენეჯმენტის კვლევის ცენტრი.

საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტი მხოლოდ ახლა იკრებს პოპულარობას რადგან მისი შესწავლისათვის მთელი რიგი ობიექტური ნანამძღვრები შეიქმნა. გამოჩენილ ინტერესზე მიუთითებს საქმიანი კულტურების თემის შესახებ სულ უფრო მეტი პუბლიკაციები და კვლევები, მათ შორის ქართულიც, ამ დისციპლინის ჩართვა ქვეყნის წამყვანი უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკურ სასწავლო პროგრამებდა და კურსებში, ასევე, მთელ რიგ სხვა პროექტებში. ჯერ კიდევ 2003 წელს ქვეყნის სავაჭრო-სამრეწველო პალატის საქმიანი ეთიკის კომიტეტმა ევროპის პრაქტიკული ფსიქოლოგიის ცენტრთან ერთად *„ქართული საქმიანი კულტურის"* ეროვნული პროგრამის ფარგლებში დაიწყო ექსპრეს-კვლევა თემაზე *„ქართული ბიზნესის საქმიანი კულტურის თავისებურებანი: სტერეოტიპები და განვითარების ძირითადი ტენდენციები"*. კვლევის მიზნებს შორისაა: ქართული ბიზნესის საქმიანი კულტურის სტერეოტიპებისა და ტენდენციების შესწავლა; ბიზნესის ფასეული ორიენტაციების ტენდენციების გამოვლენა და ფორმირება; ქართველი საშუალო რგოლის ბიზნესმენებისა და მენეჯერების მზაობა მართვის ტექნოლოგიების დასანერგად, რომლებიც დაფუძნებულია უცხოურ და ქართულ ეთიკურ სტანდარტებზე; სავაჭრო-სამრეწველო პალატამ გადაწყვეტილება მიიღო, შექმნილიყო პროგრამა ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებებისა და საზოგადოებაზე მისი გავლენის შესასწავლად, რომლის მიზანიც სამამულო ბიზნესის პრობლემებისა და განვითარების პერსპექტივების გამოვლენაა. მსგავსი ღონისძიებები, ჩვენი აზრით, ხელს შეუწყობს შედარებითი მენეჯმენტის შესწავლის განვითარებას საქართველოში, ხოლო მათი გამოყენების აუცილებლობა თანდათან გაძლიერდება, რაც უფრო მეტად ჩაერთვება საქართველოს საერთაშორისო გარემოში.

შედარებითი მენეჯმენტის შესწავლის აუცილებლობას როგორც საქართველოში, ისე საზღვარგარეთ, აჩქარებს მართვაში ადამიანის ფაქტორის გაძლიერების ტენდენცია. მართვის უამრავი ფაქტორებიდან, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ბიზნესზე, ნაწილი ინტერნაციონალურია, მაგრამ მათ შორის უმთავრეს და ყველაზე რთულ ფაქტორს ნარმოადგენენ ადამიანები, რომელთა შორის განსხვავებები ძალზე დიდია კულტურულ გარემოზე დამოკიდებულების გამო. თანამედროვე გარემოში სწორედ ადამიანებია ორგანიზაციების მთავარი სიმდიდრე, ამიტომაც ადამიანების მართვა ყველაზე რთული საქმეა. ეროვნული ხასიათისა და ქცევის თავისებურებების, ტრადიციების ერთგულების გამო, ის, რაც ნარმატებით დაინერგა იაპონიაში, შეიძლება ძნელად აღსაქმელი იყოს გერმანიაში ან საფრანგეთში, ან პირიქით. ადამიანური რესურების ეფექტიანი მართვა ითვალისწინებს მუშაკების კულტურული სპეციფიკისა და მენტალიტეტის ცოდნას.

საქმიანი კულტურების თავისებურებების საკითხის კვლეეით მრავალი მკვლევარი იყო დაკავებული, რის შედეგადაც ნარმოიშვა ეთნომეტრია – ეთნოსოციალური კვლევების ახალი მიმართულება, რომელიც მოიცავს განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მენტალური მახასიათებლების ანალიზის, გაზომვის ფორმალიზებული, მათ შორის მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით. ამ მიმართულების მკვლევარები ცდილობენ მახასიათებლების ხარისხობრივი მაჩვენებლების რაოდენობრივში გადაყვანას, მიღებული ინდექსების შედარებას და ასეთი შედარებების შედეგების ინტერპრეტაცია, ანუ ცდილობენ ეროვნული კულტურების მათემატიკურ მოდელირებას. ეთნომეტრიის ფარგლებში მიმდინარეობს სხვადასხვა კულტურული ღირებულებების მიმართ სხვადასხვა ერების მიდრეკილების გაზომვის მეთოდიკის დამუშავება, რაც, თავის მხრივ, ზეგავლენას ახდენს მართვის პროცესზე.

ამგვარი სახის კვლევების დამფუძნებლებად ითვლებიან დასაელეთის ისეთი სახელმოხვეჭილი მეცნიერები, როგორებიც არიან გერტ ჰოფსტედე, ფონს ტრომპენაარსი, ჰარი ტრიანდისი, რობერტ ჰოუზი და სხვები (საიტი http//ethnometr narod.ru-ს მასალები).

საქმიანი კულტურების შესწავლის სფეროში თავდაპირველი და მომდევნო კვლევებს შორის განსხვავებები, შედეგია: ის, რომ ამერიკელები ინდივიდუალისტური ერია, ხოლო იაპონელები და ჩინელები – კოლექტივისტური, იცოდნენ ჯერ კიდევ XIX საუკუნეში. თუმცა, მაშინ ეს ცოდნა ეფუძნებოდა სუბიექტური და ობიექტური ხასიათის ხარისხობრივ შეფასებებს. ახლა მასობრივი კვლევების მონაცემების დამუშავების საფუძველზე შესაძლებელია გამოითვალოს გარკვეული ციფრული ინდექსები, რომელთა დახმარებითაც შეიძლება რაოდენობრივად განისაზღვროს, თუ რამდენად დიდია ამ ნიშნით განსხვავება ამე-

რიკელებსა და იაპონელებს შორის, იაპონელებსა და ქართველებს შორის და ა. შ. ამრიგად, ეთნომენტალობის შესწავლის ამჟამინდელი ეტაპის თავისებურება და იქცა ეთნიკური თუ ეროვნული თავისებურებების მათემატიკური სკალირება და გაანგარიშება რამაც განაპირობა ეთნომეტრიის წარმოშობა.

სხვადასხვა საქმიანი კულტურების შედარებების ჩატარებისას შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში ჩნდება მთელი რიგი პრობლემები.

მთავარი პრობლემა კრიტერიუმების უნიფიკაციაა, რომელთა საშუალებითაც აღნერენ ეროვნულ თავისებურებებს. სხვადასხვა ერის ნარმომადგენლებს შორის განსხვავებებზე მეცნიერები უკვე საუკუნენახევარია მსჯელობენ. ბევრი მათგანი საყოველთაოდ ცნობილი კრიტერიუმი გახდა: მაგალითად, ვინ არ იცის, რომ „მკაცრი გერმანული გენი" დაკავშირებულია სიზუსტესა და დისციპლინირებულობასთან, ხოლო „მოსნრებული გალური აზრი" – შემოქმედებით ნარმოსახვასთან. ამრიგად, შესაძლებელია ეროვნული ხასიათის სრული „პორტრეტის" შექმნა. მაგრამ, თუ ეროვნული ხასიათების კლასიფიკაციას გავიგებთ როგორც სტერეოტიპების სისტემატიზაციას, მაშინ, ჯერ ერთი, ყველა მაბაასიათებელი აღმოჩნდება „სხვადასხვაგვარი" (არ იქნება ერთიანი სკალები დასკვნებისა და შედარებებისათვის), ხოლო მეორეს მხრივ, ცალკეული ეროვნული კულტურის მონაცემები ძალიან იქნება დამოკიდებული საკუთრივ მკვლევარის ეროვნულ კუთვნილებაზე მაგალითად, ამერიკელის შეხედულებით რუსები გამოირჩევიან უფროსებისადმი პატივისცემით, ხოლო იაპონელების შეხედულებით კი პირიქით – მათ მიმართ უპატივცემულობით.

ამრიგად, იმისათვის რომ შეიქმნას ეროვნული კულტურების მეცნიერული „პერიოდული სისტემა", უპირველესად, ისინი უნდა დახასიათდნენ უნივერსალური კრიტერიუმებით, ხოლო მეორე მხრივ, საჭიროა ამის გაკეთება არა მხოლოდ ხარისხობრივი შეფასებებით, არამედ რაოდენობრივი მაჩვენებლებითაც. ამასთან დაკავშირებით განვითარდა ეთნომეტრია – „მათემატიკური ეთნომეტრია".

ეთნომეტრიის მიმართულების სანყის ფუძემდებლად მიიჩნევენ ჰოლანდიელ მეცნიერ-მკვლევარს გერტ ჰოფსტედეს. ჯერ კიდევ 1970-იან წლებში, როდესაც ის იყო ერთ-ერთი უმსხვილესი საერთაშორისო კომპანიის „IBM" ფსიქოლოგიური სამსახურის ხელმძღვანელი, მან შეძლო გრანდიოზული კროსკულტურული პროექტის ორგანიზება. ჰოფსტედეს მიერ შედგენილი ანკეტით ტესტირებულ იქნა „IBM"-ის ქვეგანყოფილებების 100 ათასზე მეტი თანამშრომელი. ამის შედეგად მეცნიერთა ხელში აღმოჩნდა ფასდაუდებელი მონაცემები, რომელიც სხვადასხვა ეროვნული კულტურების ერთიანი სტანდარტებით ობიექტურად დახასიათების საშუალებას იძლევა. მსგავსი ტესტირების შემდგომი მცდელობები მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა ჰოფსტედეს კვლევას თავისი მასშტაბებითა და რეპრეზენტატულობით.

შედარებითი მენეჯმენტის შესახებ ლიტერატურის ანალიზის, შესაბამისი საზღვარგარეთული ცენტრების ინფორმაციის შეფასებისა და კვლევების საფუძველზე შეეიმუშავეთ შედარებითი მენეჯმენტის შემდეგ განსაზღვრება: შედარებითი ანუ კროს-კულტურული მენეჯმენტი მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის ერთ-ერთი მიმართულებაა, რომლის შესწავლის საგანია სხვადასხვა საქმიანი კულტურების თავისებურებები და მართვის პროცესზე მისი გავლენა. ამ მიმართულების ფარგლებში ფასდება ეროვნულ-კულტურული ფაქტორის გავლენა მენეჯმენტის სისტემაზე, ყალიბდება ნარმოდგენები და შეისწავლება სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლების ურთიერთქმედების კანონზომიერებები ბიზნესის განხორციელების პროცესში.

პრაქტიკულ ასპექტში ბიზნესის სხვადასხვა ფორმის განხორციელების ფარგლებში შედარებითი მენეჯმენტი ურთიერთობათა კომპლექსია, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ქვეყნის მართვის ორგანიზაციასა და საქმიან კულტურებს, ძირითადი მიზანი კი კულტურათა შორის გამოცდილების გაცვლის სრულყოფაა მართვის სფეროსა და საქმიან კომუნიკაციებში.

შედარებით მენეჯმენტი ელინდება ბიზნესში სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლების ურთიერთქმედებისას, რა მიზნებიც არ უნდა ჰქონდეს ამ ურთიერთთანამშრომლობას. იგი მეტად ფართოა, რადგან მენეჯმენტის გარდა მოიცავს ისეთი სფეროების ელემენტებს, როგორიცაა კულტუროლოგია, ფსიქოლოგია, ისტორია, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები. აღნიშნულ სფეროში დასკვნების საფუძველს ნარმოადგენს ემპირიულ-სოციოლოგიური გამოცდილება, რომელიც ეფუძნება მსოფლიოს სხვა-

დასხვა ქვეყნებში ჩატარებულ კვლევებს, უცხოური გამოცდილების პრაქტიკული გამოყენების შედეგებს, სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებას.

აუცილებელია შედარებითი მენეჯმენტის შემდეგი ძირითადი პრაქტიკული მიმართულებები გამოიყოფა:

- მართვის სფეროში უცხოური მიდგომებისა და ტექნოლოგიების ეფექტიანი ადაპტაციის ორგანიზება, რომლის ძირითად პრინციპსაც წარმოადგენს ორიენ ეროვნული და კულტურული თავისებურებების აღრიცხვა;
- მუშაობის ორგანიზება ტრანსნაციონალურ კომპანიებში, სადაც უშუალოდ ურთიერთქმედებენ სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენლები. გლობალიზაციის პირობებში ძალზე სწრაფად იზრდება ტრანსნაციონალური და საერთაშორისო კომპანიების რიცხვი, იმავდროულად მსგავსი გაერთიანების თითოეული მონაწილე ატარებს „კორპორაციულობის საკუთარ" პრინციპებს, ბიზნესის წარმართვის ტრადიციებს, ხოლო გადანუვეტილებებს იღებს მართვის ჩამოყალიბებული ნიშნების შესაბამისად. ასეთ შემთხვევაში ძირითადი ამოცანაა უფრო პროდუქტიული გახდეს ინტერნაციონალური გუნდის თანამშრომლობა;
- გარკვეული პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც დაფუძნებულია კულტურული თავისებურებების ცოდნაზე, რაც ხელს უწყობს ბიზნესთანამშრომლობის ურთიერთგაგებას და ეფექტიანობის ამაღლებას, სხვა ქვეყნების წარმომადგენლებთან ერთობლივი პროექტების ეფექტიან ორგანიზებას.

ქართულ სინამდვილეში შედარებითი მენეჯმენტის ძირითად და პრაქტიკულ ამოცანად გვესახება სხვა ქვეყნებში მენეჯმენტის თავისებურებების გამოკვლევა და ქართულ მმართველობით სივრცეში ამ გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობების შესწავლა.

აუცილებელია იმის აღნიშვნაც, რომ უცხოური გამოცდილების გონივრული გამოყენება, ასევე, ამ გამოყენებისთვის საჭიროა გაეცნოთ კულტურული ფაქტორის შესაბამის როლს მსოფლიო დონეს კომპანიის წარმატებული საქმიანობაში. ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია იაპონური კორპორაცია „სონი", ელექტრონიკის სამყაროში პოპულარული კომპანია, რომლის სახელთანაც დაკავშირებულია სხვადასხვა გამოგონებები, რომლებმაც „გადაატრიალეს" საყოფაცხოვრებო ტექნიკის სამყარო (ვიდეომაგნიტოფონის, ხმის ციფრული ჩანერის სისტემის შექმნა და ა. შ.). სპეციალისტები თვლიან, რომ ასეთი გრანდიოზული წარმატების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი მენეჯმენტის განსაკუთრებული სისტემაა, რომელმაც შეინარჩუნა ყველაფერი საუკეთესო, რაც ახასიათებს იაპონურ სისტემას, და იმავდროულად შეეცადა შეეთვისებინა დასავლური მოდელის ყველაზე ღირებული ფასეულობები. დასავლეთში მიღებული ინდივიდუალიზმის პატივისცემა კორპორაციის მართვის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

იაპონური მენეჯმენტის შემდეგი მახასიათებლები: როგორებიცაა: გუნდზე ორიენტაცია, ურთიერთდახმარება, სამუშაოს ჩარჩოებისა და ვალდებულებების არაფორმალური განსაზღვრა, ურთიერთჩანაცვლებადობა – კორპორაციაში შენარჩუნებულია, მსგავსი შეხამება ფირმას საშუალებას აძლევს წარმატებით გამოვიდეს როგორც იაპონიის, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მსოფლიო ბიზნესზე გლობალიზაციის გავლენა სულ უფრო გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს, რაც მენეჯმენტის პარადიგმის შეცვლას ინვევს. ასე მაგალითად, ჟურნალ „Business Week"-ის შეფასებით „თანდათან ყალიბდება XXI საუკუნის დასაწყისის საერთაშორისო სტანდარტი – ასეთი ფირმის მოდელი დაფუძნებული იქნება დასავლური ტიპის აღრიცხვის სისტემასა და ფინანსურ კონტროლზე, და ამავე დროს დაეყრდნობა „იაპონურად" გუნდურ მუშაობას. მასში დაფასებული იქნება ფირმის ინტერესებისათვის პრაგმატული ეთიკური მრავალფეროვნება. ცენტრიდან ფირმის მართვას განახორციელებენ ხელმძღვანელი-კოსმოპოლიტები, რომლებსაც შეგნებული ექნებათ სხვადასხვა კულტურების თავისებურებები, რომლებიც იძლევიან საერთო ტონსა და განვითარების სტრატეგიას და იმავდროულად ადგილებზე მენეჯერებს მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას აძლევენ". უნდა ითქვას, რომ 10 წლის წინ გამოთქმული აღნიშნული ვარაუდი გარკვეული სახით გამართლდა.

ერთი ქვეყნიდან მეორეში ტექნოლოგიების გადატანისა და ერთობლივი ბიზნესის ორგანიზებისას, ბევრ ფაქტორს აქვს მნიშვნელობა, რომელთა გათვალისწინება მისთვის

პროცესში აუცილებელია და ის საკმაოდ ღრმად შეისწავლება საერთაშორისო მენეჯმენტის ფარგლებში. აუცილებელია იმის აღნიშვნაც, რომ საერთაშორისო მენეჯმენტი ძალზე მჭიდროდაა დაკავშირებული შედარებითი მენეჯმენტის გაგებასთან, თუმცა შედარებითი მენეჯმენტი განსხვავდება იმით, რომ კულტურული ფაქტორების გავლენას უფრო სიღრმისეულად სწავლობს.

საერთაშორისო მენეჯმენტის სფეროში მკვლევარებს შორის ტრადიციულად არსებობს სხვადასხვა შეხედულებები საერთაშორისო ბიზნესზე კულტურული ფაქტორის გავლენის შესახებ, შესაბამისად, პირობითად შესაძლებელია შემდეგი ჯგუფების გამოყოფა:

- უნივერსალისტები, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ კულტურული ფაქტორის მნიშვნელობა გადაჭარბებულია, და, რადგანაც ადამიანის ფსიქოლოგია პრაქტიკულად უნივერსალურია, არ არის საჭირო კულტურაზე მნიშვნელოვანი გათვლების გაკეთება. ზოგიერთი ანალიტიკოსი ასევე მოუნოდებს, არ შეაფასონ გადაჭარბებით ბიზნესში ეროვნული კულტურისა და ტრადიციების გავლენა, განსაკუთრებით ისეთი მოვლენის ფონზე, როგორიც გლობალიზაციაა;
- ეკონომიკურ-კლასტერული მიდგომის მომხრეები გამოდიან იქიდან, რომ ქვეყნები და ერები უპირველესად განსხვავდებიან ეკონომიკური განვითარების დონით. შედარებითი ეკონომიკური განვითარება (ანუ ქვეყნების შედარება ეკონომიკური განვითარების დონით) წარმოადგენს ქვეყნების კლასტერებად დაყოფის ძირითად ნიშანსა და კრიტერიუმს, ხოლო კულტურული ფაქტორი მხედველობაში უმნიშვნელოდ მიიღება;
- კულტურაზე ორიენტირებული მიდგომის მომხრეები, რომელიც დღეისათვის ყველაზე პოპულარულია, იცავენ სწორედ კულტურის ფენომენის მნიშვნელოვან როლს. ისინი ეყრდნობიან რომ კულტურული ფაქტორის შესწავლა და შესაბამისი შედეგების პრაქტიკული გამოყენება ამაღლებს საერთაშორისო მენეჯმენტის ეფექტიანობას.

ჩვენ უფრო ვემხრობით მეორე, ეკონომიკურ-კლასტერულ მიდგომას, თუმცაღა იმავდროულად არ ვთვლით მას აბსოლუტად. ეს ნიშნავს, რომ კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება ნამდვილად აუცილებელია. მაგრამ, ყურადღებას იქცევს ერთი მხრივ, აღინიშნება საქმიანი კულტურების დაახლოების ტენდენცია, ანუ მიდგომები ბიზნესში ხდება სულ უფრო უნივერსალური, ხოლო მეორეს მხრივ ვლინდება, რომ, ურთიერთშესადარი ქვეყნების მართვის ხარისხი და თავისებურებები მსგავსია. ამიტომ გამოცდილებათა გაცვლა ამ თვალსაზრისით „თანაბარ" ქვეყნებს შორის ნამდვილად უფრო ადვილია. ხოლო ქვეყანათა „თანაბრობა" კი მათი ეკონომიკური განვითარების დონით განისაზღვრება და არა კულტურული მემკვიდრეობით.

ამდენად, შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში მიმდინარეობს:

1. სხვადასხვა ქვეყნის და ქვეყანათა ჯგუფების მმართველობითი გამოცდილების შესწავლა, მენეჯმენტის მოდელების თავისებურებების გამოვლენით. განსაკუთრებულ ინტერესის საგანია ეკონომიკურად ყველაზე ნარმატებულად განვითარებული ქვეყნები (კერძოდ, ანგლოსაქსური კულტურის მატარებლები). შედეგად:

– ვლინდება მართვის სისტემის ყველაზე აშკარა ნიშნები, რაც განსაკუთრებით აქტუალურია მოდელის ნარმატებულობის შემთხვევაში. ეს ნიშნები შეიძლება გამოიყენონ სხვა ქვეყნებმა;

– ფასდება ამა თუ იმ მოდელის სპეციფიკურობა სხვა ქვეყნებში მისი შესაძლო გამოყენების თვალსაზრისით.

2. საკუთარი მმართველობის გამოცდილების, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა, ასევე ამ გამოცდილებაზე გავლენის შეაძლებლობები.

3. სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯმენტის მოდელების განვითარების ტენდენციების შესწავლა, მართვის სისტემებზე გლობალიზაციის გავლენა და მოვლენათა შემდეგომი განვითარების პროგნოზირება.

4. სხვადასხვა ქვეყნების ნარმომადგენლებთან ურთიერთობის რეკომენდაციების შემუშავება, მართვის გამოცდილების ურთიერთგამდიდრების პროცესების ორგანიზება.

ნებისმიერი ქვეყნის საქმიანი კულტურის თავისებურებები ვრცელდება მართვის პროცესების სხვადასხვა ასპექტებსა და ფირმების მართვის მექანიზმებზე, როგორიცაა სტრატეგიული დაგეგმვა, გადაწყვეტილებების მიღების პრაქტიკა, საკადრო პოლიტიკა, შრომის ანაზღაურების ფირმის შიდა სისტემის შემუშავება და ბიზნესპროცესების ოპტი-

მიზაცია, მოტივაციის, კომუნიკაციის, ლიდერობის პრინციპები, პარტნიორებთან ურთიერთობის ფორმები და სხვა.

თანამედროვე მენეჯერისთვის, რომელიც ფუნქციონირებს გლობალურ ეკონომიკურ ქსელში, მთავარი ამოცანა თანამედროვე ტექნოლოგიები ეროვნულ თავისებურებებთან შეთავსება. მარკუს რეიპლენი სტატიაში *„ეროვნული კულტურის გავლენა მართვის სტილზე"* ურნალში ***„European Business Forum"*** ნერს: „ბიზნესის სკოლების მთავარი ამოცანა გახდება არა მხოლოდ სტანდარტული მართვის მექანიზმების სნავლებაში ნინსვლა, არამედ მათი შესვლა ეროვნულ თავისებურებათა კონტექსტში, მართვის ეროვნული მოდელის სპეციფიკის გაგების გათვალისნინებით".

არ შეიძლება არ დაეთანხმო ამ გამონათქვამს, თუ მხედველობაში მივიღებთ ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით განვითარების ტენდენციებს, ასევე მენეჯმენტის პროფესიული საქმიანობის გაფართოებას ლოკალურიდან საერთაშორისომდე.

შედეგად ჩნდება იმის გარკვევის აუცილებლობა, თუ როგორც ზეგავლენას ახდენენ სოციალურ-ფსიქოლოგიური, კულტურული, ეთიკური ფაქტორები ცალკეული ქვეყნის მართვის თავისებურებებსა და მათ ეკონომიკური განვითარებაზე.

სხვა კულტურების ნარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებისას მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რამდენად ისნრაფვიან ეს უკანასკნელნი თავისი ვალდებულებების შესრულებისაკენ, თუ რომელი არგუმენტი მოქმედებენ მათზე უფრო ძლიერად და რა უფრო სუსტად, როგორ უნდა იქნას მოპოვებული მათი ნდობა და ა. შ. ამ კითხვებზე პასუხების მოძებნისა და ამით კულტურათა შორისი ურთიერთობების ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ არის მონოდებული შედარებითი მენეჯმენტი. დღეისათვის მთელს მსოფლიოში აღინიშნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური კვლევების ნამდვილი ბუმი, რომლებიც ეძღვნება კაცობრიობის კულტურული მრავალფეროვნების შესნავლას. XX საუკუნის 50-იანი ნლებიდან დანყებული აბსტრაქტული ფილოსოფიური ნააზრევები სხვადასხვა ქვეყნების კულტურათა შორის განსხვავეების შესახებ პოულობენ დადასტურებას მასობრივად მიმდინარე კვლევებში სტერეოტიპებისა და ფასეულობების შესახებ.

კულტურათა სფეროს კვლევების შრომები ძალზედ მრავალფეროვანია და მოიცავს მართვის შიდა საფირმო ორგანიზაციის ეროვნული პრაქტიკის სხვადასხვა მხარეებს. ყველაზე დიდი ყურადღება ექცეოდა და ექცევა ამერიკულ მენეჯმენტს, რომელმაც დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა გარკვეულ პირობებში. ზოგჯერ ვერ განასხვავებენ ცნებებს „ამერიკული მენეჯმენტი" და „მენეჯმენტი", რაც სრულიად გასაგებია. ისტორიულად ამერიკელები მოდის დამკანონებლები იყვნენ ამ სფეროში, და ნარმატებით უკეთებდნენ ექსპორტს სხვა ქვეყნებში ფირმის შიდა მართვის საკუთარ მოდელს. გარდა ამისა, ინგლისური ენა და ინგლისურენოვანი ლიტერატურა დღეს ყველაზე მეტადაა გავრცელებული საქმიან სამყაროში. არსებითი კავშირი არსებობს მენეჯმენტის ამა თუ იმ ეროვნული მოდელის ნარმატებულობასა და ინტერესს შორის, რომელიც ვლინდება ექსპერტებისა და ანალიტიკოსების მხრიდან. მაგალითად, 70-იან ნლებში ყურადღება ფოკუსირებული იყო უპირველეს ყოვლისა ამერიკულ მენეჯმენტზე, როგორც ნარმოების ინდუსტრიალიზაციის პირობებში ყველაზე ეფექტიან მენეჯმენტზე. სიტუაცია რამდენადმე შეიცვალა, როდესაც სხვა ქვეყნებმაც დაამტკიცეს თავისი კონკურენტუნარიანობა ნანილობრივ სანარმოს მუშაობის ეფექტიანი ორგანიზაციის ხარჯზე. მაგალითად, იაპონიის ეკონომიკურმა ნარმატებამ 70-80-იან ნლებში შეცვლა მენეჯმენტის ამერიკული მოდელის, როგორც ყველაზე ნარმატებულისა და იაპონური მენეჯმენტისა და საქმიანი კულტურის მიმართ გაზარდა ინტერესი. იმავე დროს, როგორც აშშ-ში, ასევე სხვა ქვეყნებში, ინტერესის აფეთქება მოხდა ფირმების იაპონური მართვის მიმართ (კერეიცუ, კანბანი, ხარისხის ნრეები, დაქირავება სიცოცხლის ბოლომდე და ა. შ.). თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ახლა, როდესაც ადრე პოპულარული ზომების მნიშვნელოვანი ნანილი თანამედროვე გარემოში არაადეკვატური აღმოჩნდა, იაპონურმა ეკონომიკურმა სისტემამ ნანილობრივ უარი თქვა „ცხოვრების მოლომდე დაქირავების" სისტემასა და სტატუს მიხედვით, მუშაკების ანაზღაურებაზე სახელმნიფო პატერნალიზმზე ფირმებსა და სახელმნიფოს შორის ურთიერთობებში, ასევე მთელ რიგ სხვა პოსტულატებზე. აღნიშნული ფაქტები მონმობენ იმას, რომ, ჯერ ერთი, მენეჯმენტის მოდელი ნებისმიერ ქვეყანაში ექვემდებარება ცვლილებებს შიდა და გარე ფაქტორების ზეგავლენით, ხოლო მეორე მხრივ, დღეისათვის მიდის მართვის უცხოური პრინციპების ათვისება, რასაც მნიშვნელოვნად უნყობს ხელს შედარებითი მენეჯმენტი.

შეიძლება გამოვყოთ შედარებითი მენეჯმენტის ორი ასპექტი: *თეორიული და გამოყენებითი*. თეორიული მენეჯმენტი ძირითად მიზნად განიხილავს კულტურული განათლებულობისა და სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების თავისებურებების გათვიცნობიერებას. არსებობს უამრავი პუბლიკაცია, რომლებიც შეიცავენ ამა თუ საქმიანი კულტურის თავისებურებების დანერილებით აღწერას, რომლებიც დაფუძნებულია მრავალწლიან დაკვირვებებზე. გამოყენებითი, ანუ პრაქტიკული ასპექტი გულისხმობს სხვადასხვა ქვეყნებს შორის გამოცდილებით ურთიერთგამდიდრების ორგანიზებას, კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავებას ერთობლივი ბიზნესის განსახორციელებლად, თანამშრომლობის ორგანიზებას და სხვ. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მენეჯმენტის ყველაზე ეფექტიან მოდელებს, სადაც ასეთი ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმი ამა თუ იმ ეკონომიკის ნარმატებულობაა, რაშიც აისახება, ცალკეული ბიზნესერთეულების ეფექტიანობის საერთო შედეგი. შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკული ასპექტი გულისხმობს მენეჯმენტის ძირითადი ნიშნების გამოვლენას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობას, ფასდება ამ თავისებურებების სპეციფიკურობა, სხვა ეკონომიკურ სისტემებში მათი შესაძლო გამოყენების მიზნით.

თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენებით ხასიათს აქვს და იგი მონოდებულია მნიშვნელოვნად აამაღლოს მართვისა და საქმიანობის ეფექტიანობა.

ეკონომიკასა და მართვაში თანამედროვე ტენდენციების კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე მივიჩნევთ, ვვარაუდობთ, რომ შედარებითი მენეჯმენტი განვითარდება შემდეგი მიმართულებებით:

1. მსოფლიო თანამეგობრობაში საქართველოს შემდგომი ინკორპორაციის შეაბამისად, გაიზრდება შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა შემდეგ რიგ ობიექტურ ფაქტორებთან დაკავშირებით. ტრანსნაციონალური კომპანიების რაოდენობის ზრდა, გასვლა საერთაშორისო ბაზარზე, საქართველო უცხოური კომპანიების რაოდენობის მომრავლება და ა. შ.;

2. აქცენტი შედარებით მენეჯმენტში შესამჩნევად გადაინაცვლებს მისი თეორიული, კელეეითი ასპექტებიდან (როგორიცაა სხვადასხვა ქვეყნებში მართვის სისტემების ისტორიისა და თავისებურებების შესწავლა) პრაქტიკულიაკენ (უცხოური გამოცდილების დანერგვის ოპტიმალური პროცედურების დანერგვა, პერსონალის მულტინაციონალურ კომპანიებში მუშაობის ორგანიზაცია და ა. შ.);

3. სხვადასხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების შედარების უამრავი არსებული სკალებიდან შემუშავდება ერთიანი სკალა, რომლითაც შესაძლებელი გაიდება მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასება და სისტემური შედარებითი ანალიზის ჩატარება;

4. თანამედროვე ტენდენციებთან დაკავშირებით მუდმივად გაიზრდება სამამულო სანარმოების თანამშრომლობა საზღვარგარეთულ ინსტიტუტებთან, ასევე უცხოური ტექნოლოგიების გამოყენება ყოველდღიური მართვის პრაქტიკაში, რის გამოც გაიზრდება შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობა;

5. საქართველოში ჩატარდება სამამულო საქმიანი კულტურის კვლევა, საკმაოდ რეპრეზენტაბელურად და ფართოდ, საიდანაც გამოვლენილი იქნება ბიზნესის მართვის ძირითადი თავისებურებები, მათი ტენდენციები და გავლენა ეკონომიკურ განვითარებაზე (რისი მსგავსიც უკვე დანყებული იყო სავაჭრო პალატის მიერ);

6. საქართველოში მენეჯმენტის მთლიანი ქართული მოდელის განვითარებას ხელს შეუნყობს უცხოური შრომებია გამოყენება, რის შედეგადაც ეროვნული თავისებურებებისა და უცხოური ტექნოლოგიების ბაზაზე ჩამოყალიბდება მართვის ახალი სტანდარტები, ასევე „ახალი ტიპის მენეჯერების“ აღზრდა, მეთლთა განათლება და უნარები მთლიანად გაითვალისწინებს პროგრესულ უცხოურ ტექნოლოგიებს.

ამრიგად, შეგეიძლია დავასკვნათ, რომ:

- შედარებითი მენეჯმენტი არის ახალი პროგრესული მიმართულება, რომლის ნარმოშობაც განპირობებულია გლობალიზაციით, ბიზნესის ინტერნაციონალიზიით და მართვაში ადამიანის ფაქტორის როლის გაძლიერებით;
- შრომები შედარებითი მენეჯმენტის სფეროდან გამოიყენება უმსხვილესი კომპანიების მიერ, ეკონომიკურად ყველაზე განვითარებული ქვეყნები უკვე მრავალი ნლის განმავლობაში ცდილობენ აამაღლონ ეროვნული მენეჯმენტის ეფექტიანობა უცხოური შრომების საშუალებით;

• მონაცემების წყაროს საქმიანი კულტურების შესწავლისას წარმოადგენს მკვლევართა დაკვირვებები და სოციოლოგიური გამოკვლევების შედეგები. ამადროულად, ეროვნული კულტურის გაზომვის მეთოდები ხდება სულ უფრო ზუსტი და მათემატიკურად გათვლილი, რაზედაც მეტყველებს, მაგალითად, ცალკე მეცნიერების – ეთნომეტრიის წარმოშობა;

• ყველაზე დიდი ინტერესს იწვევს შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენებითი ასპექტი, რომელიც გულისმობს ისეთი მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების შემუშავებას, რომლებიც მონოდებულია მართვის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის.

1.1. შედარებითი მენეჯმენტი, როგორც სასწავლო კურსი

მენეჯმენტის სხვადასხვა სისტემების შედარება პირველად ამერიკულმა ტრანსნაციონალურმა კომპანიებმა განახორციელეს. 50-60-იან წლებში ჩატარდა პირველი კვლევები მართვის პრაქტიკაზე კულტურათაშორისი განსხვავებების ზეგავლენის დასადგენად. თანდათან გაჩნდა უფრო ღრმა და საფუძვლიანი კვლევებიც, სადაც პირველად გაჟღერდა ტერმინი „შედარებითი მენეჯმენტი". მაგრამ ისინი მაინც უფრო პოპულარული ხასიათის იყო, ვიდრე სამეცნიერო. ეს კვლევები სხვა კულტურების წარმომადგენლებთან ურთიერთობისათვის პრაქტიკულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს შეიცავდა.

1960-1970-იან წლებში გამოჩნდა აკადემიური კვლევები, რომლებმაც ჩამოყალიბა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში მმართველობითი პრობლემების განსხვავებულობის გამოვლენის, იდენტიფიკაციისა და შეფასების კონცეპტუალური საფუძვლები. შედარებითი მენეჯმენტის თეორიული დასაბუთების დონის შეფასებისას ხშირად ისმოდა ტერმინები „ჯუნგლები", „ზოოპარკი" და სხვა, რაც მეცნიერთა მიერ აბსოლუტურად განსხვავებული სოციალური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური თუ ქცევითი მეთოდების გამოყენებასთან და შეფასების ერთიანი სისტემის არარსებობასთან არის დაკავშირებული.

ასე მაგალითად, შედარებით მენეჯმენტში სოციალურ-ეკონომიკური მეთოდების გამოყენება ეფუძნებოდა იდეას, თითქოს ეკონომიკური პროგრესი და ინდუსტრიალიზაცია მენეჯერებზეა დამოკიდებული. ასეთი მიდგომა „მენეჯერულ რეველუციასთან" არის აშკარა კავშირში. იგი წარმოიშვა იმ დროს, როცა გამოვლინდა უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კომპანიების ძალა, რომელიც ზოგიერთი სახელმწიფოსას ბევრად აღემატებოდა. ცხადია, ამ კომპანიების მენეჯერთა გადაწყვეტილებებზე მილიონობით ადამიანის, რეგიონისა და ქვეყნის ბედ-ილბალი იყო დამოკიდებული. მაგრამ სოციალურ-ეკონომიკური მოდელი მაკრო-ორიენტირებულია, ამიტომაც არ ითვალისწინებს ფირმათა და მენეჯერთა შორის არსებულ განსხვავებებს ერთი ქვეყნის შიგნით. თეორიულ დონეზე ეს მიდგომა ემყარებოდა ეკონომიკური განვითარების თეორიებს, ამიტომ ვერ გასცდა მმართველობითი ფაქტორის როლისა და მნიშვნელობის კონსტატაციას, რაც ისედაც იყო ცნობილი.

ეკოლოგიური მიდგომა ეფუძნებოდა მოსაზრებას, თითქოს მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობას შორის განსხვავებები ან მსგავსება განისაზღვრება გარემოს ზეგავლენით. ასეთი მიდგომისას ორგანიზაცია განიხილება მხოლოდ როგორც ეკოლოგიის ერთი ელემენტი (ფართო გაგებით), რომელშიც მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე გადამწყვეტ ზეგავლენას გარე ფაქტორები ახდენენ. ეფექტიანი მენეჯმენტი კი, თავის მხრივ, ფირმის საქმიანობისა და, საბოლოო ანგარიშით, მის მაკროეკონომიკურ ეფექტიანობაზე ახდენს ზეგავლენას.

მაგალითად, რ. ფერმერისა და ბ. რიჩმენის ჰიპოთეზის მიხედვით:

1. მენეჯმენტის ეფექტიანობა გარე ფაქტორების ფუნქციას ნარმოადგენს;

2. სანარმოს ეფექტიანობა მმართველობითი ეფექტიანობის ფუნქციას ნარმოადგენს;

3. მაკროეკონომიკური ეფექტიანობა ეკონომიკური ერთეულების ეფექტიანობის ფუნქციას ნარმოადგენს.

გარე ფაქტორები, რომლებსაც გარკვეული წონა ენიჭებათ, მათ დაყვეს შემდეგ ჯგუფებად:

• განათლება – ანუ განათლების სისტემის მდგომარეობა და ხარისხი, საზოგადოების დამოკიდებულება განათლების მიმრთ ცალკეულ ქვეყანაში;

• სოციოკულტურული მახასიათებლები – ადამიანური ქცევების საყოველთაოდ მი-

ღებული ნორმები, ღირებულებები და რწმენები;

- პოლიტიკური და სამართლებრივი სისტემები;
- ქვეყნის ეკონომიკური აქტიურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები, ხელშემწყობი ინფრასტრუქტურის არსებობა (არარსებობა).

ამ ჰიპოთეზის ქმედითუნარიანობა ფერმერმა და რიჩმენმა შედარებითი მენეჯმენტის მატრიცის მაგალითზე აჩვენეს, რომელშიც სხვადასხვა გარე ფაქტორების, ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებული მშპ-სა, მისი ზრდის დინამიკისა და გარე ფაქტორების შეპირისპირებით გააკეთეს დასკვნა მართვის სისტემების ეფექტიანობის შესახებ ამა თუ იმ ქვეყანაში. მაგრამ პრაქტიკული რეკომენდაციები ზოგადი ხასიათისა იყო. მაგალითად, განათლების ფაქტორის შედარებით დაბალი რეიტინგისა და შესაბამისად მაღალკვალიფიციური ინჟინრებისა და მენეჯერების დეფიციტის გამო დაასკვნეს, რომ დიდი ბრიტანეთი განიცდის გარკვეულ სიძნელეებს თავის საკადრო პოლიტიკაში.

ამ მატრიცის კიდევ ერთ ნაკლოვანებად მეცნიერები გარე ფაქტორების როლის გადაჭარბებულ შეფასებას და შესაბამისად მენეჯმენტის როლის დაკნინებას მიიჩნევენ. არის კიდევ ერთი გარემოება, რომელიც საეჭვოს ხდის ჰიპოთეზას მთლიანად. იგი არ ექვემდებარება ეერიფიკაციასა და შემოწმებას.

ქცევითი, ანუ ბიჰევიორისტული მიდგომის ჩარჩოებში, შედარებით მენეჯმენტში აქცენტი მხოლოდ მენეჯერების ნმინდად ქცევით ფაქტორზე კეთდება ამა თუ იმ კულტურებში, სხვადასხვა მმართველობითი ამოცანის გადაჭრისას. კონცეფციის ძირითადი აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ სხვადასხვა კულტურისა და მენტალიტეტის სტერეოტიპები მენეჯერების ქცევით სტერეოტიპს გამოიმუშავებს.

ა. ნეგანდისა და ბ. ესტეფანის მოდელი შეიძლება ნარმოვიდგინოთ შემდეგი სამი ბლოკის საბით:

1. მმართველობითი ფუნქციები, ანუ დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი, ლიდერობა, საკადრო პოლიტიკა;

2. მმართველობითი ეფექტიანობა, რომელიც გამოიხატება ისეთი მაჩვენებლების მეშვეობით, როგორიცაა რენტაბელობა, გაყიდვებისა და მოგების დინამიკა, კომპანიის იმიჯი, თანამშრომელთა ეთიკა;

3. მენეჯერული ფილოსოფია, რომელიც ხასიათდება ფირმის დამოკიდებულებით შიდა და გარე აგენტეთან (მომხმარებლებთან, ხელისუფლების ადგილობრივ და ცენტრალურ ორგანოებთან, პროფკავშირებთან, მომწოდებლებთან და დისტრიბუტორებთან დამოკიდებულება).

აქ ყურადღებას იპყრობს ერთი გარემოება. მოდელში ჩართული ფაქტორების შერჩევა ნებისმიერია, რაც ნეგანდი-ესტეფანიս მოდელის დადებით მომენტად შეიძლება შეფასდეს, ვინაიდან:

- ჯერ ერთი, ემპირიული შესწავლისათვის არჩეულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ცვლადი, რომლებიც თუ არ იზომება, სამაგიეროდ დაკვირვებადია;
- მეორე, მიკროეკონომიკური მიდგომით ხაზგასმულია მენეჯერის როლი ფირმის მართვის ჩარჩოებში.

ქცევითი მიდგომის ერთ-ერთ სახეობად შეიძლება მიჩნეულ იქნას ჰ. პერლმუტერის მოდელი, რომელმაც გამოაყლინა განსხვავებები მულტინაციონალური კომპანიების მიერ აღიარებულ სხვადასხვა მმართველობით ფილოსოფიაში. ასე მაგალითად, *ეთნოცენტრისტული* ფილოსოფია ეყრდნობა მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ კორპორაციული მენეჯმენტი ეყრდნობა სათავო კომპანიის მიერ დადგენილ წესებსა და ღირებულებებს, საზღვარგარეთ განლაგებული ქვედანაყოფები კი უმნიშვნელო აეტონომიით ხასიათდება. *პოლიცენტრისტული* მმართველობითი ფილოსოფია კი ასახავს კორპორაციული ხელმძღვანელობის მიერ აღიარებულ აზრს იმის თაობაზე, რომ საზღვარგარეთის ფილიალების მმართველობითი გადაწყვეტილებები შეძლებისდაგვარად ლოკალიზებული უნდა იყოს, ვინაიდან ფილიალები და ქვედანაყოფები მოქმედებენ ადგილობრივი წესებისა და პირობების გათვალისწინებით. *გეოცენტრისტული* ფილოსოფია კი თავისი ბუნებით კოსმოპოლიტურია და აღიარებს კოოპერატიულობას ცენტრალურ და ადგილობრივ მენეჯმენტებს შორის.

შედარებითი მენეჯენტის მიმართ ბიპევიორისტული მიდგომის საერთო დადებით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ის გარემოება, რომ იგი გამოყოფს და ხაზს უსვამს ორგანიზა-

ციული ქცევის თავისებურებებს კულტურათა სხვაობის პირობებში. გარდა ამისა, სამეცნიერო პუბლიკაციების სოლიდური მოცულობა ამ მიმართულებით, შედარებითი მენეჯმენტის ბიჰეიორისტული მოდელისათვის შემდგომი სრულყოფისა და განვითარების მნიშვნელოვანი ნინაპირობაა.

შედარებითი მენეჯმენტისადმი მიძღვნილი სამეცნიერო პუბლიკაციების უმრავლესობაში დომინირებდა ემპირიული მიდგომა, რომლის ეკლექტიკურობა ჩვენი აზრით, მდგომარეობს შემდეგში: მკვლევართა უმრავლესობა არ ისახავდა მიზნად შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, ცნებითი და კატეგორიული აპარატის განვითარებას. პრაქტიკულად ყველა პუბლიკაცია ეძღვნებოდა სხვადასხვა ქვეყანაში მმართველობითი პრაქტიკის შესწავლასა და აღწერას. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია ასეთი მიდგომის რეალიზაციის დადებითი მხარის აღიარებაც. უმთავრესია ის, რომ შედარებით მოკლე დროში დაგროვდა დიდი ემპირიული მასალა და მეცნიერებისათვის შესაძლებელი გახდა მისი გამოყენება და შემდგომი დახვენა თავის კვლევებში.

სხვადასხვა მიდგომების არსებობა არ იძლეოდა იმის შესაძლებლობას, რომ მკაფიოდ გამიჯნულიყო, თუ რა ეკუთვნის და რა არ ეკუთვნის შედარებითი მენეჯმენტს, როგორც მეცნიერების, შესწავლის ობიექტებს. კვლევებს ატარებდნენ სხვადასხვა დისციპლინებისა და სფეროების სპეციალისტები: სოციოლოგები, პოლიტოლოგები, ფსიქოლოგები, ანტროპოლოგები, კულტუროლოგები. ამავდროულად, ყველა მკვლევარი თავის ტერმინოლოგიასა და მეთოდიკას იყენებდა. არ არსებობდა კვლევის ერთიანი მწყობრი სისტემა და კონკრეტულად ამ მეცნიერებისათვის დამახასიათებელი მეთოდოლოგიები.

მენეჯმენტის საერთაშორისო შედარებებში ძირითადად კულტურული ტიპი დომინირებს. ამის ახსნა ძალზე მარტივია: შედარებითი მენეჯმენტი ხშირად აღიქმება, მხოლოდ როგორც სხვადასხვა ქვეყნებში არსებული მმართველობითი ტრადიციების შეპირისპირება. ვინაიდან კულტურათა შორის არსებობს აშკარა სხვაობები, ბუნებრივად აღიქმება ის ფაქტიც, რომ ეს ასახვას პოვებს ნებისმიერ ნაციონალურ ფენომენში და, მათ შორის, მენეჯმენტშიც. ამასთან, შედარებითი მენეჯმენტი არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მართვისა და ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციების განხორციელებაზე მხოლოდ კულტურული ფენომენის ზეგავლენის შესწავლით, არამედ უნდა ითვალისწინებდეს ინსტიტუციონალურ განსხვავებებსაც.

შეიძლება ვივარაუდოთ, რა განასხვავებდა ჩინეთისა და ტაივანის, სამხრეთი და ჩრდილოეთი კორეის, აღმოსავლეთისა და დასავლეთ გერმანიების მენეჯერული მოდელების განსხვავებას მათ გართიანებამდე ანუ განსხვავებას ისეთ ქვეყნებსა და რეგიონებში, რომელთაც საერთო ისტორიული ნარსული, ტრადიციები, ღირებულებები, ქცევის ნორმები და კულტურული გარემო გააჩნდათ.

მენეჯმენტის ნაციონალური მოდელის ბევრი თავისებურება შეუძლებელია შეფასდეს მხოლოდ კულტურული დეტერმინიზმის თვალსაზრისით. მაგალითად, სამუშაო ძალის დაქირავება მისი ცხოვრების ბოლომდე და უფროსებისადმი პატივისცემა არ იყო გავრცელებული პრაქტიკა იაპონურ კომპანიებში მეორე მსოფლიო ომამდე. ომამდელ პერიოდში, როცა იაპონია რეგიონში ლიდერობისაკენ მიისწრაფოდა, იაპონურ კულტურაში მკვეთრად იყო გამოვლენილი მისი მილიტარისტული და ავტორიტარული ხასიათი. შრომის აუტანელი მძიმე პირობები საწარმოებში, მნიშვნელოვანი განსხვავებები „თეთრ“ და „ლურჯ საყელოებს“ შორის, – აი, იაპონური მენეჯემენტისათვის დამახასიათებელი ნიშნები მეორე მსოფლიო ომამდე. ომისშემდგომ იაპონიაში მილიტარისტული ნორმები და ღირებულებები აღმოფხვრა ამიტომ იაპონური მენეჯმენტის სისტემამაც კარდინალური ცვლილებები განიცადა, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ღირებულებათა ტრადიციული სისტემა პრაქტიკულად არ შეცვლილა.

შედარებითი მენეჯმენტის ევოლუციის ახალი ეტაპი დაკავშირებულია კვლევებთან, რომლებშიც ბიზნესის მართვაზე ნაციონალური კულტურის ზეგავლენის გაანგარიშება შემოთავაზებულია გაზომვადი კულტურული ცვლადების ანალიზის საფუძველზე, მათემატიკური და სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით.

როგორც აღვნიშნეთ 1970-იან წლებში გ. ჰოფსტედემ, იმ დროისათვის კომპანია ***IBM Europe***-ის პერსონალის კვლევის დეპარტამენტის დამფუძნებელმა და ხელმძღვანელმა, განახორციელა გრანდიოზული საერთაშორისო კულტურათაშორისი პროექტი. მის მიერ შედგენილი ანკეტით ***IBM***-ის 100 ათასზე მეტ თანამშრომელს ჩაუტარდათ ტესტირება

ფირმის ყველა ქვედანაყოფში. ამის შედეგად, მეცნიერის ხელთ აღმოჩნდა სოლიდური მოცულობის მასალა, რომლის დამუშავება და ანალიზი პოფსტედემ ჩაატარა თანამდებობიდან ნასვლისა და *IMD* ბიზნეს სკოლაში (ლოზანნა, შვეიცარია) სამეცნიერო – პედაგოგიური მოღვაწეობის დაწყების შემდეგ.

ანალიზის შედეგი დაიდო 1980 წელს გამოცემული წიგნის, „კულტურის ზეგავლენა: შრომისადმი დამოკიდებულების საერთაშორისო განსხვავებები" სახით, რომელშიც მოცემული იყო ეროვნული კულტურების გაზომვისა და შედარების ოთხი პარამეტრი – ძალაუფლებრივი დისტანცია, განუსაზღვრელობი აცილება მამაკაცურობისა და ქალურობის თანაფარდობა, ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის თანაფარდობა. მოგვიანებით მეცნიერმა მებუთე პარამეტრიც დაამატა, ეს იყო მოკლე და გრძელვადიანი ორიენტაცია, ანუ კონფუციანური დინამიზმი.

დიდძალი ემპირიული მასალის გამოყენებით ჩატარდა აგრეთვე ჩ. ჰემპდენ-ტერნერისა და ფ. ტრომპენაარსის კვლევებიც 1986-1993 ნლებში. გამოიკითხა 15 ათასზე მეტი მენეჯერი მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. გამოკითხვები ტარდებოდა საერთაშორისო ბიზნესის კვლევით ცენტრსა და მის ფილიალებში. ჩ. ჰემპდენ-ტერნერმა და ფ. ტრომპენაარსმა შემოგვთავაზეს ეროვნული საქმიანი კულტურების ანალიზისა და ინტერპრეტაციის შვიდი პარამეტრი. გარდა ამისა, მათ შეისნავლეს ეროვნული და შიდასაფირმო მმართველობითი კულტურების ურთიერთქმედებისა და ურთიერთზეგავლენის პრობლემები ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში.

მათი დასკვნა მდგომარეობდა შემდეგში: თუ კომპანიაში ორგანიზაციულ კულტურასთან ეროვნული საქმიანი კულტურის ურთიერთქმედების პროცესში ეს უკანასკნელი დომინირებს, მაშინ კომპანიის მენეჯმენტის რამდენიმე მოდელის არსებობის შესაძლებლობა იქმნება.

ფრანგმა მკვლევარმა ა. ლორანმა 1970-1980-იან ნლებში – ეროვნული მენეჯმნეტის თავისებურებები გამოიკვლია. ემპირიული ბაზა იყო საკმაოდ მდიდარი – აშშ და დასავლეთ ევროპული ქვეყნების უმაღლესი რანგის (ტოპ-მენეჯმენტი) 817 მენეჯერის გამოკითხვის შედეგებით გამოკითხვის მომენტისათვის ყოველი მათგანი პროფესიულ გადამზადებას გადიოდა ფონტენბლოს საქვეყნოდ ცნობილ სკოლაში *INSEAD.*

ლორინის მიერ ჩატარებული კვლევის ყველაზე პრინციპული შედეგია მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ მიუხედავად ზეგავლენისა, რომელსაც ახდენს მენეჯერებზე ტრანსნაციონალურ კომპანიაში მიღებული ქცევის ნორმები, კულტურული ქცევების დონეზე ისინი ეყრდნობიან საკუთარ ეროვნულ ტრადიციებს და საკუთარ ნარმოდგენებს.

1990-იანი ნლებში განხორციელდა აშშ ერთ-ერთი ცნობილი, უორტონის ბიზნეს-სკოლის კვლევითი პროგრამა, რომელიც მიეძღვნა გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევების (*GLOBE- The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)* ეფექტიანობის შესნავლას. პროექტის მიზანს ნარმოადგენდა ემპირიული მონაცემების საფუძველზე ფირმებში დასაქმებულებზე ეროვნული კულტურის ზეგავლენის თეორიის დასაბუთება. პროექტის ფარგლებში გამოიკითხა 800-ზე მეტი ორგანიზაციის 17 ათასი საშუალო რგოლისა და 825 ტოპ-მენეჯერი, რომელთაც შესთავაზეს 4 ანკეტის შევსება. კვლევა საკმაოდ ფართომასშტაბიანი იყო და მოიცავდა 60 ქვეყანას, რომლებიც მსოფლიოში არსებულ ყველა კულტურას ნარმოადგენდნენ. მონვეულ იქნა 170 სპეციალისტი ამ ქვეყნებიდან. ანკეტირებისა და ინტერვიუს გარდა, ჩატარდა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და სხვა მაჩვენებლების გაზომვა და ამ მიმართულებით გამოქვეყნებული პუბლიკაციების ანალიზი.

მიღებული შედეგების საფუძველზე შესაძლებელი გახდა პოფსტედეს მოდელის მოდიფიცირება და მისი 5 ფაქტორის გარდა, ეროვნულ კულტურათა შორის არსებულ განსხვავებებზე მოქმედი სხვა ფაქტორებისა და პარამეტრების დამატება.

მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ სპეციალისტების, მკვლევარებისა და მეცნიერების ძალისხმევით შედარებითი მენეჯმენტი იქცა ზუსტ მეცნიერებად, რომელიც იყენებს კონკრეტული კვლევების შედეგებს, მათემატიკურსა და სტატისტიკურ ფორმალიზებულ მეთოდებს, მისი დამოუკიდებელ დისციპლინად ჩამოყალიბების პროცესი ჯერაც არ დასრულებულა.

გ. რედინგი თელის, რომ შედარებითი მენეჯმენტის საკითხების თანამედროვე კვლევები შეიძლება განლაგდეს და პოზიციონირდეს ორ კონტინუუმში:

1. აღწერით-განმარტებითი (ანუ ეთნოცენტრულ-პოზიტივისტური) კონტინუუმი, რომელზეც განლაგდება კვლევათა მასივი, რომლებშიც, ერთი მხრივ, აღიწერება და დარეგისტრირდება საქმიან და მმართველობით პრაქტიკაში არსებული კულტურული და ინსტიტუციური განსხვავებების ფაქტები, მეორე მხრივ კი, ამ ფაქტების განმარტებები მათი ახსნები;

2. იდეოგრაფიულ-უნივერსალურ კონტინუუმზე შედარებითი მენეჯმენტის კვლევა მიმდინარეობს დიაპაზონში *იდეოგრაფიულიდან* (სადაც განზოგადება ხდება ცალკეული ორგანიზაციისა თუ ქვეყნის დონეზე) *უნივერსალურამდე* (სადაც გამომუშავდება მეთოდოლოგიური დებულებები და კრიტერიუმები ეროვნული მენეჯმენტის მოდელების შესადარებლად).

ამა თუ იმ კონტინუუმზე პოზიციონირების მიხედვით განსხვავდება შედარებითი კვლევის მეთოდოლოგიებიც.

შედარებით მენეჯმენტში ერთმანეთს უდარებდა და უპირისპირდება ერთმანეთს მენეჯმენტის სხვადასხვა ეროვნული მოდელი. შედარებითი მეთოდი გამოიყენება იმ კვლევებშიც კი, რომელიც ეძღვნება ერთი ქვეყნის მენეჯმენტის მოდელის შესწავლას, ვინაიდან გლობალიზაციის პირობებში ასეთი კვლევა მოითხოვს ქვეყნის მოდელის მსოფლიო კონტექსტში გადაყვანას.

მკვლევართა ინტერესი მენეჯმენტის ეროვნული მოდელებისა და მათი შედარებისადმი მრავალი მიზეზით აიხსნება. ერთ შემთხვევაში ეს არის ეკონომიური საქმიანობის ტრანსნაციონალიზაცია, მეორეში კონკრეტული ქვეყნის მიერ მიღწეული ეკონომიკური ნარმატებებით ან მასში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმებით დაინტერესება. ასე მაგალითად, 1950-1960-იან წლებში შეიქმნა უნივერსალური მენეჯმენტის კონცეფცია, ხოლო ამერიკული მენეჯმენტი, როგორც აღვნიშნეთ, ეტალონად აღიქმებოდა, ვინაიდან სწორედ აშშ ეკონომიკა გამოირჩეოდა დასავლეთ ევროპის ქვეყნებისა და იაპონიისაგან ამ წლებში საუკეთესო ეკონომიკური შედეგებით.

ანალოგიური სქემით, იაპონიის 1960-1980-იანი წლების ეკონომიკური და ტექნიკური მიღწევები კანონზომიერად იქცა დაკავშირებული მენეჯმენტის იაპონურ მოდელთან, რამაც ამ მოდელის შესწავლას სამეცნიერო პუბლიკაციების რიგი მიუძღვნაროგორც ამერიკაში, ისე დასავლეთ ევროპაში. მკვლევარებს აინტერესებდათ დასავლეთის ქვეყნებში იაპონური გამოცდილების გადატანა და ახლებური ორგანიზაციული ფორმების, შიდასაფირმო თუ ფირმათაშორისი ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და ინსტიტუციური მექანიზმების დანერგვა.

ევროკავშირის ინტეგრაციულმა პროცესებმა მენეჯმენტის ევროპული მოდელისა და ქვეყნების მიხედვით ამ მოდელის ვარიაციებისადმი ინტერესის გაღვივება განაპირობა. ევრომენეჯმენტის პარადიგმა, კოვერგენციულ და დივერგენციულ ფაქტორთა თანაფარდობა ევროპულ ორგანიზაციულ კულტურებში მენეჯმენტის სტილების საერთო ევროპეიზაციის პროცესში ფართო დისკუსიის საგნად იქცა.

ჩინეთის ეკონომიკის დინამიკური განვითარება XX- XXI საუკუნათა მიჯნაზე ბევრად არის დაკავშირებული ჩინური მენეჯმენტის თავისებურებებთან. მასობრივი ინფორმაციის ნყაროებში ხშირად ქვეყნდება მასალები ე.წ. ჩინური საფრთხის შესახებ. ამ ალარმისტულმა განწყობამ აკადემიურ წრეებშიც იჩინა თავი. საუბარია ბევრი საზოგადოებრივი და მათ შორის მმართველობითი პროცესის „გაჩინურებაზე", რაც, გავრცელებული აზრით, ძალიან მალე, ამაეე საუკუნეშია მოსალოდნელი. საქმე ხომ უძველესი კულტურისა და უდიდესი პოტენციალის მქონე მილიარდნახევრიან ქვეყანას ეხება.

შედარებითი მენეჯმენტის საკითხები დღეს არა მარტო იმ ჟურნალებში განიხილება, რომლების ტრადიციულად სპეციალიზდებიან ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროზე (მაგალითად: *„Academy of Management Review", „Academy of Management Journal", „Organization Science", „Harvard Business Review", „California Management Review", „Research Policy", „Journal of Management Inquiry", „Sloan Management Review", „Organization Studies", „Strategic Organization", „Journal of Business Administration", „ Strategic Management Journal"*), არამედ სპეციალიზებულ სამეცნიერო ჟურნალებშიც კი (მაგალითად: *„Journal of International Business Studies", „International Studies of Management & Organization", „Management International Review", „Cross Cultural Management: An International Journal", „Asian Business & Management", „European Management Review", „Journal of Comparative International Management", „International*

Journal of Cross Cultural Management").

დასავლეთ ევროპისა და ამერიკის წამყვან უნივერსიტეტებში ყალიბდება სამეცნიერო კოლექტივები, რომლებიც ეროვნული მენეჯმენტის მოდელების შედარებით ანალიზს ახორციელებენ. რიგ შემთხვევებში კვლევითი კოლექტივები ყალიბდება სხვადასხვა ქვეყნებისა და უნივერსიტეტების ნარმომადგენლებისაგან. მათი მუშაობის შედეგები მონოგრაფიებისა და კრებულების სახით არის გამოცემული. ბევრ უნიეერსიტეტში კი საერთაშორისო ბიზნესისა და მართვის პროგრამებში შედარებითი მენეჯმენტის კურსი აუცილებელიც კი არის.

ნმინდად აკადემიურის გარდა, ეროვნული მენეჯმენტის მოდელების კვლევას პრაქტიკული ხასიათის მნიშვნელობაც აქვს, ვინაიდან იგი ავლენს მმართველობითი ტექნოლოგიების მონინავე გამოცდილებას და „საკუთარი" და „სხვისი" სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენის საშუალებას იძლევა.

კურსის „შედარებითი მენეჯმენტი" საგანი

შედარებითი მენეჯმენტის საგანი მენეჯმენტის ნაციონალური მოდელებია, რომელთა შორის მსგავსებასა და განსხვავებას ქვეყნებისა და რეგიონების კულტურულ-ინსტიტუციური თავისებურებები განსაზღვრავს. ყოველივე, რასაც სნავლობს შედარებითი მენეჯმენტი, შეიძლება მიეიჩნიოთ საერთაშორისო მენეჯმენტის მეთოდოლოგიურ საფუძველად ეს განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ მისი ნარმატების უმნიშვნელოვანეს პირობას კულტურული ფენომენის შედარებით კონტექსტში შესნავლა და კულტურულ კონსტანტებში ჩადებული შესაძლო შეზღუდვების ანალიზი და შეფასება ნარმოადგენს.

ასეთი მიდგომისას უპრიანი იქნებოდა შედარებითი მენეჯმენტის საერთაშორისოსთან ერთად და, ზოგ შემთხვევაში, წინსწრებით შესნავლა.

საერთაშორისო მენეჯმენტი სნავლობს მმართველობით ურთიერთობებს საერთაშორისო კომპანიებში. ამ კურსის ნაკითხვა უცხოურ უნივერსიტეტებში ეყრდნობა სამეცნიერო ნაშრომების საკმაოდ სოლიდურ რაოდენობას სფეროებში: საერთაშორისო ეკონომიკური საქმიანობა, მსოფლიო ეკონომიკა, საერთაშორისო ფირმების მართვა და ა.შ. დრომ უჩვენა, რომ ამ დისციპლინასთან ერთად საჭიროა შედარებითი მენეჯმენტის შესნავლა, რადგან უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის, საერთაშორისო ფირმების ფილიალებისა და ქვედანაყოფების განთავსების გეოგრაფიული არიალის გაფართოებას, საერთაშორისო ალიანსებისა და ერთობლივი სანარმოების შექმნა მოითხოვს კულტურული თავისებურებების გათვალისნინებასა და მენეჯმენტის სხვადასხვა სტილების შერნყმას, რაც დაგროვილი პრაქტიკული ცოდნის თეორიულ განზოგადოებას და შემდეგ პრაქტიკაში უკუკავშირს მოითხოვს

სხვა სიტყვებით, საერთაშორისო მენეჯმენტი და შედარებითი მენეჯმენტი მონათესავე და ძალზე ახლოს მდგომი დისციპლინებია. სნორედ ამით არის განპირობებული ის ფაქტი, რომ სასნაელო კურსი ხანდახან „საერთაშორისო და შედარებითი მენეჯმენტის" სახელნოდებას ატარებს. მაგალითისთვის გამოდგება, ს. რონენის სახელმძღვანელო *„International (and) Comparative Management"*. გარდა ამისა აშშ-ში გამოდის ჟურნალი *„Journal of Comparative International Management"*.

საჭიროდ მიგვაჩნია შედარებით მენეჯმენტში „საერთაშორისო" და „კროსკულტურულ" მიდგომებს შორის არსებულ განსხვავებათა განმარტებაც. საერთაშორისო მიდგომა მოიცავს მენეჯმენტის მოდელების შედარება-შეპირისპირებას ქვეყანათა შორის არსებული მსგავსებებისა და განსხვავებების გამოსავლენად. კროსკულტურული მიდგომა ასევე ითვალისნინებს შედარებას, მაგრამ ისინი მიმართულია მმართველობით პრაქტიკაში სოციოკულტურული კონტექსტის იდენტიფიკაციისაკენ. ის, რომ კულტურა განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მენეჯემენტში, კამათს არ ინვევს. თეორიული და ემპირიული ნაშრომები არის მხოლოდ მცდელობა, გამოაელინოს კულტურული განსხვავებების მენეჯმენტზე ზეგავლენის მასშტაბები და ფორმები. ამისათვის საჭიროა სკრუპულოზური სამეცნიერო კვლევები, რომლებიც გაბსნიან კულტურის ზეგავლენის ძალას როგორც გარე (სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური, ინსტიტუციური, და ა.შ.), ასე შიდა (ფორმის სიდიდე და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, საკუთრების სტრუქტურა და ტიპი, დარგორბრივი კუთვნილება, პერსონალის ხარისხობრივი მაჩვენებლები და სხვ.) ფაქტორებზე.

კროსკულტურული მენეჯმენტი შეისწავლის იმ ადამიანთა ქცევას, რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა კულტურას, მაგრამ მუშაობენ ერთი ორგანიზაციის სივრცეში. ამ დისციპლინისა და კვლევის სფეროს აქტუალურობა განპირობებულია იმით, რომ სხვადასხვა ქვეყნისა და კულტურის ნარმომადგენელთა ურთიერთქმედება ხდება ტრანსნაციონალური ფირმების, საერთაშორისო პროექტების, ქვეყანათაშორისი სამუშაო ჯგუფების, სტრატეგიული ალიანსების ორგანიზებისა და მართვის ფორმების გამრავალფეროვნების ფონზე. შეიძლება შევნიშნოთ, რომ საუბარი ეხება ისეთი დისციპლინის მიერ შესასწავლ საკითხებს, როგორიც „ორგანიზაციული ქცევაა", კერძოდ, საკითხები, საერთაშორისო კონტექტში მოიცავს მოტივაციას, ლიდერობას, გადაწყვეტილებების მიღებას, ჯგუფურ დინამიკას. კროსკულტურული მენეჯმენტი გულისხმობს კულტურული განსხვავებების შესწავლას როგორც საერთაშორისო, ისე ქვეყნის (ნაციონალურ) დონეზე, როგორც ეროვნული საზღვრების მიღმა, ისე მის შიგნით. იგი მოიცავს იმ ადამიანთა ქცევის შედარებით ალნერას, რომელნიც სხვადასხვა კულტურას მიეკუთვნებიან და მუშაობენ ერთ ორგანიზაციაში, ანდა მუშაობენ ორ და მეტ სხვადასხვა ორგანიზაციაში. ამდენად, კროსკულტურული მენეჯმენტი აფართოებს ორგანიზაციული ქცევის სფეროს მულტიკულტურული განზომილების მეშვეობით.

კროსკულტურული მენეჯმენტი ანალოგიურად ავსებს საერთაშორისო ბიზნესისა და მენეჯმენტის კვლევის სფეროსაც. დაბოლოს, კროსკულტურული მენეჯმენტი ავსებს შედარებით მენეჯმენტს, რომელიც ფოკუსირდება ნაციონალური მენეჯმენტების მოდელებს შორის არსებულ მსგავსება-განსხვავებებზე და ამატებს მას კიდევ ერთ, კროსკულტურული ურთიერთქმედების განზომილებას.

ამდენად, კროსკულტურული მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დამოუკიდებელი კურსიც და როგორც შედარებითი მენეჯმენტის შემადგენელი ნანილიც, რომლის ჩარჩოებში შეისწავლება კულტურული განსხვავებების ზემოქმედება კომპანიებში ბიზნესის ნარმართვის ეფექტიანობაზე, ანდა სხვა სიტყვებით, იგი სწავლობს მმართველობით ურთიერთობებს მულტიკულტურულ გარემოში.

შედარებითი მენეჯმენტი ინტერდისციპლინურია. იგი მოიცავს ანთროპოლოგიის, ეთნოგრაფიის, ლინგვისტიკის, ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის, კულტუროლოგიისა და სხვა მეცნიერებების ელემენტებს. ერთის მხრივ, ეს აიხსნება თავად დისციპლინის კულტურასთან კავშირით და შესაბამისად სასწავლო მასალის ეკლექტიკურობით. ხოლო მეორე მხრივ კი ქვეყანათაშორისი შედარების აუცილებლობით, თუმცა ინტერ და მულტიდისციპლინობა საშუალებას იძლევა, განოყენებულ იქნეს ცოდნის სხვადასხვა სფეროს მიღნევები. შედარებითი მენეჯმენტის საგანი ხშირად ემთხვევა თავისი მონათესავე დისციპლინების – საერთაშორისო და კროსკულტურული მენეჯმენტების, აგრეთვე, ძალიან უახლოვდება შედარებითი ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის, კულტუროლოგიის და ანთროპოლოგიის საგანს.

1.2. შედარებითი მენეჯმენტის წარმოშობა და განვითარება საქართველოში

1991 ნლის შემდეგ, რადიკალურ სოციალურ-ეკონომიკურ ცვლილებებთან დაკავშირებით, მენეჯმენტის საზღვარგარეთული თეორიებისა და მმართველობითი ტექნოლოგიების საქართველოში დანერგვისა და გამოყენების აუცილებლობა ნარმოადგინა. საზოგადოება ბუნებრივად დადგა შემდეგი მიდგომების ნინაშე:

- *კოპირება* ანუ, მენეჯმენტის უცხოური თეორიების ხელუხლებელი გადმოღება, მაგალითად, დასავლური, კრძოდ ამერიკული სახელმძღვანელოებისა და მონოგრაფიების თარგმნა, მათზე დაყრდნობით უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა, დაბოლოს, დასავლური მართვის თეორიების პრაქტიკაში დანერგვა;
- *ადაპტაცია* ანუ, მენეჯმენტის დასავლური თეორიების თანამედროვე ქართულ რეალობაზე მორგება, სასწავლო ლიტერატურის დასავლური ანალოგების მაგალითზე, მაგრამ ქართული სინამდვილისა და მართვის ქართული გამოცდილების გათვალისნინებით მომზადება.

სპეციალისტები სამართლიანად აღნიშნავენ, რომ დასავლური და აღმოსავლური გამოცდილების არც პირდაპირი კოპირებაა შესაძლებელი, და არც დასავლური და აღმოსავლური მენეჯმენტის სკოლების მიღნევების სრული უგულებელყოფაა მიზანშენონილი.

ამიტომაც მიგვაჩნია, რომ ქართულ მენეჯმენტს უნდა ქონდეს თავისი სპეციფიური შინაარსი, მართვის ისეთი ფორმები და მეთოდები, რომლების შეესაბამება ქართული მენტალიტეტის სპეციფიკას.

მენეჯმენტის ნაციონალური მოდელების შედარებთი კვლევა საშუალებას გვაძლევს, თავი დავაღწიოთ სხვის შეცდომებს. გავმიჯნოთ ორგანიზაციის უნივერსალური თვისებები და მისი ინსტიტუციურ-კულტურული სპეციფიკა. ასეთი კვლევები აუცილებელია როგორც ქართული კომპანიებისათვის, რომლებიც ითვისებენ დასავლურ გამოცდილებას, ისე უცხოური ფირმებისათვის, რომლების ხსნიან თავის ფილიალებსა და ნარმომადგენლობებს საქართველოში.

ცნებები „შედარებითი მენეჯმნეტი" და „კროსკულტურული მენეჯმენტი" ქართულ ლიტერატურაში შედარებით ახალი გამოჩენილია.

საკონტროლო კითხვები:

1. რით არის გამოწვეული მენეჯმენტის ნაციონალური მოდელების შედარებითი ანალიზის აუცილებლობა?
2. როგორია ძირითადი მიდგომები შედარებითი მენეჯმენტისადმი სამეცნიერო ლიტერატურაში?
3. რა კავშირში სასწავლო კურსი „შედარებითი მენეჯმენტი" საბაკალავრო პროგრამის სხვა კურსებთან?
4. რას სწავლობს შედარებითი მენეჯმნეტი?



თავი 2

კულტურული თავისებურებების შედარება მენეჯმენტში. ქვეყნების კლასტერებად დაყოფა

2.1. საქმიანი კულტურის ფორმირება გლობალიზაციის პირობებში. კულტურების სტერეოტიპიზაცია

გლობალიზაციის პირობებში შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ბიზნესის ნარმოების ეროვნული თავისებურებების შესწავლას, შესაბამისად, საქმიანი კულტურა არის ცენტრალური დებულება შესასწავლი საგნის ფარგლებში და ნარმოადგენს პრინციპების, ტრადიციებისა და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსს ბიზნესის ნარმართვის პროცესში.

საკითხის ადეკვატური გაგებისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია კიდევ ერთხელ მივმართოთ საბაზისო დებულებებს და გაეიხსენოთ ურთიერთკავშირები „კულტურა-მენტალიტეტი-საქმიანი გარემო"-ს დონეზე.

ჩვეულებრივ, კულტურად განიხილავენ ქცევის მანერებისა და ადათების ერთობლიობას. სოციოლოგები განმარტავენ მას „როგორც ადამიანური ცხოველმყოფელობის ორგანიზაციისა და განვითარების სპეციფიკურ საშუალებას, რომელიც ნარმოდგენილია მატერიალური და სულიერი შრომის პროდუქტებში, სოციალური ნორმების სისტემაში, სულიერ ფასეულობებში, ადამიანის ბუნებასთან, ერთმანეთთან და საკუთარ თავთან დამოკიდებულების ერთობლიობაში".

სიტყვებით, ეს არის სისტემების, ნორმების, ცოდნის, სიმბოლოების კომპლექსი, რომლებიც არეგულირებენ ცხოველმყოფელობას ამა თუ იმ სოციალურ გარემოში.

კულტურის ფორმირება ხდება ცოდნის, რწმენის, ხელოვნების, მორალის, კანონების, ადათ-ნესებიაა და ნებისმიერი სხვა უნარებისა და ჩვევების ზეგავლენით, რომლებიც შეძენილია საზოგადოების მიერ საკუთარი განვითარების პროცესში. კულტურის გავლენით სხვადასხვა ქვეყნების ნარმომადგენლებს უყალიბდებათ ღირებულებათა საკუთარი სისტემა.

თავის მხრივ, მენეჯმენტისათვის ღირებულებათა სისტემას განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია, რამდენადაც ცალკეული მუშაკებისა და კოლექტივების მართვა ასე თუ ისე ეყრდნობა ღირებულებათა სისტემაზე ობიექტურ ნარმოდგენას, რომლებიც საფუძვლად უდევს ქცევას. ხოლო მართვის ბევრი ასპექტი, მაგალითად, მოტივაცია, საერთოდ მთლიანადაა აგებული ფასეულობათა ბაზისზე.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობაა იძენს კულტურის გავლენის შესწავლა საზოგადოების ეკონომიკის სფეროზე, საქმიან გარემოზე, მოგების მიღებისა და განაწილების პროცესზე.

როგორც ცნობილია, ეროვნული კულტურებია ადრინდელი კვლევები აგებული იყო მოცემული საზოგადოების ნარმოადგენლების სპეციფიკური ქცევის ნიმუშების გამოვლენაზე შეთავსებელ სიტუაციებში. შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში კულტურების ურთიერთობების შესწავლის მიზანი კი არის ურთიერთკავშირის განსაზღვრა ეროვნული კულტურის განზომილებასა და საქმიანი ორგანიზაციების მართვას შორის.

კულტურას გააჩნია მრავალდონიანი სტრუქტურა, რაც ასახავს მისი ფუნქციების მრავალფეროვნებას ნებისმიერი საზოგადოების ცხოვრებაში. მოკლედ აღვნეროთ კულტურის ძირითადი ფუნქციები:

- საინფორმაციო (თაობიდან თაობაზე, ეპოქიდან ეპოქაზე სოციალური გამოცდილებია გადაცემის საშუალება);
- შემეცნებითი (სამყაროს შესახებ ცოდნის დაგროვებია და შესაბამისად, მისი გაგებისა და შეთვისების საშუალებას იძლევა. შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ საზოგადოება ინტელექტუალურია იმდენად, თუ რამდენად იყენებს ის მთელი მსოფლიოს გამოცდილებას. მაგალითს ნარმოადგენს იაპონია, რომელიც აჩვენებს დინამიზმს ეკონომიკის ყველა სფეროში);
- ნორმატიული (დაკავშირებულია ადამიანებისა და საზოგადოების ცხოველმყოფელობის სხვადასხვა მხარეების განსაზღვრასთან, ყოფის ნებისმიერ სფეროში: შრომა, ყოფა-ცხოვრება, პიროვნებათშორისი კავშირები, ურთიერთობების რეგულირება და ა.შ. ასე თუ ისე, კულტურა ზეგავლენას ახდენს ამა თუ იმ მატერიალურ თუ სულიერ ღირებულებებზე, აკონტროლებს ქცევასა და ქმედებებს. აქვე შეიძლება მორალისა და უფლების მოხსენიებაც);
- მანიშნებელი (ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა კულტურის მთელს სისტემაში.

ამ ფუნქციისათვის პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება ენას, რომელიც ადამიანებს შორის ურთიერთობის საშუალებაა):

- ღირებულებითი (ადამიანს უყალიბდება ღირებულებების და ორიენტაციების გარკვეული სისტემა).

პირველ რიგში, მეცნიერები კულტურას ყოფენ მისი მატარებლის მიხედვით: შეიძლება გამოვყოთ მსოფლიო და ეროვნული კულტურა. ეროვნული კულტურა ასახავს კონკრეტული საზოგადოების თავისებურებებს სულიერ (ენა, რელიგია, მუსიკა და ა. შ.) და მატერიალურ (ეკონომიკური ნყობის თავისებურებები, მეურნეობის წარმართვა, შრომისა და ნარმოების თავისებურებები) სფეროებში.

მატერიალურ სფეროში რაც გამასზღერელია საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზებისას ეროვნული კულტურის როლი

ეროვნული კულტურა თავის დაღს ასვამს პიროვნებას, ადამიანის ხასიათს და აისახება ბიზნესის ნარმართვაში. ამასთან, ყველა ქვეყანაში არსებობს საქმიანი ურთიერთობებისა და საქმიანი ეთიკის საკუთარი ტრადიციები და ადათ-წესები.

ყველაზე მკაფიოდ კულტურული განსხვავებები სხვა საზოგადოების ნარმომადგენლებთან ურთიერთქმედებაში ვლინდება – იქნება ეს მოლაპარაკებების ნარმოება, ერთობლივი სანარმოს ორგანიზება თუ გამოცდილების უბრალო გაზიარება.

ნათელია, რომ მსგავსი კულტურების ნარმომადგენლები უფრო სწრაფად იპოვნიან საერთო ენას ნებისმიერი სახის თანამშრომლობის ორგანიზაციის თვალსაზრისით და, პირიქით, „ურთიერთდაპირისპირებული" ხალხების ურთიერთქმედებას აუცილებლად თან სდევს სიძნელეები.

სავარაუდოა გარკვეული გაუგებრობების ნარმოშობა სხვა კულტურების ნარმომადგენლებთან ურთიერთობის უკვე სანყის სტადიაზე, ანუ მოლაპარაკებების სტადიაზე. ასე, მაგალითად, დავუშვათ, მოლაპარაკებების და საქმიანი საუბრის დროს ღრმა პატივისცემის გამოხატვა უფროსი ასაკის ადამიანის მიმართ იქნება ბუნებრივი და აუცილებელი აღმოსავლური კულტურის ფარგლებში და აღქმული იქნება როგორც უპატიებელი ჩამორჩენილობა დასავლელი ბიზნესმენების მიერ. თავის მხრივ, ინფორმაცია ახალგაზრდა მენეჯერების განათლების მაღალ დონეზე არის დასავლელი პარტნიორისათვის ერთ-ერთი უმთავრესი ღირსება, რომელიც შეიძლება საერთოდ არაადეკვატურად იქნას აღქმული აღმოსავლური ან აფრიკული კულტურის ნარმომადგენლის მიერ, რომლებიც მთავარ ყურადღებას გაამახვილებენ მათ ცხოვრებისეულ გამოუცდელობაზე. აღმოსავლურ კულტურებში კომპლიმენტებს იყენებენ ყველა მნვავე მომენტი საქმიანობის საზიანოდაც კი, დასავლეთში კი ეს აღიქმება როგორც დროის ფუჭი ხარჯვა.

სხვადასხვა კულტურების ურთიერთქმედების პროცესში ხშირად ნარმოიქმნება სტერეოტიპიზაციის საშიშროება, რაც ხელს უშლის კონსტრუქციულ ურთიერთობებს. ზოგჯერ გარკვეული ტიპის სტერეოტიპები, ე. ნ. იარლიყებს, რომლებსაც ჩვენ ვანიჭებთ სხვა კულტურებისა და ერების ნარმომადგებლებს, ინვევს ინფორმაციის არა ობიექტურ აღქმას და ანალიზს და ვიქცევით „ნაციონალური შტამპებით".

ეროვნული სტერეოტიპიზაცია განპირობებულია გარკვეული ფსიქოლოგიური, პოლიტიკური მოვლენების და სხვა პროცესების ზეგავლენით. შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ამოცანა მართვის სფეროში სტერეოტიპების დამსხვრევაა, სხვა კულტურების ნარმომადგენლებთან ურთიერთობის პროცესების ოპტიმიზაციისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

კულტურის ზემოქმედების ქვეშ ფორმირდება ერის მენტალიტეტი, რომელიც ძალზედ მნიშვნელოვან ცნებას ნარმოადგენს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის ფორმირებისათვის. ფაქტობრივად, ყველა თანამედროვე მეცნიერი თანხმდება იმაზე, რომ ეროვნული და რეგიონული მენტალიტეტი – უმთავრესი ფაქტორია, რომელიც ზემოქმედებს მართვის ფორმებზე, ფუნქციებსა და სტრუქტურაზე. იგი უმნიშვნელოვანესი, უმრავლეს შემთხვევაში „საბაზის" ფაქტორსაც, რომელიც მოქმედებს მენეჯმენტის სპეციფიკაზე.

გარდა ამისა, მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის არსებობს უფრო ღრმა, არსებითი ურთიერთკავშირი, რომელიც ვლინდება „მენეჯმენტისა და მენტალიტეტის შესაბამისობის პრინციპში". არსებობს მენტალიტეტის სხვადასხვა განსაზღვრება. ერთ-ერთი განმარტებით, მენტალიტეტი არის ერის ქცევის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ფსიქოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობა; მეორე განმარტების, – ერის ერთგვარი მეხსიე-

რებაა წარსულზე, იმ მილიონობით ადამიანის ქცევის დეტერმინანტია, რომლებიც ერთგულნი არიან თავისი ისტორიულად ჩამოყალიბებული „კოდისადმი" ნებისმიერ ვითარებაში; ანდა მესამე განმარტება: სუბიექტის – ერის, ეროვნების, ხალხის, მისი მოქალაქეების მენტალიტეტი გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობაა (არა ხალხის მეხსიერებაში, არამედ მის ქვეცნობიერში) სუბიექტის ცხოვრების ეთნიკური, ბუნებრივ-გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ხანგრძლივი ზემოქმედების შედეგია. ავტორები იზიარებენ შეხედულებებს, რომ მენტალიტეტი ერის ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების სოციალურ-ფსიქოლოგიური კომპლექსია, რომელიც ჩამოყალიბდა ბუნებრივი, ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორებით, რომლებიც ზემოქმედებენ ქვეყნის ხანგრძლივი ეკოლუციის განმავლობაში.

განსაზღვრებებში ლაპარაკია მენტალიტეტის არა მხოლოდ ფსიქოლოგიურ, არამედ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ბუნებაზეც. ბუტენკო და კოლესნიჩენკო, ეყრდნობიან რა ვიგოსგტსკის კვლევებს, აღნიშნავენ ამ მოვლენის გენეტიკურ, ისტორიულ, ბუნებრივ-კლიმატურ ნყაროებს, გამოყოფენ მენტალიტეტს როგორც „კოდს", რომელიც ცალეკული ადამიანისა და ერის სოციალურ-ეკონომიკურ ქცევას განაზღვრავს.

ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების გამოვლინება თავის დაღს ასვამს ადამიანის სხვადასხვა სფეროებს: ყოფითს, ურთიერთობითს, ნარმოებით საქმიანობას მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მართვაზე. მაგალიად, სხვადასხვა ქვეყნის მართვის ფორმებისა და მეთოდების ანალიზისას, შეგვიძლებელია არ გავითვალისწინოთ გერმანული პედანტურობა, ინგლისური კონსერვატიზმი, ამერიკული პრაგმატიზმი, იაპონური პატერნალიზმი, რუსული უდარდელობა,ქართული გულუხვობა. ადამიანს არ შეუძლია თავისუფალი იყოს საზოგადოებისაგან, საკუთარი თავისაგან, საკუთარი მენტალობისაგან. იმავდროულად, ის ყოველთვის იმყოფება გარკვეულ იერარქიულ სისტემაში: ის იქვემდებარებს და ხელმძღვანელობს, ან ემორჩილება. თუნდაც მარტოობისას ის მართავს თავის ქმედებებს, საქციელს, გამომდინარე თავისი ქვეცნობიერიდან და მენტალობიდან.

მენტალიტეტის თავისებურებებზე დამოკიდებულებით აიგება ძირითადი ურთიერთობები, მენეჯმენტის სისტემები. თუ ადამიანი მიეჩვია ჯგუფურ ცხოვრებას, მაშინ მართვის სისტემის ჩამოყალიბებულ სპეციფიკურ საფუძველს ნარმოადგენს კოლექტივზე დაყრდნობა, კოლექტიური კონტროლი და გადანყვეტილებების მიღება. თუ საზოგადოებაში დამკვიდრდა ინდივიდუალიზმზე, საკუთარი ღირსების მოჭარბებულ გრძნობაზე და ა.შ. დაფუძნებული ღირებულებათა სიატემა, მაშინ მართვის სისტემა დაეყრდნობა ინდივიდუალურ თვისებებს კონტროლის ინდივიდუალური ფორმების გამოყენებით.

შრომისმოყვარეობის, გაფრთხილების უნარის, პუნქტუალობის სიჭარბე ასევე განსაზღვარავს მართვის ფორმებსა და მეთოდებს, მნიშვნელოვნად მოქმედებს მმართველების ქცევასა და ქმედებებზე. მენეჯერებმა ისინი მიედველობაში უნდა მიიღონ, გაითვალისნინონ ადამიანური ხასიათის ძლიერი და სუსტი მხარეები მართვის პროცესში. ნახალისებისა და დასჯის სისტემები, მატერიალური და მორალური სტიმულირების, ქვეგანყოფილებათა ურთიერთქმედების ორგანიზება (რომელიც ემყარება უფროსების პატივისცემას, ან პირიქით, ინდივიდუალიზმს) და სანარმოს მართვის სხვა ასპექტები უნდა შეესაბამებოდნენ მენტალიტეტს და სნორედ ამ შეთბვევაში იქნებიან ისინი ეფექტიანი.

ამრიგად, მართვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც შიდა, სიღრმისეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებების გამოვლინება, რომელიც ადამიანშია ჩადებული. ამ სახით მენტალიტეტი – ქცევითი მენეჯმენტის ზოგადი საფუძველია. ამაში ვლინდება მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობა.

„მენტალიტეტი-მენეჯმენტი", მათი შეფარდება, შესაბამისობა და ნინააღმდეგობრიობა გამოდის, როგორ შინაარსი და ფორმა, როგორც არსი და მოვლენა. ისინი იმყოფებიან ობიექტურად უნყვეტად განპირობებულ, მუდმივად განმეორებად ურთიერთკავშირში, რომლის კლასიფიცირებაც შეიძლება, როგორც „მენტალიტეტისა და მენეჯმენტის შესაბამისობის პრინციპი". მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის კავშირის გათვალისნინება განაპირობებს ნარმოების შედარების მდგრად სისტემას, არბილებს ნინააღმდეგობებს მმართველსა და მართულებს შორის, ხელს უნყობს კრიზისული სიტუაციების გადალახვას. როცა შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის – დაცულია, სოციალური კონფლიქტები ნაკლებია. ამის მაგალითია აშშ-ის, საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება 90-იან ნლებში.

ნინააღმდეგობრიობა „მენტალიტეტი-მენეჯმენტის" ეს განაპირობებს სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლივობას. ამის ნათელი მაგალითია საქართველო, სადაც საბაზრო სისტემაზე გადასვლამ და მასთან დაკავშირებულმა მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობა ნინააღმდეგობები წარმოშვა ქართული მენტალიტეტსა და მართვის ახალ ფორმებს შორის. მენეჯმენტის მენტალიტეტთან შესაბამისობის კანონი ნიშნავს, რომ განსაზღვრულ მენტალობას, ეროვნული ხასიათის თითოეულ კონკრეტულ ნიშანს, მენტალიტეტის მხარეს მთლიანობაში შეესაბამება მენეჯმენტის ადექვატური ფორმები, საბეები, სისტემები როგორც დღევანდელი ვითარება გვიჩვენებს საქართველოში ეს შესაძლებლობა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების სტადიაშია, თუმცა არა მარტო საქართველოში. მიუხედავად ზოგიერთი მდგრადი ნიშან-თვისებებისა, ეროვნული მენეჯმენტი არ შეიძლება განვიხილოთ სტატიკურად. ის გვეელინება როგორც მართვის დინამიკური განვითარებადი სისტემაა, თუ გამოვალთ არსებული ეროვნული მენტალიტეტის ანალიზიდან და განვითარებიდან.

2.2. საქმიანი კულტურების ტიპების განსაზღვრის თანამედროვე მეთოდები

უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში აქტიურად მიმდინარეობდა მუშაობა საქმიანი კულტურების თავისებურებების ანალიზისა და ამ თავისებურებების შესაბამისად ქვეყნების ჯგუფებად დაყოფისთვის. ასეთი კვლევების შედეგად დგინდებოდა ამა თუ იმ ქვეყნების მსგავსებები და განსხვავებები, მათი კლასტერებად დანაწილება; მუშავდებოდა რეკომენდაციები კომპანიებში მართვის ორგანიზებისათვის ეროვნული კუთვნილების მიხედვით: ფასდებოდა საქმიანი კულტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები იქმნებოდა მთელი რეგიონების მართვის მოდელები.

შედარებითი მენეჯმენტი ვარაუდობს გარკვეული კრიტერიუმებისა და ფაქტორების გამოვლენას საქმიანი კულტურების შესადარებლად, ანუ ე .ნ. „სკალების", რომელთა მეშვეობით ხდება მათი რაობის განსაზღვრა. ასეთი კვლევების შედეგად მკვლევარებმა სცადეს მენეჯმენტის დამახასიათებელი თავისებურებების გამოვლენა მთელ გეოგრაფიულ რეგიონებში, მაგალითად, ჩრდილოამერიკულ, ევროპულ, აზიურ რეგიონებში და სხვ.

დღეისათვის მეცნიერთა მიერ დადგენილია შედარების 30-ზე მეტი სკალა. მაგრამ განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მხოლოდ რამდენიმე მოდელი ტ. პარსონსის თეორიის მიხედვით, კლასტერებად ქვეყნების დაყოფის საფუძველია შემდეგი სკალები: აფექტურობა – ნეიტრალობა, დიფუზორობა – სპეციფიკურობა, უნივერსალიზმი პარტიკულარიზმი, მიღწეა – მინერა, „მე" –კოლექტივი.

გ. შეინისა და ჯ. დისტეფანოს თეორიის მიხედვით, არსებობს კულტურის ექვსგანზომილებიანი მაჩვენებელი: ადამიანის ბუნებასთან ურთიერთობა, ორიენტაცია დროში, რწმენა და ადამიანის ბუნება, ორიენტაცია საქმიანობაზე, ურთიერთობები ადამიანთა შორის, ორიენტაცია სივრცეში. უ. ოუჩის „კულტურის შეიდგანზომილებიანი მაჩვენებლის" მიხედვით საქმიან კულტურაზე გავლენას ახდენენ: ორგანიზაციის ვალდებულება თავის ნევრებთან მიმართებაში, სამუშაოს შესრულების შეფასება, კარიერის დაგეგმვა, კონტროლის სისტემა, გადაწყვეტილებების მიღება, პასუხისმგებლობის დონე, ინტერესი ადამიანის მიმართ. ლუისი აფასებდა დროსთან ურთიერთობას როგორც ძირითად ფაქტორს, რომელიც ზეგავლენას ახდენს საქმიანი კულტურების თავისებურებებზე, ხოლო ვარნიმ ყურადღება მიაქცია ქვეყნების განსხვავებას კონტექსტის მიხედვით. მერდოკის მიდგომა ვარაუდობს დაახლოებით 80 ე. ნ. უნივერსალიებს, რომლებიც საკმაოდ სრულად მოიცავენ ეროვნული კულტურის ფენომენს. შემოთავაზებულ უნივერსალიებს შორისაა: ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახური მახასიათებლები, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არავერბალური ურთიერთობის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვები, სპორტი და ა. შ. მოცემული მიდგომა მენეჯერს ადგილობრივი კულტურის საკმაოდ დიდი დიაპაზონის ცოდნას აძლევს, მაგრამ, იმავდროულად, მოითხოვს დროის დიდ დანახარჯებს. აღნიშნული უნივერსალიების გამოყენება, როგორც ჩანს, მიზანშეწონილი და რაციონალურია მენეჯერისთვის უცხო ქვეყანაში, ან უცხოელ პარტნიორებთან მრავალწლიანი მუშაობის პირობებში. მიდგომის გარკვეული გამარტივება, განსაკუთრებით საერთაშორისო მენეჯერისათვის, რომელიც რამდენიმე ქვეყანაში მუშაობს, შეიძლება შედგებოდეს 5-7 ყველაზე მნიშვნე-

ლოვანი უნივერსალიისაგან, რომელსაც ემატება ამ ქვეყნების დანერილებით შესნავლა.

როკიჩის თეორიის მიხედვით შეიძლება გამოიყოს, საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებები. საბაზისო ღირებულებები გულისხმობს იმ ღირებულებებს, რომლებიც ცხოვრების საფუძველია, მთავარ მისწრაფებებია, რომელთა გამოც მოქმედებს ადამიანი. ინსტრუმენტული ღირებულებები კი საბაზისო ღირებულებების უზრუნველყოფის საშუალებებია. ყოფით ღირებულებებს როკიჩმა მიაკუთვნა ცხოვრებისეული კომფორტი, ოჯახი, მეგობრობა, უსაფრთხოება და ა. შ., ინსტრუმენტულებს კი – სწრაფვა კარიერისაკენ, პასუხისმგებლობა, ეფექტიანობა, დამოუკიდებლობა და სხვ. როგორც ჩანს, თუ შევუცვლით ადგილებს საბაზისო და ინსტრუმენტულ ღირებულებებს, მაშინ ადამიანის ქცევა შეიძლება მნიშვნელოვნად შეიცვალოს. თავისი ხელქვეითების, პარტნიორების, კონკურენტების საბაზისო და ინსტრუმენტული ღირებულებების გაგებით, მენეჯერს შეუძლია ადეკვატურად ააგოს საკუთარი ქცევის სისტემა და გამოიყენოს ისინი თავისი ბიზნესის განვითარებისა და განმტკიცებისათვის. ეროვნული განსხვავებები სერიოზულად ზემოქმედებენ ღირებულებების საბაზისო და ინსტრუმენტულ დაყოფაზე, ასევე მათ რანგირებაზე. კვლევებმა, მაგალითად, აჩვენა, რომ აღმოსავლური კულტურის ადამიანებისათვის სამყარო ხშირად ნარმოადგენს არა იმდენად საბაზისო, რამდენადაც ინსტრუმენტულ ღირებულებას. მაგალითად, დამოუკიდებლობა ან საკუთარი რელიგიის სხვებზე გამარჯვება უმნიშვნელოვანესი საბაზისო ღირებულებებს. დასავლური კულტურის ადამიანები ინტელექტუალურობას ხშირად ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საბაზისო ღირებულებად თვლიან, იმ დროს, როდესაც შინაგან ჰარმონიას და სულიერ სიმშვიდეს არ უკავიათ აქ ისეთი განმსაზღვრელი ადგილები, როგორიც მათ აღმოსავლურ კულტურებში აქვთ.

საკმაოდ საინტერესოა საქმიანი კულტურის **ტრომპენაარსისა** და **ჯ. ჰამპდენ-ტერნერის** „შვიდგანზომილებიანი მაჩვენებელი" თავის დროზე კვლევებს ატარებდნენ ასევე **აგეევი, გრაჩოვი, ჰინსტრიკი, როკიჩი**. მიუხედავად ამისა, ყველა არსებული მოდელებიდან ყველაზე დიდი პოპულარობით დღეისათვის სარგებლობენ **გ. ჰოფსტედეს, ვ. ვარნის, რ. ლუისის** სისტემები.

მსოფლიო საქმიანი კულტურების შედარებისას უპირველესად აუცილებელია ქვეყნების ტრადიციულად დაყოფა აღმოსავლური და დასავლური სამყაროების ნარმომადგენლებად. შეიძლება ითქვას, რომ ეს ქვეყნები განასახიერებენ სამყაროზე ურთიერთსანინააღმდეგო შეხედულებებს. იმავდროულად დასავლური კულტურა ტრადიციულად ნარმოადგენს აგრესიულობის, საქმიანობის ნიმუშს, რომელიც უპირატესად ორიენტირებულია საგნობრივ საქმიანობაზე და ობიექტურ შემეცნებაზე მაშინ, როდესაც აღმოსავლური უფრო მიმართულია აღქმისა და ინტროსპექციისაკენ. კულტურის პირველი ტიპი უფრო მოძრავი და დინამიკურია, მაგრამ შეიძლება მოექცეს სულიერი გამოფიტვის საფრთხის ქვეშ. იმ კულტურებს კი, რომლებიც ორიენტირებულია აღქმაზე, შეუძლიათ განავითარონ დიდი სულიერი აქტიურობა, თუმცა ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე იმაზე ნაკლებად დინამიკური, ვიდრე ამას საჭიროებს ადამიანთა საზოგადოების მოთხოვნები.

აღმოსავლეთისა და დასავლეთის საქმიანი კულტურები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მათ საფუძვლად ზოგჯერ ურთიერთსანინააღმდეგო ნანამძღვრები, განწყობები და რწმენები უდევს. მართვის დასავლური მიდგომები კი უფრო პოპულარულია და შედარებით ნარმატებულად გამოიყენება სხვა ქვეყნებშიც. საკმაოდ აქტიურად ხდება დასავლური ეკონომიკური აზროვნების მიღნევების გადაღება სხვა ქვეყნების მიერ. „აღმოსავლური" ინსტრუმენტები" კი უფრო სპეციფიკურია, თუმცა მათი გამოყენებაც შესაძლებელია.

შესნავლილი მასალის საფუძველზე ჩვენ მივდივართ დასკვნამდე, რომ ერთი მხრივ, არსებობს ქვეყნების დაყოფა აღმოსავლურ და დასავლურ ჯგუფებად, და თვალსაჩინოა საპირისპირო თავისებურებები, რომლებიც ამ ორ ჯგუფს ახასიათებს. მეორე მხრივ, გლობალიზაციის გავლენით, ამ ჯგუფებს შორის განსხვავებები სულ უფრო ნაკლებად პრინციპული ხდება და მსგავს ნიშნებს იძენენ.

გავეცნოთ ყველაზე ფართოდ ცნობილი და აღიარებულ კლასიფიკაციას, რომელიც შეიმუშავა პოლანდიელმა მეცნიერმა **გ. ჰოფსტედემ**. როგორც აღვნიშნეთ, მან ოთხი ძირითადი „სკალა" შეიმუშავა რომლებიც გავლენას ახდენენ საქმიან კულტურაზე. თითოეულ ქვეყანა შეიძლება აღინეროს ამ სკალების გამოყენებით. ოდნავ მოგვიანებით მკვლევარმა დაამატა კიდევ ერთი სკალა, რაც **მ. ჰარის ბონდთან** ერთობლივი კვლევის შედეგია. მახა-

სიათებლები, რომლებიც მიიღო ქვეყანამ თითოეული სკალის მიხედვით, განაპირობებს მართვის, მოტივაციის, ნახალისების, დასჯის და ა.შ. სხვადასხვა სისტემებს. სკალები ფორმულირებული იყო შემდეგნაირად:

1. „იერარქიული კიბის სიგრძე", ანუ „ძალაუფლების დისტანცია" ახასიათებს საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში ადამიანთა შორის თანასწორობას. მხედველობაში მიიღება ინდივიდუალურ გამოვლინებებში საზოგადოების დამოკიდებულება ადამიანთა შორის უთანასწორობაზე, სოციალურ მდგომარეობაზე, სიმდიდრეზე. ქვეყნები, სადაც უთანასწორობის იერარქია ფუნდამენტური პრინციპია და მას ეყრდნობა ყველა ურთიერთობა, ხოლო განსხვავება ზედა და ქვედა ფენებს შორის ძალზე დიდია, განეკუთვნებიან უთანასწორობის დიდი დისტანციის მქონე ქვეყნებს. საპირისპირო მონაცემების მქონენი განეკუთვნებიან უთანასწორობის პატარა დისტანციის მქონე ქვეყნებს. ძალაუფლების ძირითადი განმაპირობებელია კომპეტენტურობა: საზოგადოებაში ურთიერთობები აგებული პიროვნების პატივისცემაზე, თანასწორობაზე, ხოლო უთანასწორობა ურთიერთობებში „უფროსი-ხელქვეითი" არ არის მისაღები. კულტურებში, სადაც ძალაუფლების დისტანციის მაჩვენებელი მაღალია (მაგალითად, არგენტინა, იტალია), ხელმძღვანელობისგან ელიან ძალაუფლების გამოვლინებას, იმ კულტურებში კი, სადაც ეს მაჩვენებელი დაბალია (მაგალითად, კანადა, ავსტრალია), ადამიანთა შორის ურთიერთობები უფრო მჭიდროა ხელისუფლების იერარქიის ყველა დონეზე.

სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ ზოგადსაკაცობრიო ტენდენციები ძალაუფლების პატარა დისტანციის სასარგებლოდ. ამაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა საინფორმაციო საზოგადოებაში შესვლამ. თუმცა, ყველა ქვეყანა არ მოძრაობს ერთნაირი სიჩქარით ძალაუფლების პატარა დისტანციისაკენ. ეს დამოკიდებულია კონკრეტული ქვეყნის განვითარების ტენდენციაზე. საქართველოში, მაგალითად, უკანასკნელ პერიოდში საკმაოდ ძლიერი ძერა მოხდა, რაც ადვილად ასახსნელია ჩვენში მიმდინარე რეფორმებით.

ცხრილი 2.2.1. კულტურების მახასიათებლები ძალაუფლების დისტანციის სიდიდესთან დამოკიდებულებით

მაჩვენებლები	ძალაუფლების პატარა დისტანცია	ძალაუფლების დიდი დისტანცია
დაქვემდებარების ურთიერთობები	დაქვემდებარების დაბალი მოთხოვნილება	დაქვემდებარების მაღალი მოთხოვნილება
დამოკიდებულება უთანასწორობისადმი	უთანასწორობის თავიდან აცილება	უთანასწორობა ნორმადაა მიღებული
იერარქიულობა	იერარქია მხოლოდ იქ, სადაც ეს მოსახერხებელია	იერარქია როგორც ცხოვრების ნორმა
ურთიერთობები უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის	უფროსები ჩვეულებრივ მისანდომნი არიან	უფროსები ჩვეულებრივ მიუნდეომელნი არიან
სოციალური ცელილებები	ევოლუციური	რევოლუციური

შედგენილია: http//wwwafs.org/old-activities/surveyjan98.htm

2. „გაურკვევლობის აცილება" ეხება ადამიანების დამოკიდებულებას საკუთარი მომავლისადმი და მათ მცდელობებს, აიღონ ბედი საკუთარ ხელში. გაურკვევლობის აცილების დონე მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტია საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისა და კონტროლის მცდელობა.

ეროვნული კულტურის ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია, რომ გაურკვევლობის გრძნობა არ ნარმოადგენს მხოლოდ პირადულს, არამედ ნანილობრივ გაზიარებულია საზოგადოების სხვა ნევრების მიერ. ამასთან დაკავშირებით გ. ჰოფსტედე განსაზღვრავს გაურკვევლობის თავიდან აცილებას როგორც დონეს, რომლის მიხედვითაც მოცემული კულტურის ნარმომადგენლები აღიქვამენ და რეაგირებენ გაურკვეველი და უცნობი სიტუაციების საფრთხეზე. ეს მდგომარეობა უშუალოდ გამოისახება სტრესის დონით და დანერილ თუ დაუნერელ კანონებში განსაზღვრულობის მოთხოვნილების გამოხატვით.

გაურკვეველობაზე სუსტი რეაგირების საზოგადოებებში ადამიანები მომთმენები არიან განსხვავებული აზრების მიმართ იმიტომ, რომ მათ არ აღიქვამენ როგორც მუქარას, არ ერიდებიან რისკიან ქმედებებსა და პასუხისმგებლობას, არიან უფრო ტოლერანტულები. გაურკვეველობაზე ძლიერი რეაგირების ქვეყნებისათვის (მაგალითად, იაპონია, ირანი, თურქეთი) დამახასიათებელია ადამიანთა მცდელობები ზეგაელენა მოახდინონ საკუთარ მომავალზე, რომელიც მაინც რჩება განუჭვრეტადი. ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს გააჩნიათ ემოციურობის, პიროვნული შფოთვის, აგრესიულობის უფრო მაღალი დონე.

ცხრილი 2.2.2 კულტურების მახასიათებლები გაურკვეველობაზე რეაგირების მიხედვით

მაჩვენებლები	გაურკვეველობაზე ძლიერი რეაგირება	გაურკვეველობაზე სუსტი რეაგირება
დამოკიდებულება სამუშაოსადმი	მუშაობას ქანცის განყენებამდე არ ინონებენ	ბეჯითად მუშაობის შინაგანი მოთხოვნილება
დამოკიდებულება კონფლიქტებისადმი	კონფლიქტები განიხილება როგორც საფრთხე სტაბილური ურთიერთობებისათვის	კონფლიქტები და შეჯიბრებები განიხილება „როგორც თამაშის ნესები"
დამოკიდებულება აზრთა სხვადასხვაობისადმი	კონსენსუსის მოთხოვნილება	აზრთა სხვადასხვაობის ნორმად მიღება
დამოკიდებულება რისკისადმი	მიდრეკილება ნარუმატებლობებისგან თავის არიდებისაკენ	მზაობა რისკისათვის
ურთიერთობათა ფორმალობა	დეტალური კანონებისა და ნესების მოთხოვნილება	სწრაფვა საეალდებულო ნესების სიმცირისკენ

წყარო: http://www.afs.org./efil/old-activities/syrveyjan98.htm

გაურკვეველობაზე ძლიერი რეაგირების კულტურების ნარმომადგენლები ისწრაფიან უფრო კონსტრუირებული ცხოვრებისაკენ. მათ სურთ, მომავალი უფრო ცხადი და განჭვრეტადი იყოს. ისინი ორიენტირებულნი არიან უფრო ზუსტ ნესებსა და ინსტრუქციებზე, გამოირჩევიან შიშიანობის მაღალი დონით, ბეჯითი შრომით, და ასევე დაბალი ტოლერანტობით განსხვავებული იდეებისა და ქცევების მქონე ადამიანებისა თუ ჯგუფების მიმართ. ეს კულტურები უფრო მეტად ენინააღმდეგებიან ნებისმიერ ცვლილებებს და ნაკლებად მიდრეკილნი არიან რისკისაკენ მის ნებისმიერ ფორმაში. გაურკვეველობაზე სუსტი რეაგირების კულტურებში ნებისმიერი რისკი მისაღებია, ადამიანები უფრო ადვილად და ხშირად იცვლიან სამუშაოს, „ან ადვილად ერთვებიან საქმიანობაში, რომელშიც ნესები ჯერ კიდევ არ არის შემუშავებული). ადამიანს უფრო მეტი დამოუკიდებლობა და შეცდომების შესაძლებლობა ეძლევა, ანუ მკვეთრად იზრდება ინდივიდის სნავლების და განვითარების როლი, ნაკლები ყურადღება ექცევა მოუნყობლობასა და საფრთხეს (მათთვის მისაღები: „სხვაა – საინტერესოა"), სუბიექტი რთულ სიტუაციებში იმპროვიზირებს და აცილენს ინიციატივას. მთლიანობაში ადამიანები იქცევიან და მუშაობენ უფრო მშვიდად და სისტემურად, ხასიათდებიან რისკისადმი უფრო მეტი მიდრეკილებით.

3. კულტურის „მასკულინიზმის" (მამაკაცობის) დონე ასაბაზს მამაკაცებისა და ქალების როლების სქესის მიხედვით დაყოფას, მათი როლისა და პოზიციებს გამიჯვნას, ახასიათებს ქცევის მანერას და საზოგადოებაში მამაკაცის და ქალის ღირებულების უპირატესობებს. რაც უფრო ძლიერია მამაკაცური სანყისი, მით მაღალია მასკულინიზმი. მამაკაცური კულტურები პრიორიტეტს ანიჭებენ მოქმედებებში გამბედაობას, მატერიალური ნარმატებისაკენ სწრაფვას; ქალურები – ცხოვრებისეულ კომფორტს, ცხოვრების ხარისხს, გარემოს, ადამიანებს შორის ურთიერთობას, ზრუნვას სუსტზე ("ქალური" კულტურების მაგალითებია დანია, პოლანდია, შვეიცარია). მამაკაცური ან ქალური სანყისის დომინანტი ინვევს რადიკალიზმს ან კონსერვატიზმს, რაც ბუნებრივია.

მოცემული განზომილების ყოველი განხილული მხარის ფორმირებასა და განვითარებაზე დიდი გავლენა მოახდინა ქვეყნის ისტორიამ და ტრადიციებმა. მაგალითად, „ქალური" კულტურები რიგ მიზეზთა გამო მტკიცდებოდა ცივი კლიმატის საზოგადოებებში, სადაც მამაკაცსა და ქალს შორის პარტნიორული ურთიერთობების ხასიათი ზრდიდა გადარ-

ჩენისა და განვითარების შანსებს.

მიიჩნევენ, რომ „მამაკაცურ" საზოგადოებაში ჭარბობს ტენდენცია, რომელიც გამოიხატება ფორმულით „სიცოცხლე მუშაობისათვის", ხოლო „ქალურებში" – „მუშაობა სიცოცხლისათვის". ამ უკანასკნელში სამუშაოს „ჰუმანიზაცია" ქმნის ურთიერთდახმარებებისა და სოციალური კონტაქტების უფრო მეტ საშუალებებს.

ნათქვამის შეჯამებისას გვინდა აღვნიშნოთ, რომ ინფორმაციული საზოგადოების დადგომა მთლიანობაში აძლიერებს კულტურის „ქალურობას". ეს იმიტომ ხდება, რომ დარჩენილი არაავტომატიზირებული სამუშაოები კვლავინდებურად მოითხოვენ თანაბარნილად კაცურ და ქალურ მიდგომებს, ხოლო „თეთრი საყელოების" რაოდენობის ზრდა, განსაკუთრებით „მმართველი საყელოების, სადაც ქალური ქცევის როლი ბუნებრივად უფრო მაღალია, მნიშვნელოვნად აფართოებს „ქალურ" ქცევას (მაგალითად, კონფლიქტის გადაწყვეტა კომპრომისის ან მოლაპარაკებების გზით). სიახლეების დანერგვა (ანალოგით „ნადავლი და მისი მომზადება") ასევე მოითხოვს ქცევაში უფრო მეტ „ქალურ" (მომზადება), ვიდრე „მამაკაცურ " (ნადავლი) ნიშნებს.

4...ინდივიდუალიზმის დონე" გამოხატავს ადამიანების სურვილს იმოქმედონ დამოუკიდებლად ან მიანიჭონ უპირატესობა ჯგუფურ არჩევანს. რაც მეტია გადახრა პირადი თავისუფლებისა და პირადი პასუხისმგებლობისაკენ, მით უფრო მაღალია ინდივიდუალიზმის დონე. ეს დაყოფა ტრადიციულია. როგორც თავის ნაშრომში ნერს ამერიკელი მეცნიერი დ. მაიერსი, „ინდუსტრიულად განვითარებული დასავლური საზოგადოებისათვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური ფასეულობები. ის უპირატესობას ანიჭებს დამოუკიდებლობას სოციალური იდენტურობის საზიანოდ". ინდივიდუალიზმი ხარობს სიჭარბის, სოციალური მობილობის, ურბანიზმის და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ინტენსიური ზემოქმედების პირობებში".

როგორც ცნობილია, ინდივიდუალისტური საზოგადოებების ისტორიულ ფესვებს სამონადირეო-შემგროვებელი საქმიანობა და ინდივიდუალური ფერმერობა ნარმოადგენდა, ასევე, მას ხელს უწყობდა მუდმივად დაყოფადი ოჯახის მცირე ზომა. კოლექტივიზმი უფრო კულტივირდებოდა დიდ გახსნილ სიერცეებში და დიდ ოჯახებში (რამდენიმე თაობა და კომპაქტურად მცხოვრები ნათესავები).

ინდივიდუალისტურ კულტურებში ბავშვებს ადრეული ასაკიდან აჩვევენ დამოუკიდებლობას. პირად და პროფესიულ ცხოვრებაში მათ მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი აქვთ, დიდი პირადი თავისუფლების გამო. კოლექტივიზმი დამახასიათებელია უფრო ისეთი ქვეყნებისათვის, სადაც მოსახლეობის უდიდესი ნანილის ცხოვრება საკმაოდ მძიმეა და მოითხოვს ურთიერთგატანას; ან იქ, სადაც მოსახლეობა ხშირად აწყდება საყოველთაო უბედურებებს.

კოლექტივისტურ კულტურებში პრიორიტეტს ოჯახის, კლანის, სოფლისა და ა. შ. ინტერესები და კეთილდღეობა ნარმოადგენს. ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს ახასიათებთ ურთიერთდახმარება, სოციალური სოლიდარობა, მოკრძალების გამოჩენა და სხვების პატივისცემა. აქ სწორედ საზოგადოებრივი კავშირები და საზოგადოებრივი ინტერესები განსაზღვრავენ ადამიანების ქცევას.

ინდივიდუალიზმი ვარაუდობს ადამიანის ქცევას, რომელიც განპირობებულია პირველ რიგში მისი საკუთარი ინტერესებით, რაც ამაღლებს რისკის დონეს. კოლექტივიზმი, პირიქით, მოთხოვნათა ბაზარზე ინტერესების სტანდარტიზაციას იწვევს: ასეთ საზოგადოებაში ადამიანმა უნდა დაიცვას ჯგუფში ქცევის გარკვეული მოდელი, რაც ზღუდავს თავისუფლებას, მაგრამ აქვეითებს რისკს. ეს ორი სხვადასხვა პოლუსია. მაგალითებია იაპონია – კოლქტივიზმის ქვეყანა და აშშ – ინდივიდუალიზმის განსახიერება. როდესაც იაპონიაში ლაპარაკობენ „ინდივიდუალიზმზე", გულისხმობენ ადამიანის ეგოიზმს, უზნეო საქციელს, რომელიც საკუთარ ქვენა ინტერესებს მისდევს. დასავლურ საზოგადოებებში, პირიქით, ერთიანობისაკენ მისწრაფება სუსტადაა გამოხატული, მმართველობა ორიენტირებულია ცალკეულ პიროვნებაზე და ამ მმართველობის შეფასება გამომდინარეობს ინდივიდუალური შედეგებიდან. საქმიანი კარიერა განპირობებულია პირადი შედეგებითა და სამსახურში დაჩქარებული ნინსვლით, ხოლო მენეჯმენტის ასეთ მოდელში ხელმძღვანელობის მთავარი დადებითი ნიშან-თვისება პროფესიონალიზმი და ინიციატივა, ხელმძღვანელის ინდივიდუალური კონტროლი და კონტროლის მკაფიოდ ფორმალიზებული პროცედურა. ასევე, აღინიშნება ხელქვეითებთან ფორმალური ურთიერთობები, შრომის ანაზღა-

ურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა.

ცხრილი 2.2.3. კულტურის დახასიათება ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის მიხედვით

მაჩვენებლები	ინდივიდუალიზმი	კოლექტივიზმი
თვითიდენტიფიკაცია	თვითშემეცნება როგორც „მე"	თვითშემეცნება როგორც „ჩვენ"
მიზნები	კერძო ინტერესების დაცვა	ურთიერთობების, ნორმების შენარჩუნება (მხარდაჭერა)
საქმიანობის სუბიექტები	ვალდებულება ეკისრება ცალკეულ ინდივიდს	ვალდებულება ეკისრება მთლიან ჯგუფს
მორალური შემზღუდველები	თვითპატივისცემის დაკარგვის შიში, დანაშაულის გრძნობა	"სახის" დაკარგვის შიში, სირცხვილის გრძნობა

წყარო: http://www.afs.org/efil/old-activities/syrveyjan98.htm

მოყვანილი კრიტერიუმების მიხედვით გამოკვლეულ იქნა ჯერ მსოფლიოს 40, ხოლო შემდეგ 60 ქვეყანა და გამოვლინდა რვა კულტურული რეგიონი: ჩრდილოეთის, ინგლისურენოვანი, გერმანულენოვანი, მეტად განვითარებული რომანულენოვანი, ნაკლებად განვითარებული რომანულენოვანი, მეტად განვითარებული აზიური, ნაკლებად განვითარებული აზიური, ახლოაღმოსავლური. მაგალითად, ჩრდილოეთის რეგიონი ხასიათდება დაბალი ძალაუფლებრივი დისტანციით, მაღალი მასკულინიზმით, ინდივიდუალიზმის მაღალი დონით და გაურკვევლობის საშუალო დონით. გერმანულენოვანი ჯგუფისათვის დამახასიათებელია მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანცია, მასკულინიზმისა და გაურკვევლობის მაღალი დონე და ინდივიდუალიზმის რამდენადმე დაბალი დონე. განვითარებად ქვეყნებში ვლინდება მაღალი ძალაუფლებრივი დისტანცია, მასკულინიზმის მაღალი დონე და და ინდივიდუალიზმისა და გაურკვევლობის დაბალი მნიშვნელობები.

როგორც აღვნიშნეთ, პოფსტედეს მოდელში დამატებულ იქნა კიდევ ერთი სკალა (Long-term Orientation) – გრძელვადიან ან მოკლევადიან პერსპექტივაზე ორიენტაციის შეფასება. აღნიშნული სკალა საზოგადოების ნარმომადგენლების მოცემული ან სხვა უფრო ძლიერი საზოგადოების ნარმომადგენლების მიერ დაცვისა და ზრუნვის მოთხოვნილების შეფასებას ნარმოადგენს. ამ მაჩვენებლამდე პოფსტედე კონფუცის იდეებმა და დასავლეთისა და აღმოსავლეთის სხვადასხვა პოლუსური კულტურების ტრადიციულ ორიენტაციებში განსხვავებებმა მიიყვანა.

დავაკვირდეთ შემდეგი ფორმის ცხრილს (ყოველ სკალაზე მინიმალური მნიშვნელობა უდრის 1-ს, მაქსიმალური უდრის 50-ს):

ცხრილი 2.2.4

ქვეყანა	1-ლი სკალა	მე-2 სკალა	მე-3 სკალა	მე-4 სკალა
ინდონეზია	6	44	12	22
სინგაპური	14	40	1	24
იაპონია	29	21	44	50
ნიდერლანდები	47	16	18	3
აშშ	50	16	1.1	36

სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ყველა ქვეყანა კოლექტივისტურია (მათში ერთეულია ოჯახი, და არა ინდივიდი), ნიდერლანდები და აშშ – ინდივიდუალისტური, ხოლო იაპონია დაახლოებით ამ სკალის შუაშია.

ინდონეზიასა და სინგაპურში, როგორც რიგ აზიურ ქვეყანაში, დიდია უთანასწორობის დისტანცია. აქ დიდი როლს თამაშობს ამა თუ იმ ჯგუფისადმი ადამიანის კუთვნილება და სოციალური სტატუსი. აშშ და ნიდერლანდები დისტანციის უფრო მცირე მაჩვენებლების ქვეყნებს.

ინდონეზიასა და სინგაპურში საკმაოდ მშვიდად უყურებენ გაურკვეველ მომავალს, ხოლო იაპონია მეორე უკიდურესობას აჩვენებს.

ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორებიცაა კანადა, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ნიდერლანდები, ნორვეგია, შვედეთი, დანია, ავსტრალია დამახასიათებელია დაბალი ძალაუფლება/ინდივიდუალიზმის დისტანცია. ესპანეთისათვის, საფრანგეთისათვის, იტალიისათვის, ბელგიისათვის – მაღალი ძალაუფლება/ინდივიდუალიზმის დისტანცია. პაკისტანში, თურქეთში, ტაივანში, კოლუმბიაში, ვენესუელაში, პორტუგალიაში, საბერძნეთში, იუგოსლავიაში, ინდოეთში, იაპონიაში – ჭარბობს მაღალი ძალაუფლება/ინდივიდუალიზმის დისტანცია. ეროვნული კულტურის ცოდნა საშუალებას იძლევა შეფასდეს მართვის სხვადასხვა სისტემების შეთავსებადობა, გაკეთდეს მათი ურთიერთქმედების პროგნოზი, დარეგულირდეს სადავო საკითხები.

ძალაუფლების დისტანციის მიხედვით სკალების შეფასება და გაურკვეველობის თავიდან აცილება გ. ჰოფსტედეს მიერ განიხილებოდა ძირითად მაჩვენებლებად. ასე მაგალითად, ამ მაჩვენებლებზე დამოკიდებულებით გამოიყოფა ქვეყნები „სოფლის ბაზრის" ტიპის ორგანიზაციით, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია გაურკვეველობის თავიდან არიდების დაბალი დონე და ძალაუფლების დაბალი დისტანცია, რომლებსაც მიეკუთვნებიან აშშ, დიდი ბრიტანეთი, სკანდინავიის ქვეყნები, ნიდერლანდები. აქ პოპულარულია მუშაობის გუნდური მეთოდები, ფართოდ განიხილება სამუშაო პროცესის დაგეგმვა, მაქსიმალურად გამოიყენება რესურსები, ინფორმაცია და ა. შ. იმ იერარქიული სტრუქტურებისათვის, რომლებიც ჩვეულებრივია საფრანგეთისათვის, ესპანეთისათვის, ისრაელისათვის, რუსეთისათვის, საქართველოსათვის და ა. შ. დამახასიათებელია გაურკვეველობის თავიდან არიდების მაღალი დონე და ძალაუფლების დიდი დისტანცია, მკაფიოდ განსაზღვრული ნესები და მითითებები. ამრიგად, შეიძლება ეს ქვეყნები უფრო მეტად მივაკუთვნოთ ანგლოსაქსურ „სოფლის ბაზარს" და ლათინურ-სლაავურ იერარქიულ სტრუქტურას.

ჩვენი შეხედულებით, მოყვანილი სკალები საკმაოდ საინტერესოა შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით. ამასთან ერთად, შეიძლება იმ პროცესების გამოყოფა, რომლებზედაც ყველაზე მეტად ზემოქმედებს ესა თუ ის სკალა. დავუშვათ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ყველაზე მეტად მოქმედებს სკალის მაჩვენებელი ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმი, გაურკვეველობის თავიდან აცილების დონე გავლენას ახდენს პროცედურების ფორმალიზაციასა და „განერაზე" და ა. შ.

კვლევების ჩატარება ზემოთმოყვანილი სკალების მიხედვით ქვეყნების ჯგუფის გამოყოფის საშუალებას იძლევა, რაც გამოცდილების გაცვლის სნორად ორგანიზების, ასევე ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ამა თუ მაჩვენებელზე გავლენის ნინასნარი კვლევის საშუალებას იძლევა.

ვარნიმ ყურადღება მიაქცია ქვეყნების განსხვავებას კონტექსტის მიხედვით. მოცემულ შემთხვევაში კონტექსტში იგულისხმება კონკრეტული აზრობრივი ფორმების (ნერილობითის ან ზეპირის) ინტერპრეტაციის საშუალება.

„მაღალი კონტექსტი" ნიშნავს იმას, რომ პიროვნებებს შორის ურთიერთობებში დიდ როლს თამაშობს ინტუიცია და ასევე, ტრადიციები. ასეთ საზოგადოებებში შეთანხმებები, რომლებიც მიღნეულია ზეპირი ურთიერთობისას, მკაცრად არის დაცული და არ ჩნდება ნერილობითი კონტრაქტის აუცილებლობა. მაღალკონტექსტურ კულტურებში ინფორმაციის უმეტესი ნანილი უკვე ცნობილია ადამიანისათვის და მხოლოდ უმნიშვნელო ნანილი ნარედგინება სიტყვებით. სიტყვები კი, პირიქით, ნიღბავენ და ფარავენ მოლაპარაკის ჭეშმარიტ ზრახვებს. „მაღალი კონტექსტის ტიპური კულტურები ზოგიერთ არაბულ და აზიურ ქყვეყნებში არსებობს.

„დაბალი კონტექსტი" სრულიად საპირისპიროა: პიროვნებებს შორის კონტაქტი მკაფიოდაა ფორმალიზებული, ურთიერთობაში გამოიყენება მკაცრი ფორმულირებები, რომელთა აზრობრივი მნიშვნელობები დამოკიდებულია სიტუაციასა და ტრადიციებზე. საქმიანი ურთიერთობები ვარაუდობენ დეტალიზებული კონტრაქტების აუცილებელ გაფორმებას. „დაბალი კონტექსტის" კულტურები არის დასავლეთის განვითარებული მრენველობის ქვეყნებში. მაღალი კონტექსტის კულტურა ძირეულად განსხვავდება დაბალი ფონის კულტურისაგან

ისეთ ქვეყნებში, როგორიც ინგლისი და აშშ-ია, ფაქტები კონტექსტებთან შედარებით სიღრმისეულია, აზიურ ქვეყნებში კი პირიქით – ნებისმიერი ფაქტი აღიქმება და ინტერპრეტირდება კონტექსტის ჩარჩოებში.

ამერიკულ კულტურაში ხელშეკრულება ნიშნავს სიტყვა-სიტყვით – სიტყვის მიცემას და გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა. ხოლო, დაეუშვათ, გერმანელებისა და ფრანგებისათვის (სადაც კონტექსტის მნიშვნელობა უფრო მაღალია) ადამიანური კავშირები ხელშეკრულებაზე უფრო მნიშვნელოვანია. აქ სიტუაციის ცვლილებისას ხელშეკრულება შეიძლება დაიბეჭდოს (ან სხვანაირად ჩამოყალიბდეს) ორმხრივი მოგების მისაღებად, რაც ძალიან ალაშფოთებს ხოლმე ამერიკელებს. ამერიკელ ბიზნესმენებში მიღებულია ლაპარაკი პირდაპირ, საქმიანად, ყველა საგნის საკუთარი სახელით დასახელებით. განსახილველ საკითხზე აზრის გამოთქმისას აზრები თავისთვის კი არ უნდა დარჩეს, არამედ უნდა გამოითქვას განხილვის დროს. სიტყვებით ყველაფრის გამოთქმის ასეთი მანერა მაღალკონტექსტური კულტურის ადამიანებში უხეშობად და უზრდელობად აღიქმება.

ბუნებრივია, რომ „მაღალი" და „დაბალი" კონტექსტის კულტურების ასეთ უკიდურეს გამოვლინებებს შორის იმყოფება იმ ქვეყნების უმრავლესობა, რომლებსაც უჭირავთ ზემოთმოყვანილი მაჩვენებლების მიხედვით საშუალო მდგომარეობა.

კონტექსტის დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეროვნულ, და განსაკუთრებით საქმიან კულტურაზე. ბიზნესის ნარმართვის თავისებურებები კონტექსტზე დამოკიდებულებით ნაჩვენებია ცხრილში 2.2.5.

შესაბამისად, ბიზნესის ნარმართვის დროს ამა თუ იმ ქვეყანაში ან ერთობლივი პროექტების განხორციელებისას და მოლაპარაკებების ნარმოებისას, აუცილებელია კონტექსტის დონის გათვალისწინება. ამ ფაქტორის გათვალისწინების შედეგად შესაძლებელი ხდება კონფლიქტებისა და გაუგებრობების თავიდან აცილება, ასევე, საკუთარი ბიზნესის უფრო ეფექტიანად ორგანიზება ეროვნული გარემოს გათვალისწინებით.

ჩვეულებრივ, საქართველოს მიაკუთვნებენ მაღალი კონტექსტის მნიშვნელობის ქვეყნებს.

ცხრილი 2.2.5. ბიზნესის ნარმართვის თავისებურებები კონტექსტის მიხედვით

კონტექსტის მაღალი მნიშვნელობა	კონტექსტის დაბალი მნიშვნელობა
ბიზნესი	**ბიზნესი**
სუსტი ზენოლა მყიდველზე; გაყიდვების ხანგრძლივი ციკლი; მუშაკის დიდი გავლენა მყიდველზე; ნინააღმდეგობების თავიდან აცილების მისნრაფება; ფონის ჩახშობა; სიტუაციური გარემოებები	ძლიერი ზენოლა მყიდველზე. გაყიდვების ხანმოკლე ციკლი; მუშაკისა და მყიდველის სუსტი მონანილეობა; "ისინი" – „ჩვენის" ნინააღმდეგ; შავ-თეთრი კონტრასტები: ზუსტად განსაზღვრული გარემოები.
კომუნიკაციები	**კომუნიკაციები**
ირიბი; ეკონომიკური; მსმენელისგან ბევრს ელიან; მნიშვნელოვანია ფორმა.	ზუსტად მიმართულები; გამოიყენება ასახსნელად; მსმენელისგან ელიან ცოტას; მნიშვნელოვანია შინაარსი; უნიფიკაციის არარსებობა; ადვილად ცვალებადი.
წესები	**წესები**
ყოელისმომცველი; ერთმნიშვნელოვნად ახსნადები	მტკიცედ უნდა იდგე საკუთარ აზრზე; სხვადასხვაგვარი ინტერპრეტაციის მქონე
კულტურის საერთო ნიშნები	**კულტურის საერთო ნიშნები**
მოითხოვს საიდუმლო ცოდნას; ეთიკური; პასუხისმგებლობა ხელქვეითებზე; სიატუაციური; დაყოფა თაეისიანებად და უცხოებად.	დაფუძნებულია სამართალზე; ყველა მხოლოდ საკუთარ თავზე აგებს პასუხს; დახშული.

ფართოდ გახდა ცნობილი ჰოლანდიელი მეცნიერის კულტუროლოგის, ლინგვისტის რიჩარდ ლუისის კვლევები, რომელიც კროსკულტურული კომუნიკაციების და კორპორა-

ტიული ბიზნესის პრობლემების ერთ-ერთი ყველაზე ავტორიტეტული სპეციალისტია.

ოცდაათი წლის განმავლობაში რ. ლუისი ატარებს ლექციებსა და სემინარებს, კონსულტაციას უნევს ტრანსნაციონალურ კორპორაციებსა და მრავალი ქვეყნის მთავრობებს. მან შეიმუშავა მსოფლიო კულტურების კლასიფიკაცია და განსაზღვრა თითოეულის საკვანძო თავისებურებები, შექმნა ტესტი კომპანიის საერთო კროს-კულტურული დონის შესაფონებლად. მეცნიერი ასევე საერთაშორისო კროს-კულტურული ენობრივი ტრენინგის ინსტიტუტის პრეზიდენტია. მის კლიენტებს შორის არიან Deutche Bank, Mercedes Benz, BMW, Gillette, Banco de Espana, Nokia, Volvo, IBM.

ლუისმა თავის კვლევას საფუძვლად დაუდო სხვადასხვა კულტურების დამოკიდებულება დროსა და მისი გამოყენებისადმი. ამ მიზნით განსხვავდება მონოქრომიული დრო (მოვლენები ნანილდება როგორც ცალკეული ერთეულები და ორგანიზდება თანმიმდევრობით) და პოლიქრომიული დრო (მოვლენები მიმდინარეობს ერთდროულად). დროით სისტემაზე დამოკიდებულების მიხედვით მართვის პროცესები სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვაგვარად ორგანიზდება. მონოქრომიული კულტურები აქცენტს აკეთებენ მენეჯმენტის სტრატეგიასა და განრიგზე, ხოლო ორგანიზაციის დროს გააჩნია ხისტი, იძულებითი ჩარჩოები.

მაგალითად, სამრეწველო წარმოება ორგანიზებულია ფაზების ან სტადიების ფიქსირებული თანმიმდევრობის შესაბამისად. თუ ირღვევა ხანგრძლივობა და ნესრიგი, მაშინ სანარმოო პროცესი ჩერდება. პოლიქრომიული კულტურები ნაკლებად დამოკიდებულია მოვლენების განრიგზე, შეიცავს უფრო მეტ საქმიანობას და უფრო მეტად დაფუძნებულია ლიდერობაზე. შედეგად, მათ სხვადასხვაგვარი ადმინისტრაციული სტრუქტურა, წარმოების განსხვავებული პრინციპები და ბიუროკრატიული ორგანიზების სხვადასხვა მოდელები გააჩნიათ.

ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა, ძალიან პირობითად, „დავახარისხოთ" ადამიანები და შეეიმუშაოთ მართვის დიფერენცირებული მიდგომა მათი ფსიქოლოგიური თავისებურებების გათვალისნინებით. ავტორის მიერ შემოთავაზებული ჯგუფები პრინციპულად განსხვავდება თავისი საქმიანი სტილით, ლიდერობის ტიპით, მუშაობის პრინციპით. მაგალითად, ინფორმაციის შეკრებისას მონოაქტიური კულტურები უპირველეს ყოვლისა ეყრდნობიან ფორმალიზებულ საინფორმაციო სისტემებს, პოლიაქტიურები – პირადი შეხვედრების შთაბეჭდილებებს, საუბრების დროს მიღებულ მონაცემებს და ა. შ. მოცემული ტიპის მენეჯერების ხასიათების გაერთიანებისას შესაძლებელია ყოველეთ ტიპზე საკმაოდ სრული სურათის მიღება. მონოაქტიური მენეჯერი განსხვავდება შემდეგი თვისებებით: დროის ერთ პერიოდში დაკავებულია ერთი საქმით, რის შედეგადაც დრო იყოფა ნანილებად და ხდება საგრძნობი; კონცენტრირებულია მხოლოდ შრომაზე; სერიოზულად ეპყრობა ვადებს (დროით ვალდებულებებს) და გეგმებს;

აბამს და ნყვეტს უამრავ ხანმოკლე კავშირებს; ატარებს პირად პასუხიმგებლობას შრომის დროზე, რომელიც შევსებულია კონკრეტული ვალდებულებებით. დროს აღიქვამს როგორც მუქარას – მოვლენების სწრაფ და ძვირადღირებულ მიმდინარეობას, რომელიც სრულად უნდა იქნას გამოყენებული; აგვარებს კონფლიქტებს პრიორიტეტის პრინციპით ("პირველები – საუკეთესოები") და პრობლემების რიგითობით; აღიარებს გონებისა და ჭკუის თავისუფლებას მიზეზებისა და შედეგების ნაკლის ჯაჭვისაგან, წანამძღვრებისაგან და დასკვნებისაგან; აფასებს საქონელს დროში – სიახლეების რენტაბელობიდან რუტინული წარმოებისას მოგების კლებამდე და სიკვდილამდე. პოლიაქტიური მენეჯერი სხვაგვარად მოქმედებს: ერთდროულად რამდენიმე საქმითაა დაკავებული; დროს აფასებს როგორც, მოქნილს, ელასტიკურ და განუყოფელს; ადვილად გადააქვს გულისყური საქმიდან; ყველა დადგენილ ვადას (გეგმებს, დღის განრიგს, საბოლოო პროდუქტის ნარდგენას) მიიჩნევს სასურველად, მაგრამ არა სავალდებულოდ; მთავარ აზრს ანიჭებს ვალდებულებების ბოლომდე დამუშავებას. მთელი ცხოვრების განმავლობაში ადგენს და პერიოდულად აღადგენს მუდმივ კავშირებს; როგორც გარკვეული სოციალური ჯგუფის ნარმომადგენელი, პასუხს აგებს დღეანდელობაში ნარსულის გამოყენებაზე უკეთესი მომავლის გარანტიისათვის; დრო მიაჩნია მეგობრად, რომელთან შეხვედრასაც ახალი საშუალებები მოაქვს: არეგულირებს კონფლიქტებს რამდენიმე მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად კოორდინირებული პროცესების მინიმუმიდან; გონება მიაჩნია რამდენიმე ამოცანისა და

მთელი პროცესის მიზნების სინთეზის პრინციპად; საქონლის გაახლებას თვლის დროის ბუნებრივ თვისებად, რამეთუ ერთი საქონლის: „გენები" აძლევენ სიცოცხლეს შემდეგ თაობებს.

თუმცა, შემოთავაზებული კვალიფიკაცია არ ამონურავს ეროვნულ თავისებურებებს. ადამიანთა უმრავლესობა, ამა თუ იმ ჯგუფში მოხვედრისას იძენს სხვა ჯგუფების დამახასიათებელ ნიშნებსაც. მაგალითად, ბრიტანელებს ბასიათში აქვთ რეაქტიული ტენდენციები, ხოლო ვიეტნამელები შესამჩნევად პოლიაქტიურები არიან. მონოაქტიურ გერმანელებთან შედარებით რუსები პოლიაქტიურები არიან, მაგრამ იგივე რუსები მონოაქტიურებად მოგვეჩვენება კიდევ უფრო პოლიაქტიური კავკასიელების გვერდით. რუსეთი, ლუისის აზრით, ყველაზე ახლოს დგას პოლიაქტიურ კულტურებთან. ჩვენ ვეთანხმებით ბატონი ლუისის შეფასებას, თუმცა ის არ არის დაფუძნებული ზუსტ გამოთვლებსა და გამოკითხვებზე. რუსეთისათვის დამახასიათებელი პოლიაქტიურობა ძლიერ ზეგაულენას ახდენს სამუშაო პროცესზე და ეს გასათვალისწინებელია.

პოლანდიელმა მეცნიერმა **ფონს ტრომპენაარსმა** ამერიკელ მკვლევარ-კონსულტანტ **ჩარლზ ჰემპდენ-ტერნერთან** ერთად მოდელირების საფუძვლად გამოყო საქმიანი კულტურების დამოკიდებულება ისეთ მახასიათებლებთან, როგორიცაა:

– ძალაუფლების მართვის ცენტრალიზაციის დონე და დისტანცია (დილემის გადაჭრისას უპირატესობა ენიჭება იერარქიულობა-ეგალიტარიზმს);

– მმართველობითი ფუნქციების ფორმალიზაციის დონე (დილემა: ფორმალური სტრუქტურა-არაფორმალური სტრუქტურა);

– საქმიანობის მიზნობრივი მიმართულება (დილემა: ორიენტაცია პიროვნებაზე და პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე – ორიენტაცია ამოცანების გადანყვეტისაკენ და მიზნების მიღნევისაკენ).

ქცევის კონცეფციაზე დამოკიდებულების მიხედვით გამოიყოფოდა ძირითადი მოდელები: „ინკუბატორი", „მართული რაკეტა", „ეიფელის კოშკი", „ოჯახი"

სისტემა „ინკუბატორი" ეფუძნება შემდეგ პოსტულატებს:

– ეგალიტარული, აქცენტი პიროვნებაზე, არაფორმალური, ორიენტირებულია პიროვნების განვითარებაზე;

– მართვა განვითარებისა და პიროვნების პროფესიული ზრდის პრიზმაში;

– მუდმივი ცვლილებებისთვის მზადყოფნა ჩადებულია კომპანიის სტრატეგიაში.

– დელეგირების მაღალი დონე.

ამ მოდელისკენ იხრებიან დიდი ბრიტანეთის, კანადის ნვრილი და საშუალო ფირმები.

"მართული რაკეტის" მახასიათებლები:

– ეგალიტარული, ფორმალიზებული, ორიენტირებულია კონკრეტული ამოცანების გადანყვეტაზე;

– მართვა სტრატეგიის, მისიის, ხედვის პრიზმიდან:

– დელეგირების მაღალი დონე;

– შედეგის საზღაური.

ეს მოდელი ყველაზე მეტად დამახასიათებელი აშშ-ის, კანადის, ევროპის ანგლო-პოლანდიური ჯგუფის ქვეყნების და სკანდინავიური კომპანიებისათვის.

"ეიფელის კოშკის" სისტემა შემდეგ მდგენელებს ეფუძნება შემდეგ მახასიათებლებს:

– იერარქიული, ფორმალიზებული, ორიენტირებულია ამოცანების გადანყვეტაზე;

– მართვა სტრუქტურისა და ფუნქციური ვალდებულებების საფუძველზე, სხვა სიტყვებით „როგორ" და „რა გზით" აქ მიღნეული ნიშნავს უფრო მეტს, ვიდრე ის, თუ „რა არის" მიღნეული;

– საზღაური ფუნქციების რეალიზაციისათვის. არსებობს ძალაუფლების ვერტიკალის მკაფიოდ კონსტრუირებული „სართულები", დაუშვებელია „სართულებზე გადახტომა" ამოცანების გადანყვეტის დროს. ზოგჯერ „ზემოდან" მომდინარე დავალებების შესრულება ფასდება და ნაზღაურდება არანაკლებად, ვიდრე მიღნეული შედეგი.

მოდელი გაერცელებულია გერმანიაში, ავსტრიაში, უნგრეთში, ავსტრალიაში და ახალ ზელანდიაში.

"ოჯახის" მოდელის მახასიათებლებია:

– იარარქიული, ფორმალიზებული, ორიენტირებულია ამოცანების გადანყვეტაზე;

– მართვა სტრუქტურისა და ფუნქციური ვალდებულებების საფუძველზე;

– საზღაური ფუნქციების რეალიზებისათვის.

ეს მოდელი განსაკუთრებულია საინტერესოა ჩვენთვის, რადგანაც შეიცავს ზოგიერთ პოსტულატს, რომლებიც დამახასიათებელია ქართული კომპანიებისთვის). მაგალითად, „ოჯახისა" და „მისი წევრების" კეთილდღეობის გაიგივება. მსგავსი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს განასკუთრებული როლი ეკისრება, რომელიც წმინდა მმართველობითი უნარ-ჩვევების გარდა ვარაუდობს „ქარიზმატული ლიდერის" ნიშნებს, რომელიც ცოდნით, სიბრძნით, კავშირებით გამოირჩევა. ამ მოდელში ძალზე ძლიერია პატერნალისტური ამოცანები, რაც ნიშნავს ხელქვეითების ქმედებების შეთავსებადობას ხელმძღვანელის სურვილებთან. ამ მოდელის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი უფლებამოსილების დელეგირების სიმცირე, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების ელემენტს. ეს ნიშნავს ცალკეული მენეჯერების მიერ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების შეუძლებლობას, პასუხიმგებლობის ხელმძღვანელზე „გადატანას" ქართული ბიზნეს-გარემო ასეთ შემთხვევაში არ ნარმოადგენს გამონაკლისს, უცხოელი სპეციალისტი-პრაქტიკოსებიც მიუთითებენ. მეორე, ყველაზე არსებითი ნაკლი იმალება ცვლილებების მართვის პროცესში, რომლებიც თითქმის ყოველთვის მტრულად აღიქმება. ამასაც სირთულეები, თან ახლავს რადგანაც ბიზნესის ნარმართვა თანამედროვე პირობებში მუდმივ სრულყოფას და ცვლილებებისათვის მზადყოფნას მოითხოვს.

ასე რომ, „ოჯახისათვის" დამახასიათებელია:

– მაღალი კონტექსტი ერთი შეხედვით მარტივი ურთიერთობებისას;

– ფუნქციური ვალდებულებები არ მუშაობს;

– მიზანი (ამოცანა) პლუს მატერიალური სტიმულირება „მამის" მონაწილეობისა და კონტროლის გარეშე;

– აბსურდი;

– "ოჯახისგან" გამოყოფა გაძნელებულია. როგორც გამონაკლისი, ეს შესაძლებელია „მამის" მხარდაჭერით.

მოდელი „ოჯახი" უფრო მეტად გავრცელებულია აღმოსავლეთისა და ევროპის სამხრეთის ქვეყნებში (იტალია, ესპანეთი, სამხრეთ საფრანგეთი, საბერძნეთი, კვიპროსი).

ნაშრომში „კაპიტალიზმის შვიდი კულტურა" ზემოთ ნახსენებმა ჰოლანდიელმა სოციოლოგებმა ჩ. ჰემპდენ-ტერნერმა და ფ. ტროპენაარსმა გამოიკვლიეს 15 ათასი მენეჯერი სხვადასხვა ქვეყნებში – აშშ-ში, იაპონიაში, ინგლისში, გერმანიაში, საფრანგეთში, ჰოლანდიასა და შვედეთში. ინდივიდუალური ქცევის ყველა შეფასება არის კულტურული ფაქტი, რომლის საფუძველშიც ძევს ჩამოთვლილი ღირებულებების კონფლიქტები. თითოეულ წყვილში ერთი უპირატესია მეორეზე, თუმცა ყოველი მათგანი აუცილებელია ეკონომიკის განვითარებისათის.

ავტორების აზრით, XXI საუკუნეში ეკონომიკური ზრდა გახდება არა მხოლოდ იმ კაპიტალისტური კულტურების ნიშანი, რომლებიც გადალახავენ საკუთარ მიდრეკილებებს ერთ რომელიმე ფასეულობას მიანიჭონ მთავარი მნიშვნელობა და მიაღწიონ ურთიერთსანინააღმდეგო ღირებულებების თანაფარდობას.

დასკვნების საილუსტრაციოდ შემოთავაზებულია 12 მეტაფორა, რომელთაგან თითოეული ასახავს ქვეყნების კულტურულ-ისტორიულ სტერეოტიპებს და გავლენას ახდენს მენარმეობაზე, მმართველობით შრომაზე, სოციალურ ნესრიგსა და ეკონომიკურ განვითარებაზე. უნივერსალიზმისა და პარტიკულარიზმის კავშირი ანალიზთან და სინთეზთან გამოიხატება მეტაფორებში „მანქანები" (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, ჰოლანდია), „მანქანების სისტემები" (გერმანია), და „ორგანიზმი" (იაპონია, სინგაპური, ესპანეთი). ინდივიდუალიზმისა და შიდა და გარედან მართული ჯგუფის სინთეზი იძლევა მეტაფორებს „კაშხალი" (ჰოლანდია), „კიბე" (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია), „მთის ბილიკი" (იაპონია, სინგაპური, ესპანეთი) და „ბარიკადები" (საფრანგეთი). ინდივიდუალიზმის, პარტიკულარიზმისა და უნივერსალიზმის ჯგუფების გადაკეთება გამოხატულია მეტაფორებში „ეგოიზმის იურიდიული მუხრუჭები" (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია), „პარმონია" (იაპონია, სინგაპური, პონკონგი), „სოციალური ხელშეკრულება და ნესრიგი" (გერმანია). და ბოლოს, იერარქიისა და თანასწორობის შეერთება „მინერილობით-მიღნევად სტატუსთან" იძლევა „შეკვეთილ კაპიტალიზმს", რომელიც დაკავშირებულია სახელმნიფოების სამრენ-

ველო პოლიტიკასთან (იაპონია, სინგაპური, საფრანგეთი, ესპანეთი) ან „თაეისუფალი კონკურენციის ველს" (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, შვედეთი, გერმანია).

აგეევმა, გრაჩოვმა და პისტრიკმა განსაზღვრეს ბიზნესში ოთხი საბაზისო კონცეპტუალური მიდგომა, რომლებიც ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობისას ძირითადი მოტივატორია. ეს არის ბიუროკრატიული მენარმეობა, რომელიც დაფუძნებულია აქტიურ ინიციატივებზე, მაგრამ სახელმნიფოს მკაფიო კონტროლის ქვეშ: პრაგმატული პარტნიორობა, რომელიც დაფუძნებულია მოგების მაქსიმალურ მიღებაზე ტექნოკრატიული საზოგადოების ბაზისზე; მძარცველობითი მენარმეობა, რომელიც დამყარებულია ნარმატების მიღნევის სნრაფვაზე მტრების დათრგუნვის საშუალებით, ჩრდილოვანი ეკონომიკისა და მაფიოზური სტრქტუტურების მეთოდების გამოყენებით, განვითარებაზე ნებისმიერი გზებით, მათ შორის პარტნიორების, კლიენტებისა და საბელმნიფოს მოტყუების გზით: სოციალური პასუხისმგებლობის მენარმეობა, რომელიც ემყარება საქმიანი ურთიერთობების განხორციელებას ეროვნულ ინტერესებთან, სრულიად საკაცობრიო ღირებულებებთან და რნმენებთან, სოციალური პრობლემების გადაჭრასთან შესაბამისობაში. რასაკვირველია, თითოეული ეს ფილოსოფია არსებობს ნებისმიერ საზოგადოებაში, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, საქართველოსათვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიული და მძარცველი მენარმეობის კომბინაცია, მაგალითად, აშშ-ს ახასიათებს პრაგმატული და სოციალური პასუხისმგებლობის კომბინაცია.

არ შეიძლება მთლიანად დავეთანხმოთ აეტორების დასკვნებს, რომლებიც გადაჭარბებულად აფასებენ ამერიკული სისტემის უპირატესობას და სხვათა პიპერტროფიულ ნაკლებს.

როკიჩის მონაცემების პრაქტიკული შესნაელის საფუძველზე ვებერმა საბაზო ფასეულობებს მიაკუთვნა ამბიციურობა, შრომისუნარიანობა, მდიდარი ნარმოსახვა, დამოუკიდებლობა, ინტელექტუალობა, ლოგიკურობა და პასუხისმგებლობა, მაშინ როდესაც ინსტრუმენტულ ფასეულობებს მიაკუთვნა ისეთები, როგორიცაა სიცოცხლის ხალისი, გულნრფელობა, სიმამაცე, პატიებისადმი მიდრეკილება, დახმარების სურვილი, სიყვარული, მორჩილება და ზრდილობიანობა. ფასეულობათა ცალკეულ ჯგუფებს შესაძლოა მისდევდნენ როგორც ცალკეული პიროვნებები, ისე მთელი საზოგადოებები. ვებერის მიერ ემპირიული გზით მიღებული კლასიფიკაციის სხვა თეორიებთან შედარებისას, რომლებშიც გამოყოფილია ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური ასპექტები, შეიძლება დარნმუნებით ითქვას, რომ ინდივიდუალისტური საზოგადოებების ნარმომადგენლები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საბაზო ფასეულობებს, იმ დროს, როდესაც კოლექტივისტური საზოგადოებების ნარმომადგენლები მხარს უჭერენ ინსტრუმენტულ ღირებულებებს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში, სადაც ცალკეული ინდივიდუმების მიზნები და ამოცანები პრევალირებენ ჯგუფის მიზნებსა და ამოცანებზე, ინდივიდუმები ემხრობიან ისეთ ღირებულებებს, როგორიცაა ამბიციურობა, ინტელექტუალობა, მდიდარი ნარმოდგენა და დამოუკიდებლობა ინდივიდუალური ნარმატების მისაღნევად. თუმცა, კოლექტივისტურ კულტურებში, ინდივიდის ქცევებს ნარმართავს სოციალური ნორმები, ვალდებულება და მოვალეობები საზოგადოების ნინაშე, შესაბამისად, კოლექტივისტური კულტურები აქცენტს აკეთებს შემდეგ ინსტრუმენტულ ღირებულებებზე, როგორიცაა: კოოპერაცია, პარმონია, სიცოცხლის ხალისი, პატიების უნარი, დაბმარების სურვილი, სიყვარული, მორჩილება და ზრდილობიანობა.

ჩვენი აზრით, ზემოთ მოყვანილი იყო საქმიანი კულტურების ანალიზისადმი ყველაზე უფრო ცნობილი და საინტერესო მიდგომები. თუმცა, აღნიშნული სკალების გარდა, არსებობს ობიექტური ფაქტორების ჩამონათვალი, რომლებიც გავლენას ახდენენ საქმიან კულტურებზე:

– რელიგია;
– პოლიტიკა და სამართალი, გეოგრაფიული და ბუნებრივი პირობები;
– განათლება, ტექნოლოგიები;
– ღირებულებები და ურთიერთობები;
– სოციალური ორგანიზაცია;
– ენა.

მოვიყვანოთ საერთაშორისო ბიზნესსა და კომპანიების საქმიანობაზე ამ ფაქტორების გავლენის რამდენიმე მაგალითი.

რელიგია ასახავს ადამიანების მიერ იდეალური ცხოვრების ძიებას და მოიცავს შეხედულებებს სამყაროზე, ჭეშმარიტ ღირებულებებზე, რელიგიურ რიტუალებზე. რელიგია როგორც კულტურის ელემენტი, გავლენას ახდენს ადამიანებისა და საზოგადოების ეკონომიკურ საქმიანობაზე: ფატალიზმმა შეიძლება შეამციროს მისწრაფება ცვლილებებისადმი, მატერიალური სიმდიდრეები შეიძლება განიხილებოდეს როგორც ნინალობა სულიერი გამდიდრებისაკენ და ა. შ. უეჭველია, არა მხოლოდ რელიგია ახდენს გავლენას ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე, მაგრამ საქმიანი კულტურის გასაგებად შედარებითი მენეჯმენტის დონეზე ძალზე მნიშვნელოვანია სწორედ რელიგიური ფაქტორებისა და ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე მათი ზეგავლენის გათვალისწინება.

მსოფლიო ბანკის მიერ ჩატარებული კელეეით გამოვლინდა, რომ არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება რეგლიგიურობასა და ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის (მეპ) სიდიდეს შორის. მიღებული მონაცემების თანახმად, ყველაზე მაღალი მეპ მოდის ქრისტიანულ პროტესტანტულ საზოგადოებებზე, რადგანაც პროტესტანტული ეთიკა უბიძგებს ხალხს სიმდიდრის დაგროვებისაკენ. მეორე ადგილზეა საზოგადოებები, რომლებიც ბუდიზმს აღიარებენ, ხოლო ყველაზე ღარიბები არიან სამხრეთ-ბუდისტური და სამხრეთ-ინდუისტური საზოგადოებები.

ზემოთხსენებული საზოგადოებების ეფექტიანობის მიზეზს წარმოადგენს ფასეულობათა სისტემები, რომლებიც დაკავშირებულია მათ რელიგიურ ეთიკასთან, სადაც კულტივირებულია სპეციფიკური დამოკიდებულება როგორც შრომისადმი, ისე ადამიანის მოვალეობისა და ვალდებულებებისადმი. და თუმცა ეს ეთიკური ნორმები შემუშავებული იყო მთელი რიგი დასავლეთევროპული და აღმოსავლეთ-აზიური საზოგადოებების მიერ, სოციოლოგების, სოციალური ფსიქოლოგების, მენეჯმენტის სპეციალისტების შრომები აჩვენებენ, რომ სხვა კულტურული ტრადიციების მქონე საზოგადოებებში შესაძლებელია შესაბამისი ფასეულ-სამოტივაციო სტრუქტურების მიზანმიმართული ფორმირება.

რელიგიურ საფუძველთან ეკონომიკური მოდელის ნარმატების დამოკიდებულების შესასნავლად სოციოლოგმა მაქს ვებერმა ჩაატარა კვლევა, რომლის შედეგები მოცემულია მის ნაშრომში „პროტესტანტული ეთიკა და კაპიტალიზმის სული" თუმცა, კაპიტალისტური განვითარების ფესვების ვებერისეული ანალიზი შემდგომში გააკრიტიკეს ისტორიკოსებმა, რომლებიც, ჩვენის აზრით, სამართლიანად მიუთითებდნენ ისეთ ალტერნატიულ ისტორიულ ფორმებზე, რომლებიც ასევე ეფექტიანად უჭერდნენ მხარს კაპიტალიზმს, მაგალითად, როგორიცაა ანგლოსაქსური კულტურა, თუმცა სხვაგვარ ინსტიტუციურ ფორმებში.

თუმცა აღსანიშნავია, რომ სწორედ ვებერმა დაიწყო პირველად ეკონომიკური კულტურის განხილვა ეროვნულ-რელიგიური ტრადიციების პრიზმაში. შესაბამისად, რელიგიურ სამეურნეო კულტურების ძირითადი ტიპები ემთხვევა ძირითად რელიგიურ კონფესიებს: შეიძლება გამოიყოს პროტესტანტული, კათოლიკური, მართლმადიდებლური, ისლამური, ინდო-ბუდისტური და კონფუციანური ეკონომიკური ეთიკა. ეს სამეურნეო კულტურები დიდ გაელენას ახდენენ საბაზრო მოდერნიზაციის პროცესებზე. თვით ქრისტიანობის შიგნითაც კი მკაფიოდ ჩანს გარკვეული იერარქია: თუკი პროტესტანტიზმი ყველაზე ხელშემწყობია საბაზრო ურთიერთობების განვითარებისათვის, კათოლიციზმი ბოჭავს მათ უკიდურესობებს, ხოლო მართლმადიდებლები, პირიქით, მიესალმებიან მათ განვითარებას. კონფუციანური ეკონომიკური კულტურა კი, რომელიც დამყარებულია უფროსებისადმი პატივისცემაზე და პიროვნებას კოლექტივის ინტერესებს უქვემდებარებს, მუდმივ თვითსრულყოფას და მაღალ მორალს გულისხმობს, რამაც გახდა იგი „დასაელური" კაპიტალიზმის სამენარმეო კულტურის პირველი ალტერნატივა.

ისლამური და ინდო-ბუდისტური ქვეყნების საქმიანი კულტურა არ გამოირჩევა პროდუქტიულობით, და ამის მიზეზი ძირითადად არის რნმენებისა და ნესების კომპლექსი, რომელიც გულისხმობს სრულ გათქვეფას კოლექტივში, ამის საპირისპიროდ ცალკეული პიროვნების ინიციატივას, სიბეჯითეს მიზნების მისაღნევად და, პრინციპში, ინტერესს მსოფლიო სიკეთეებისადმი არ მიესალმებიან.

ეკონომიკური თვალთახედვით დღეისათვის ყველაზე „ნარმატებული" პროტესტანტული (ამერიკული), კათოლიკურ-პროტესტანტული (დასავლეთ-ევროპული) და კონფუციური (შორეული აღმოსავლეთის) კულტურებია. ამ თვალსაზრისით სამი ჯგუფი გამოიყოფა:

ა) ანგლოსაქსური ლიბერალური მოდელი ("პროტესტანტული" კაპიტალიზმი: – აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, ახალი ზელანდია), რომლისთვისაც დამახასიათებელია სახელმწიფო რეგულირების მინიმიზაციის ტენდენცია, რომელიც დაფუძნებულია ძირითადად სამეურნეო ცხოვრების სამართლებრივ რეგულირებაზე;

ბ) დასავლეთევროპული (კონტინენტური) სოციალ-დემოკრატიული მოდელი ("კათოლიკურ-პროტესტანტული კაპიტალიზმი" – საფრანგეთი), სკანდინავიის ქვეყნები, გერმანია და დასავლეთ ევროპის დანარჩენი ქვეყნების უმეტესობა), რომელიც გულისხმობს „ძლიერ" სახელმწიფოს, რომელიც აქტიურად მონაწილეობს სამეურნეო ცხოვრებაში და იმავდროულად მთავარი ყურადღება ექცევა სოციალურ პოლიტიკას;

გ) შორეულ-აღმოსაელური პატრიარქალურ-კორპორაციული მოდელი ("კონფუციანური კაპიტალიზმი" – იაპონია, სამხრეთი კორეა, ტაივანი, ჩინეთი), როდესაც „ძლიერი" სახელმწიფო აქტიურად არეგულირებს და ნარმართავს სამეურნეო ცხოვრებას, დაკავებულია უმთავრესად ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიით.

პოლიტიკა და სამართალი საქმიან კულტურაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პირველ რიგში ზოგიერთ ქვეყანაში ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის დონის გათვალისწინებით (სახასიათო მაგალითებია ჩინეთი, ბელარუსი). მოცემული ფაქტორის ზეგავლენის შესასნავლად მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს კონტროლის დონის დადგენა (ეს ძირითადად ახასიათებთ ქვეყნებს გარდამავალი ეკონომიკით), საექსპორტო პოლიტიკის ხასიათი, სხვადასხვა კავშირებისა და ასოციაციების საქმიანობა, სხვადასხვა უნყებების კორპორაციულად დაკავშირებული ჩინოვნიკების არსებობა, პოლიტიკური პარტიების ხელმძღვანელობა და ჩრდილოვანი ეკონომიკის ნარმომადგენლების საქმიანობაც კი, ნაციონალიზმის დონე. საგარეო ეკონომიკურ საქმიანობაზე სახელმწიფოს ზემოქმედების მექანიზმებს განეკუთვნება ექსპროპრიაციები, კონფისკაციები, ლიცენზირება და ექსპორტის ან იმპორტის კვოტირება, ფისკალური პოლიტიკა და ა. შ. მთლიანობაში სიტუაცია კი ხასიათდება ხელისუფლებასა და მოქალაქეს შორის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ურთიერთობებით.

გეოგრაფიული, ბუნებრივი პირობები გავლენას ახდენენ ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე, ნანილობრივ განსაზღვრავენ საზოგადოების ღირებულებებს, პოზიციებს და ნორმებს. ეს სერიოზული ფაქტორია, რომელმაც გაელენა იქონია საქმიან კულტურაზე ბევრ ქვეყანაში. ამ ნაშრომში გეოგრაფიული ფაქტორის გაელენა დეტალურადაა გარჩეული საქართველოს მაგალითზე.

განათლების ხარისხისა და *ტექნოლოგიების განვითარების* შეფასება გულისხმობს მოსახლეობის განათლების დონეს, ტექნიკურ სნავლებასა და საბაზრო კავშირების დამყარებაზე მისი გავლენის შესნავლას. სხვა საბელმნიფოს ტექნიკური დონის ფართო გაგებით შესნავლამ შეიძლება მოგვცეს ინფორმაცია ბაზრის განვითარებაზე, პოტენციალზე და (ტრანსპორტზე, ენერგეტიკაზე, ნყალმომმარაგებაზე და ა.შ.) ასევე იმაზე, თუ როგორია ურბანიზაციისა და მოსახლეობის „სამრენველო ღირებულებების" განვითარების დონე. გარდა ამისა, მსგავსი კვლევები შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს სამუშაო ძალის ბაზრის სტაბილურობა, სამუშაო ძალის სნაულის უნარი და მისი დამოკიდებულება მეცნიერებასთან, სიახლეების დანერგვასა და საქმიან სამყაროსთან თანამშრომლობასთან.

საზოგადოებაში ღირებულებებისა და ურთიერთობების ხასიათი მჭიდროდაა დაკავშირებული რელიგიურ გრძნობებთან. ისინი ხშირად ქვეცნობიერია, მაგრამ განაპირობებენ არჩევანს ამა თუ იმ სიტუაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ ღირებულებათა და ურთიერთობათა სისტემის ფორმირება ხდება ინდივიდუალურად ყოველ ადამიანში, არსებობს მახასიათებლების მთელი რიგი, რომლებიც ერს მთლიანობაში ახასიათებენ. მათ შორის უშუალო ურთიერთობა აქვს საერთაშორისო ბიზნესთან (ეს ნიშნავს, რომ შედარებით მეწეჯმენტთანაც). ეს არის დამოკიდებულება: დროის, მიღნევებისა და სიმდიდრის მიმართ.

როგორც ცნობილია, პირველად საკითხი ღირებულებათა სისტემის გაელენის საბარმოო ქცევაზე გამოიკვლია მაქს ვებერმა, რომელიც რელიგიებიდან აცალკევებდა ეთიკურ კომპონენტს.

დამოკიდებულება დროსთან, ბევრი მკვლევარის აზრით, ნარმოადგენს ერთ-ერთ საბაზისო ფაქტორს, რომელიც ქვეყნების ჯგუფებად დიფერენცირებას ახდენს. პოლიქრონიული, მონოქრონიული და რეაქტიული კულტურების გამოყოფა ადასტურებს დროისადმი დამოკიდებულების პრინციპულ განსხვავებას, ხოლო აღნიშნული საკითხის არასწორმა

გაგებამ შეიძლება სიძნელეები გამოინვიოს ბიზნესის განხორციელებისას.

მიღნევებისა და სიმდიდრის მიმართ დამოკიდებულება ყველა ქვეყანაში ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ყალიბდებოდა და ხშირად მასზე რელიგია ახდენდა ზეგავლენას. იმ პოსტულატებზე დამოკიდებულებით, რომლებიც რელიგიურ მიმდინარეობების საფუძველში იყო, მოსახლეობას უყალიბდებოდა გარკვეული დამოკიდებულებები სამყაროს მიმართ, მათ შორის საქმიანი მოღვაწეობისადმი. იქ, სადაც მატერიალური სარგებელი და სულიერი განვითარება შეუთავსებლად ითვლებოდა, საქმიან ურთიერთობებს მცირე მნიშვნელობა ენიჭებოდა, ზოგიერთი რელიგია კი ბეჯითი შრომისა და სამენარმეო უნარის სტუმულს იძლეოდა (რაც ყველაზე მეტად ახასიათებს პროტესტანტულ საზოგადოებებს).

ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდება შემოსავლების მიღების მეთოდებისადმი დამოკიდებულებით. რადგანაც ბევრ საზოგადოებაში, მაგალითად, ინდოეთში, მინა და საქონლის წარმოება მმართველი კლასების კონტროლქვეშ არის, უცხოელი მენარმეები იძულებულნი არიან შემოიფარგლონ გრძელვადიანი იჯარით ან საშუამავლო ფუნქციების შესრულებით. მაგრამ მსგავსი გზით მიღებული შემოსავალი ხშირად საეჭვოდ ითვლება.

სოციალური ორგანიზაცია ახასიათებს სოციალურ სტრქუტურებსა და ინდივიდების ურთიერთდამოკიდებულებებს, აუცილებლად გასათვალისწინებელია საზღვრებს გარეთ ბიზნესის წარმოებისას.

მაგალითად, ბევრ ქვეყანაში არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება მევახშეებისადმი, ან აკრძალულია ფულის პროცენტებით გასესხება (ისლამური საზოგადოებები) და შესაბამისად, ძნელია ასეთ რეჟიმში ბიზნესის წარმართვა. ახალ კულტურულ გარემოსთან ურთიერთობისას მხედველობაში ყოველთვის მისაღებია ურთიერთობები პატარა სოციალურ ჯგუფებში და, პირველ რიგში, ოჯახში, რადგანაც ის ბაზარზე მნიშვნელოვანი მომხმარებელია. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ნათესაური კავშირების როლი საზოგადოების სოციალურ ორგანიზაციაში. იგი, როგორც კროსკულტურული პრობლემების ცვლადი, მხედველობაში მისაღებია ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიღებაში, მოსახლეობის უმაღლესი, საშუალო და დაბალ კლასებად გრადაციის დონეში, ინდივიდუალიზმის ან კოლექტივიზმის განხილვის.

საერთაშორისო ბიზნესში ძალზე დიდია სოციალური ასპექტების მნიშვნელობა. სწორედ საზოგადოების სოციალურ ორგანიზაციაზეა დამოკიდებული, იქნებიან თუ არა საქმიანი პარტნიორები საოჯახო ფირმების წარმომადგენლები, რომელშიც ნათესაობა განსაზღვრავს ყოველდღიურად მიღებული გადაწყვეტილებების ხასიათს და მემკვიდრეობითობას.

ენა ზეგავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციაზე, როგორც ნებისმიერი ხალხის მნიშვნელოვანი კულტურული ასპექტი. ვერბალური და არავერბალური ენები იძენენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას მოლაპარაკების პროცესის, სარეკლამო და მარკეტინგული კამპანიების ორგანიზებისას.

ძალზე ხშირად, საზღვრებს გარეთ ბიზნესის გაფართოებისას კომპანიებს უწევთ თავისი პოლიტიკის პრინციპულად შეცვლა საქონლის წინსვლისათვის. ეს შეიძლება იყოს საქონლის დასახელების შეცვლა, მაგალითად „ჟიგული" ექსპორტზე გავიდა სხვა მარკის „ლადას" სახელწოდებით, ამის გამო, რომ ფრანგულ ენაზე ეს შეიძლება გაგებული ყოფილიყო როგორც „უნესო ქალი", „ალფონსი" ან „ბარძაყი" (გიგოლეტტო, გიგოლო, გიგოლტ), ხოლო ჯენერალ მოტორსი იძულებული იყო შეეცვალა თავისი მოდელის „ნოვას" სახელი ესპანურენოვან ქვეყნებში ექსპორტისას, რადგან ესპანურად ეს ნიშნავს „არ მუშაობს, არ მიდის" (ნო ვა). სარეკლამო კამპანიების ჩატარება, კერძოდ, სარეკლამო რგოლების შექმნა, ყველა ქვეყნისათვის ასევე ძალზე ინდივიდუალურია და ეფუძნება ყოველი ტერიტორიული ნარმონაქმნის კულტურულ ღირებულებებსა და ჩვეულებს.

არავერბალური ენა ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია მოლაპარაკებების ორგანიზებისას და ასევე რეკლამისას. მეჰრებიენის მონაცემებით, ურთიერთობის დროს სიტყვებით გადაეცემა ძირითადი ინფორმაციის მხოლოდ 7%, ხოლო 55% აღიქმება სახის გამომეტყველებით, პოზით, ჟესტებით, 38% – ხმის ინტონაციებითა და მოდულაციით. ჟესტები მიმართულია სოციალური გარემოცვისაკენ, ამ სახით განისაზღვრება თუ რომელი გამოვლინებებია სასურველი და რომელი არა და მიულებლებიც კი. ჟესტის სოციალური ნორმირების და სტილიზაციის მაგალითია ამერიკაში და ევროპაში გავრცელებული მოთხოვნა,

უპირატესად საშუალო კლასში „გაიღიმეთ". ეს ასახავს დამოკიდებულებას „ნარმატების" მიმართ (ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტში). ადამიანი, რომელიც ყოველთვის იღიმება, აჩვენებს კეთილგანწყობას, საქმეებში საკუთარ ნარმატებას, რამაც შეიძლება ხელი შეუწყოს მის მომავალ ნარმატებებს და ა. შ. უნდა აღინიშნოს, რომ, მაგალითად, საქართველოში მოცემული პრინციპი არ ჭრის, რადგან ჩვენთან ტრადიციულად ჟესტებს, რომლებიც გამოხატავენ კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას, ნარმოადგენს არა მხოლოდ ღიმილი, არამედ თავის დახრა, მზერა.

სხვადასხვა კულტურებში აშკარაა ვერბალური ნიშნების სერიოზული განსხვავებები. ასე, მაგალითად, ხელით ჟესტი, რომელიც ამერიკელებში ნიშნავს „გამეცალე", ბუენოს აირესის რესტორნებში იქნება ოფიციანტის დაძახება, რადგან იქ ეს ნიშნავს „მოდი აქ". თუმცა მოძრობა, რომელიც ამერიკელებში ნიშნავს „მოდი აქ", სამხრეთ ევროპის მრავალ ქვეყანაში ნიშნავს „ნახვამდის". ლოყაზე ხელის გასმა იტალიაში ნიშნავს, რომ საუბარი იმდენად გაგრძელდა, რომ ნვერმა დაინყო ამოსვლა და დროა მოვრჩეთ დისკუსიას და ა. შ. ერთი და იგივე ჟესტების მსგავსი აღქმების შეუთავსებლობები უამრავია.

ნიშნების არაერთგვაროვან აღქმას შეუძლია დააქვეითოს რეკლამის ეფექტიანობა, გამოიწვიოს უხერხული სიტუაციები მოლაპარაკებების დროს.

საქმიანი კულტურის, როგორც შედარებითი მენეჯმენტის, ერთ-ერთი ძირითადი დებულების განხილვას მივყავართ შემდეგ დასკვნებამდე.

- კულტურა და მენტალიტეტი, ახდენენ რა უძლიერეს გავლენას ყოველდღიური საქმიანობის პრაქტიკაზე, იმყოფებიან უწყვეტ კავშირში მენეჯმენტთან. კულტურის ზოგიერთი მახასიათებლები ნარმოთქვამენ განსაკუთრებულ მიდგომებსა და ტრადიციებს მართვის სფეროში;

- ეროვნული კულტურების შეფასების უამრავი მიდგომების არსებობა საშუალებას იძლევა, შევაფასოთ ისინი სხვადასხვა კრიტერიუმებით, მრავალმხრივად გამოვიკვლიოთ მართვის კულტურები, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზებას. ქვეყანა-პარტნიორის მრავალმხრივი შესნავლა ამაღლებს ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღებისა და სწორი სტრატეგიის შემუშავების ალბათობას;

- საკარაუდოა, რომ შედარებითი მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების შედეგად უახლოეს წლებში გამოყოფილი იქნება „ცენტრალური ღერძი", რომლის გარშემოც აიგება საქმიანი კულტურის ყველა დანარჩენი თეორია;

- მთელი რიგი ობიექტური ფაქტორები გავლენას ახდენენ საერთაშორისო ბიზნესზე. და შედარებით მენეჯმენტზე. ამ უკანაკნელის ორგანიზებისას აუცილებელია ყოველი ამ ფაქტორის გავლენის გათვალისნინება.

2.3. კულტურის თეორიები

საზღვარგარეთ სანარმოების გახსნამ დასავლეთის პროფესიონალი მენეჯერები ადგილობრივი მუშაკების მართვის პრობლემის ნინაშე დააყენა. გაირკვა, რომ ჩვეული მართვის მეთოდების გამოყენებას ხშირად მოაქვს ისეთი შედეგი, რომელსაც არ ელიან. ხელფასის მომატება ძირითადად ინვევს (მოკლევადიან პერსპექტივაში მაინც) დაკისრებული სამუშაოსადმი უფრო მეტ პასუხისმგებლობასა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას. როდესაც XX საუკუნის 60-იან ნლებში პირველი ტანზანიური სამრენველო სანარმოების მენეჯერებმა მოუმატეს ხელფასი ადგილობრივ მომუშავეებს, მიიღეს გამოშვებული პროდუქციის მოცულობის პროპორციულად კლება. ამას მოყვა ჩვეულებრივი ეთნოცენტრისტული რეაქცია: მენეჯერებმა ჩათვალეს, რომ „აფრიკელები თავისი ბუნებით არიან ზარმაცები". ამის შემდგ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გამოაელინა მომუშაეების ასეთი ქცევის რაციონალური საფუძველი. ძირითად მომუშავეებს შეადგენდნენ ახალგაზრდა ტანზანიელები – სოფლის თემების ნევრები. ისინი სანარმოში სამუშაოდ მიეიდნენ მხოლოდ ერთი მიზნის გამო – მოეპოვებინათ ნინასწარ განსაზღერული თანხა საცოლის გამოსასყიდად. მათი აზრით, თუ მიზნის მიღნევა შესაძლებელია მინიმალური ძალებით, საჭირო არ იყო დამატებითი გარჯა. ტანზანიელი ოსტატები ცდილობდნენ ნესრიგის დამყარებას და თავისი თემის ხალხი მიყავდათ ჯადოქრებთან. მომუშავეები ჩიოდნენ იმაზე, რომ

უფროსი მათ ექცეოდათ ცუდად. ჯადოქარი, როგორც მორალური ავტორიტეტი და ტრადიციების მცველი, ამ სიტუაციაში გამოდიოდა როგორც მოსამართლე და, რა თქმა უნდა, იცავდა მომუშავეებს „უსამართლო" მოპყრობისგან.

ემპირიულმა კვლევებმა და საერთაშორისო ბიზნესში დაგროვილმა გამოცდილებამ კულტურული ასპექტის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აჩვენა. ამასთან დაკავშირებით კულტურის გამოკვლევის არსებითი გზების განხილვის აუცილებლობა ჩნდება.

კულტურის საკმაოდ ბევრი თეორია არსებობს. მხოლოდ კულტურის განსაზღვრებები ათეულებს ითვლის. ორ მათგანს მივაქციოთ ყურადღება, რომლებიც უფრო შემაჯამებელი ხასიათისაა.

პირველზე დაყრდნობით, კულტურის ქვეშ (ფართო გაგებით) უნდა ვიგულისხმოთ ცხოვრების სტილი და მსოფლმხედველობის სისტემა, რომელიც ამა თუ იმ ერს (ხალხის ჯგუფზე) თანდაყოლილი აქვს. ეს განსაზღვრება მოიცავს ხალხის ცხოვრების ყველა მხარეს, არსებითად ხდება კონკრეტული კულტურის იდენტიფიკაცია მოცემულ ქვეყანასთან.

მეორე შედარებით უფრო ვინრო და კონკრეტული განმარტებაა: კულტურა მოცემულ საზოგადოებაში გავრცელებული ფასეულობების და ნორმების ერთობლიობაა. ამ შემთხვევაში მატერიალური ობიექტები უკვე საინტერესოა მხოლოდ როგორც ნიშნები ან როგორც ამა თუ იმ კულტურის გარემოცვა.

დღეისათვის კულტურის ასეთი გაგება დომინანტურია და მკვლევარების უმრავლესობა იყენებს. ამ შემთხვევაში კულტურა გარკვეულად არამატერიალური და უხილავია, მაგრამ ხალხის ქცევას აყალიბებს.

კულტურის მნიშვნელობა საზოგადოებაში მის მიერ შესრულებული ფუნქციებით განისაზღვრება. გამოირჩევა კულტურის შემდეგი ფუნქციები:

- ადაპტაციური (გარემოსთან ადაპტაცია);
- კომუნიკაციური (ურთიერთობისათვის საჭირო ფონდების და პირობების შექმნა);
- ინტეგრაციული (ერთი კულტურის ხალხი შეადგენენ ერთ სოციალურ ჯგუფს);
- სოციალიზაცია (ადამიანის განსაზღვრულ სოციალურ ჯგუფში ჩართვის პროცესი).

კულტურის ფენომენს აქვს შემდეგი დამახასიათებელი ნიშნები:

- გადადის თაობიდან თაობაზე;
- მუდმივად ვითარდება;
- თავისი თავის შიგნით აყალიბებს განსაკუთრებულ ფენომენებს, სუბკულტურებს, რომლებიც ხასიათდება განსაზღვრული კულტურული თავისებურებებით, რომლებზეც თანდაყოლილია ადგილობრივი ასაკობრივი, პროფესიონალური, სქესობრივი და სხვა ჯგუფები მოცემულ კულტურაში;
- ერთსა და იმავე კულტურასთან მიკუთვნების მიუხედავად, ხალხს შეუძლია სხვადასხვა ნაირად აღიქვას ის და შესაფასოს, იყოს უფრო მეტად ან უფრო ნაკლებად ერთგული მის მიმართ, არ მიიღოს მისი ცალკეული ელემენტები ან უფრო მეტიც, მთლიანად კულტურა.

ზოგადად ცნობილია, რომ ერთი მხრივ, ერის ცხოვრება დიდწილად განისაზღვრება მისი კულტურით, მეორე მხრივ – კულტურა გარკვეულწილად კონტროლდება თვითონ ერის განვითარებადი და განახლებადი ცხოვრებით. შედარებითი მენეჯმენტის ჭრილში ეს გამოიხატება კულტურის, საჯარო ინსტიტუტების და ბიზნეს-სისტემების ურთიერთმოქმედებასა და ურთიერთდამოკიდებულებაში.

სხვადასხვა ფაქტორების გაერთიანების სიმრავლე წარმოშობს ნაციონალური კულტურების უნიკალურობას. ხ. დერესკის გამოკვლევები შედეგს იძლევა ამერიკის, იაპონიის, მექსიკის და არაბეთის კულტურების" მაგალითზე.

ერთმანეთისგან ყველაზე მეტად „დაშორებული" ამერიკის და იაპონიის კულტურების ანალიზი მათ 33 ურთიერთსაპირისპირო თვისებას გვიჩვენებს განსხვავებული მიდგომის გამო ისეთი ღირებულებებისადმი, როგორიც არის თავისუფლება, თანასწორობა და აქტივობა. მაგალითად, იაპონელები თავს ბუნების ნანილად, არიან ფრთხილები და მიილტვიან მუდმივი გაუმჯობესებებისკენ თვლიან, ამერიკელები აქცენტს გარემოს გარდაქმნაზე აკეთებენ, გამბედაე გადაწყვეტილებებსა და საკუთარ თავზე რისკის აღებას აფასებენ. თუ განვიხილავთ კულტურის უფრო მეტად ფართო ნრეს, დავინახავთ, რომ დიფერენ-

ციაცია კიდევ უფრო ერცელდება.

ინდივიდუალური თავისუფლება – ამერიკელების პიროვნული საფუძველია. მისთვის არ არის პრიორიტეტული ლოიალურობა იმ ჯგუფის მიმართ, რომელსაც მიეკუთვნება, მნიშვნელოვანია საკუთარი ქცევის ნორმების რეალიზაციის განხორციელება.

მექსიკელი საკუთარი დამაარსებელი გუნდის, ოჯახის გარეთ, თავის სამუშაო ადგილზე, კოლექტივში ასევე ახდენს თავისი ქცევის ინდივიდუალურობის დემონსტრაციას. სამუშაო მისთვის არის აუცილებელი საკუთარი თავის და ოჯახის შესანახად. შესაბამის გარემოებებში ის ორიენტირებული იქნება ოჯახის და კლანის ინტერესებზე.

არაბი მენეჯერისათვის ტომობრივი და ოჯახური ლოიალურობა ყველაზე პრიორიტეტულია, მაგრამ ვალდებულება შრომითი კოლექტივის მიმართ, პატივისცემა ნებისმიერი პიროვნებისადმი, მათ შორის დაქვემდებარებული პირების მიმართ, ასევე მნიშვნელოვანია. ტრადიციულ არაბულ კულტურაში, მმართველისათვის შემარცხვენელია გადაწყვეტილების ისე მიღება, თუ არ მიიღებს რჩევას და არ მოითათბირებს დაქვემდებარებულ პირებთან. „კონსულტაციური" მენეჯმენტი არ ნიშნავს, რომ მმართველი რამენაირად ვალდებულია უსმინოს და გაითვალისწინოს სტატუსით მის ქვემოთ მყოფი ადამიანების რჩევები, არც ხალხი ელის ამას მმართველებისგან. თუმცა კონტაქტების არქონას მოყვება შედეგი, რასაც ხელმძღვანელის ცუდი რეპუტაცია ქვია.

ორგანიზაციულ ქცევებში, იაპონელები, ამერიკელებისგან განსხვავებით იმყოფებიან „ინდივიდუალიზმი – კოლექტიურობის" შკალის მეორე ბოლოში. შემთხვევით არ გვეუბნება იაპონური ანდაზა, რომ ჩასაჭედებელ ლურსმანს აჭედებენ. ჯგუფისადმი ლოიალურობა ამ კულტურაში ნარმოადგენს მკაცრ ნორმას და სამსახურეობრივ კიბეზე ნინნანეის ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს.

დღემდე არ არსებობს კულტურის ერთიანი თეორია, რომელიც შეიცავდა ცალკეული თეორიების ძირითად ნანილს. შესაბამისად, ჯერჯერობით შეუძლებელია მართვაზე კულტურის ზეგავლენის გამოკვლევის შედეგების ნარმოდგენა, რომელიც დაეყრდნოს შედარებითი მენეჯმენტი ჩარჩოებში. ქვემოთ მოყვანილია მიდგომები, რომელთაგან თითოეული გვაძლევს გარკვეულ „ნაჭერს" კულტურის ფენომენიდან და შესაბამისად მენეჯერს შეაიარაღებს ამა თუ იმ სპეციალური რეკომენდაციით. საერთაშორისო მენეჯერს უნდა გააჩნდეს უნარი შეარჩიოს ყველაზე მეტად შესაბამისი თეორია კონკრეტული სიტუაციისათვის, რათა გაიგოს ქვეყნის და სამართავი კოლექტივის თავისებურებები.

კულტურული უნივერსალიზმის თეორია

შედარებით მენეჯმენტში გამოიყენება კულტურის თეორიული გამოკვლევების სამი მიმართულება: უნივერსალური, სისტემური და ღირებულებების მიდგომა. უნივერსალური მიდგომა ეყრდნობა იმას, რომ ნებისმიერი კულტურა შედგება ელემენტების სტანდარტული ნაკრებისაგან და ამოცანა მდგომარეობს მათ გამოყოფაში და აღნერაში.

1945 წელს, ჯორჯ მერდოკმა გააკეთა 70 ე. წ. „კულტურული უნივერსალიის" განმარტება, რომლებიც მოიცავდნენ ნაციონალური კულტურის ფენომენის საკმაოდ დიდ ნანილს. მათ შორის აღნიშნავთ იატებს, როგორიცაა, ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის ტიპების დახასიათება, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არაევრბალური ურთიერთობის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვები, სპორტი და ა.შ. მერდოკის მიდგომა უბიძგებს მენეჯერს, რომ ორიენტირება გააკეთოს ადგილობრივი კულტურის ცოდნის საკმაოდ დიდ დიაპაზონზე. გასათვალისწინებელია, რომ ის ფაქტობრივად არარეალურ მოთხოვნებს აკისრებს მენეჯერებს ასეთი სახის გამოკვლებზე დროის დახარჯვის მხრივ. საეარაუდოდ, კულტურული უნივერსალიების გამოყენება არარაციონალურია. მიდგომას გარკვეულად ამარტივებს, განსაკუთრებით საერთაშორისო მენეჯერისათვის, რომელიც მუშაობს რამოდენიმე ქვეყანაში 5-7 უფრო მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალიის გამოყოფა და მათი დანერილებითი შესნავლა ამ ქვეყნებისთვის.

კულტურის სისტემური თეორია

XX საუკუნის 60-70-იან ნლებში განვითარდა სისტემური მიდგომა კულტურისადმი. ამ თეორიაში ნაყარაუდევია, რომ კულტურა მისი შემადგენელი ქვესისტემების ურთიერ-

თქმედებით და ჩარევით განისაზღვრება. პ. რ. პარისი და რ. ტ. მორანი გამოყოფენ 8 ძირითად ქვესისტემას: ნათესაობრივი სისტემები, განათლება, ეკონომიკა, პოლიტიკა, რელიგია, საზოგადოებრივი გაერთიანებების ხასიათი და მილების ფორმები, ერის ჯანმრთელობის მდგომარეობა, დასვენების ფორმები და ტრადიციები.

რა თქმა უნდა კულტურის ქვესისტემებად დაყოფა არ ამონურავს მის მთლიანობას, მაგრამ რონინის აზრით, გვაძლევს საკმარის შესაძლებლობებს ნაციონალური კულტურის პროფილების ასაშენებლად, მათი ორგანიზაციულ მოქმედებებზე ზეგავლენის გათვალისწინებით.

თუ მივმართავთ მოცემულ კულტურაში აღიარებულ და შენარჩუნებულ ნათესაობრივ სისტემებს, შევძლებთ დავინახოთ დიდი რაოდენობით განსხვავებული ტიპები: ჩვეულებრივი სახასიათო ოჯახიდან, მაგალითად აშშ-ში, რთულ ოჯახამდე, რომელიც მოიცავს ნათესაობების რამოდენიმე თაობას, რაც ტიპურია მრავალი აღმოსაელური საზოგადოებებისათვის.

საერთაშორისო მენეჯმენტის აზრით, პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ბევრ ქვეყანაში ბიზნესი ექვემდებარება ოჯახის ინტერესებს, ნარმოადგენს ოჯახურ საქმეს. ხშირად საქმიანი და საოჯახო ურთიერთობები გადაჯაჭვულია. ბიზნესი ინარმოება არაფორმალურ საფუძველზე, ეყრდნობა პირად ურთიერთობებს. ასეთ დროს მმართველის კარიერა დამოკიდებულია ადამიანის მდგომარეობაზე სოციალურ ქსელში. თავდაპირველად კლასიკური მენეჯმენტი, რომელიც ძირითადად ამერიკულ გამოცდილებას ეყრდნობა, იგნორირებას უკეთებდა სოციალურ ქსელს, რომლებიც მკვლევართა ყურადღების ცენტრში მხოლოდ XX საუკუნის ბოლო ათნლეულში მოექცა.

კულტურები ერთმანეთისაგან ასევე განსხვავდებიან განათლების მიღების ორგანიზაციული სისტემით. განათლების სისტემა შეიძლება შეიცავდეს საფეხურების განსხვავებულ რაოდენობას, გვაძლევდეს ალტერნატიულ შესაძლებლობებს ან მკაცრად განსაზღვრავდეს ადამიანის პროფესიული განვითარების ტრაექტორიას. სნავლება შეიძლება მიმდინარეობდეს სახელმნიფოს მიერ განსაზღვრულ სასნავლო დანესებულებების ქსელში ან იყოს არაფორმალური, რომელიც ვრცელდება სამუშაო და დასვენების დროს, სამსახურში, სამუშაო ადგილზე, დასასვენებელ ადგილებში და ა.შ.

ამერიკული კულტურა საჭირო კვალიფიკაციის მიღების პასუხისმგებლობას აკისრებს მოშუშავე პირს. მისი ამოცანაა შესაბამისი კვალიფიკაციის და დამსაქმებლის პოვნა. ამერიკელები უჩვეულოდ მობილიზებულები არიან კარგი სამსახურის ძებნაში. ამერიკული კომპანიები მომავალ თანამშრომლებს ძირითადად ტესტირების შედეგების მიხედვით და სამუშაო გამოცდილებით აფასებენ და არა სპეციალური განათლების ქონის დამადასტურებელი დოკუმენტაციით. შეიძლება ითქვას, რომ შესარჩევი სისტემა დემოკრატიულია და ქმნის კონკურენტულ გარემოს. დამატებითი განათლება ფირმისგან მხოლოდ სამუშაო ადგილის სპეციფიკის მიხედვით მიიღება. „ადამიანური კაპიტალი" ფასდება, მაგრამ ცდილობენ რომ მაში ჩადებული ინვესტიციები იყოს მომუშავის მხრებზე. ეს კეთდება იმისათვის, რომ სანარმოდან თანამშრომლის წასვლის შემთხვევაში არ დაიკარგოს ფული.

გერმანიაში, პროფესიული მომზადების სისტემა სუბსიდირებულია და ძირითადად ორგანიზირებულია სახელმნიფოს მიერ. აქ შესაძლებელია ფართო პროფესიონალური განათლების მიღება, რომლის ხარისხი და ეფექტურობა კონტორლირდება პროფესიული გაერთიანებების და დამსაქმებლების ასოციაციების მიერ. ამის შედეგად დამსაქმებელი და დასაქმებული იღებს „სამუშაო ადგილის" უფრო ფართო ჩარჩოებს. გერმანელ მენეჯერს, ამერიკელისგან განსხვავებით, საკმაოდ თავისუფლად შეუძლია თანამშრომლების გადაადგილება ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, მნარმოებლური საჭიროებების შესაბამისად, სანარმოს საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით.

იაპონიაში ხალხი იღებს ძირითად განათლებას, ხოლო სპეციალურ უნარ-ჩვევებს სნავლობენ და ითვისებენ სამუშაო ადგილზე. განათლების ასეთ სისტემას მხარს უჭერს იაპონური ფასეულობები, რომლებიც ორიენტირებულია ჯგუფის, ფირმის და ა.შ. ლოიალურობაზე, ასევე, გამყარებულია ინსტიტუციური ჩარჩოებით, რომლებშიც ფუნქციონირებს ქვეყნის ეკონომიკა: ხელშეწყობის სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია დამსახურებაზე, რის მიხედვითაც ხდება მნიშვნელოვანი ბონუსების გადახდა პენსიაზე გასელის შემდეგ და ა.შ. ამ ხერხით ხდება პერსონალის და კომპანიის ერთმანეთზე დამოკიდებულება, რომლის დროსაც პროფესიონალური სნავლება შეიძლება იყოს „საფირმო".

განათლების სისტემები ორგანიზაციულ ქცევაზე ზეგავლენას ახდენენ მოსახლეობის განათლებულობის დონის მიხედვით. საზოგადოებისთვის ხელმისაწვდომი ხდება მსოფლიო სურათი, ხალხის კომუნიკაციური შესაძლებლობები, შესაბამისი მოთხოვნილებების ნარმოიქმნება ტექნიკური, სამეცნიერო და სოციალური ცოდნის ნარმოებისათვის. განათლების დონის მიმართ მგრძნობიარენი არიან მართვის ისეთი ასპექტები, როგორიცაა ხელმძღვანელობის სტილი, მენეჯერის უფლებამოსილების მოცულობა, ბიზნესპარტნიორებთან კომუნიკაცია, ანაზღაურების სისტემა, კორპორაციული სნაელების პროგრამების არჩევანი.

მენეჯმენტის თაელთახედვით სერიოზული ვარიაციები შეიძლება შეგხედეს განსხვავებულ ეკონომიკურ სისტემებში ქვესისტემა „ეკონომიკა" მრავალასპექტიანია. მნარმოებლური ურთიერთობები შეიძლება ჩამოყალიბდეს კონტრაქტის საფუძველზე ან არასაბაზრო მექნიზმების გამოყენებით, ჯგუფზე ან ინდივიდზე ორიენტაციით და ა.შ. საკმაოდ ხშირად ადარებენ ერთმანეთს ანგლოსაქსონურ (ლიბერალურ) და რეგულირებადი ბაზრის ეკონომიკურ მოდელებს.[14] პირველ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება თავისუფალ ბაზარზე და ინდივიდზე, ხოლო მეორე შემთხვევაში შემოდის გარკვეული არასაბაზრო მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სოციალურ სიმშვიდეს და მოქალაქეების დაცვას მნიშვნელოვანი საბაზრო რყევებისაგან. ლიბერალური საბაზრო მოდელის რეალიზაციის ტიპურ მაგალითს ნარმოადგენს აშშ. ხოლო სოციალური საბაზრო ეკონომიკის მაგალითია, გერმანია, რომელიც აგრეთვე მეორე მიდგომის რეალიზაციის დამახასიათებელი მაგალითია.

საკუთრებისადმი დამოკიდებულების თავისებურებებს ამა თუ იმ ქვეყანაში აყალიბებს შუალედური სოციალური სტრუქტურა და შესაბამისად ამ უკანასკნელის ზეგავლენა მენეჯმენტზე. მაგალითად, ფრანგული ეტატიზმის და „ღირსების კულტურა" მჭიდრო კავშირშია ტრადიციულ საზოგადოებრივ სტრატიფიკაციასთან და ურთიერთქმედების გზებით მასში მყოფ ერთ ფენასთან და ფენებთან. საფრანგეთში შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების სნორად გასაგებად არ არის საკმარისი ფორმალური იერარქიული სისტემის განხილვა იმიტომ, რომ არანაკლებ მნიშვნელოვანია სტატუსის მქონე ჯგუფების არხების მეშვეობით ზეგავლენა. ცალკეულ შემთხვევებში, ასეთი მდგომარეობა „უფროსი-დაქვემდებარებული პირის" („უფროსი-უმცროსი") ურთიერთობის იერარქიულ სურათს უფრო რთული სისტემით ცვლის.

მნარმოებლური ურთიერთობების სისტემის განსხვავებულობები და მნარმოებლური კულტურა ზეგავლენას ახდენს ფირმის ინოვაციურობაზე, მათ ტექნოლოგიურ პოლიტიკასა და ანაზღაურების სისტემაზე, გასაზღერაეს გაყიდვების არხებზე გადანყვეტილებებს და მთლიანად მარკეტინგულ პოლიტიკას.

ქვესისტემაში „პოლიტიკა" ჩართულია ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობა. პოლიტიკური სისტემის თავისებურებები (დიქტატურა, დემოკრატია, სახელმნიფოებრიობის სხვადასხვა ფორმები) განსაზღერავენ ბიზნესის ნარმოების თავისუფლებას.

უნდა გამოიყოს ბიზნესს და ხელისუფლებას შორის ურთიერთდამოკიდებულების ორი ასპექტი: ბიზნესის მონაწილეობა ხელისუფლებაში და ხელისუფლების მონაწილეობა ეკონომიკაში. არსებობს პოლიტიკური სისტემები, რომლებიც არ უშვებენ ბიზნესის პოლიტიკურ საქმიანობაში მონაწილეობის მიღებას. ეს ავტომატურად არ ნიშნას სახელმნიფოს ბიზნესის საქმეებში ჩარევას, მაგრამ ხშირად ეს დაკავშირებულია ამა თუ იმ დონეზე ხელისუფლების ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩარევაზე.[17] აქ უკიდურეს შემთხვევად ითელება ყოფილი სოციალისტური ქვეყნების თეორია და პრაქტიკა, რომლებმაც „გასრისეს" ბიზნესი. საპირისპირო პოლუსზე იმყოფება პოლიტიკური სისტემები, რომლებსაც მინიმუმამდე დაჰყავს ხელისუფლების ეკონომიკაში ჩარევა.

ამ ქვესისტემის როლი მენეჯმენტისთვის ნათელი გახდება თუკი ვახსენებთ ისეთ მოვლენებს, როგორიცაა ცენტრალიზებული დაგეგმვა, ეკონომიკის პროგრამირება, სამხრეთ კორეის ჩებოლების ეეოლუცია, თავისუფალი მრენველობის იდეოლოგია და პრაქტიკა და ა.შ.

ქვესისტემა „რელიგია"-იმაზე უფრო ფართოდ განიხილება, ვიდრე მისი დასახელების მიხედვით შეიძლება მსჯელობა. მასში შედის ხალხის მსოფლმხედველობა, მათი ეთიკური ფასეულობები და ნორმები. პირველ რიგში უნდა გავიხსენოთ მ. ვებერის მიერ ჩამოყალიბებული ტრადიციის მიხედვით, რომელიც პროტესტანტობის გავლენის ქვეშ კაპიტალიზ-

მის ჩამოყალიბებას, საქმიანი ეთიკის[18] რელიგიური ნარმოშობას უკავშირებს. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ეთიკური ნორმები იცვლება ეკონომიკის ცვლასთან ერთად და ადამიანის ქცევების პროტესტანტული იდეალი უკვე დიდი ხანია სერიოზულად მოდიფიცირდა.[19] თუმცა, ეს უფრო მეტად უსვამს ხაზს სხვადასხვა მსოფლმხედველური სისტემების მნიშვნელობას, რომელებიც პირდაპირ ან ირიბად მოქმედებენ მმართველობით პრაქტიკაზე. საკმაოდ ნათელ მაგალითს ნარმოადგენს ისლამის ბანკების შექმნა, რომლებიც ფინანსურ ოპერაციებს ისე ასრულებენ, რომ არ კვეთენ შარიათის ნორმების საზღვრებს. განსაკუთრებულ შემთხვევებში რელიგიური დოგმატები ასევე განსაზღვრავენ ხალხის ყოველდღიურ ცხოვრებას, რისთვისაც გამოიყენება საეკლესიო და სახელმწიფო სტუქტურები. ეს განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, თუ ეკლესია სახელმწიფოსგან არ არის გამოყოფილი.

ქვესისტემა „გაერთიანებების ფორმების და ხასიათის მიღება" აღწერს, თუ როგორი ხალხის გაერთიანებები მიიღება მოცემულ კულტურაში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეპატრიანტებისთვის, იმიტომ, რომ სხვა და სხვა გაერთიანებების ნევრობა კარს ხსნის გავლენის და ინფორმაციის მართვის სიტემაში, რომლებთანაც სხვა შემთხვევაში შეუძლებელია შელწევა. ასოციაციის მიერ მიღებული ფორმები ასევე გათვალისწინებულია ფირმაში მომუშავე პირების გაერთიანებების შექმნის დროს, რაც აუმჯობესებს კლიმატს საწარმოში და აადვილებს მათ მართვას.

ქვესისტემაში „ერის ჯანმრთელობის მდგომარეობა" ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული კითხვები განიხილება. ჯანმრთელობა მნარმოებლური რესურსის უმნიშვნელოვანეს ნანილია, მაგრამ მისადმი დამოკიდებულება და მისი შენარჩუნების სისტემა განსხვავდება კულტურიდან კულტურაში.

თანამედროვე მრავალნაციონალურ კომპანიებში სამედიცინო დაზღვევა მომუშავისადმი შეთავაზებული სოციალური პაკეტის შემადგენელი ნანილი და ხელშენყობის სისტემის უნიშვნელოვანესი ელემენტი გახდა.

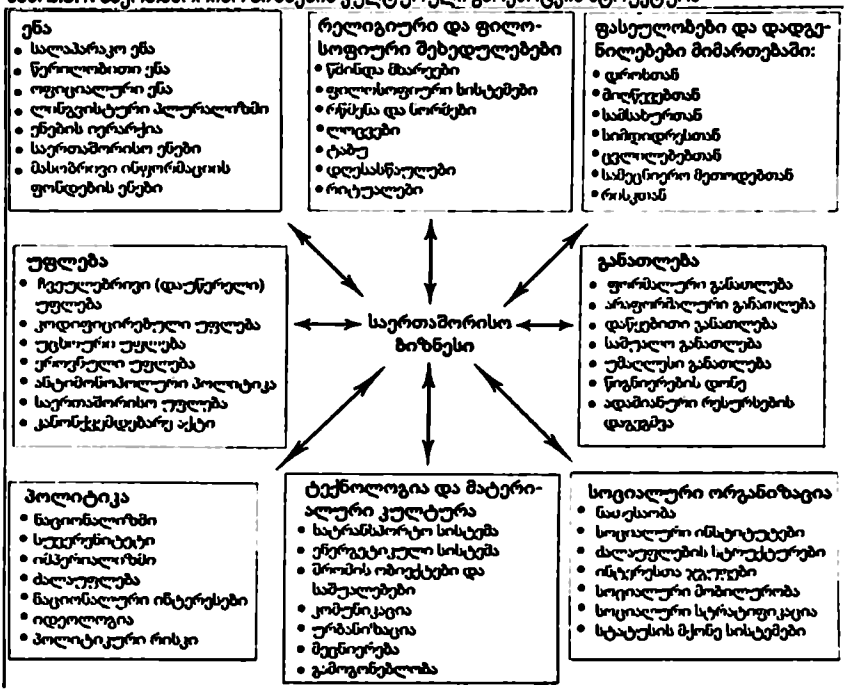
ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული სხვა ასპექტი ავადმყოფ ხალხთან, ინვალიდებთან, კატასტროფის მსხვერპლებთან[20] ურთიერთობაა. კულტურების ერთ ნანილში მათთვის საცხოვრებელი პირობები იქმნება ჯანმრთელ მოსახლეობასთან ერთად, ხოლო მეორეში მათი საჭიროებები იგნორირდება, უფლებები ირღვევა და ხანდახან ისინი საზოგადოებისგან გამოიყოფიან.

ქვესისტემა „დასვენების ფორმები და ტრადიციები" ყურადღების ფოკუსირებას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ატარებენ ადამიანები თავიანთ თავისუფალ დროს. ქვეყნების ერთ ნანილში აქტიური დასვენება და სპორტით დაკავება ურჩევიათ, ხოლო მეორეში – ბარში და კინოთეატრებში სიარული: სადღაც ტრადიციულად ისვენებენ ოჯახთან და მეგობრებთან ერთად, სხვა კულტურებში სასურველად ითვლება დროის გატარება ძირითადი საურთიერთობო ნრისგან განცალკევებულად. ს. რონენის გამოკვლევებმა სამუშაო ადგილებზე ადამიანების ქცევაზე, დასვენების ფორმების და ორგანიზების კულტურული განსხვავეების ზეგავლენა გამოავლინა.

სისტემური მოდელი. კულტურის აღწერისადმი სისტემური მიდგომა ასევე გამოიყენება ტ. ნ. გლედენინის და ვ. ტერპსტრის გარემოს აღწერის მოდელში, რომელშიც ფუნქციონირებს საერთაშორისო ბიზნესი (ნახ. 2.3.1.). მოცემულ მოდელში კულტურა წარმოდგენილია როგორც რვა ურიერთდამოკიდებული და ურთიერთმოქმედი ბლოკი: ენა, ფილოსოფიური და რელიგიური შეხედულებები, ფასეულობები და დადგენილებები, უფლება, განათლება, პოლიტიკა, ტექნოლოგია და მატერიალური კულტურა, სოციალური ორგანიზაციები.

თითოეული ბლოკის სტრუქტურირებულობა განეითარებულ ქვეყნებში ინვესტორების ინფორმირებულობის განსხვავებულობის აღწერის საფუძველი გახდა. ასეთი მიდგომის ღირსებაა აღნერის ინვარიანტულობა, რაც საშუალებას გვაძლევს, შევადაროთ სხვა და სხვა ქვეყანაში არსებული პირობები და მივიღოთ საქმიანი გადაწყვეტილებები. გასული საუკუნის 70-იანი ნლებიდან დანყებული, ასეთ შედარებებს ანარმოებს ბევრი საკონსულტაციო კომპანია, რომლებიც საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში არიან დასპეციალიზებულები. რა თქმა უნდა, დანაყოფების ნაკრები მერყეობს კომპანიიდან კომპანიაში.

ნახ. 2.3.1. საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული გარემოცვის სტრუქტურა



ეს განისაზღვრება თეორიული შეხედულებებით, რომლებიც დევს აღნერის საფუძვლებში. მაგალითად, ერთის მხრივ, გელდეინის და ტერპსტრის მოდელის თავისებურობას ნარმოადგენს „ხელოვნების" ბლოკის არქონა, რომელიც ძირითადად მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორიცაა თეატრი, მუსიკა, ლიტერატურა, გამომგონებლური ხელოვნება და ა.შ. მეორეს მხრივ, ბლოკი „ტექნოლოგია და მატერიალური კულტურა", როგორც ნესი ჩართულია სიტუაციის ეკონომიკურ ანალიზში. ეს უკანასკნელი შეესაბამება ჩვენს მიერ კულტურის ისეთ ადრინდელ ეინრო განსაზღვრას, როგორიც იყო მისი ფასეულობებთან და ნორმებთან გაერთიანება, რაც დამახასიათებელი იყო მოცემული ხალხის გაერთიანებისათვის.

კულტურის ფასეულობრივი მოდელი

ფასეულობრიეი მიდგომა დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მიდგომაა. მას საფუძვლად უდევს ნარმოდგენა, რომ ფაიეულებები კულტურის ბირთვს შეადგენს და მეცნიერის ამოცანა ფასეულობების სისტემის სტრუქტურის გამოვლენაა.

სხვადასხვა კულტურების ფასეულობრიეი თეორიებიდან ჯ. როკიჩის მიდგომა ყურადღებას იქცეევს იმით, რომ იგი ყველა ფასეულობას ე. ნ. საბაზო და ინსტრუმენტულ ფასეულობებად ყოფს. ამასთან, საბაზო გულისხმობს ისმ ფასეულობებს, რომლებიც შეადგენენ სიცოცხლის საფუძველს. ეს არის ძირითადი მისწრაფებები, რის გამოც ცხოვრობს და მოქმედებს ადამიანი. ხოლო ინსტრუმენტულ ფასეულობებს გააჩნიათ მნიშვნელობა მხოლოდ საბაზო ფასეულობების უზრუნველყოფისათვის, გარკეეული შესაძლებ-

ლობების განსაზღვრაში.

საერთაშორისო მენეჯერისათვის არსებითია ის, რომ საბაზო და ინსტრუმენტული ფასეულობების ნაკრები ქვეყნიდან ქვეყანაში იცვლება. დასავლეთის ქრისტიანულ კულტურაში ჯ. როკიჩმა გამოყო სხვადასხვა სახის ფასეულობა (ცხრ. 2.3.1.). საბაზო ფასეულობებს მან მიაკუთვნა მაგალითად, პირადი დაცვა, ცხოვრებისეული კომფორტი, თანასწორობა, ოჯახი, მეგობრობა, ხოლო ინსტრუმენტულ-კარიერული ნინსელა, ეფექტიურობა, ლოგიკურობა. გასაგებია, რომ თუ ადგილებს შეუცვლით საბაზისო და ინსტრუმენტულ ფასეულობებს, ინდივიდის მოქმედება არსებითად შეიცვლება. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ მსოფლიოს დასავლეთის კულტურების მიმდევარი ადამიანებისათვის უფრო მნიშვნელოვანია ინსტრუმენტული ფასეულობები, ვიდრე საბაზო, ხოლო მაგალითად, დამოუკიდებლობა ან საკუთარი რელიგიის გამარჯვება სხვა რელიგიებზე – უმნიშვნელოვანესი ფასეულობაა. რა თქმა უნდა, დასავლეთის კულტურის ადამიანისათვის მსოფლიოს ასეთი გაგება არ ამართლებს მის მოლოდინს.

თუ მენეჯერს კარგად ესმის თავისი პარტნიორების, დაქვემდებარებული პირების და საერთოდ, ამ ქვეყანაში მყოფი ადამიანების საბაზო და ინსტრუმენტული ფასეულობები, მაშინ მას შეუძლია ოსტატურად გამოიყენოს ეს ცოდნა და აამოქმედოს ისინი ბიზნესის ინტერესების და ფირმის პოზიციის გამყარების სასარგებლოდ. გარდა ამისა, როკიჩის თეორია აშკარად ამდიდრებს მენეჯერის შეხედულებას სუბკულტურებზეც. ის უფრო მკაფიოდ აყალიბებს, რომ სუბკულტურა ნანილობრივ ფორმირდება ფასეულობების საერთო კულტურული კონტექსტიდან ამონარიდებით. თუ განვიხილავთ ახლო წარსულში პოპულარულ ჰიპების კულტურას, ის იყო აშენებული ადამიანის თავისუფლების და დამოუკიდებლობის აბსოლუტიზირებული ფასეულობების გარშემო.

პიროვნების შიდა არსის თეორია

ეს თეორია შემოთავაზებულია ამერიკელი მკვლევარების გ. ვ ოლპორტის, თ. , ე. ვერნონის და კ. ლინდზის მიერ. მისი ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ფასეულობების მიხედვით ერთმანეთისგან განსხვავდება არა კულტურები, არამედ ინდივიდები. ამასთანავე განსაკუთრებულია კულტურული ფასეულობები, რომლებსაც აღიარებენ ადამიანები და რომლებიც ქმნიან მათი ქცევების ძირითად ხასიათს.

ცხრილი 2.3.1. დასავლური ფასეულობების სისტემა

ძირითადი ფასეულობები		ინსტრუმენტალური ფასეულობები	
საყოველთაო კომფორტი	ოჯახის უსაფრთხოება	კარიერისადმი სწრაფვა (ამბიციურობა)	დიდსულოვნება
პირადი ხელშეუხებლობა	სანდოობა (მოვალეობებით აღსავსე)	ლოგიკურობა	შეხედულებების მასშტაბი
სოციალური აღიარება	სიამაყე	დახმარებისათვის მზადყოფნა	პატიოსნება
დაკმაყოფილების გრძნობა	სიბრძნე	უნარი (პოტენციური შესაძლებლობები)	პასუხისმგებლობა
ჯანმრთელობა (ფიზიკური და გონებრივი)	მშვიდობა მსოფლიოში	დაკმაყოფილება საქმიანობით	მხიარულება, გართობა
თავისუფლება	თავისადმი პატივისცემა	წარმოსახვა	თავაზიანობა
სილამაზე მსოფლიოში	ბედნიერება	ინტელექტუალი	დამოუკიდებლობა
ნამდვილი მეგობრობა	თანასწორობა	პასუხისმგებლობა	ფიზიკური, სისპეტაკე
შინაგანი ჰარმონია	ნამდვილი სიყვარული	ინტელექტუალობა	თვით კონტროლი

წყარო: *Rokeach J.* The Nature of Human Values, N. Y.: Free Press, 1973.

გამოიყო ადამიანების 6 ძირითადი ტიპი:

- თეორიული ადამიანი, რომლისთვისაც ძირითად ფასეულობას წარმოადგენს ჭეშმარიტების გამოვლენა, ცოდნა, რაციონალურობა და გამოცდილება;
- ეკონომიკური ადამიანი, რომელიც ყველაზე მეტად აფასებს პრაქტიკულ საქმიანობას, რეალურ მატერიალურ მიღწევებს;
- ესთეტიკური ადამიანი, რომლისთვისაც მთავარი არის სილამაზე და ჰარმონია, ხელოვნების ფასეულობები და ა.შ.;
- სოციალური ადამიანი – ის თავის მთავარ ფასეულობას ხედავს საზოგადოებისადმი უანგარო სამსახურში, სხვებისთვის სარგებლობის მოტანაში, საერთო ურთიერთდაამარებაში, საზოგადოებრივი მიზნებისათვის საკუთარი თავის მსხვერპლად შენირვაში;
- პოლიტიკური ადამიანი, რომლისთვისაც მთავარ ფასეულობას ნარმოადგენს ძალაუფლება და გაელენა, ლიდერობა, შეჯიბრებებით და ბრძოლებით სიამოვნების მიღება;
- რელიგიური ადამიანი, რომლისთვისაც ძირითადი ფასეულობები განისაზღერება რელიგიით.

ამ მიდგომის შეფასებისას უნდა ვაღიაროთ, რომ ის გვაჩვენებს განსხვავებული ერების ადამიანების ინდივიდუალური ქცევების ერთ-ერთ მხარეს. ასევე, არსებობს აზრი, რომ ამ ექვსი ტიპიდან თითოეულის შემადგენელი ადამიანების რიცხვი მნიშვნელოვნად მერყეობს ქვეყნიდან ქვეყანაში.

2.4. საქმიანი კულტურების კლასიფიკაცია მენეჯმნეტში

კულტურის ფენომენის აღნერის იდეამ განვითარება პოვა გამოკვლევებში, რომელთა მიზანიც იყო ნაციონალური საქმიანი კულტურების ტიპოლოგიის შექმნა შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში, ერთ-ერთი პირველ კლასიფიკაციას ნარმოადგენდა ე. პოლის მიერ კულტურის დაყოფა დაბალი და მაღალი კონტექსტის კულტურებად დაყოფა. ეს დაყოფა მნიშვნელოვანია სხვადასხვა კულტურების კომუნიკაციების ორგანიზაციის თვალთახედვით. საქმე იმაშია, რომ ამა თუ იმ მოვლენის (შეტყობინების) აღქმა დამოკიდებულია მის კონტექსტზე, ანუ ინფორმაციის მეთვალყურეზე (მიმღებზე), რომელიც მჭიდროდ დაკავშირებულია მოვლენასთან, რომელიც არ არის აღნერილი შეტყობინებაში. ორი გამოყოფილი კულტურა ერთმანეთისგან განსხვავდება მიღებული შეტყობინების და კონტექსტის ინფორმაციული ინსტენსივობისადმი დამოკიდებულებით.

დაბალ კონტექსტურ კულტურებში კომუნიკაციის ნარმატებულობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება იმას, ვინც გადასცემს ინფორმაციას. მას უნდა ქონდეს ინფორმაციის ზუსტად და დეტალურად აღნერის ოსტატობა. დაბალი კონტექსტური კულტურის ტიპური მაგალითია ამერიკა. აქ მიღებულია ყველაფრისთვის თავისი სახელის დარქმევა, სიტუაციას აღნერენ მაქსიმალურად ზუსტად და დანვრილებით. მიმღებს არ ესაჭიროება განსაკუთრებული ცოდნა იმაზე, თუ როგორ ნარმოიქმნა და ვითარდებოდა აღწერილი პროცესი და რომელი ურთიერთკავშირებია მნიშვნელოვანი. სავარაუდოა, რომ ადამიანები თავისუფლად ახერხებენ მოლაპარაკებას ერთმანეთთან, ხოლო გარე შეზღუდვებს ძალიან ზოგადი ხასიათი გააჩნია. ასეთი ტიპის კომუნიკაციის კულტურულ ნინაპირობას ინდივიდუალიზმის, თავისუფლების და ადამიანების მობილურობის მაღალი დონე ნარმოადგენს.

ტიპურ მაღალკონტექსტურ კულტურას იაპონია ნარმოადგენს. იაპონურ საზოგადოებაში კომუნიკაციები ძირითადად ხდება ჯგუფის შიგნით. როგორც ჯ. იუკონი და ჯ. ბოლტენი აღნიშნავენ, ეს თვალში ხვდება დასავლეთის დამკვირვებელს მაშინვე, როგორც კი გადაკვეთს იაპონური დანესებულების საზღვარს. როგორც ნესი, საერთო შენობაში მუშაობს 20 და ხანდახან 50 თანამშრომელი. სამუშაო ადგილები ერთმანეთისგან არ გამოიყოფა არანაირი ჯებირებით და ამის შედეგად თანამშრომლები იმყოფებიან ერთმანეთთან ახლოს. ასეთ პირობებში მუშაობენ იერარქიის ყველა დონის ნარმომადგენლები, მმართველიდან დაწყებული, სტაჟიორით დამთავრებული. მაგიდების განლაგება ისეთია, რომ სხვა, ჯგუფური მუშაობისგან განსხვავებული მეთოდი ნაკლებად არის შესაძლებელი. შესაბამისად ქრება აუცილებელი თათბირის გრაფიკის შედგენის აუცილებლობა, რადგან ისინი ტარდება საჭიროების შემთხვევაში.

იაპონურ ოფისში ადამიანებს შორის კომუნიკაცია ჩვეულებრივ მოვლენას ნარმოად-

გენს და ნახალისებულია მმართველების მიერ. უფრო მეტიც, ურთიერთობა და მთლიანად დანაყოფის ან სანარმოს მნიშვნელოვანი თემების და კითხვების განხილვა ხდება ოფისის გარეთაც, არაფორმალურ სიტუაციაში (ბარში, რესტორანში და ა.შ.). ეს ქმნის ინფორმაციის უნყვეტ ნაკადს, რომელიც ტრადიციულად ემსახურება იაპონიაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რომელიც მოითხოვს კონსენსუსის მოძებნას. რა თქმა უნდა, ის ფაქტი, რომ თანამშრომლებმა მუდმივად იციან ყველაფრის შესახებ, რაც ხდება სანარმოში, ამცირებს შეტყობინების დეტალურად გადაცემის მოთხოვნილებას, რაც დამახასიათებელია დაბალკონტექსტური კულტურებისათვის.

შეიძლება აღინიშნოს, რომ მაგალითად, აშშ-სათვის ასევე დამახასიათებელია ღია ოფისის გამოყენება, მაგრამ სამუშაოს ორგანიზების, კოორდინაციის, კომუნიკაციის და ბოლოს თვითმმართველობის ხასიათი აქ განსხვავებულია. ამრიკელებისათვის მნიშვნელოვანია პიროვნება, რომელიც იღებს საკუთარ სამუშაო ადგილს და თავისუფლად უნეეს ორგანიზებას თავის საქმიანობას, მათ შორის პორიზონტალური კავშირების შენარჩუნების ხარჯზეც. მომუშავის საქმიანობის „თავისუფალი" ხასიათი ასტიმულირებს კონკურენტულ ურთიერთობებს: თითოეულ ადამიანს შეუძლია ამ სამუშაო ადგილზე ქონდეს პრეტენზია. იაპონიაში სხვა შეგრძნებებია. ადამიანი თავს აღიქვამს როგორც ჯგუფის ნევრს. ის ახდენს რეალიზებას არა როგორც ცალკეული, არამედ როგორც სხვა ჯგუფის ნევრებზე დამოკიდებული ადამიანი.

მაღალკონტექსტურ კულტურაში, როგორიც იაპონია, თვითონ შეტყობინება არის მნირი და ხშირად გაურკვეველი, მაგრამ ის აღიქმება და ინტერპრეტირდება როგორც საერთო კომუნიკაციური გარემოს ნანილი, რომელიც უკვე არსებობს დიალოგის მონანილეებს შორის. კომუნიკაციური პროცესის ნაციონალური მახასიათებლები პოულობენ თავიანთ ანარეკლს ენაშიც.

იაპონური ენა ეითარდებოდა ისეთი გზით, რომ საშუალებას იძლევა ძალიან ფრთხილად გავითვალისნინოთ სიტუაცია, სადაც ხდება კომუნიკაცია. იაპონურ კულტურაში ძალიან ბევრი არის დამოკიდებული ადამიანის ნარმოშობასა და მის სტატუსზე. შესაბამისად იაპონურ ენაში არსებობს 50-მდე პატივისცემით-ოფიციალური მიმართვის სტილი, ამაღლებული, ნეიტრალური, დადაბლებული, მეგობრულ-თავაზიანი, მორიდებული და ფამილიარული. მისალმების 50, აღიარების 40-ზე მეტი და ბოდიშის მოხდის 20-ზე მეტი ფორმა.

იაპონური გრამატიკა ხელს უნყობს მოსაუბრის რეაქციაზე მოქნილ რეაგირებას. დიდი ცნობადობა მოიპოვა იოსიმუნეს, ტოკუგავას სახლის მერვე შოგუნის შემთხვევამ. სამხედრო თათბირზე მან თავის ხანგრძლივ განაცხადში განსაჯა პროვინციის მმართველის, იზდუს საქციელი. მაგრამ თავისი აზრის გამოთქმის დროს, მან უკმაყოფილება შეამჩნია თავის სამხედრო მეთაურებს. იმის გაცნობიერების შემდეგ, რომ მისი აზრის გამოთქმა არ მოენონებოდათ და ძალიან გაართულებდა სამხედრო-პოლიტიკურ გარემოს, იოსიმუნემა შეცვალა თავისი ნათქვამის მნიშვნელობა პირდაპირ საპირისპიროზე. ამისათვის მან შეცვალა მხოლოდ ბოლო, დასკვნითი სიტყვა „არ წარმოადგენს" „წარმოადგენს"-ზე.

იაპონელისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ზრდილობიანი იყოს და მოსაუბრეს არ შეუქმნას უხერხულობა. ამასთან დაკავშირებით, სამეტყველო პრაქტიკაში არ არის მიღებული ორი მოვლენას შორის ურთიერთკავშირის დამყარება, რადგან არ არის ცნობილი, როგორ შეხედავს ამ ყველაფერს მოსაუბრე. იაპონელი ლინგვისტი კინდაიტი ხარუხიკო აღნიშნავს, რომ მისი თანამემამულე, რომელმაც დააგვიანა სამსახურში, არასდროს არ იტყვის: „მე დავაგვიანე იმიტომ, რომ მატარებელი მოყვა ავარიაში". იაპონელი იტყვის: „მატარებელმა განიცადა ავარია, მე დავაგვიანე". ამით ის ნარმოადგენს ორივე მოვლენას, როგორც ერთმანეთისგან დამოუკიდებელს და პარალელურს, რითიც აღიარებს თავის დანაშაულს.

თანამშრომლების ქცევა, რომლებიც მიეკუთვნებიან განსხვავებული ტიპის კულტურებს, განსხვავებულია არა მარტო კომუნიკაციის სფეროში. მაგალითად ე. ჰოლი აღნიშნავს, რომ მაღალკონტექსტურ კულტურაში მმართველი არა მხოლოდ თეორიულად, არამედ პრაქტიკულადაც არის პასუხისმგებელი, იერარქიულ ჯაჭვში მასზე დაბალ დონეზე მყოფი, მის დაქვემდებარებაში მყოფი პირების მოქმედებაზე (ყველაზე დაბალ დონეზე მყოფ ადამიანებზეც). დაბალკონტექსტურ კულტურაში პრაქტიკაში იყენებენ უფლებამოსილების დელეგირებას, ძალაუფლება ნანილდება უფრო თანაბრად, შემსრულებელი

იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე; ადამიანი ფასდება საკუთარი მოქმედებების და მიღწევების საფუძველზე. ამ შემთხვევაში პასუხისმგებლობა არ არის მიბმული მმართველობის გარკვეულ პოზიციაზე, რაც მაგალითად გამოყენებული იყო რ. ნიქსონის მიერ საკუთარი თავის დასაცავად „უოტერგეიტის" საქმის დროს

ქცევის სხვა ასპექტი, რომელსაც ე. ჰოლი აღნიშნავს, კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრის ხერხს ეხება. მაღალკონტექსტურ კულტურებში ბრალდებულის ქმედებები განიხილება არა მხოლოს დადგენილი ნორმების და ჩარჩოების კუთხით, არამედ ბევრად უფრო დიდ კონტექსტში. იაპონიაში: „...ბრალდებული, სასამართლო, საზოგადოება და დაზარალებულები არ არიან ერთმანეთისგან განცალკევებულები, იმიტომ, რომ მათ ერთად შეძლონ საქმის განხილვა.... ერთი სიტყვით, სასამართლოს ამოცანას შეადგენს დანაშაულის ყოველისმომცველი გაშუქება, რის შედეგადაც დამნაშავემ უნდა დაინახოს და გაიგოს თავისი საქციელის ყველა შედეგის შესახებ".

კომუნიკაციური პრობლემების გამოკვლევის დროს ე. ჰოლმა ასევე ყურადღება მიაქცია ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა დრო და სივრცე. სხვადასხა კულტურაში განსხვავებული დამოკიდებულება არსებობს ინდივიდუალური სივრცის მიმართ. სადღაც არის მეტი, სადღაც – ნაკლები. მაგალითად – ლათინოამერიკული კულტურის ნარმომადგენლებს საკუთარი სივრცე აქვთ გაცილებით ნაკლები, ვიდრე მათ ჩრდილოელ მეზობლებს, რომლებიც არიან ანგლოსაქსური ტრადიციების მატარებლები. ეს ინვევს საერთო დისკომფორტს ურთიერთობის დროს, ასე რომ ძნელია ისეთი დისტანციის არჩევა, რაც დააკმაყოფილებდა ორივე მხარეს.

განსაკუთრებულად ძვირი ჯდება სამუშაო შენობების პროექტირების დროს გარემოს აღქმის ნაციონალური თავისებურებების იგნორირება, რის დემონატრირებასაც ახდენს General Motors-ის გერმანული განყოფილების, კომპანია OPEL-ის შტაბ-ბინის ახალი შენობის მშენებლობა.

მრავალი ნაციონალური კომპანიის მმართველისათვის მშენებლობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე იმოქმედა აუცილებლობამ, რომ გერმანიის ქვედანაყოფში საშტატო ერთეულების შემცირების შემდეგ, აუცილებელი გახდა შეეცვალათ დაბალსართულიანი ადმინისტრაციული შენობები, რომელთა სიგრძე 4 კმ. იყო, რუსელჰეიმში მდებარეობდა, ფრანკფურტის მახლობლად და აშენებული იყო მეოცე საუკუნის დასანყისში. მშენებლობის სპონსორმა, საბანკო ჯგუფმა „City Bank"-მა პროექტების კონკურსი ჩაატარა. ეს კონკურსი ინგლისელმა არქიტექტორმა, უილიამსმა მოიგო. მან მთელი რიგი ორგანიალური გადაწყვეტილებები შესთავაზა, რომლებიც შეამცირებდა მშენებლობის ხარჯებს და გაზრდიდა შენობების კომფორტულობას. და რაც მთავარია, მან მოახერხა რომ მოეხდინა პროექტში ამერიკული მენეჯერების იდეების რეალიზაცია, რაც გულისხმობდა ოფისის სივრცით ორგანიზებას, რაც სოციალური კონტაქტების ინტენსიურობას გაზრდიდა და მარტივს გახდიდა პორიზონტალურ ურთიერთობებს. ჩაფიქრებული იყო უდიდესი ცენტრალური ატრიუმის და ორი ადმინიატრაციული შენობის მშენებლობა. პროექტი ყველაზე მეტად გამაოცებელი იყო იმით, რომ ექვსიივე სართულს აკავშირებდა ექსკალატორის ორი პარალელური ლენტი. არქიტექტორის ჩანაფიქრი იმაში მდგომარეობდა, რომ კოლეგებს გზაში შეეძლოთ ერთმანეთთან ურთიერთობა. ამისათვის ხელშემწყობი უნდა ყოფილიყო ღია სივრცე, რომელიც არ არის ლიფტებში, სადაც ადამიანები თავს გრძნობენ საკუთარ თავში ჩაკეტილად და დაძაბულად. დამატებით, მოსადუნებელი ატმოსფეროს შესაქმნელად, ატრიუმში გათვალისნინებული იყო ნიფლის იატაკიანი გალერეა და კაფე, სადაც ადამიანებს ერთმანეთთან თავისუფალ ურთიერთობას შეძლებდნენ.

თუმცა ცენტრალური იდეა მაინც იმაში მდგომარეობდა, რომ თვითონ საოფისე სივრცეები დაგეგმილიყო. გერმანელებს უბდებოდათ მუშაობა ბეერ ფართო და ნათელ შენობებში, სადაც თავისუფლად მოდელირებადი და გადაადგილებადი სამუშაო ადგილები იყო. მაგრამ ამ იდეის განხორციელება არც თუ ისე აღმოჩნდა ადვილი. უილიამს იმ ფაქტის კონსტატირება მოუნია, რომ „ჩვენ შევეჯახეთ აზრთა გამოაგნებელ უთანხმოებებს. იმის მიუხედავად, რომ ისინი (გერმანელები) მხარს უჭერენ სივრცეს და სინათლეს, იმავდროულად ამბობენ, რომ მათ არ შეუძლიათ ღია ტიპის შენობებში მუშაობა თავიანთი ჩვეული ატმოსფეროს, კონფიდენციალურობის და პროფესიული სტატუსის გარეშე. მათთვის ძალიან ძნელია შეცვლა".

გერმანიაში, ადმინისტრაციის გადაწყვეტილება, რომელიც ცვლის მომუშავე პირების

სამუშაო პირობებს და შეესაბამება კანონს, შეთანხმებული უნდა იყოსთანამშრომელთა ნარმომადგენლობით ორგანოს საკრებულოს საბჭოსთან. Opel-ის საკრებულოს საბჭომ თანამშრომლების უპირატესობების აქტიური დაცვა დაინყო. რთული მოლაპარაკებების შედეგად, საკრებულოს საბჭომ მიაღწია იმას, რომ აიძულა შენობაში მომუშავე პირების განთავსების სიმჭიდროვე დაენიათ. თავდაპირველად, ერთ თანამშრომელზე 13 მ^2 იგეგმებოდა, მაგრამ საკრებულოს საბჭომ მოინონა მხოლოდ ის პროექტი, სადაც 1500-დან თითოეულ ადამიანს 25 მ^2 სამუშაო ადგილი გააჩნდა. ამის შედეგად, სამშენებლო კომპანია გახდა იძულებული რამოდენიმე აშენებული კედელი დაენგრია, გადაეკეთებინა შენობა და კიდევ ერთი ადმინისტრაციული შენობა აეშენებინა.

დიზაინერებს არანაკლები პრობლემები შეექმნათ კომპანია Roland Ernst-ის გერმანელ მშენებლებთან, რომლებიც, გერმანული სტანდარტებიდან გამომდინარე აქტიურ წინააღმდეგობას უნევდნენ შენობის ვენტილაციის ნოვატორულ სქემას. რა თქმა უნდა პროექტის დაგეგმილი ღირებულება –52,8 მლნ აშშ დოლარი საგრძნობლად გაიზარდა. ეს გამოიწვია არა მარტო ენასთან დაკავშირებულმა სირთულეებმა, არამედ პირველადი პროექტიდან გადახვევამ. ეს პრობლემები გამონვეული იყო ამერიკელი მენეჯერების და გერმანელი მომუშავეების კულტურული განსხვავებებით. „იდეები მოდიოდა ამერიკული მხარიდან, ჩვენ კი გვინევდა ამ იდეების გერმანელებამდე მიტანა, რაც მეტისმეტად იყო", – აღნიშნავდა ინგლისელი არქიტექტორი.

სივრცითი კრიტერიუმის გარდა, ე. ჰოლმა კულტურის კლასიფიკაციისათვის ასევე დროის ფაქტორი გამოიყენა. მან შემოგვთავაზა კულტურების მონოქრონიულად და პოლიქრონულად დაყოფა. დროის მონოქრონიული აღქმა ნიშნავს ყურადღების კონცენტრირებას მხოლოდ ერთ რამეზე, დროის ყველა მოცემულ მომენტში მხოლოდ ერთი საქმის კეთებას დროის პოლიქრონიულ გაგებას მივყავართ ერთდროულად რამოდენიმე საქმის კეთებასთან (ცხრ. 2.4.1).

დროის აღქმა ძალიან მოქმედებს ქცევის სხვადასხვა ასპექტებზე ეს გამოულენები შეჯამებულია ცხრილში, რომელიც ასახავს მონოქრონიულ და პოლიქრონიულ პიროვნულ თვისებებს. მონო და პოლიქრონიულობის დონეზე ნანილობრივ არის დამოკიდებული დროის აღქმა.

მონოქრონიული კულტურების ნარმომადგენლებისათვის დრო მიედინება თანაბრად, რაც დაგეგმვას და გეგმის ზუსტი რეალიზაციისკენ მისნრაფებას შესაძლებელს ხდის. ამასთან დაკავშირებით საინტერესოა დროის აღქმის მიმართ ინტერესი, რომლებიც ნარმოდგენილია რუსი და გერმანელი მენეჯერების მიერ (ცხრ. 2.4.2).

2.4.2 ცხრილის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მონოქრონიული კულტურის ტიპური ნარმომადგენლები – გერმანელები – დაგეგმილ საქმეებზე პრიორიტეტებს ანანილებენ საკმაოდ თანაბრად. რუსი მენეჯერები განიცდიან ნამდვილ „კრახს" ცხრილის შუა ნანილში: საქმე ან კეთდება მაშინვე, ან გადაიდება დიდ დროზე, რაც უფრო მეტად დამახასიათებელია პოლიქრონიული კულტურებისათვის.

ე. ჰოლლის ნამუშევრებს ნოვატორული ხასიათი ქონდათ. მალე მას ბერი მიმდევარი გამოუჩნდა, მენეჯმენტზე ნაციონალური კულტურის ზეგავლენის გამოკვლევის საქმეში ამა თუ იმ ქვეყანაში. ნანილობრივ უნდა გამოიყოს რ. ლუისის და ჰ. ტრიანდისის საქმიანი კულტურების კლასიფიკაცია.

ცხრილი 2.4.1. დროის აღქმა მენეჯერის ქცევაში

მონოქრონული პიროვნება	პოლიქრონული პიროვნება
დროის ყველა მოცემულ მომენტში აკეთებს მხოლოდ ერთ საქმეს	აკეთებენ რამოდენიმე საქმეს ერთდროულად
კონცენტრაციას ახდენს სამუშაოზე	ადვილად შედის შეცდომაში და მიდრეკილება აქვს მესვენებების კეთებისკენ
ძალიან სერიოზულად უდგება მოლაპარაკებებით დადგენილ ვადებს (დროის ზუსტ დაგეგმვას, განრიგს)	მოლაპარაკებებს, დადგენილი ვადების შესახებ განიხილავს როგორც ნებაყოფლობითს
სავარაუდოდ იმყოფება დაბალკონტექსტური კულტურის გავლენის ქვეშ და ძირითადად საჭიროებს ინფორმაციის დიდ მოცულობაში	სავარაუდოდ იმყოფება მაღალკონტექსტური კულტურის გავლენის ქვეშ და გააჩნია მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დიდი მოცულობა
სავარაუდოდ ორიენტირებას ახდენს სამსახურზე და კარიერაზე	სავარაუდოდ ორიენტირებას ახდენს ადამიანებზე და პირად ურთიერთობებზე
მკაცრად მისდევენ გეგმებს	ხშირად და სწრაფად ცვლის გეგმებს
მკაცრად უჭერენ მხარს პირადი ცხოვრების ნორმებს და ურთიერთობებს, რომელშიც არის ნდობა	ინარჩუნებს მჭიდრო ურთიერთობას ნდობით აღჭურვილი ადამიანების მიმართ

ნყარო: *Hasenstab M.* Interkulturelles Management – Sternenfels; Berlin: Verlag Wissenschaft&Praxis, 1999. (პირველნყარო: *Hall E. T., Hall M. R.* Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, 1987)

ცხრილი 2.4.2. გერმანელი და რუსი მენეჯერების დროის შეგრძნება

№ ნ/ნ	დავალების გადაუდებლობის აღწერა	დავალების პრიორიტეტულობა (საშუალო რანგი ნიშუშის მიხედვით)	
		გერმანელები	რუსები
1	დაყოვნების გარეშე	1,1	1.6
2	ახლავე	1.3	3,6
3	დაუყოვნებლივ	2,0	-
4	სასწრაფოდ	3,0	3.8
5	[illegible]		2,4
6	მალე	4,6	7,3
7	საკმაოდ მალე	5,6	-
8	ცოტა მოგვიანებით	6,7	8,5
9	მომდევნო დღეებში	8,4	8,3
10	ახლო მომავალში	8,9	8,6

ნყარო: ლისკოვი – შტრუვე ვ.ა., Stroll-maxps. კულტურული საზომი და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობა გერმანულ-რუსული თანამშრომლობისათვის // Politekonom. № 2.2000. გვ 121-124.

საქმიან ურთიერთობებზე მოქმედი მაჩვენებლების კომპლექსური სისტემის საფუძ-

ეელზე კულტურის კლასიფიკაციის ერთ-ერთი მცდელობა ეკუთვნის რ. ლუისს. ლუისმა გამოყო კულტურის სამი ტიპი:

1. *მონოაქტიური კულტურები.* მათი ნარმომადგენლები ორიენტირებულები არიან ამოცანებზე. ისინი აქტიურად არიან დაკავებულები ცხოვრების დაგეგმვით და რამდენიმე საქმეს ერთდროულად არ აკეთებენ (ყველა საქმეს ეთმობა დროის გარკვეული მონაკვეთი). ამ ჯგუფს მიეკუთვნებიან გერმანელები, ინგლისელები, ამერიკელები, ავსტრალიელები, ახალი ზელანდიელები, სკანდინავიელები (ფინელების გამოკლებით).

2. *პოლიაქტიური კულტურები.* ამ კულტურის ნამომადგენლები ორიენტირებულები არიან ადამიანებზე. ისინი კონტაქტურები და სპონტანურად აქტიურები არიან, რამდენიმე საქმეს ერთად აკეთებენ და არ არის აუცილებელი, რომ ის საქმე აკეთონ, რაც დაგეგმილი აქვთ. მათ შეუძლიათ აკეთონ ის, რაც მონონთ მოცემულ მომენტში, რაც მიაჩნიათ მნიშვნელოვნად. ესენი არიან ესპანელები, იტალიელები, ლათინოამერიკელები და არაბები.

3. *რეაქტიული კულტურები.* ამ კულტურის დამახასიათებელი ნიშანია – თავაზიანობისა და მოსმენის კულტურისათვის დიდი მნიშვნელობის მინიჭება. მისი ტიპიური ნარმომადგენლები იაპონელები, ფინელები და ჩინელები არიან.

საქმიანი კულტურების კლასიფიკაცია ინფორმაციის დამუშავების ტიპების მიხედვით

მეოცე საუკუნის 80-იანი ნლების დასაწყისში შემოთავაზებული იყო 30-ზე მეტი მაჩვენებელი, რაც სხვადასხვა კულტურების განსხვავებულ ასპექტებს აღნერდა, რომლებიც მენეჯერების ქცევაზე ახდენდნენ ზეგავლენას. როგორც აჩვენა ჰ. ტრიანდისმა, ისინი, განსხვავებული დასახელებების მიუხედავად, მნიშვნელოვნად ფარავდნენ ერთმანეთს. თუმცა ზოგიერთი ასპექტები აღუწერელი რჩებოდა. სწორედ ჰ. ტრიანდისმა მიაქცია ყურადღება ინფორმაციული პროცესების და განსხვავებული საქმიანი კულტურების ტიპებს შორის განსხვავებებს. (ცხრ. 2.4.3.).

ცხრილი 2.4.3. ინფორმაციის აღქმის მიხედვით კულტურების კლასიფიკაციის კრიტერიუმები

№ ნ/ნ	კლასიფიკაცია	შკალის ზედა ზღვარი	შკალის ქვედა ზღვარი
ა. ინფორმაციის გამგზავნის აღქმა			
1	სოციალური სტატუსი	სოციალურ სტატუსს გააჩნია გადამწყვეტი მნიშვნელობა	საქმიანი კომპეტენტურობა
2	კუთვნილება	«ინსაიდერი»	«აუტსაიდერი»
3	ჯგუფის ზომა	მნიშვნელოვანი რიცხობრიობა	მცირედი რიცხობრიობა
4	ახალი წევრების მიღების სიმარტივე	ადვილია გახდე ჯგუფის წევრი	ძნელია გახდე ჯგუფის წევრი
ბ. თვითმმართველობის აღქმა			
5	საკუთარი თავის პატივისცემა	მაღალი	დაბალი
6	საკუთარი პოტენციალი	მმართველთა გადაწყვეტილების შესაბამისი	შეუსაბამო
7	საკუთარი აქტივობა	აქტიურად მოქმედი ცვალებად მსოფლიოში	მოვლენების პასიური დამკვირვებელი

ამ მიდგომით კულტურები ორ ნანილად იყოფიან. ერთი, სადაც კომუნიკაციის სფეროში უფრო მნიშვნელოვანია პარტნიორის კომპეტენტურობა და მეორე, სადაც ინფორმაციის აღქმა განსაზღვრულ ჯგუფში დამოკიდებულია ადამიანის სტატუსზე. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ნარმოშობა, სქესი, რელიგია და სხვა მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ინდივიდის სტატუსს საზოგადოებაში. შემოტანილ განსაზღვრებებთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული კითხვის დასმა იმაზე, თუ ვინ შეიძლება ჩაითვალოს ჯგუფის მთავარ ნევრად („ინსაიდერად") და ვინ არა. რა თქმა უნდა, ჯგუფის შიგნით ინფორმაცია აღიქმება დიდი ნდობით, კომუნიკაციები კი ბევრად უფრო ინტენსიურია, ვიდრე მის ნევრებს ან მესამე პირებს შორის (ცხრ. 2.4.4.).

ცხრილი 2.4.4. კულტურის კლასიფიკაცია შეფასებისა და გამოყენების მიხედვით

№ ნ/ნ	კრიტერიუმის სახელწოდება
1	კულტურის იდეოლოგიურობის დონე (დოგმატიზმი - პრაგმატიზმი)
2	ინფორმაციის დაკავშირების ასოციაციური მეთოდის უპირატესობა (ასოციაციური მეთოდი - რაციონალურად არჩეული კრიტერიუმების მიხედვით)
3	ადამიანის ბუნებისადმი მიდგომა (ყველა ადამიანი თავისი ბუნებით კარგია/ცუდია - ადამიანები შეიძლება იყვნენ განსხვავებულები)
4	ადამიანისაგან ბუნების მართვის დონე (ადამიანი მთლიანად იქცუდებარებს ბუნების ძალებს - უნდა ვიცხოვროთ ბუნებასთან ჰარმონიაში, ის ჩვენ ვერ დავეუფლებით)
5	ორიენტაცია დროის მიხედვით (წარსულზე, აწმყოზე ან მომავალზე)
6	შინაგანი აქტივობის ან თვითგანვითარების უპირატესობა
7	ინდივიდუალიზმის დონე
8	გაურკვევლობის თავიდან აცილების მნიშვნელოვნება
9	კულტურის მასკულირების დონე
10	სივრცითი ასპექტის მნიშვნელოვნება

წყარო: *Triandis H.* Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories // International Studies of Management and Organization. V. 12. N 4. 1982, p. 139-169

კომუნიკაციური პროცესის თავისებურებები ასევე განსაზღვრული იქნება იმით, თუ როგორ არის ფორმირებული ჯგუფები მათი ზომის მიხედვით. მაგალითად, ქვედანაყოფების ერთობლიობა ცხოვრებაში ინვევს მათი დამოუკიდებელი ორგანიზაციული განვითარებისკენ, სუბკულტურების დიფერენციაციისკენ. ამავე დროს ქვედანაყოფების „რბილი" დიფერენციაცია ხელს უნყობს ძლიერი კორპორაციული კულტურის შექმნას. ანალოგიური პროცესები შეიმჩნევა სტრატეგიულ ალიანსებში. უფრო მეტიც, დიფერენციაციის „რბილ" ან „მკაცრ" მეთოდებს შეუძლია გაზარდოს ან შეამციროს მომწოდებლის ან სხვა ბიზნეს-პარტნიორის შეცვლის სიმარტივე.

გასაგებია, რომ ამ ორ კულტურაში ნარმომადგენლობითი ფუნქციის შესასრულებლად მენეჯერები შეირჩევა განსხვავებული კრიტერიუმების საფუძველზე. პირველ შემთხვევაში ისინი ინდივიდები არიან, რომლებსაც გააჩნიათ ექსპერტის რეპუტაცია, ხოლო მეორეში – ავტორიტეტური პიროვნებები, რომლებიც მიეკუთვნებიან მაცხოვრებლების განსაზღვრულ ჯგუფებს, ელიტას. მენეჯერების კარიერული შესაძლებლობების განსხვავება მოხდება ამ ორი ტიპის კულტურებით იქიდან გამომდინარე, რომ ნარმომადგენლობითი ფუნქციები ნარმოადგენენ მმართველის სამუშაოს მნიშვნელოვან ნანილს.

გ. ჰოფსტედე და მისი თეორიები

განსხვავებულ ქვეყნებში ორგანიზაციული ქცევების პირველიევ ემპირიულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებოდა. ბევრი მკვლევარი კულტურული ფაქტების ზეგავლენაზე მიუთითებდა. ამ ჰიპოთეზის დადასტურება ან უარყოფა დაკავშირებულია ორ მთავარ პრობლემასთან: აუცილებელია ინდივიდუალურ ფასეულობებზე, გარემოსა და საერთო ფასეულობებზე ზეგავლენა ვაჩვენოთ კულტურული გარემოს და ასევე, გამოვიკვლიოთ ამ კანონზომიერების და ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევის კავშირი. მოცემული პრობლემების გადაწყვეტის ერთ-ერთი საშუალებაა ფორმულირება „ქვეყნის" გარდაქმნა კულტურული კვლევების ორგანიზაციულ ქცევაზე. მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში მთელი რიგი გამოკვლევები ჩატარდა, რომლებიც ორიენტირებულები იყვნენ ამ პრობლემის ამოხსნაზე.

გამოირჩევა იმ პერიოდის სამუშაოსათვის დამახასიათებელი ორი მიდგომა. მეცნიერების უმრავლესობა იყენებდა „კაბინეტურ მიდგომას", რომელიც დაფუძნებული იყო ვარაუდზე, რომ არსებობს გარკვეული ცვლადები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან თანამშრომლების ქცევებსა და დამოკიდებულებებში ეროვნულ განსხვავებებზე.

ასეთ ერთეულებად ყველაზე ხშირად მიიჩნეოდა რელიგია, ენა (კულტურის ანარეკლი), პოლიტიკური სისტემა და ინდუსტრიალიზაციის დონე (ნაციონალური, სახელმწიფოებრიეი თვისებების ანარეკლი) და ასევე, გეოგრაფიული მდგომარეობა (თუ როგორ ასახავს კომპლექსური მაჩვენებელი კულტურულ და ასევე, სოციალურ-ეკონომიკურ მახასიათებლებს). ინდუსტრიალიზაციის დონის მაჩვენებლის რანგში ხშირად გამოიყენებოდა მშპ ერთ სულ მოსახლეზე.

სხვა მიდგომა, რომელსაც ემპირიული ენოდება, მდგომარეობს ემპირიული გარდაქმნების გამოყოფაში („კულტურული განზომილებების"), თანამშრომლების დადგენილებებში განსხვავებების ანალიზის გზით და შემდეგ უკვე ამა თუ იმ ობიექტურად შემონმებადი ნაციონალური და კულტურული განსხვავებების (მშპ ერთ სულ მოსახლეზე, გეოგრაფიული მდგომარება და ა.შ.) ერთად დაკავშირების მცდელობაში. ამ მიდგომის ყველაზე ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ჰოლანდიელი მეცნიერის გ. ჰოფსტედეს მიერ 1967-1969 და 1971-1973 წლებში ჩატარებული გამოკვლევები.

მოცემული გამოკვლევა კლასიკური გახდა. მისი აღწერა ჩართულია არა მარტო შედარებითი და საერთაშორისო მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში, არამედ ზოგადი მენეჯმენტის ქრესტომათიაში და სახელმძღვანელოებშიც. ამ გამოკვლევის მნიშვნელოვნება მდგომარეობს როგორც შთამბეჭდავ ემპირიულ ბაზაში (იქნა შეგროვებული 116 ათას ანკეტაზე მეტი, რომლებიც დარიგებული იყო კომპანია IBM -ის მიერ 40 ქვეყანაში, თანაც თითოეული ანკეტა შეიცავდა 150 კითხვაზე მეტს), ასევე, თეორიული და მეთოდიური მიდგომის დეტალურ შესწავლაში.

გ. ჰოფსტედე გამომდინარეობდა იქიდან, რომ კულტურა, როგორც „კოლექტიური სულიერი პროგრამირება", განსაზღვრავდა ადამიანების ქცევას და დამოკიდებულებას. თვითონ კულტურა ძნელად იცვლება და თუ იცვლება, ძალიან ნელი ტემპით. მას გააჩნია განხორციელების და ადამიანების მიერ შექმნილ ინსტიტუტებში კრისტალიზაციის ტენდენცია. თავის მხრივ, საჯარო ინსტიტუტები გარკვეულწილად როგორც ზღუდავენ, ასევე ახდენენ განსხვავებული აზროვნების მეთოდის სტიმულაციას.

გ. ჰოფსტედემ გამოიკვლია ფასეულობებს შორის განსხვავება, რომლებიც დაკავშირებული იყო სამუშაოსთან იმ მიზნით, რომ ეჩვენებინა კულტურის ზეგავლენა. მას განსაკუთრებულად აინტერესებდა მეთოდები, რომლის დახმარებითაც განსაზღვრული კულტურა და აზროვნება ახდენენ თვითგამართლებადი პროგნოზების რეალიზაციას.

მონაცემების ანალიზის დროს, გ. ჰოფსტედემ ძირითადი ყურადღება დაუთმო პასუხების გაცემას კითხვებზე, რომლებიც დაკავშირებული იყო სამუშაო გარემოსთან. ეს კითხვები ეხებოდა სამუშაოს ორგანიზაციას, კოლექტივში არსებულ კლიმატს და ასევე ტერმინ „სასურველის" ფასეულობას. სამუშაოს ორგანიზაციის აღქმა უკავშირდებოდა იმ დონეს, რომელშიც მმართველები უწევდნენ კონსულტაციას დაქვემდებარებულ პირებს. ორგანიზაციული კლიმატის აღქმა აისახებოდა როგორც სამუშაოს მიერ შექმნილი სტრესი.

გ. ჰოფსტედეს გამოკვლევებში სასურველი აღიქმებოდა, როგორც მომუშავის ზოგი-

ერთი იდეოლოგიური ორიენტაცია, მაგალითად თანამშრომლებს შორის ნეგატიური დამოკიდებულება კონკურენციის მიმართ, რომელსაც უფრო ხშირად მოაქვს მეტი ზარალი, ვიდრე სარგებელი. სასურველი ფასეულობები სამუშაოს განსხვავებული ასპექტების მნიშვნელოვნებას მიუთითებდა.

საბოლოო ანალიზი მიმდინარეობდა 32 კითხვის მიხედვით, რომელიც არჩეული იყო გამოვლენილი სტატისტიკური კანონზომიერების და თეორიული მოსაზრებების საფუძველზე. ფაქტორულმა ანალიზმა, სადაც თითოეული ქვეყანა ანალიზის ერთეულს წარმოადგენდა, ხოლო ქვეყანაში მაჩვენებლების საშუალო მნიშვნელობა ცვალებადი იყო, 4 კულტურული განზომილების გამოკვეთა გახადა შესაძლებელი, ან როგორც თვითონ გ. ჰოფსტედემ უწოდა, ინდექსები გახდა ხელმისანდომი. ამ ინდექსების დახმარებით აიხსნებოდა ფასეულობების თემაზე ქვეყნებს შორის კითხვებზე პასუხების სხვაობის 50%.

ინდექსების შემუშავებაში, რომლის მიხედვითაც შეიძლება საქმიანი კულტურის აღწერა, ჰოლანდიელი მეცნიერის საკმაოდ მნიშვნელოვან ნელილია შეტანილი, რომელიც უაღრესად მნიშვნელოვანია შედარებით მენეჯმენტში. ამიტომ უნდა განვიხილოთ დეტალურად ეს ინდექსები.

ინდექსი „ძალაუფლების დისტანცია" (PD) ასახავს ორგანიზაციაში ძალაუფლების არათანაბარ დონეს. ამ არათანაბრობის განმსაზღვრელია ძალაუფლების ცენტრალიზაცია და ხელმძღვანელობის ერთპიროვნულობა. ამ ინდექსის თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ ის გვიჩვენებს არა მარტო იმას, თუ რამდენად არიან მმართველები განმსჭვალულები ძალაუფლების ცენტრალიზაციის იდეით, არამედ იმასაც, თუ რამდენად ღრმად შეაღწია მან საზოგადოების კულტურაში და როგორ აღიქმება რიგითი თანამშრომლების მიერ.

ამ მიდგომის განვითარებისას, მ. მალდერმა გაზომა ძალაუფლების დისტანცია სამი მაჩვენებლის დახმარებით: დაქვემდებარებული პირის შიშები, რომ მისი აზრი არ ემთხვევა ხელმძღვანელობის აზრს, ხელმძღვანელობის აღქმის და სასურველობის სტილს. მისმა ლაბორატორიულმა და საველე კვლევების სერია საშუალებას იძლევა, გავაკეთოთ ადამიანებისათვის ძალაუფლების დისტანციის შემცირების ჰიპოთეზის ფორმულირება, რომელთა ძალაუფლებისადმი სწრაფვა ნანილობრივ დაკმაყოფილებულია.

ძალაუფლების დისტანცია, ისევე როგორც კულტურული განზომილება, იქმნება ოჯახების, სკოლების და სხვა სოციალური ინსტიტუტების სოციალიზაციის პროცესში. სოციალიზაციის ადრეულ საფეხურებზე ნარმოქმნისას, ძალაუფლების დისტანცია განსაზღვრავს ორგანიზაციულ ქცევას. გ. ჰოფსტედეს თანახმად, PD-ის ინდექსის მაღალი მაჩვენებელი აღნიშნავს ძალაუფლების დიდ ცენტრალიზაციას, იერარქიის დონეების დიდ რაოდენობას, მართვადი პერსონალის მნიშვნელოვან ნანილს, ხელფასის დიდ დიფერენციაციას, ინტელექტუალური სამუშაოსადმი უფრო დიდ პატივისცემას, ვიდრე ფიზიკურისადმი და სტატუსით დაბალი თანამშრომლის დაბალ კვალიფიკაციას.

საინტერესოა, რომ მიგნებული იყო ინდექსის სიდიდის თანამშრომლის განათლებაზე დამოკიდებულება. ნაკლებად განათლებული თანამშრომლები მეტად ახდენდნენ ინდექსის დიდი მნიშვნელობის დემონსტრირებას, ვიდრე მაღალი განათლების მქონეები. ქვეყნებს შორის შედარებამ გამოაკლინა, რომ დაბალი განათლების მქონე ჯგუფებში ინდექსის მნიშვნელობების შეუსაბამობა ნაკლებია, ვიდრე სხვადასხვა ქვეყნის მაღალი განათლების მქონე თანამშრომლებს შორის.

გ. ჰოფსტედეს ჰიპოთეზის თანახმად, საზოგადოებებში, სადაც ძალაუფლების დისტანცია დიდია, დაქვემდებარებული პირები მიილტვიან დამოკიდებულების ან ურთიერთდამოკიდებულებისკენ. ამავე დროს, ქვეყნებში, სადაც ამ ინდექსის მნიშვნელობა არც თუ ისე დიდია, დაქვემდებარებული პირები უპირატესობას ანიჭებენ ხელმძღვანელობის საკონსულტაციო სტილს.

გ. ჰოფსტედეს გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ქვეყნებს შორის ამ ინდექსით განსხვავებების 43% განპირობებულია გეოგრაფიული მდებარეობით, 51% – გეოგრაფიული მდებარეობის და მოსახლეობის რაოდენობის კომბინაციით და ვარიაციების დაახლოებით 58 % აიხსნება, თუ ამ ორ ფაქტორს დავუმატებთ მშპ-ს ერთ სულ მოსახლეზე. გ. ჰოფსტედეს ვარაუდით, „გეოგრაფიული მდებარეობა – ძალაუფების დისტანციის" ვარაუდზე დაყრდნობისათვის მთავარ მომენტს ნარმოადგენს ცივი კლიმატის გამო ჩრდილოეთის ქვეყნებში ტექნოლოგიური განვითარების დიდი მოთხოვნილება. ეს ნარმოშობს განსაზღვრულ (უფ-

რო განვითარებულ) სოციალურ სტრუქტურას.

ამ ინდექსის აზრის უკეთესად გასაგებად მოვიყვანთ იმ სოციალურ ასოციაციებს, რომლებიც გახდნენ მისი ფორმირების საფუძვლები. ძალაუფლების მნიშვნელოვანი დისტანცია დამოკიდებულია შემდეგ მომენტებზე. მსოფლიოში არსებობს უთანასწორობა. ამასთან, თითოეულმა ადამიანმა უნდა დაიკავოს თავისი კანონიერი ადგილი. მაღალი და დაბალი სტატუსი დაცულია დადგენილი წესებით. მხოლოდ ცოტა ადამიანს შეუძლია იყოს დამოუკიდებელი, დანარჩენი დიდი ნანილი დამოკიდებულია. იერარქია აღნიშნავს უთანასწორობის არსებობას. ხელმძღვანელობა განიხილავს მათ მიერ დაქვემდებარებულ პირებს, როგორც სხვა სახეობის ადმაიანებს.

თავის მხრივ, დაქვემდებარებული პირებიც ისე განიხილავენ ხელმძღვანელობას, როგორც რაღაც თავის თავისგან განსხვავებულს. ძალაუფლება ძირითადი საზოგადოებრივი მოვლენაა, რომელიც ნინ უძღვის დისკუსიებს სიკეთეზე და ბოროტებაზე. ძალაუფლების ლეგიტიმაციის საკითხი აქ არაფერ შუაშია. უნდა ავღნიშნოთ, რომ პატარა ძალაუფლების დისტანციის მქონე კულტურებისათვის, ამ უკანასკნელის გამოყენება უნდა იყოს დაკანონებული და უნდა წარმოადგენდეს ამ საკითხის გადაწყვეტილებას, არის თუ არა ეს სასიკეთო. ანუ კანონიერება ნინ უძღვის ძალაუფლების გამოყენებას და ემსახურება მას საფუძვლად. ძალაუფლების მატარებლებს აქვთ პრივილეგიები (ინდექსის დაბალი მაჩვენებლების დროს – ყველას აქვს თანაბარი უფლებები).

ძალაუფლების მატარებლები უნდა გამოიყურებოდნენ იმდენად სერიოზულ პიროვნებებად, რამდენადაც შესაძლებელია. კი დაქვემდებარებული დამნაშავეა. (კულტურებში, სადაც PD-ს დაბალი მაჩვენებელია, სამართლიანია საპირისპირო მტკიცებულება – დამნაშავეა სისტემა.) სოციალური სისიტემის შეცვლის ხერხს წარმოადგენს ძალაუფლებაში ადამიანების შეცვლა (კულტურებში, სადაც PD-ს დაბალი მაჩვენებელია, სოციალური სისტემის შეცვლის ხერხს წარმოადგენს ძალაუფლების გადანანილება).

გარშემო მყოფები წარმოადგენენ პოტენციურ საფრთხეს ძალაუფლების შემნარჩუნებლებისათვის და მათი ნდობა იშვიათად შეიძლება. არსებობს ფარული კონფლიქტი ძალაუფლებაში მყოფ და არმყოფ ადამიანებს შორის. ძნელია კოოპერაციის განხორციელება იმ ადამიანებს შორის, რომელთაც არ გააჩნიათ ძალაუფლება, იმის გამო, რომ დომინირებს ადამიანების მიმართ უნდობლობის ნორმა.

განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება (UA). ეს ინდექსი განსაზღვრავს ზღვარს, სადამდეც საზოგადოება განიხილავს თავის თავს, როდესაც იმყოფებიან საფრთხის ქვეშ განუსაზღვრელი ან ორაზროვანი სიტუაციის გამო. რაც უფრო დიდია ეს ინდექსი, მით უფრო მეტია სწრაფვა, რომ ავერიდოთ მსგავს სიტუაციებს პროფესიონალურ კარიერაში მეტი სტაბილურობის, ფორმალური წესების შექმნის, დეეიაციური და განსხვავებული ქცეეისადმი მოუთმენლობის და აბსოლუტური ჭეშმარიტებისადმი რწმენის არსებობის ხარჯზე. ამავდროულად, ასეთ საზოგადოებებში დიდია შფოთვის და აგრესიის დონე, რაც ქმნის ძლიერ შინაგან სწრაფვას მძიმე შრომისადმი.

გაურკვეველობისგან თავის არიდების ბუნება არ არის იმდენად ნათელი, როგორც ძალაუფლების დისტანცია, მაგრამ მოცემული ფასეულობების ჯგუფი წარმოადგენს დამახასიათებელია ე. წ. საშუალო კლასის წარმომადგენლების უმრავლესობისათვის. ნორმები, რომლებიც დაკავშირებულია ამ ფასეულობების ჯგუფთან, ხსნიან შფოთვის ზრდას. ქვეყნებში, სადაც ინდექსის მაღალი მაჩვენებელია, შფოთვა აიხსნება ემოციის და აგრესიულობის გამოჩენის მეშვეობით. კულტურებში, სადაც ინდექსის დაბალი მაჩვენებელია, UA რელაქსაციას გააჩნია პასიური ხასიათი, ემოციების გამოჩენა არ არის ხელშენყობილი. და საერთოდ, ასეთ კულტურებში მაღალია ტოლერანტობა.

გაურკვეველობის თავისგან აცილების ინდექსის მაღალი მნიშვნელობა დაკავშირებულია შემდეგ სოციალურ ასოციაციებთან:

- ცხოვრებაში გაურკვეველობა აღიქმება როგორც მუდმივი საფრთხე, რომელთანაც საჭიროა ბრძოლა;

  დამახასიათებელია მნიშვნელოვანი ნერვიულობა და ძლიერი სტრესი;

  დრო – ფულია;

  არსებობს შინაგანი სწრაფვა ძლიერი შრომისადმი;

  საკუთარი აგრესიული საქციელი (ისევე, როგორც გარშემო მყოფების);

სასურველია ემოციების ღია გამოვლენა;
კონფლიქტს და კონკურენციას შეუძლია გამოინვიოს აგრესია და უნდა ვერიდოთ:

- კონსენსუსის მკაცრი აუცილებლობა;
- დევიაციური პიროვნებები და იდეები საშიშია, აქედან გამომდინარე ტოლერანტურობის დაბალი დონეც;
- გავრცელებულია ნაციონალიზმი;
- ახალგაზრდა ადამიანები არიან საეჭვონი;

დიდი ყურადღება ეთმობა დაცვის საკითხებს:
მიმდინარეობს სუფთა, აბსოლუტური სიმართლის და მუდმივი ფასეულობების ძებნა;

- იგრძნობა ნერილობითი ინსტრუქციების და წესების საჭიროება;

ეს ინდექსი ყველაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ორგანიზაციულ ქცევაზე ახდენს თანამშრომლებს შორის ფუნქციების გადანაწილებისას. მაღალი და დაბალი UA ინდექსის მაჩვენებლის მქონე ქვეყნების მენეჯმენტის მოდელის სხვა მნიშვნელოვანი განსხვავებები ნარმოდგენილია

ინდივიდუალიზმი (IN). მესამე განზომილება გ. ჰოფსტედეს მიერ ნარმოდგენილია შკალით, რომლის ერთ ბოლოში მდგარ ნერტილს ინდივიდუალიზმი ნარმოადგენს, ხოლო მეორეში – კოლექტიურობა. ეს შკალა ინდივიდის და საზოგადოების ურთიერთობას, როგორც ერთ მთლიანობას ასახავს. ინდივიდულურობისაკენ მოძრაობა აღნიშნავს ინდივიდის ტენდენციას იმის შესახებ, რომ პირველ რიგში იზრუნოს საკუთარ თავსა და ოჯახზე.

ცხრილი 2.4.5. ინდექსის „გაურკვევლობისაგან თავის დაღწევის" გავლენა ორგანიზაციულ ქცევაზე

ინდექსი UA-ს დაბალი მნიშვნელობა	ინდექსი UA-ს მაღალი მნიშვნელობა
მოლაპარაკების საკლები სტრუქტურირება	მოლაპარაკების მეტი სტრუქტურირება
საკლები წერილობითი წესები	მეტი წერილობითი ინსტრუქცია
თანამშრომლები მეტად უნივერსალური განსახლებით	გაუსაძლებელი თანამშრომლების დიდი რაოდენობა . ყველაფერი უნდა იყოს უნიფიცირებული (სტანდარტული) იმდენად, რამდენადაც შესაძლებელია
დამახასიათებელია საერთო ან დილეტანტური მიდგომა	
დაშვებულია ახლის პლურალიზმი	მენეჯერები მეტ ყურადღებას უთმობენ დეტალებს
მენეჯერი მეტ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიულ საკითხებს	მენეჯერები უფრო მეტად არიან ორიენტირებულები დიალებებზე და ნაკლებად ისურვებას თავიანთი მმართველობის სტილის შეცვლისაკენ
მენეჯერები უმეტესად ორიენტირებულები არიან ჯგუფის შიგნით არსებულ ურთიერთქმედებებზე და ცდილობს მმართველობის სტილს გარემოებებზე დაყრდნობით	მენეჯერები არასაკმარისად ილებენ ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს რისკის პირობებში
მენეჯერები საკმარისად ილებენ ინდივიდუალურ და რისკიან გადაწყვეტილებებს	
მომუშავე ძალების ბრუნვის მაღალი დონე	მომუშავე ძალების ბრუნვის დაბალი დონე
მეტად ამბიციური მომუშავეები	ნაკლებად ამბიციური მომუშავეები
დაკმაყოფილების მეტად დაბალი დონე	დაკმაყოფილების მეტად მაღალი დონე
გაურკვეველობის კონტროლის საფუძველზე მეტი ძალაუფლება	გაურკვეველობის კონტროლის დამსახურებით მეტი ძალაუფლება
ნაკლებად რიტუალიზირებული ქცევა	მეტად რიტუალიზირებული ქცევა

ნყარო: *Hofstede G.* Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values, Beverly Hills: Sage, 1980

ჯგუფური სული ასევე დამახასიათებელია ინდექსი IN-ის მაღალი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნებისათვის, მაგრამ კოლექტივში ჩართულობის საფუძველი აქ სხვაგვარია, უფრო რაციონალური „იმედის მომცემი". ამ ინდექსის მახასიათებლების დეტალური აღნერა მო-

ცემულია ცხრილში 2.4.6.

ცხრილი 2.4.6. IN ინდექსის მახასიათებლები

ინდივიდუალიზმი	კოლექტივიზმი
საზოგადოების ყველა წევრი უნდა ზრუნავდეს საკუთარ თავზე და ოჯახზე	საზოგადოების წევრები ეკუთვნიან ძლიერ ოჯახს/კლანს, რომლებიც ზრუნავენ მათზე
გაელეშა აქეს ინდივიდუალურ ცნობიერებას	გაელეშა აქეს კოლექტიურ ცნობიერებას
ინდენტურობა ეფუძნება ადამიანის პირად თვისებებს	იდენტურობა ეფუძნება სოციალური ჯგუფისადმი კუთვნილებას
არ არსებობს ემოციონალური დამოკიდებულება ორგანიზაციის და ინსტიტუტებისადმი	არსებობს ადამიანის ემოციონალური დამოკიდებულება ორგანიზაციის და ინსტიტუტებისადმი
ორგანიზაციაში ჩართულობა ეფუძნება რაციონალურ მოტივებს	ორგანიზაციაში ჩართულობა ეფუძნება მორალს
აქცენტი კეთდება პირად ინიციატივაზე და მიღწევებზე.	აქცენტი კეთდება ორგანიზაციის მიმართ კუთვნილებისადმი
იდეალს წარმოადგენს ლიდერობა	იდეალს წარმოადგენს მისი წევრობა
ცხოვრების გაჩნია უფლება. ქონდეს საკუთარი აზრი და პირადი ცხოვრება	ადამიანის პირად ცხოვრებას კონტროლს უწევს ის ორგანიზაციები ან კლანები, რომლებსაც ეკუთვნის
სოციალურ-ეკონომიკური სისტემისგან მოითხოვება პიროვნების ავტონომია. მრავალფეროვნება, სიამოვნება და ფინანსური უსაფრთხოება	ინდივიდი ორგანიზაციებისგან და კლანებისგან ელის ექსპერტულ ცოდნას, წესრიგს, მოვალეობებს და უსაფრთხოებას
იგრძნობა განსხვავებული (პირადი) მეგობრული ურთიერთობების მოთხოვნილება	მეგობრული ურთიერთობები განისაზღვრება სტაბილური სოციალური ურთიერთობებით. მაგრამ იგრძნობა პრესტიჟის მოთხოვნილება ამ ურთიერთობის სახღვრებში
ნდობით სარგებლობს გადასწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური პროცესი	ნდობით სარგებლობს ჯგუფის მიერ კოლექტიურად მიღებული გადაწყვეტილება
ფასეულობებს და ნორმებს გააჩნიათ უნივერსალური ხასიათი (უნივერსალისტები)	ჯგუფში და ჯგუფის გარეთ ქცევები რეგულირდება სხვა და სხვა ფასეულობებით და ნორმებით (პარტიულობა)

ნყარო: *Hofstede G.* Colture's Consequences. International Differences in Work Related Values, Beverly Hills: Sage, 1980

„ინდივიდუალიზმის" ინდექსის მნიშვნელობაში განსხვავებები აისახება ორგანიზაციულ ქცევაზეც. კვლევების შედეგები შეჯამებულია ცხრილში 2.4.7.

გ. ჰოფსტედემ აჩვენა, რომ მეტად განვითარებულ ქვეყნებს (მაღალი მშპ-ის მაჩვენებლით ერთ სულ მოსახლეზე) IN ინდექსის უფრო დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ასევე იყო აღნიშნული, რომ ინდივიდუალიზმი იზრდება საზოგადოებაში რთული ოჯახების დანგრევიდან უფრო მარტივზე გადასვლისას, ანუ მოდერნიზაციის პროცესის დროს. ასევე იყო აღნიშნული PD და IN ინდექსებს შორის უარყოფითი კორელაციის არსებობა.

მასკულინიზმი. გ. ჰოფსტედეს მიერ მასკულინიზმში მოაზრება საზოგადოებაში ტრადიციული მამაკაცური ფასეულობების დომინირება, როგორიცაა წარმატება, ფული და მატერიალური ფასეულობები. მოცემული განზომილებისათვის ალბათ უკეთესი იქნებოდა, გვეწოდებინა „ფემინიზმი – მასკულინიზმი" იმიტომ, რომ ის ასახავს გადასვლას ტრადიციული ქალური ფასეულობებიდან (სხვებზე ზრუნვა, ცხოვრების ხარისხი) მამაკაცური ნარმოდგენების მმართველობისაკენ.

გ. ჰოფსტედეს კვლევებზე დაყრდნობით, შეიმჩნევა კორელაცია ამ ინდექსს და გეოგრაფიულ ადგილმდებარეობას შორის. რაც უფრო ახლოსაა ქვეყანა ეკვატორთან, მით უფრო მეტია მასკულინიზმის ინდექსი და შესაბამისად პოლუსებთან მიახლოვებისას, ის მცირდება.

გ. ჰოფსტედე ამ ფაქტს ხსნიდა მძიმე კლიმატურ პირობებში კომპლექსური ცოდნის ფლობის აუცილებლობით. ასევე, გამოელინდა სხვა სტატისტიკური კანონზომიერებები მდიდარ ქვეყნებში მოსახლეობის ზრდასთან ერთად მასკულინიზმის ნეგატიური კორელაციის ზრდა და ამ რამდენიმე მაჩვენებლის დადებითი კორელაცია ღარიბი ქვეყნებისათვის. როგორც ჩანს, ამ ინდექსის მნიშვნელობებს შორის სხვაობა აიხსნება ქვეყნის ისტორიით და ტრადიციებით. ორგანიზაციული თვალითახედვით, მასკულინიზმის ინდექსი გვიჩვენებს ნაციონალური კულტურებისათვის მაღალი მოგების, აღიარების, მიღწევების და გამოწვევების მიღების მნიშვნელოვნებას. ამ მაჩვენებლებს შორის განსხვავებების შედეგები ნარმოდგენილია ცხრილში 2.4.7. თვითონ ინდექსი აღნერილია ფაქტორებით, რომლებიც დაკავშირებულია შრომითი საქმიანობის მნიშვნელოვნების შეფასებაზე (ცხრილი 2.4.8.).

ცხრილი 2.4.7. მასკულინიზმის ინდექსის მნიშვნელობები

მასკულინიზმის ინდექსის დაბალი მნიშვნელობის მქონე ქვეყნები	მასკულინიზმის ინდექსის მაღალი მნიშვნელობის მქონე ქვეყნები
[illegible]	[illegible]
ორგანიზაციაში არ უნდა ერეოდეს მოიერშავეების პირად ცხოვრებაში	ორგანიზაციის ინტერესები - პირად ცხოვრებაში ჩარევის ლეგიტიმური მიზეზია
სამუშაო ადგილებზე, სადაც მოითხოვება მაღალი კვალიფიკაცია და შეტად ანაზღაურებადია, უნდა იყვნენ მეტი ქალები	სამუშაო ადგილებზე, სადაც მოითხოვება მაღალი კვალიფიკაცია და შეტად ანაზღაურებადია, უნდა იყვნენ მაღალი ქალები
ქალების, სამუშაო ადგილზე, სადაც მოითხოვება მაღალი კვალიფიკაცია, დიდად არ მოაქცევ თავს	ქალებს, სამუშაო ადგილზე, სადაც მოითხოვება მაღალი კვალიფიკაცია, დიდად მოაქცევ თავს
საკმარისია პროფესიონალური სტრესი	მეტია პროფესიონალური სტრესი
საკმარისია სამოსუნველო დაკვები	მეტია სამოსუნველო დაკვები
მიმზიდველია სამუშაო ადგილების რესტრუქტურიზაცია, რომელიც ზრდის ჯგუფურ ერთიანობას	მიმზიდველია სამუშაო ადგილების რესტრუქტურიზაცია, რომელიც ინდივიდუალური შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას

ნყარო: ***Ronen S.*** **Comparative and Multinational Management. — N.Y., 1986.**

ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიც არის მიღნევა და მოგება, გააჩნიათ მასკულინიზმის ინდექსით დადებითი კორელაცია იმ დროს, როდესაც სოციალურ და ეკონომიკურ მაჩვენებლებს აქვთ უარყოფითი.

აქედან გამომდინარე, კარგ სამუშაო გარემოზე და საქმის ჰუმანურ ხასიათზე ნარმოდგენები არ ემთხვევა სხვადასხვა კულტურის ნარმომადგენლებში. „მასკულინურ" კულტურებში შრომითი ხასიათის კონვერტაცია უნდა ითვალისწინებდეს ადამიანების მისწრაფებებს აღიარების, მიღწევების და სირთულეების გადალახვისაკენ. „ქალური" კულტურები ჯგუფური კოოპერატივის კარგ სამუშაო ატმოსფეროზე ორიენტირებას ითხოვენ.

ცხრილი 2.4.8. მასკულიზმის ინდექსის მახასიათებლები

«ქალთა» კულტურა	«კაცთა» კულტურა
მამაკაცებისათვის არ არის აუცილებელი იყვნენ აგრესიულები. მათ ასევე შეუძლიათ შეასრულონ ალმზრდელობითი ფუნქციები	მამაკაცები უნდა იყვნენ აგრესიულები, ხოლო ქალები კი უნდა ასრულებდნენ ალმზრდელობით ფუნქციებს
საზოგადოებაში სქესობრივი როლები უფრო ბუნდოვანია	საზოგადოებაში სქესობრივი როლები მკაფიოდ არის გაწერილი
მოსალოდნელია თანასწორობა	საზოგადოებაში დომინირებენ მამაკაცები
მნიშვნელოვანია ცხოვრების ხარისხი	სამუშაოს შესრულების ხარისხი არის ის, რასაც პირველ რიგში აქცევენ ყურადღებას
იმუშავე, რომ იცხოვრო	იცხოვრო, რომ იმუშავო
მნიშვნელოვანია ადამიანები და გარემო	მნიშვნელოვანია ფული და მატერიალური ფასეულობები
იდეალს წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულება	იდეალს წარმოადგენს დამოუკიდებლობა
სერვისი უზრუნველყოფს მოტივაციას	ამბიციები უზრუნველყოფენ წინსვლას
უკლებლივ ყველა სარგებლობენ თანაგრძნობით	აღფრთოვანებულები არიან ადამიანით, რომელმაც მიაღწია წარმატებას
პატარა და ნელი, ლამაზია	დიდი და სრული, ლამაზია
იდეალს წარმოადგენს უსისქსუალურობა და ადამიანურობა	უპირატესობა მიენიჭება მიზანმიმართულ მამაკაცურობა («ძალოვნებს»)

2.5. კულტურის გაზომვა

გ. ჰოფსტედეს კვლევები საერთაშორისოდ აღიარებულია. მისი კვლევისშედეგების განხილვამ გარკვეული სტიმული მისცა სხვა მეთოდების გამოყენებას. დიდი აღიარება მოიპოვა ჰოლანდიელი მეცნიერის, ფონს ტრომპენაარსის კვლევებმა. თეორიულად ის ეფუძნებოდა ურთიერთობასროგორც ფასეულობრივ ორიენტაციას, რომელიც აღწერილი იყო განთქმული სოციოლოგის ტალკოტ პარსონის მიერ. ემპირიულ საფუძვლად დაედო ათწლიანი კვლევა, რომლის შედეგები გამოქვეყნდა 1994 წელს. 28 ქვეყნის მენეჯერებს შორის იყო გაერცელებული 15 000 -ზე მეტი ანკეტა. ყველა ქვეყნიდანმიღებული იყო მინიმუმ 500 ანკეტა, რომლებიც შეიძლება ყოფილიყო გამოყენებული ანალიზისათვის.

ფ ტრომპენაარსმა გამოყო 5 კულტურული განზომილება, რომლებიც შეიძლება განხილულ იქნეს გ. ჰოფსტედეს ინდექსების ანალოგად. ფ. ტრომპენაარმა ასევე სპეციალური ყურადღება დაუთმო დროის და გარემოს მიმართ დადგენილებებს. ფ. ტომპენაარსის კვლევებმა დიდი ინფორმაცია მოგვცა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა დაფუძნდეს ბიზნესი განსხვავებულ ქვეყნებში.

განზომილების უნივერსალიზმი გულისხმობს იმას, რომ იდეები და პრაქტიკა შეიძლება იყოს გამოყენებული ყველგან, ყველანაირი მოდიფიკაციის გარეშე. სპეციალიზაცია კი ნარმოადგენს იმ იდეის დადასტურებას, რომ იდეებისა და პრაქტიკის გამოყენების მიმართულებას გარემოებები კარნახობენ. უნიეერსალიზმის მაღალი ინდექსის მქონე კულტურები კონცენტრირებას უფრო მეტად ფორმალურ ნესებზე ახდენენ, ვიდრე ურთიერთობებზე, ხოლო ბიზნესის სფეროში კონტრაქტები განიხილება ძალიან ეინროდ, იმის გამო, რომ ადამიანებს ჯერათ, რომ „გარიგება არის გარიგება". უნივერსალიზმის დაბალი მნიშვნელობის კულტურებში აქცენტი კეთდება ურთიერთობასა და ნდობაზე და არა ფორმალურ ნესებზე. ასეთ კულტურებში კონტრაქტები ხშირად იცვლება. იქიდან გამომ-

დინარე, რომ პარტნიორები ერთმანეთს ბევრად უფრო უკეთესად იცნობენ, ისინი ხშირად ცელიან მიზნის მიღწევის ხერხებს გარემოებებთან შესაბამისად. ფ. ტრომპენაარსმა თავის ადრეულ კვლევებში გამოაელინა, რომ აშშ, ავსტრალია, გერმანია, შეედეთი და დიდი ბრიტანეთი უნივერსალიზმის ინდექსის დიდი მნიშვნელობის მქონე ქვეყნებია, ხოლო ვენესუელა, დსთ-ის ქვეყნები, ინდონეზია და ჩინეთი -დაბალი.

რესპოდენტები, მოცემული კულტურული ასპექტის შედარებით გვიანმა გამოვლენამ, დააყენა შემდეგი ტიპის დილემის წინაშე: თქვენ იმყოფებით ავტომობილში, რომელსაც მართავს თქვენი საუკეთესო მეგობარი. ის ეჯახება ქვეითს. თქვენ იცით, რომ მანქანა მოძრაობდა არა ნაკლებ 35 კმ/სთ. ქალაქის იმ რაიონში, სადაც სიჩქარის შეზღუდვაა 20 კმ/სთ. ამ შემთხვევისას მოწმეები არ იყვნენ. თქვენი მეგობრის ადვოკატი გეუბნებათ, რომ თუ თქვენ მიცემთ ჩვენებას და იტყვით, რომ მანქანა მოძრაობდა 20 კმ/სთ-ით, თქვენს მეგობარს აარიდებთ მომხდარისგან სერიოზულ შედეგებს. რის საფუძველზე უნდა ეგონოს თქვენს მეგობარს, რომ თქვენ დაეხმარებით მას?

პასუხის ვარიანტები:

1. ჩემი მეგობარი დარწმუნებულია და გააჩნია ჩემგან გარკვეული საფუძველი იფიქროს, რომ ჩვენი მეგობრობის გამო მივუთითებ ნაკლებ სიჩქარეს;

2. ჩემ მეგობარს აქვს საფუძველი იფიქროს, რომ ჩვენი მეგობრობის გამო შეიძლება მივუთითო ნაკლები სიჩქარე;

3. ჩემ მეგობარს არ გააჩნია არანაირი საფუძველი იფიქროს, რომ ჩვენი მეგობრობის გამო მივუთითებ ნაკლებ სიჩქარეს.

თავისთავად, არჩევანი (3) მიუთითებს უნივერსალიზმის დიდ მნიშვნელობაზე, ხოლო არჩევანი (1) – დაბალზე. ქვეყნებიდან იყო მიღებული უნივერსალიზმის ინდექსის მნიშვნელობის შემდეგი მნიშვნელობები: კანადა – 96, აშშ – 95, გერმანია – 90, დიდი ბრიტანეთი – 90, ჰოლანდია – 88, საფრანგეთი – 68, იაპონია – 67, სინგაპური – 67, ტაილანდი – 63, ჰონკონგი – 56, ჩინეთი – 48, სამხრეთ კორეა -26. როგორც ვხედავთ, სხვადასხვა კულტურის ნარმომადგენლების ქცევებს შორის შეუსაბამობა არსებითია. უნივერსალიზმის დაბალი ინდექსის მნიშვნელობის მქონე კულტურის ნამომადგენლები, „უნივერსალური" კულტურის ნამომადგენლებთან ბიზნესის ნარმოებისას, აუცილებლად უნდა იყვნენ მზად რაციონალური, პროფესიონალური არგუმენტაციისათვის, შესაბამისად, საბოლოოდ უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომ პირადი გაცნობა და შესნავლა არ არის დროის ტყუილად დაკარგვა კულტურებში, რომლებიც ითვალისწინებენ სიტუაციის განსაკუთრებულობას.

ტრომპენაარსი, პოფსტედესგან განსხვავებით, ცოტა განსხვავებულად აღნერს კულტურის მოცემულ ასპექტს, მაგრამ მთლიანობაში ძირითადი აზრი შენარჩუნებულია. ფ. ტრომპენაარსისათვის „ინდივიდუალიზმი" მიუთითებს იმ ადამიანებზე, რომლებიც თავს უნიკალურ პიროვნებებად გრძნობენ. ხოლო ტერმინი „კომუნიტარიზმი" (რომელსაც გ. პოფსტედე „კოლექტივიზმის" ნაცვლად იყენებს) ეხება იმ ადამიანებს, რომლებიც თავს აფასებენ როგორც ჯგუფის წევრებს. ფ. ტრომპენაარსის კვლევების თანახმად, ინდივიდუალიზმის ინდექსის დიდი მაჩვენებელი აქვთ ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორიცაა აშშ–ს ჩეხოსლოვაკიას, მექსიკას, არგენტინა და დსთ – ს ქვეყნებს. გ. პოფსტედეს კვლევებს თუ შე შევუდარებთ ზოგიერთ ქვეყნებთან შეუსაბამობა – არგენტინასთან, მექსიკასთან, საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

ხოჯენტსის და ლიუტენსის სახელმძღვანელოში „საერთაშორისო მენეჯმენტი" მოყვანილია ვარაუდი, რომ კულტურული მუდმივების დინამიკა იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ რამდენიმე ნლის განმავლობაში შეიძლება ქვეყანა „კოლექტიურიდან" ინდივიდუალისტურად გარდაიქმნას. არ შეიძლება იმის უარყოფა, რომ დროის და გარემოებების ცვლასთან ერთად კულტურის მახასიათებლებიც იცვლება. თუმცა, ჩვენი აზრით, ფასეულობების ორიენტაციის სერიოზული ცვლილებისათვის საჭიროა თაობების ცვლა. მნიშვნელოვანი შეუსაბამობები, რომლებიც ვლინდება განსხვავებული ემპირიული კვლევებისას, ნანილობრივ შეიძლება აიხსნას არჩევითი ერთიანობების შექმნის მეთოდური პრობლემებით. მაგალითად, 90-იანების შუა შერჩევის აზრი აღარ ქონდა კვლევით ასპექტში დსთ-ზე, როგორც ერთიან სივრცეზე საუბარს. ასევე ცნობილია, რომ ახალი სამენარმეო სტრუქტურები, რომლებიც რუსეთში XX საუკუნის 90-იან ნლებში ნარმოიქმნა, თავისი კულტურით განსხვავდება მსხვილი სანარმოების კულტურისგან, რომლებსაც „საბჭოთა"

ფესვები აქვს. საუბარი ეხება იმას, რომ სუბკულტურები ხელმისაწვდომი გახდა. ეს საკითხები მეტად მნიშვნელოვანია „გარდამავალი ეპოქისათვის", მაგრამ ის აშკარად არსებობს მრავალნაციონალურ სახელმწიფოებშიც.

თუ აეიღებთ ისეთ „ტრადიციულ" ქვეყანას, როგორიც შეიეცარიაა, შეგეიძლია ვიეარაუდოთ გარკეული განსხვაებები ციურიხის ბანკირს – გერმანულად მოლაპარაკე და კათოლიკური სარწმუნოების მქონე – და მის ჟენეველ კოლეგას შორის, რომელიც გუგენოტების შთამომავალია და თაეის მშობლიურ ენად ფრანგულს მიიჩნეეს. შეიძლება ვიეარაუდოდ, რომ ფ. ტრომპენაარსის მიერ ყოფილ საბჭოთა ბლოკის ქეეყნებში ინფივიდუალიზმის შეძენის აღნიშვნა ნაწილობრივ მაინც ნარმოადგენს შერჩეეის მახასიათებლების შედეგს. სხვა მხრივ, პრინციპში პირადი საზოგადოებრივ ინტერესებთან შედარებით პირადი ინტერესების სიჭარბის შესახებ ტრადიციული ნარმოდგენები შეიძლება ყოფილიყო სოციალური საზოგადოებების იდეოლოგიური მითები. ფ. ტომპენაარსის ბოლო კელეებში ნანილობრივ გადალახულია გარკეული მეთოდოლოგიური პრობლემები. თუ ის, როგორ მიიღება გადაწყეეტილება გარკეულ ფიქსირებულ სიტუაციაში, ნარმოადგენს ფასეულობრივი ორიენტაციებს შორის განსხვაებების საუკეთესო საზომია. ინდივიდუალურობის დონის განსაზღერისათეის რესპოდენტებს სთავაზობდნენ შემდეგ დილემას:

თუ თქვენ გთავაზობენ ახალ, უფრო მაღალ თანამდებობას, პირველ რიგში რომელ პრობლემებზე გააკეთებთ აქცენტს?

1. თანამშრომლების ახალი ჯგუფი, რომლებთანაც თქეენ მოგიწეეთ მუშაობა;
2. პასუხისმგებლობის გრძნობის ზრდა შესრულებული სამუშაოს შედეგების მიმართ სამსახურში, რომელშიც იწყებთ მუშაობას და თქეენი ხელფასის შესაბამისი ზრდა.

ცხადია, რომ არჩეევანი (2) მონმობს ინდივიდუალურობის უფრო მაღალ დონეს. აი, როგორ ფასდება ინდივიდუალურობის ინდექსის მნიშვნელობა ზოგიერთ ქეეყანაში: კანადა – 77, ტაილანდი – 71, დიდი ბრიტანეთი – 69, აშშ. – 67, პოლანდია – 64, საფრანგეთი – 61, იაპონია – 61, ჩინეთი – 54, სინგაპური – 50, ჰონკონგი – 47, მალაიზია – 38, სამხრეთი კორეა – 32.

ამ ინდექსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი პრობლემა – გადაწყეეტილების მიღება. ინდივიდუალურობის მაღალი ინდექსის დროს გადაწყეეტილებები ინდივიდუალურად მიიღება, უფლებამოსილებები დელეგირებულია. „კომუნიტარულ" კულტურებში ჭარბობს ჯგუფური გადაწყეეტილების მიღება, იქმნება კომიტეტები, კომისიები და ა.შ. შესაბამისად ნარმოიქმნება კულტურების ურთიერთქმედების პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია გადაწყეეტილების მიღების სხვადასხეა სიჩქარეზე, ორგანიზაციისათეის მათ მნიშვნელობასა და მათი რეალიზაციის დონეზე.

ნეიტრალური და ემოციური კულტურები. ნეიტრალურ კულტურებში მიღებულია ემოციების გაკონტროლება. ამ გაგებით მსგაესია ისეთი განსხვაებული კულტურები, როგორიცაა იაპონური და ინგლისური. ამ ერების ნარმომადგენლები არ აჩეენებენ თაეიანთ გრძნობებს. მათ მყარად გადააქეთ სიძნელეები, მთელი თაეისი თეითკონტროლის გამოყენებით.

ემოციური კულტურის ნარმომადგენლები გამოხატაეენ თაეიან გრძნობებს ღიად და ბუნებრივად. ისინი უფრო მეტად ხმაურიანები და მოლაპარაკეები არიან. ტრომპენაარსის მიხედვით, ემოციური კულტურის ნარმომადგენლები არიან მექსიკელები, ჰოლანდიელები, შეეიცარიელები. ემოციური და ნეიტრალური კულტურების ნარმომადგენლებს შორის ურთიერთქმედებისას უნდა გაეითვალისწინოთ განსხვაეება გრძნობების გამოხატვაში. ამ უკანასკნელების თაეშეკაეებულობა არ ნიშნაეს იმას, რომ მათ არ გააჩნიათ დაინტერესებულობა პროექტის მიმართ ან განიცდიან მონყენილობას. პირიქით, ეს მიგვანიშნებს საქმეზე კონცენტრაციას. სხვა მხრივ, ნეიტრალური კულტურის ნარმომადგენლები ადეკვატურად რეაგირებენ ემოციურობასა და გახსნილობაზე და ამაეე დროს გადაჭარბებულად არ გამოხატაეენ.

სპეციალური და დიფუზური კულტურა. სპეციალური კულტურა ნარმოადგენს პიროვნების პირადი და საჯარო გარემოს მკაცრ დაყოფას. სპეციალური კულტურის ნარმომადგენლები მიისწრაფიან თაეიანთი საჯარო გარემოს გაზრდაზე, ისინი იყოფენ ადგილს სხვებთან ერთად, ადეილად შედიან კონტაქტში. ამაეე დროს, ისინი საკმაოდ მკაცრად იცავენ პირად ცხოერებას და უშვებენ მხოლოდ ახლო მეგობრებს და კოლეგებს. დიფუზუ-

რი კულტურისათვის დამახასიათებელია საჯარო და პირადი გარემოს შენყობა, გაერთიანება. შესაბამისად მოცემული კულტურის ნარმომადგენლები უფრო მკაცრად იცავენ თავიანთ საჯარო გარემოს, იმიტომ, რომ მასში შესვლა თავისთავად ნიშნავს ინდივიდის პირად სფეროში შესვლას.

ემპირიული კვლევების საფუძველზე სოციალური კულტურის მქონე ქვეყნებს მიაკუთვნებენ დიდ ბრიტანეთს, აშშ-ს, შვეიცარიას, ხოლო ვენესუელას, ჩინეთს და ესპანეთს – დიფუზიური კულტურის ქვეყნების. ამ საზომის უკეთესად გაგებისათვის განვიხილოთ ამერიკელი და გერმანელი პროფესორების ქცევის მაბასიათებლები, რომლებიც მოცემულია ხოჯეტსის და ლიუტენსის მიერ.

ამერიკელ პროფესორ რობერტ სმიტს, რომელსაც გააჩნია დოქტორის ხარისხი, სტუდენტები უნივერსიტეტში ჩვეულებრივ მიმართავენ როგორც დოქტორ სმიტს. საყიდლების შეძენისას მას შეუძლია თხოვოს რჩევა მაღაზიის გამყიდველს შესაძენი ნივთების თაობაზე და ამ უკანასკნელს შეუძლია მიმართოს მას როგორც ბობს. ბოულინგის თამაშის დროს ბობს შეუძლია იყოს ერთ-ერთი „ჩვენიანი კაცი" ჯგუფის იმ ნევრებისთვის კი, რომლებიც სნაელობენ მასთან კოლეჯის დაბალ კურსებზე როგორც სტუდენტები. სტატუსის ასეთი ცვლის მიზეზი ამერიკული ფასეულობების სპეციალურ მახასიათებლებშია. ამასთან დაკავშირებით ადამიანს შეუძლია სხვადასხვანაირად მოიქცეს სხვადასხვა გარემოებებში, მოცემულ მომენტში საზოგადოებაში მისი როლიდან გამომდინარე. ამავე დროს ბობს გააჩნია თავისი პირადი სიერცე (პირადი ცხოვრება), სადაც არ დაიშვებიან სტუდენტები, რომლებიც მას მეცადინეობების დროს მიმართავენ დოქტორით. დიფუზიურ კულტურაში საზოგადოებრივი და პირადი სიერცის დამთხვევა სტატუსურ ცვლილებას ფაქტობრივად შეუძლებელს ხდის. გერმანელ პროფესორ გალუს შმიდტს ასე მიმართავენ არა მარტო უნივერსიტეტში, არამედ ბოულინგის სათამაშო გზაზეც. მეუღლეც კი ხშირად მიმართავს მას ფორმალურობის დაცვით. ესეთი ქცევები ქმნიან გერმანელებზე მკაცრი და ცივი ადამიანების ნარმოდგენას.

მიღნევების და ჯგუფის კუთვნილების კულტურა. მიღნევების კულტურა ხასიათდება იმით, რომ საზოგადოების ნევრის სტატუსი განისაზღვრება მის მიერ თავისი ფუნქციების ნარმატებულად შესრულებით. მიღნევის კულტურაში სტატუსი განისაზღვრება ადამიანის ამა თუ იმ ჯგუფთან კუთვნილებით სისხლით-ნათესაობრივ და პროფესიონალურ საფუძველზე. მიღნევების კულტურაში მაღალი სტატუსი გარანტირებული აქვთ ედისონის ტიპის ნოვატორებს და გაყიდვებში მეტად ნარმატებულ მენეჯერებს. კუთვნილების კულტურაში, მაგალითად ფირმაში გრძელვადიანი მუშაობის ფაქტი უკვე ანიჭებს ადამიანს დიდ ნონას ასეთ კულტურებში სტატუსი ხშირად არის დამოკიდებული ნლოვანებაზე, განათლებაზე, ნათესავების და ნაცნობების ნრეზე და ა.შ. მიღნევების კულტურის მქონე ქვეყნებს ფ. ტრომპენაარსმა მიაკუთვნა ავსტრია, აშშ, დიდი ბრიტანეთი, შვეიცარია, მექსიკა და გერმანია. ამ ინდექსის დაბალ მნიშველობის ქვეყნებია ვენესუელა, ინდონეზია, ჩილე, დსთ-ის ქვეყნები.

ფ. ტრომპენაარსის რეკომენდაციები ამ ტიპის კულტურის ნარმომადგენლების ურთიერთქმედებაზე შემდეგია: მიღნევის კულტურის მქონე ქვეყნებში მოქმედებისას აუცილებელია კონტაქტისათვის პარტნიორები აეირჩიოთ აუტორიტეტის მქონე პიროვნებებიდან, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი სტატუსი ასაკის, სოციალური ურთიერთობების და ა.შ. გამო. მიღნევის კულტურის მქონე ქვეყანაში სასიამოვნო კლიმატის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია პარტნიორების დარნმუნება იმაში, რომ თქვენი გუნდი პროფესიონალურად კომპეტენტურია.

დროის ფაქტორი. აღნერილი ხუთი ურთიერთობის ტიპის გარდა, რომლებიც ახდენენ კულტურის დიფერენციაციას, მნიშვნელოვან ფაქტორებს ნარმოადგენენ დროის გაგება და მისადმი მიდგომა. ფ. ტრომპენაარსი აღნიშნავს, ორი მიდგომა არსებობს: თანმიმდევრული და სინქრონული. პირველი მიდგომისას დრო მიედინება ნარსულიდან მომავლისკენ, ყველა მომენტი არის უნიკალური და განუმეორებელი, დროის ნაკადი ერთგვაროვანია. სინქრონული მიდგომა დაფუძნებულია დროის ციკლების კონცეფციაზე: ყველაფერი მეორდება ადრე თუ გვიან, ყოველთვის არის საქმის დამთავრების შანსი.

კულტურებში, რომლებშიც ბატონობს თანმიმდევრული მიდგომა, ადამიანები ცდილობენ, რომ აკეთონ ერთი საქმე დროის მოცემულ შუალედში, ზუსტად იცავენ საქმიანი

შეხვედრებისათვის დაგეგმილ დროს, ცდილობენ რომ მკაცრად მიყვნენ განსაზღვრულ გეგმას.

სინქრონული მიდგომის კულტურის წარმომადგენლები, როგორც წესი, რამოდენიმე საქმეს ერთდროულად აკეთებენ, საქმიანი შეხვედრების დროშიახლოებით იგეგმება და შეიძლება შეიცვალოს გარემოების მიხედვით. დღის განრიგი განისაზღვრება სოციალური ურთიერთობებით: ამ კულტურის ნარმომადგენლებს შეუძლიათ შენყვიტონ საქმე, რომლითაც არიან დაკავებულები იმის გამო, რომ მიესალმონ ნაცნობს და მოიკითხონ, რომელიც მოცემულ დროს მოვიდა ოფისში.

ფ. ტრომპენაარსი ამ მხრივ ერთმანეთს ადარებს ამერიკელებს, მექსიკელებს და ფრანგებს. აშშ-ში ადამიანები მხარს უჭერენ თანმიმდევრულ მიდგომას და მასზე მიყოლით ადგენენ განრიგს და მისდევენ მას. მექსიკელები მხარს უჭერენ სინქრონულ მიდგომას და ცდილობენ, უფრო მოქნილები იყვნენ. გეგმებში ისინი ტოვებენ დროის რეზერვს გაუთვალისწინებელი და უეცარი მოცდენებისათვის. დაგეგმვის დროს ხშირად ფრანგებიც არ აფიქსირებენ დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო ზუსტ დროს, ახდენენ მათი კონტროლის ქვეშ მყოფი სხვა რესურსების რეზერვაციას. ასეთი გზით მათ გააჩნიათ გარემოებების შეცვლაზე რეაგირების საშუალება, დასახული მიზნების უარყოფის გარეშე. ფ. ტრომპენაარსი ხაზს უსვამს იმას, რომ ფრანგებისა და მექსიკელები მნიშვნელოვანია მიზნების მიღწევა და არა მისკენ მიმავალი განსაზღვრული გზები.

დაკავშირებულია კულტურის დიფერენციაციას და დროსთან, მნიშვნელოვანი მახასიათებელი ნარსულზე, აწმყოზე ან მომავალზე ორიენტირება. აშშ-ში, იტალიაში ან გერმანიაში მომავალი ნარსულზე და აწმყოზე მნიშვნელოვანია, ხოლო ვენესუელაში, ინდონეზიაში ან ესპანეთში, ადამიანები უფრო მეტად ახდენენ ორიენტირებას იმაზე, რაც არის. საფრანგეთში კი დროის სამივე პერიოდი ერთნაირად მნიშვნელოვანია საქმიანი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

ფ. ტრომპენაარსის აზრით, საერთაშორისო მენეჯერი, რომელიც თანამშრომლობს კულტურის ნარმომადგენლებთან, რომლებიც ორიენტირებული არიან მომავალზე, აქცენტი უნდა გააკეთო გამოჩენილ შესაძლებლობებს და უსაზღვრო განვითარებაზე, თანახმა იყოს პროექტის ცალკეული ეტაპებისათვის შესასრულებელი დროის ფიქსაციაზე, ხედებოდეს იმას, თუ რა ფუნდამენტურ ღირებულებებს და უნარებს შემოიტანს პროექტში სხვა მხარე და ასევე, როგორი იქნება მისი ქმედებების თანმიმდევრობა. კულტურებისათვის, რომლებიც ორიენტირებულები არიან ნარსულზე და აწმყოზე, მნიშვნელოვანია ტრადიციების ხაზგასმა; იმის გარკვევა, თუ რამდენად იძლევა აუცილებელი ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობას ორგანიზაციებში შიდა არსებული ურთიერთობები. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ აქ არ არის აუცილებელი მომავალი საქმიანი შეხვედრების თარიღების დაფიქსირება.

გარემოსთან დამოკიდებულების მიხედვით ფ. ტრომპენაარსი კულტურებს ყოფს შიგნიდან და გარედან მართვად კულტურებად. პირველი ტიპის კულტურის ნარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ მიღებული შედეგების კონტროლი შესაძლებელია და შესაბამისად ორიენტირებულები არიან შიდა რესურსების მართვაზე. ადამიანები, რომლებიც მიეკუთვნებიან მეორე ტიპის კულტურას, თვლიან, რომ მოვლენები მიდის თავისი რიგით და მათთან შეიძლება მხოლოდ ადაპტირება. ამ კულტურებთან მიკუთვნებისათვის ტესტის სახით ფ. ტომპენაარსმა რესპოდენტებს შესთავაზა აერჩიათ 2 მტკიცებულებიდან ერთ-ერთი:

1. ის, რაც ხდება ჩემს თავს, არის ჩემი საკუთარი მოქმედებების შედეგი;
2. ხანდახან ეგრძნობ, რომ მე საკმარისად ვერ ვაკონტროლებ საკუთარი ცხოვრების განვითარების მიმართულებას.

მენეჯერები, რომლებიც გარემოს კონტროლს შესაძლებლად მიიჩნევენ, რა თქმა უნდა, პირველ მტკიცებულებას ირჩევენ. მენეჯერები, რომლებიც გრძნობენ, რომ ყველაფერი არ განისაზღვრება მათ მიერ კონტროლირებადი ფაქტორებით, ირჩევენ მეორე მტკიცებულებას. ამ სქემით ჩატარებულმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ პირველი ეარიანტი აირჩია აშშ-ში – 98–მა, შვეიცარიაში – 84–მა, ავსტრიაში – 81–მა, ბელგიაში – 76–მა, ინდონეზიაში – 73–მა, ჰონკონგში – 69–მა, საბერძნეთში – 63–მა, სინგაპურში – 58–მა, იაპონიაში - 58–მა, ჩინეთში – 35–მა პროცენტმა.

ამერიკელი მენეჯერების დიდი ნანილი თვლის, რომ ისინი არიან თავიანთი ბედის

პატრონები და ეს გამოიხატება მისწრაფებაში შეცვალონ გარემო. ისინი ხშირად მოქმედებენ საკმაოდ აგრესიულად. თუმცა ამერიკელი მენეჯერი თავს გრძნობს საკმაოდ არაკომფორტულად, თუ მოვლენები გამოდის კონტროლიდან.

აზიური კულტურების უმრავლესობა არ იზიარებს მსგავს რწმენებას. ისინი ძრითადად მიიჩნ ნეეენ, რომ განვითარება მიდის ზიგზაგისებუად და მნიშვნელოვანია „ტალღაზე ჩაჭიდება და დინების მიმართულებით ცურვა". აქედან მოდის დიდი მოქნილობა და გარემოსთან ჰარმონიისაკენ სწრაფვა.

ფ. ტრომპენაარსის აზრით, აუცილებელია საკუთარი მიზნების მიღწევის სიმკაცრე და დროდადრო ოპონენტისათვის მოგების შესაძლებლობის მიცემა. უფრო ფატალისტური ტიპის კულტურებთან ურთიერთობისას აუცილებელია იყოთ გამძლე და თავაზიანი, შეინარჩუნოთ კარგი ურთიერთობა პარტნიორებთან, ეცადოთ რომ მოიგოთ ერთად და ნააგოთ ცალ-ცალკე.

2.6. კლასტერიზაციის არსი და კულტურების კლასტერიზაცია

კლასტერი ტერმინია კლასტერული ანალიზის ინსტრუმენტარიუმიდან, რომელიც ვითარდება XX საუკუნის შუახანებიდან. მას იყენებდნენ იმ სფეროებში, სადაც პირველადი მონაცემების უზარმაზარი მასივი იყო და ამ ცნებას ეკონომიკური შინაარსი არ ჰქონდა

კლასტერული ანალიზი მათემატიკური პროცედურაა, რომელიც ობიექტების ნაკრების მახასიათებელი მრავალი მაჩვენებლის საფუძველზე საშუალებას იძლევა, ისინი კლასებად (კლასტერებად) დაეაჯგუფოთ ისე, რომ ერთ კლასში შესული ობიექტები იყოს უფრო ერთგვაროვანი და მსგავსი იმ ობიექტებისა, რომლებიც შედის სხვა კლასებში. ობიექტების რიცხობრივად გამოხატული პარამეტრების საფუძველზე გამოითვლება მათ შორის მანძილი.

მეთოდი თავდაპირველად 1939 წელს აღწერა რ. ტრიონმა. მანვე უწოდა ამ მეთოდს კლასტერული ანალიზი.

მეთოდი შემდგომ განვითარდა 1960-იან წლებში, როცა მრავალი ნაშრომი გამოვიდა კლასტერულ ანალიზზე. ერთი და იმავე ობიექტების კლასტერიზაციას სხვადასხვა მათემატიკური ალგორითმის დახმარებით. როგორც ნესი, მიეყავართ სხვადასხვა შედეგამდე. ამის მიზეზია როგორც მონაცემთა უზუსტობა, ისე მათი რიცხობრივად ადეკვატურად შეფასების შეუძლებლობა. ამიტომ სპეციალისტს ასე თუ ისე უხდება თავად გაარკვიოს, რა ნიშნები გამოიყენოს, რა წონა მიანიჭოს რომელიმე მაჩვენებელს, გაიგოს, ალგორითმებიდან უკეთ რომელი ესადაგება გარკვეული ტიპის მონაცემებს.

სანარმოთა კლასტერები ცარიელ ადგილზე არ ნარმოქმნილა. ბიზნესის ორგანიზაციის არატრადიციული ფორმების უპირატესობების შესახებ იდეები ნარმოიშვა საკმაოდ დიდი ხნის წინ. ამ სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული გამოკვლევა იყო ალფრედ მარშალის ნაშრომი „ეკონომიკის პრინციპები", რომელშიც მან შეისნავლა დიდი ბრიტანეთის სამრენველო რაიონები. თავის კვლევაში მას არ შემოაქვს სპეციალური ტერმინები „ლოკალიზებული ნარმოებისთვის" ან „სამრენველო ზონებისთვის", თუმცა აღნერიდან გამომდინარეობს, რომ იგულისხმება კლასტერი საკმაოდ ღრმა ფირმათაშორისი შრომის განაწილებით.

ამ ნაშრომის მთავარი მიღნევა ისაა, რომ აეტორმა მოახერხა დაენახა სინერგიული ეფექტი, რომელიც მიიღნევა მცირე სანარმოების სპეციალიზაციის გაერთიანებისას და ამაღლებისას. საკითხის ამგვარად დასმიდან გამომდინარე, სანარმოთა კლასტერი – ეს მათი ისეთი *დარგობრივი ან გეოგრაფიული კონცენტრაციაა*, რომელიც მასშტაბის „გარე ეკონომიის" ეფექტის მიღნევის საშუალებას იძლევა ნედლეულის, მასალებისა და მონყობილობის მიმნოდებლებთან ურთიერთქმედების ხარჯზე ვინროსპეციალიზებული თანამშრომლების ჯგუფის შექმნით. სანარმოთა კლასტერში შეიძლება შედიოდნენ სპეციალური აგენტები; შესაძლებელია ნარმოიქმნას *სპეციალიზებული სექტორები*, როგორიცაა: გაერთიანებული ფინანსები, ერთობლივი საბუღალტრო მომსახურება, ტექნოლოგიური პროცესის საერთო ტექნიკური აღჭურვილობის გამოყენება.

სანარმოთა კლასტერის მსგავს ცნებებს იყენებდნენ ავტორები, რომლებიც იკვლევდნენ სხვადასხვა დარგს შორის ტექნოლოგიური კავშირის პრობლემებს. ვინაიდან საბოლოო პროდუქციის სანარმოებლად კლასტერში ერთიანდებიან სხვადასხვა დარგის მწარმოებლები. არაერთი ფრანგი მკვლევარი ცდილობდა, მოხმარებაში შემოეტანა ტერმინი „ფილერი" ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული სექტორების ოჯახთა აღსანერად. მისი მნიშვნელობა ისაა, რომ ერთი სექტორის ტექნოლოგიური სიმძლავრე დამოკიდებულია მეორის ძალაზე. ცნება „ფილერი" უფრო ფართო ცნების – „კლასტერის" – მნიშვნელოვანი მომასნავებელია. კლასტერის ნარმოშობის მიზეზია, ერთი მხრივ, ის, რომ მომწიფდა ნანამძღვრები მჭიდრო ტექნოლოგიური კავშირის ფორმირებისთვის ნვრილ მწარმოებლებს შორის, ხოლო, მეორე მხრივ, გაჩნდა ეროვნულ უპირატესობათა რეალიზაციის შესაძლებლობა მცირე სანარმოების კლასტერების ფორმირებით, რომლებიც ერთმანეთთან დაკავშირებულია კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკის სექტორებში. ლიტერატურაში, რომელიც ეძღვნება ინოვაციების ნარმოებაში დანერგვის ხერხებს, აგრეთვე ხაზგასმით აღნიშნულია კლასტერების მნიშვნელობა დარგებს შორის ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირის განსამტკიცებლად.

„სანარმოთა კლასტერების" ცნების შინაარსთან ახლომდგომი ტერმინები გვხვდება პუბლიკაციებში, რომლებიც ეძღვნება მსხვილი შვედური კორპორაციების საქმიანობის ანალიზს. მაგალითად, ე. დახმენი საუბრობს „განვითარების ბლოკებზე", ასევე, მიუთითებს კავშირის ფიქსაციის მნიშვნელობაზე ერთი სექტორის განვითარების უნარსა და მეორეში მიღწეულ პროგრესს შორის. ლ.გ. მეტსონი თავის ნაშრომში ყურადღებას ამახვილებს კლასტერის შიგნით ფირმებს შორის ურთიერთკავშირის სხვადასხვა ფორმაზე.

ქვეყნის ან რეგიონის კონკურენტუნარიანობის და სანარმოთა კლასტერების განვითარების ხარისხის ურთიერთკავშირის დანვრილებითი ანალიზი მოგვცა მ. პორტერმა. პორტერი განსაზღვრავს კლასტერს, როგორც „გეოგრაფიულად მეზობლად მყოფ ურთიერთდაკავშირებულ კომპანიათა ჯგუფს და მასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებს, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობით, ამასთანავე ავსებენ ერთმანეთს". ამ განსაზღვრაში აქცენტი კეთდება სანარმოს კლასტერების *სამ* ძირითად თვისებაზე.

– გეოგრაფიული ლოკალიზაცია. პორტერის მიხედვით, კლასტერის მასშტაბი შეიძლება ვარირებდეს ერთი ქალაქიდან ან რეგიონიდან ქვეყნამდე ან რამდენიმე ქვეყნამდეც კი.

– ურთიერთკავშირი სანარმოებს შორის. პორტერი აღნიშნავდა, რომ კლასტერი არის ურთიერთდაკავშირებული სანარმოების ქსელის ფორმა და კავშირის უფრო ღრმა განვითარება მონმობს თავად კლასტერის განვითარების ხარისხზე.

– დარგების ტექნოლოგიური ურთიერთკავშირი. კლასტერში არსებობს ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული სხვადასხვა დარგის სანარმოები. ჩვეულებრივ, ეს მზა პროდუქტის კომპანიებია; ნარმოების სპეციალიზებული ფაქტორების, კომპონენტების, მანქანების მომნოდებლები, აგრეთვე სერვისული მომსახურების; ფინანსური ინსტიტუტები; თანმხლები პროდუქტების მწარმოებლები და სხვ.

თუმცა, მ. პორტერი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას არ ანიჭებს ქსელში არსებული კომპანიების საკუთრების ფორმებს. კერძოდ, აშკარად არ ისმის საკითხი კონტროლის ფორმებზე ფირმების აქტივების საკუთრებასა და მათ მართვაზე. მ. პორტერის თანამემამულე კი, ო. უილიამსონი საკმაოდ ხშირად ამახვილებდა ამაზე ყურადღებას.

ზოგიერთ ნაშრომში კლასტერებს უნოდებენ *„სამრენველო"* ან *„ინდუსტრიულ რაიონებს"*: ეს ცნება ხშირად გამოიყენება იტალიურ ლიტერატურაში მაშინ, როდესაც მცირე სანარმოების გაერთიანების ფუნქციები სცდება მხოლოდ სპეციალიზაციის და ფირმათაშორისი შრომის დანაწილების ფარგლებს.

ფართო აღიარება პოვა კვლევებმა ბიზნესის ქსელური ორგანიზაციის დარგში. ეს ცნება უპირატესად გამოიყენება მაშინ, როცა მასშტაბის „გარე ეკონომიის" ეფექტი სანარმოთა გაერთიანებისთვის ხდება ნაკლებმნიშვნელოვანი, ვიდრე ის დამატებითი უპირატესობები, რომლებსაც იგი იღებს გამოცდილების გავრცელების და წინ ნაბიჯის ხელშენყობის ხარჯზე. ამასთან, საჭირო არაა მონაწილეების ლოკალიზაცია გეოგრაფიული თვალსაზრისით.

ზოგჯერ სანარმოთა კლასტერები კონტრაქტინგის იდეასთან დაკავშირებით განიხილება. ითვლება, რომ ახალი საორგანიზაციო ფორმები ფუნქციონირებას ეფექტიანად ახორციელებენ, ვიდრე შიდასაფირმო დაბანდებები კომპანიის განვითარებაში. ზოგი მკვლევარის აზრით, კონტრაქტების ქსელში ჩართული ფირმები ბიზნესის მნიშვნელოვანი ნაწილის კოორდინირების შესაძლებლობას იღებს ბაზრის მექანიზმის მეშვეობით, სადაც თავისუფალი აგენტები ერთმანეთს ხედებიან საქონლის და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვისთვის, რომლებიც ნარმოებულია გასაყიდად. ასეთ შემთხვევაში შიდასაფირმო ხარჯების ზრდის ნაცვლად, რაც უკავშირდება კომპანიის ზრდას, მცირე ფირმების ნიჭიერი თანამშრომლები „მოძრაობენ სწრაფად, მუშაობენ ბეჯითად და იღებენ თავიანთ თავზე უფრო მაღალ რისკს". ამგვარად, კონტრაქტინგის დახმარებით იღვიძებს მძლავრი საბაზრო სტიმულები მცირე ბიზნესისთვის, როგორიცაა: ოფციონები აქციებზე, მიმზიდველი ბონუსები, რომლებიც ხელს უწყობს კომპანიის სწრაფვას, განაახლოს ტექნოლოგია, ხელი მიუწვდებოდეს ახალ ტექნიკურ რესურსებზე, მოიხიდოს სხვაგვარი ხარისხის კადრი.

სანარმოთა კლასტერებში, რომლებსაც უფრო მოტივირებული მაღალგანათლებული თანამშრომლები ყავთ, ეს პროცესები მიმდინარეობს. როგორც ნესი, უფრო ინტენსიურად, ვიდრე მოუხერხებელ მსხვილ კორპორაციებში. სანარმოთა კლასტერების ნარმოქმნის მექანიზმი საკმაოდ ზუსტადაა აღნერილი შემდეგ ციტატაში: *„ერთი ან რამდენიმე ფირმა, აღნევს რა კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე, აერცელებს თავის გავლენას უახლოეს გარემოზე: მიმწოდებლებზე, მომხმარებლებსა და კონკურენტებზე. თავის მხრივ, გარემოცვის ნარმატებები დადებით გავლენას ახდენს მოცემული კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შემდგომ ზრდაზე. საბოლოო ანგარიშით ყალიბდება „კლასტერი" – მჭიდროდ დაკავშირებული დარგების ფირმათა გაერთიანება. ფირმების, რომლებიც ხელს უწყობენ ერთმანეთის კონკურენტუნარიანობის ზრდას. სახელმნიფოს მთელი ეკონომიკისთვის კლასტერები ასრულებს შიდა ბაზრის ზრდის ნერტილების და საერთაშორისო ექსპანსიის ბაზის როლს. ეკონომიკაში პირველის კვალდაკვალ ხშირად ნარმოიქმნება ახალი კლასტერები და ქვეყნის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობა იზრდება".*

მაშ ასე, ვსაუბრობთ რა სანარმოთა კლასტერებზე. შეიძლება ყურადღება გავამახვილოთ *შიდაფირმულ კლასტერებზე*. ასევე ვისაუბროთ ინდუსტრიული რაიონების განვითარებაზე. მაგრამ აუცილებელია გამოვიკვლიოთ საკუთრივ *სანარმოთა კლასტერები*, რომლებსაც გარკვეული სპეციფიკა აქვს.

ეკონომიკური თვალსაზრისით, სანარმოთა კლასტერს ურთიერთობათა რაღაც ბირთვი აქვს. გლობალიზაცია აძლიერებს ნარმოების ფაქტორების მობილურობას და კომპანიები შესაძლებლობას იღებენ, განათავსონ თავიანთი ნარმოება იქ, სადაც ეს ყველაზე ეფექტიანია. ცალკეული სახელმნიფოები აღიქმება როგორც გავლენის დამკარგაეი იმ ძალებთან შედარებით, რომლებიც მოქმედებენ მსოფლიო მასშტაბით. მ. პორტერმა მიუთითა, რომ ასეთი ხედვა – თუმცა იგი საკმაოდ გაერცელებულია – ყოველთვის არ შეესაბამება რეალურ სიტუაციას კონკურენციის პროცესებში, ამიტომ შემოგვთავაზა სახელმნიფოს კონკურენტუნარიანობის თეორია მსოფლიო ეკონომიკის კონტექსტში.

მ. პორტერი, როგორც მენეჯერი, განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კლასტერში სნორედ დარგების ურთიერთდაკავშირებულობას. ეს პირდაპირაა დაკავშირებული პორტერისეული კვლევის ობიექტთან – რეგიონების, დარგებისა და ქვეყნების კონკურენტუნარიანობასთან. პორტერი მიუთითებს, რომ, მაგალითად, კომპანიათა კონკურენციის დონეზე ძირითადი კონკურენტული უპირატესობები ხშირად ძევს არა კომპანიის შიგნით, არამედ მიმწოდებლებს, პარტნიორებს, შვილობილ-სანარმოებს შორის. „ტექსტილთან დაკავშირებული კომპანიის აგების უპირატესობები ჩრდილოეთ და სამხრეთ კაროლინაში აღმოჩნდა, რომ უფრო მაღალია, ვიდრე სხვა ადგილებში; აგრეთვე საავტომობილო კომპანიების გერმანიის სამხრეთ ნანილში, ან სამოდელო ფეხსაცმლის ნარმოების კომპანიები იტალიაში".

ამავდროულად, რეგიონების კონკურენტული უპირატესობები კავშირშია ურთიერთდაკავშირებულ დარგთა ჯგუფების კონკურენტულ უპირატესობებთან და არა საერთო ეკონომიკურ განვითარებასთან. „ერთი კონკურენტუნარიანი დარგი ეხმარება მეორის შექმნას ურთიერთგანმამტკიცებელი ურთიერთობის პროცესში. ასეთი დარგი

ხშირად იმ საქონლის და მომსახურების ყველაზე მომთხოვნი მყიდველია, რომლებზეც დამოკიდებულია იგი. მისი არსებობა ქვეყანაში ხდება მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს დარგი-მიმწოდებლის კონკურენტუნარიანობის ზრდას. აშშ-ის ლიდერობამ, დაფასოებული სამომხმარებლო საქონლის და ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის ნარმოებაში, თავისი წელილი შეიტანა ამერიკული რეკლამის წარმატებაში. იაპონიის პოზიციები საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წამოებაში იმის შედეგი გახდა, რომ იაპონიის ნარმატება ნახევარგამტარებში მიმართულ იქნა აგრეთვე მეხსიერების უჯრედების და ინტეგრალური სქემების შემუშავებაზე, რომლებიც გამოიყენება ელექტრონული საქონლის ნარმოებაში".

კონკურენტუნარიანი დარგი მოიზიდავს თავისკენ ყველა დანარჩენს, რომლებიც დაკავშირებულია მასთან: უყენებს რა უფრო მკაცრ მოთხოვნებს პროდუქციას, ამასთან ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას უნევს ინოვაციების გაცვლის ხარჯზე. „ამასთან დაკავშირებით შეიძლება აღინიშნოს, რომ პროცესი შეიძლება განხორციელდეს შებრუნებული წესითაც. არაკონკურენტულ დარგს შეუძლია მოშალოს სხვა დარგებიც, იმ შემთხვევაში, თუკი იგი გამოდის მყიდველის როლში".

ამგვარად, იკვლევს რა ქვეყნების და რეგიონების კონკურენტუნარიანობას, მ. პორტერი აანალიზებს კლასტერებს დარგების დონეზე, რომლებიც შედის ამ კლასტერში. ანალიზის ძირითადი ინსტრუმენტია კლასტერული სქემების შედგენა.

კლასტერულ სქემაში, ზოგადად, თავიდან მოდის პირველადი პროდუქცია, რომელსაც შუალედური მდგომარეობა უკავია ცალკეულ კომპონენტებსა და საბოლოო პროდუქტს შორის. შემდეგ მოდის სპეციალიზებული პროდუქცია, რომელიც შედის მოცემულ დარგში. და დასასრულ – მომსახურების დარგები, რომლებიც მჭიდროდაა დაკავშირებული მოცემულ ნარმოებასთან. ასეთი ზოგადი სქემა, რა თქმა უნდა, შესაძლებლობას არ იძლევა მოვიცვათ კავშირის მთელი მრავალფეროვნება დარგებს შორის; განსაკუთრებით, თუკი იგი არ ეხება კავშირს მიმწოდებელი–მომხმარებელი, არამედ უფრო რთულს, ისეთებს, როგორებიცაა: საქონლის კომპლემენტარულობა, ზოგადი ტექნოლოგია, საერთო შუამავლები.

კლასტერული სქემების შედგენისას გამოყენებული მონაცემები მიღებული იყო მრავალრიცხოვანი ნყაროდან. მათ შორის ძირითადია გაერო-ს ვაჭრობის ნლიური სტატისტიკური ანგარიშები სხვა ნყაროები მოიცავს მონაცემებს ცალკეული ქვეყნების პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებსა და მომსახურებაზე, მონაცემებს სავაჭრო ასოციაციებზე და მიმოხილვას დარგებზე.

პირველი ეტაპი გამოიხატებოდა იმ ყველა ნარმოების (როგორც პროდუქტების, ისე მომსახურების) გამოყოფაში, რომლებშიც ქვეყანამ მიაღწია ნარმატებას საერთაშორისო კონკურენციაში. დარგები მოხაზული იყო ვიწროდ, ანუ სტრატეგიული საქმიანობის მიმართულების შესაბამისად (მაგალითად, სასაოფლო-სამეურნეო ტრაქტორები) და არა ვრცელი სექტორების მიხედვით (მაგალითად, სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკა). საერთაშორისი ნარმატება ფასდებოდა მნიშვნელოვანი ექსპორტის ან პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების არსებობით, რომელიც მიმართული იყო ქვეყანაში ნარმოების განსამტკიცებლად ან კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

ამოსავალი პუნქტი იყო გაერო-ს სავაჭრო სტატისტიკა. განისაზღვრა ყოველი ქვეყნის ეკონომიკის რომელი დარგი შედიოდა მეცნიერების, ტექნიკის და ინოვაციის საბჭოს მე-3, მე-4, მე-5 თანრიგში, ხასიათდებოდა წილით მსოფლიო ექსპორტში, მოცემული ქვეყნისთვის საშუალო მაჩვენებლის ტოლი იყო იგი თუ აჭარბებდა ამ მაჩვენებლის. ასეთი სახით მიღებული სია კორექტირდებოდა. გამოირიცხებოდა დარგები, რომელთა ქვეყნის ექსპორტშიც დომინირებდა უცხოური ფირმები; ამ ფირმებისთვის მოცემულ ქვეყანაში თავიანთი ნარმოების განთავსება იყო გლობალური სანარმოო სტრატეგიის ნანილი; ასევე, გამოირიცხებოდა დარგები, რომელთა სავაჭრო ურთიერთობა შემოიფარგლებოდა მხოლოდ მეზობელი ქვეყნებით; გარდა ამისა, სხვა კრიტერიუმების მიხედვითაც. სიას აგრეთვე ავსებდნენ მომსახურების დარგებით და სხვა სპეციფიკური დარგებით, რომლებსაც გამოქვეყნებული მასალების და მიმოხილვების საფუძველზე ჰქონდა მაღალი კონკურენტუნარიანობის ნიშნები.

მეორე ეტაპი იყო დარგების განლაგება სქემაში და მათ შორის კავშირის დადგენა. ამისთვის გამოიყენეს ყველაზე დეტალური კვლევითი ახსნა. დარგების განლაგებას აანალიზებდნენ მოცემული ქვეყნის ექსპერტები. დარგებს შორის კავშირი ხში-

რად იყო რთული და არატრივიალური. ამიტომ ერთი და იგივე დარგები სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება განლაგებულიყო სხვადასხვანაირად.

საჭიროა გავითვალისწინოთ განსხვავება ცნებებს „ლოკომოტივურ დარგსა“ და „ლოკომოტივურ ბაზარს“ შორის. უკვე 200 ნელზე მეტია ცნობილია, რომ ეროვნული ბაზრების ზრდისთვის მნიშვნელოვანია გამოვყოთ ეგრეთ ნოდებული „ლოკომოტივური“ დარგები, რომელთა განვითარებას შეუძლია ბიძგი მისცეს მთლიანობაში ქვეყნის ეკონომიკას. ასე. მაგალითად, საფეიქრო მრეწველობა დიდ ბრიტანეთში თავის დროზე ეროვნული ეკონომიკის განვითარების „ლოკომოტივი“ იყო. ამშ-ში 1960-იან ნლებში გამოიყოფოდა რამდენიმე ათეული დარგი „ლოკომოტივურთა“ სახით. თუმცა, დროთა განმავლობაში დარგების მხარდაჭერის პრაქტიკამ პირველ ყოვლისა ის, რომ „ლოკომოტივურ“ დარგში მხარდაჭერილი სანარმოები ნაკლებად ზრუნავდნენ შეზღუდული რესურსების რაციონალურ გამოყენებაზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დარგის მხარდაჭერა უბიძგებდა ფირმებს ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენების შენელებისაკენ. მეორე, ცხადი გახდა, რომ ყოველგვარი გარე მხარდაჭერა ინევედა ღირებულების ექსტერნალიზაციას, ე.ი. მხარდაჭერილი კომპანიის მიერ დანაბარჯების ნანილის გადადებას მესამე მხარისთვის. და ის ფაქტი, რომ ფირმის პროდუქცია „ლოკომოტივური დარგიდან“ გაბდა იაფი, სრულებით არ ნიშნავდა საზოგადოებრივი დანახარჯების შემცირებას. და ბოლოს, მესამე. პროდუქციაზე დაუსაბუთებლად დაბალი ფასები ბადებდა რესურსების მფლანგველობითი მოხმარების ეფექტს. მყიდველი არც ისე მზრუნველობით ეკიდებოდა იაფფასიან რესურსებს, შესაბამისად კი არ ისნრაფოდა საკუთარი დანახარჯების შემცირებისკენ.

ამ არგუმენტების გათვალისნინებით მკვლევარებმა სამართლიანად დააყენეს ეჭქვეშ „ლოკომოტივურ“ დარგებში შესული მნარმოებლების მხარდაჭერის რაციონალურობა. ამასთან ერთად, კრიზისულ სიტუაციებში „ლოკომოტივური“ ბაზრების მხარდაჭერა აზრს მოკლებული არაა, ეინაიდან ხელს უნყობს არა მნარმოებელს, არამედ დარგობრივ ბაზარს. ეს ნიშნავს, რომ მომხმარებლებს უჩნდებათ შესაძლებლობა მიიღონ პროდუქცია, რომელზეც მათ მოუნევდათ უარის თქმა ამ მხარდაჭერის გარეშე. ლოკომოტივური დარგობრივი ბაზრების მხარდაჭერა უნდა იყოს არა მუდმივი, არამედ მოკლევადიანი და მიზანმიმართული მათი შედეგიანობის დონის შეფასების მაჩევნებლების მიხედვით. ასეთი მხარდაჭერის აუცილებლობის ერთ-ერთი გამოვლენა უნდა გახდეს ერთობლივი შიდა მოთხოვნის ზრდის ტემპი. ამასთან ერთად, დარგების კლასტერიზაცია ხელს უნყობს ლოკომოტივური ბაზრების გამოყოფას და ქმნის პირობებს ეროვნული მთავრობების გარკვეული მოქმედებებისთვის.

მაშ ასე, კლასტერული ანალიზი გამოსაყენებელია ეროვნულ ეკონომიკათა დარგების, ასევე რეგიონების განვითარების გამოსაკვლევად. მაგრამ კვლევის ამოცანები აქ სხვაა. კლასტერული ინსტრუმენტების დახმარებით შეიძლება გამოვყოთ „ლოკომოტივური დარგობრივი ბაზრები“. მიეცლოთ სულიერი საზრდო ამა თუ იმ რეგიონის განვითარების დინამიკაზე, ეკონომიკურ მდგომარეობაზე გასაანრებლად, ასევე შეიძლება სხვადასხვა პარამეტრის მიხედვით შევადაროთ ტენდენციები ეროვნულ ეკონომიკაში.

კულტურული განსხვავებების მრავალფეროვნებამ მკვლევარები მიიყვანა კლასტერული დაჯგუფებების – მსგავსი კულტურების მიხედვით ქვეყნების გაერთიანების იდეასთან. ერთ-ერთი ასეთი იდეა რონენმა და შენკარმა შემოგვთავაზეს. მათ გამოყვეს:

- სკანდინავიური კლასტერი: ფინეთი, ნორვეგია, შვედეთი, დანია;
- გერმანული კლასტერი: გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია;
- ინგლისურენოვანი კლასტერი· აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, სამხრეთი აფრიკა, კანადა, ახალი ზელანდია, ირლანდია;
- რომანული კლასტერი: საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, ბელგია;
- ლათინოამერიკული კლასტერი: არგენტინა, ვენესუელა, მექსიკა, ჩილე, კოლუმბია, პერუ;
- შორეული აღმოსავლეთის კლასტერი: ტაილანდი, ინდონეზია, ტაივანი, ფილიპინები, სინგაპური, ჰონკონგი, ვიეტნამი;
- არაბული კლასტერი: ბაპრეინი, ქუვეითი, ომანი, საუდის არაბეთი;
  ახლო აღმოსაელეთის კლასტერი: თურქეთი, საბერძნეთი, ირანი.

ავტორების მიერ განხილული ქვეყნებიდან ზოგიერთი (ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი, ისრაელი) არ შეიძა არც ერთ კლასტერში. ამ კლასიფიკაციის შემეცნებითი მნიშვნელობა რა თქმა უნდა ცხადია, მაგრამ ამაე დროს სასურველია დავეთანხმოთ იმ კვლევებს, რომლებიც მიუთითებენ მის საპირისპიროს: მაგალითად, კულტურული კუთხით თურქეთის და საბერძნეთის ერთ კლასტერში მოთავსება, როგორც ჩანს, უსამართლოა. იგივე შეიძლება ითქვას რომანულ კლასტერში ბელგიაზე და ა.შ. საერთოდ, ეს კლასტერიზაცია უნდა განვიხილოთ მხოლოდ როგორც მომაელის მრავალმხრივი და საკმაოდ რთული კლასიფიკაციის ერთი-ერთი ნაბიჯი.

მაგალითად, ხუთი განზომილების მიხედვით, რომელიც შემოგეთავაზა ფ. ტომპენაარსმა, ასევე ქვეყნები, კლასტერებად (ცხრ. 2. 6.1.).

ლათინოევროპულ კლასტერში აღსანიშნავია ესპანეთი. ის არ უნდა შედიოდეს ამ კლასტერში.

ცხრილი 2.6.1. კულტურული კლასტერები

კლასტერი	ინდივიდუალიზმი (+) კოლექტივიზმი (-)	სპეციალური ურთიერთობები (+) დიფუზიური ურთიერთობები(-)	უნივერსალიზმი (+) სპეციალიზაცია (-)	ნეიტრალური კულტურები (+) ემოციური კულტურები (-)	მიღწევების კულტურა (+) კუთვნილების კულტურა (-)
ანგლოსური ა.შ.შ. დიდი ბრიტანეთი	+ +	+ +	+ +	- +	+ +
აზიური იაპონია ჩინეთი ინდონეზია კონფუცი სინგაპური	- - - - -	- - - - -	- - - - -		- - - - -
ლათინო ამერიკელი არგენტინა მექსიკა ვენესუელა ბრაზილია	+ + - +	- - - +	- - - +	+ + + -	+ + - -
ლათინო ევროპული საფრანგეთი ბელგია ესპანეთი იტალია	- - + -	+ + - -	+ + - +	- - + -	
გერმანული ავსტრია გერმანია შვეიცარია ჩეხოსლოვაკეთი	+ - - -	+ - + +	+ + + +	+ - - +	+ + - +

გერმანული კლასტერი გამოვიდა უჩვეულოდ „ფხვიერი". შეიძლება ვისაუბროთ ავსტრიის და ჩეხოსლოვაკიის მნიშვნელოვან მსგავსებაზე, მაგრამ მაგალითად, შვეიცარია აქ ძალიან გავს საფრანგეთს და საკმაოდ მკვეთრად განსხვავდება გერმანიისაგან.

ხოჯეტსის და ლიუტენსის ნამუშევარში გამოტანილია დასკვნა უფრო ადრეული კლასიფიკაციების გადახედვის აუცილებლობაზე. ჩვენ ვეთანხმებით, რომ საჭიროა შედარებითი კვლევების მეთოდიკის სრულყოფა. ნანილობრივ აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება დავუთმოთ მონაცემების წარმომადგენლობას. მახასიათებლების გავრცელება, რომლებიც დამახასიათებელია ამა თუ იმ ჯგუფისათვის (ტოპ-მენეჯერები, პროგრამისტები, „ახალი ტალღის" მენარმეები და ა.შ.), მთლიან ერზე შეიძლება უსამართლო იყოს.

არსებობს მოსაზრება, რომ ჩვენ წინ გველის მსოფლიო საკმაოდ ერთგვაროვანი გარემოთი, რომელშიც, რა თქმა უნდა, შესაძლებელია ინდივიდუალური განსხვავებები. მაგრამ ამ უკანასკნელებს არ შეეძლებათ იქონიონ განმსაზღვრელი ხასიათი.

უფრო მისაღებია მოსაზრება, რომ სტატუს კვოს შენარჩუნება და შესაბამისად დადგენილი კონკურენტული უპირატესობების შენახვა, ასევე, გლობალური კონკურენციის გამძაფრება პირიქით, ააქტიურებს ტრადიციული კულტურული ფასეულობების შენახვი-

სადმი სწრაფვას.

როგორც ჩანს, საქმიანი კულტურების კონვერგენციის ან დივერგენციის პერსპექტივების შეფასება შეიძლება მხოლოდ იმ ძალების განხილვით, რომლებიც მოქმედებენ ამ პროცესზე. რ. ვებერის[1] აზრით, უნდა განასხვავოთ პრობლემის ორი ასპექტი: პირველ რიგში ეს არის ინტერპერსონალური ურთიერთობები და მეორე – სამუშაო პროცესისადმი მომუშავეების დამოკიდებულება.

ცხრილში 2.6.2. ნარმოდგენილია რ. ვებერის მოდიფიცირებული მოდელი. ცხადია, ინტერპერსონალური ურთიერთობების სფეროში ჭარბობს დივერგენციის ძალები იმ დროს, როცა სამუშაო პროცესისადმი ურთიერთობის ასპექტში შეიმჩნევა საქმიანი კულტურების დაახლოების ტენდენცია.

ტექნოლოგიური პროცესი ბევრი ავტორის მიერ განიხილება როგორც ნამყვანი ძალა, რომელიც ამცირებს ნაციონალურ განასხვავებებს. ითვლება, რომ ტქნოლოგია მთლიანად განსაზღვრავს როგორც მომუშავეთა ამოცანებს, ასევე მათი რეალიზაციის ხერხებს. უფრო მეტიც, რ. ვებერის თანახმად, საზოგადოების სოციალური სტრუქტურა უფრო და უფრო მეტად იქნება განსაზღვრული ნარმოებული სტრუქტურის მიერ, ხოლო კვალიფიცირებული მუშახელის აუცილებლობა ამცირებს სოციალურ და ეკონომიკურ უთანასწორობას. ჩვენთვის ეს მიდგომა უფრო მარტივი ნარმოსადგენია.

ცხრილი 2.6.2.საქმიანი კულტურების კონვერგენციის და დივერგენციის განმსაზღვრელი ფაქტორები

დივერგენტული ძალები (მოქმედებენ ადამიანებზე, ინტერპერსონალური ურთიერთობების სფერო)	კონვერგენტული ძალები (მოქმედებენ წარმოების სფეროში, ინდივიდის საქმისადმი დამოკიდებულება)
კულტურული ინერცია	ტექნოლოგია
საზოგადოების განვითარების საფეხური	განათლება
ბუნებრივი რესურსები	პრაგმატული ფილოსოფია
დემოგრაფია	ორგანიზაციული მიზნები და ადაპტაცია

ნყარო: *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986, p. 238.

მაგალითად, ბ. ხოც-ხარტის ნამუშევარში საკმაოდ მკაფიოდ არის დემონსტრირებული ამა თუ იმ ტექნოლოგიური განვითარების დამოკიდებულება ამა თუ იმ ქვეყნის ინსტიტუციურ და კულტურულ თავისებურებებზე. თვითონ განხილული მოდელის სტრუქტურაც მიუთითებს მოცემული ფაქტორის გაელენის საზღვრებზე. მიუხედავად ამისა, აუცილებელია აღინიშნოს საქმიანი კულტურის ფორმირებაში ტექნოლოგიების გამორჩეული როლი და უფრო მეტი გაელენა ადამიანური საზოგადოებებში კონვერგენციის თვალსაზრისით.

ტექნოლოგიების უნიფიკაცია აახლოვებს ერთმანეთთან განსხვავებული ქვეყნების განათლების სისტემებს. ეს, თავის მხრივ, ტექნიკურ განვითარებას აძლევს მიმართულებას ერთ მხარეს და რაც ყველაზე მთავარია, აბდენს ფასეულობების სისტემის და მსგავსი ფიქრის ფორმირებას. ამას გარდა, განათლების სისტემის განვითარება ხელს უნყობს მეტად ეგალიტარული საზოგადოების შექმნას და ამცირებს სოციალური ბერკეტების ნაწილს.

ახალი ტექნოლოგიები ასევე ქმნის სიღარიბესთან ბრძოლის და მომუშავეთა ცხოვრების დონის ამაღლების წინაპირობას. თავის მხრივ, ეს ხელს უნყობს ყველა მოცემული ქვეყნისათვის სპეციფიკური და დამახასიათებელი ფასეულობების შეცვლას პოსტინდუსტრიული საზოგადოების პრაგმატული ფასეულობების სისტემით.

კულტურების დაახლოების სასარგებლოდ მოქმედებს ერთგვაროვანი ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტის აუცილებლობა. თანამედროვე მმართველობითი ტექნოლოგიების გაერცელება, მათ შორის მენეჯერების „ექსპორტის" გზით, ამცირებს ნაციონალური და კულტურული განსხავებების ზემოქმედებას. ორგანიზაციის მიზნების და მათი მიღწევის განსაზღვრისას დიდი როლი ისეთი მომენტები, როგორიც არის სიტუაციის, ორგანიზაციული თავისებურებების და ასევე, პიროვნული ასპექტის გათვალისწინება.

ინტერპერსონალური ურთიერთობების დონეზე მოქმედებს რიგი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს საქმიანი კულტურების დივერგენციას. მათ მიეკუთვნება: კულტურული ინერცია, საზოგადოების განვითარების დონე, რესურსული და დემოგრაფიული პოტენციალი.

გარდა იმისა, რომ კულტურის განვითარება მჭიდრო კავშირშია საზოგადოებრივი ურთიერთობების ცელასთან, მას ასევე გააჩნია საკუთარი განვითარების ლოგიკა. ნანილობრივ, შეიმჩნევა ისეთი მოვლენა, რომელსაც შეიძლება ვუნოდოთ კულტურული ინერცია: ფასეულობების ნაციონალური სისტემა შეიძლება არ შეესაბამებოდეს თანამედროვე ტექნოლოგიების მოთხოვნილებებს. ეს ეხება როგორს ტექნიკურ სტანდარტებს და ეკონომიკურ მეთოდებს, ასევე მმართველობით ტექნოლოგიებს. ს. რონენის ნამუშევარში მოყვანილია კულტურული შოკის გამო ირანელი პილოტების სწავლების დროს გამოვლენილი ნარუმატებლობები, რომელიც დაფუძნებულია ირანულ საზოგადოებაში თანამედროვე ტექნიკური საშუალებების გამოყენების გამოუცდელობასა და შესაბამისად, თაობების მიერ დაგროვილ გამოცდილებაზე დაყრდნობის შეუძლებლობაზე.

განსხვავებები ფასეულობების სისტემაში ხანდახან გულისხმობს განვითარების გზების გაყოფას. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება ვახსენოთ XX საუკუნის მეორე ნახევარში მუსულმანური ბანკების შექმნა, რომლებიც უთანხმებდნენ ფინანსურ პრაქტიკას შარიათის კანონებს, რომლებიც შესაბამისად ცელიდნენ საბანკო ტექნოლოგიების სახეს.

მატერიალური ან ადამიანური რესურსების ქონა ან არ ქონა ასევე ზეგავლენას ახდენს ამა თუ იმ ქვეყნების სოციალიზაციაზე. ხელს უწყობს, ან პირიქით, ნინააღმდეგობას უნევს მათში თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოჩენას. გასაგებია, რომ მნიშვნელოვანი იაფფასიანი საქმიანი რესურსების ხელმისანედომობა ხელს უწყობს ინტენსიური შრომის წარმოების და შესაბამისი საქმიანი კულტურის განვითარებას. მუშახელის დეფიციტი ზრდის მომუშავის ღირებულებას, აიძულებს წარმოების რაციონალიზაციას, პირველ რიგში პროდუქტიულობის ზრდის მიზნით.

განხილული ფაქტორები მოქმედებენ ერთდროულად და იძლევიან დროის ყველა მომენტში დასკვნით შედეგს, რომელიც ვარაუდობს როგორც თითოელი მათგანის ზემოქმედების ინტენსიურობას, ასევე განსახილველი საზოგადოების თავისებურობა. ამასთად დაკავშირებით შესაფერისი იქნება პირადი მაგალითისთვის თვალის მიდევნება, თუ როგორ „მუშაობენ" მოცემული ფაქტორები. განვიხილოთ ერთი იაპონელი მენეჯერის ისტორია:

ტოშიმი ტანაკა თავისი თაობის ტიპური წარმომადგენელია. – 1964 წელს დაინყო მუშაობა კომპანია Tanhe-ში, პრესტიჟული უნივერსიტეტის, კეიოს დამთავრების შემდეგ. იაპონიის ეკონომიკური მდგომარეობა და შესაბამისად, მისი მოქალაქეების მდგომარეობა იყო რთული. ერი იბრძოდა გადარჩენისათვის. ტოშიმი ტანაკასათვის გადარჩენის საშუალება გახდა Tanhe. ის იყო საკმაოდ მსხვილი კომპანია, რომელიც შედიოდა იაპონიის ერთერთ ფინანსურ-სამრენველო ჯგუფში (კეირეცუ) და მასთან გრძელვადიანი ხელშეკრულება გააფორმა, რაც ცნობილია როგორც „ცხოვრების განმავლობაში დაქირავების" სისტემა. ტოშიმი ტანაკა გახდა „Tanhe – ს ოჯახის" წევრი. მთელი თავისი კარიერის დროს, რომელიც გრძელდებოდა თითქმის 30 წელი, ის ვერასდროს ვერ ხედავდა განსხვავებას კომპანიის მიზნებს და თავის საკუთარ პირად მიზნებს შორის.

ტანაკამ თავისი საქმიანი მოღვანეობა დაინყო შიდა გაყიდვების დეპარტამენტში. მან კარგად შეისნავლა არა მხოლო თავისი კომპანიის და გასაყიდი პროდუქციის თავისებურებები, არამედ შესანიშნავად იცნობდა საბითუმო და საცალო მოვაჭრეებს, რომლებთანაც ქონდა საქმე. ამის საფუძველზე იგი მყიდველებს უნევდა კონსულტაციას, აფასებდა კომპანიისადმი მათ ერთგულებას და კონტროლს უნევდა გაყიდვების არხებს.

იაპონიის ეკონომიკა იზრდებოდა, მასთან ერთად ვითარდებოდა Tanhe-ს ბიზნესი. ფირმაში მუშაობის დანყებიდან 7 ნლის შემდეგ, ახალგაზრდა მენეჯერი გაგზავნეს New York-ის საეაჭრო წარმომადგენლობის კომპანიაში. მისი მიზანი გახდა Tanhe-ს საბაზრო ნი-

ლის გაზრდა. ამ მიზნის რეალიზაცია ითხოვდა დისტრიბუტორებთან მჭიდრო მუშაობას. ტანაკას ფუნქციებში მოგების სტიმულირების პროგრამების შემუშავება და განხორციელებაც შედიოდა.

1970-იან წლებში ტანაკას აშშ-ში მოღვაწეობა საკმაოდ წარმატებული იყო, მათ შორის იმიტომ, რომ ის ეყრდნობოდა მის მიერ წარმოდგენილი ფირმის პროდუქციის და წარმოების მუდმივ განვითარებას. 1970-იანი წლების დასაწყისში, კომპანიის პროდუქცია ფასის მიხედვით კონკურენტუნარიანი იყო და პოზიციონირდებოდა როგორც იაფფასიანი პროდუქცია. ამერიკული კონკურენტები ამის საპასუხოდ ამცირებდნენ ხარჯებს, წარმოების საზღვრებს გარეთ გადატანის ხარჯზე, მაგრამ ისინი საკმარის დროს არ უთმობდნენ წარმოების სრულყოფას. Tanhe-მ მაშინ შეცვალა კონკურენტული სტრატეგია და დაიწყო კონკურენცია არა ფასის, არამედ ხარისხის მიხედვით. ტანაკა მუშაობდა 13 საათის განმავლობაში, დასვენების დღეების ჩათვლით. 1979 წელს ის დაინიშნა განყოფილების (კაჩო) უფროსად.

1985 წელს ტოშიმი ტანაკას მეუღლე შვილებთან ერთად დაბრუნდა ტოკიოში იმისათვის, რომ მათ შეძლებოდათ განათლების მიღების დასრულება. ოჯახის უფროსმა ა.შ.შ.-ში იმუშავა კიდევ 4 წელი, ცოლს და ბავშვებს ხედებოდა ნელინადსში 1-2 -ჯერ. ბოლოს 1989 წელს ის ასევე დაბრუნდა ტოკიოში, სადაც დაინიშნა შიდა გაყიდვების მართვის უფროსად (ბუჩო). იყო ეკონომიკის ზრდის პიკი.

ფირმაში საქმის ორგანიზაციამ შოკში ჩააგდო ტანაკა. უბრალო და გასაგები ბაზობრივი სტუქტურა გადაიქცა განშტოებების მქონე ბიუროკრატიულ ორგანიზაციად. 1980-იან წლებში, გაფართოების პერიოდში შტაბის დანაყოფების გაძლიერებისათვის Tanhe-მ დააგროვა დიდი რაოდენობით ენერგიული, აგრესიული კურსდამთაერებული. იმისათვის, რომ დაემონმებინა თავისი პატივისცემა ახალი ბოსისადმი, ტანაკას მოუნია ოფისის ანფილადებში გავლა, სადაც მჭიდროდ განთავსებულ მაგიდებთან ადმინისტრაციული თანამშრომლები ისხდნენ და მთლიანად პირველ სართულს იკავებდნენ. შიდა გაყიდვების სამმართველოში მენეჯერები ერთი თათბირიდან მეორეზე უსასრულოდ დადიოდნენ.

ადამიანები, რომლებიც მუშაობდნენ ვაჭრობაში, გამდნენ ჭკვიანები, ბოლო გაყიდვების სისტემა „გაიყინა". მოვაჭრეებმა დაინყეს Tanhe-ს კონტროლი და მისი სავაჭრო აგენტების გამოყენება როგორც თავიანთი საქონლის ნინ ნანევის დროს სადემონსტრაციოდ ასევე შუალედური, მინოდებისათვის სხვადასხვა ქსელში.

ტანაკას სახლშიც არასასიამოვნო სიურპრიზები ელოდა. ბავშვები გახდნენ დამოუკიდებლები და დაკარგეს მშობლების მიმართ პატივისცემა. მისმა შვილმა გადანყვიტა საკუთარი კარიერის კეთება კორპორაციული სისტემის გარეთ. მეუღლის ქცევებიც შეიცვალა. ის 4 წელი მართავდა ოჯახის საქმეებს და ტოშიმის აზრით, თავისუფლების მოყვარული გახდა.

1990 წელს, როდესაც იაპონიაში ეკონომიკური კრიზისი დაინყო, Tanhe მოულოდნელად ვალებში აღმოჩნდა. ინვესტიციები და უძრავი ქონება უეცრად გაუფასურდა, საფონდო ინდექსის ეარდნა სასტიკად ნეგატიურად აისახა აქციებში განხორციელებულ ინვესტიციებზე. წარმოების მოცულობის ზრდის ტემპი თავიდან დაეცა თითქმის ნულზე. 1992 წელს წარმოება უკვე შემცირდა 1%-ით, ხოლო 1993 წლის პირველ ნახევარში დაეცა 8%-ით. თუ რამდენად სერიოზული მდგომარეობა იყო, ტოშიმო ტანაკა მიხვდა მაშინ, როდესაც ფინანსებში ვიცე-პრეზიდენტმა თავისი პოსტი დაკარგა. პრობლემები იზრდებოდა. გაჩნდა დაძაბულობა დაქვემდებარებულ პირებსა და პროფესიულ გაერთიანებებთან, რომლებმაც დაინახეს მომუშავეების სამსახურეობრივ კიბეზე ნინ ნანევის საფრთხე წარმოების საზღვარგარეთ გადატანის გამო. ტოშიმო ტანაკუს „სთხოვეს" ხელფასის 10%-ით შემცირების თაობაზე გადანყვეტილების მიღება. მას ეჭვი შეეპარა თავის პროფესიონალურ შესაძლებლობებში „მყიდველის გრძნობის" დაკარგვისა და იმის გამო, რომ მისი სამსახური ბიუროკრატიზირებული იყო. კლიენტებთან კონტაქტის და საქმის მდგომარეობის ანალიზის მაგიერად მას უნევდა ადმინისტრაციული საქმის კეთება.

1993 წლის შუა ხანებში Tanhe-ს პრეზიდენტმა განაცხადა კომპანიის მიერ „საკუთარი სახის" ძიების დამთავრების და სტრუქტურული ცვლილებების პროგრამის დანყების თაობაზე; მათ შორის ადმინისტრაციული პერსონალის 20%-ით შემცირების და 46 წელს ზემოთ მყოფი მენეჯერებისათვის ვადამდელი პენსიის პროგრამის რეალიზაციის შესახებ. ტ.

ტანაკა ფირმაში თავისი კარიერის დამთავრებას 57 წლის ასაკში გეგმავდა, შემდეგ კი მუშაობის გაგრძელებას მის ერთ-ერთ შვილობილ სანარმოში არსებობდა. ეს არის მსხვილ იაპონურ კორპორაციაში მომუშავე მმართველის კარიერის ტიპური დასასრული. მაგრამ 51 წლის ასაკში ტ. ტანაკა მოხვდა „მხარზე ხელის დარტყმის" პროგრამაში (კატატატაკი). ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების უფროსმა მას სხვა სამსახურის მოძებნა მოთხოვა. ხელშეკრულების, „ცხოერების განმავლობაში დაქირავების" მოქმედება შენყდა და ტ. ტანაკას კარიერა Tanhe-ში დასრულდა.

ცხრილი 2.6. 3 . იაპონური მართვის ძველი და ახალი თაობის ფილოსოფიები

ძველი თაობა	ახალი თაობა
თელიას, რომ მათ აქვთ მეტი გამოცდილება	თელიას, რომ ისინი არიან მეტად განათლებულები
თელიას, რომ მათი როლი მფარველობს მომუშავეების ფაცალში და დახმარებაში	გრძნობს, რომ მათი როლი მფარველობის კომპიუტერული მომუშავეების დაქირავებაში, რომლებისგანაც მოელიან ეფექტურ შეხვედრას
სჯერათ, რომ პრობლემების გადაწყვეტა უფროსის საქმეა	სჯერათ, რომ პრობლემების გადაწყვეტა ოფიციალური მომუშავის პირადი საქმეა
აქცენტს აკეთებენ იმაზე, რომ უფროსის მოვალეობებში შედის დაქვემდებარებულ პირებზე ზრუნვა	აქცენტს აკეთებენ იმაზე, რომ მოსუმუშავე პასუხისმგებლობა საქმის კარგად შესრულებაზე
განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ იმას, რომ მოსუმუშავე უნდა უერთდებოდეს უმრავლესობას	ხაზს უსვამენ იმას, რომ ინდივიდი უნდა ახდენდეს თავისი შესაძლებლობების და პოტენციალის მაქსიმალიზაციას
სჯერათ, რომ სამუშაო არ შეიძლება იყოს მეტისოდ გადასწილებული და უნდა იყოს რაღაც არიას ყველა საქმეში ჩართულები	სჯერათ, რომ უფროსი უნდა აკეთებდეს თავის საქმეს და აძლევდეს მოსუმუშავეებს თავიანთი სამუშაოს შესრულების თავისუფლებას
სამუშაოს ალიქვამს რაღაც იმაზე მნიშვნელოვანს, ვიდრე მოსუმუშავეების თანამდებობაზე დანიშნა და ორგანიზაციული სტრუქტურაა	თელიან, რომ თანამშრომლობის განაწილება და ორგანიზაციული სტრუქტურა მნიშვნელოვანია სამუშაოს წარმატებულად შესრულებისათვის
თელიან, რომ ზემწყობრები უნდა ეხმარებოდნენ მოსუმუშავეებს მათი პრობლემების გადაწყვეტაში	თელიას, რომ ზემწყობრები უნდა ისახავდნენ მიზნებს და აძლევდნენ მათ
ჩიგიან, რომ ახალ თაობას უჭირს გართულებული მართვის მეთოდების გამოყენება	ჩიგიან, რომ ძველი ხელმძღვანელი ყველა ცალკეულ შემთხვევაში მოქმედებს სხვა და სხვანაირად
გრძნობენ, რომ ასაკი თაობის წარმომადგენლების ცალკარი ცელილებები და მოელიან დაუკონსულირებელ შედეგებს	გრძნობენ, რომ ძველი თაობის წარმომადგენლები არიან არადარსებულები და წინააღმდეგობას უწევენ ცელილებებს
სჯერათ, რომ ახალგაზრდები არიან გამოუცდელები ჩინებების მართვაში	იმედგაცრუებულები არიან იმით, რომ მოხუცები ძალიან ცვიდებიან ძალაუფლებას
ხაზს უსვამენ იმას, რომ კომპანიის ზრდის პროცესში მათ უნდა ითრუნონ ძველ თანამშრომლებზე	ხაზს უსვამენ იმას, რომ მათ უნდა მოსაცილონ ძველი კოლეგების მხრიდან გაკიცა
ხაზს უსვამენ იმას, რომ ეთიკა მნიშვნელოვანია ჩინებში	ხაზს უსვამენ ჩინებში სტრატეგიის მნიშვნელობას
წინააღმდეგობა აქვთ, რომ ახალგაზრდა თაობას წოს ელის სიოლოელები, თუ ისინი მიიღებენ ჩინებების დასაველთურ კონცეფციას	ფრუსტრაციას განიცდიან იმისგან, რომ უფროსი თაობა არ აძლევს მათ უფლებას გამოიცადონ მათი მესეჯმენტის კონცეფციები
სჯერათ იმაში ეროვნის შესაძლებლობების შეზღუდულობის და თელიან, რომ ინდივიდი უნდა შეეგუოს იმას, რაც გააჩნია	სჯერათ, რომ არსებობს კარიერული ზრდის მიღწევის ობიექტი შესაძლებლობა

წყარო: *Dr. Lee Jean.* Culture and Management — A study of small Chinese family business in Singapore // Journal of small business management, July 1996.

დავუბრუნდეთ თეორიულ საკითხებს. დაქვემდებარებული მომუშავეების ღირებულებათა სისტემა, რომელიც გლობალიზაციის პროცესების განვითარების ზეგავლენის ქვეშ არის, ხდება დასაველური. ამ დროს ნარმოიქმნება განსხვავება და წინააღმდეგობაც კი ერთი და იგივე ქვეყნის მენეჯერთა თაობებს შორის. დამახასიათებელ მაგალითს ნარმოადგენს სიტუაცია, რომელიც ჰონკონგში შეიქმნა XX საუკუნის 90-იან წლებში (ცხრილი

2.6.3.).

ცხრილში მოყვანილი კულტურის თეორიის ანალიზს და შეფასებას მიყავართ სამ მთავარ დასკვნამდე:

1. იმის გამო, რომ არ არსებობს ერთიანი და მთლიანი კულტურის თეორია, საერთაშორისო მენეჯერი გონიერულ საზღვრებში უნდა იცნობდეს ამ ტიპის თითოეულ ძირითად თეორიას;

2. თეორიები, რა თქმა უნდა, ურთიერთშემავსებლებია და რეკომენდაციის შესაბამისად, რომლებიც ამ თეორიების საფუძველზე გაკეთდება, უნდა აძლევდნენ მენეჯერს იმ კულტურული სურათის მოზაიკის ანყობის შესაძლებლობას, რომლის შესწავლაც უნდა;

3. როგორ ჩანს, შედარებითი მენეჯმენტის მომავალმა განვითარებამ უნდა მოახდინოს იმ ცენტრალური ღერძის იზოლირება, რომლის გარშემოც შეიძლება ეფექტანად იყოს სტრუქტურირებული კულტურის ყველა ძირითადი თეორია.

2.7. შედარებითი მენეჯმენტის პოტენციალი და მისი გამოყენების ასპექტები საქართველოში

ნინა პარაგრაფებში განხილული იყო სხვადასხვა საქმიანი კულტურის გამოცდილების გაცვლა მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე ეკონომიკური ცვლილებების კონტექსტში. უნდა ითქვას, რომ საქართველო ასევე არ რჩება ამ პროცესებიდან განზე და მისი შესვლა მსოფლიო თანამეგობრობაში უცილობლად განაპირობებს გლობალური მოვლენების გავლენას საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაზე, ხოლო შედარებითი მენეჯმენტის როლი კი გაიზრდება. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება ყურადღება მივაქციოთ შემდეგ გარემოებებს:

- პირველ რიგში, სამამული ეკონომიკის შემდგომი ინტერნაციონალიზაცია გამოიწვევს საქართველოში უცხოური და ერთობლივი სანარმოების რიცხვის ზრდას, სულ უფრო მრავალფეროვანი გახდება საერთაშორისო თანამშრომლობის ფორმები. ეს ბელს შეუნყობს საქართველოს საქმიანობას ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ფარგლებში, (WTO) გააქტიურდება საქართველოში უცხოური ფირმების საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებები და ა. შ.

- მსხვილი სამამულო სანარმოები და კორპორაციები (რომლებიც მნიშვნელოვან გაელენას ახდენენ საზოგადოების ცხოვრებაზე) გაელენ საერთაშორისო ბაზრებზე და დაუახლოვდებიან საერთაშორისო სტანდარტებს. ამ კომპანიების საქმიანობის მასშტაბები გასცდება რა ჩვენი ქვეყნის ფარგლებს, აამაღლებს შედარებითი მენეჯმენტის, როგორც გამტარის, როლს ინტერნაციონალურ ეკონომიკაში;

- უაღრესად გაიზრდება ადამიანის ფაქტორის როლი. საქართველოში დღეისათვის აღინიშნება პროფესიონალი მენეჯერების ნაკლებობა, იმ დროს, როდესაც მათი არსებობა ნარმოადგენს აუცილებელ ელემენტს ნებისმიერი სახელმნიფოს განვითარებისათვის. სამამულო ეკონომიკის ზრდა პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანურ რესურსებზე, სანარმოსა და სახელმნიფოს მიერ მათი გამოყენების უნარზე; იმაზე, თუ რამდენად ნარმატებულად აღიქვამენ მენეჯერები უცხოურ გამოცდილებას, – ანუ როგორ შეუძლიათ იყვნენ მოქნილნი, რამდენად იქნებიან მზად ახალი ტექნოლოგიების ასათვისებლად და ადგილობრივი შრომითი რესურსის თაეისებურებების მაქსიმალურად გამოსაყენებლად, – დამოკიდებულია ბიზნესერთეულების ნარმატებულობა. ნათელია, რომ ადამიანის შესაძლებლობების გახსნისათვის მაქსიმალური პირობების შესაქმნელად სანარმოში აუცილებელია მართვის ინსტრუმენტების მთელი კომპლექსის გამოყენება და შეუძლებელია დასაელელი კოლეგების გამოცდილებისათეის გვერდის აელა.

ადამიანური ფაქტორის გაძლიერება კომპანიების მართვის პროცესში უკვე იყო აღნიშნული ამ ნაშრომის პირველ ნანილში როგორც თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ძირითადი ნიშანი. ამ რესურსის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება ხდება გადამწყვეტი მომენტი შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკული მიმართულების ფარგლებში და მონოდებულია პერსონალის განვითარებისაკენ, სანარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის და ასევე მათი სოციალური პასუხიმგებლობის ამაღლებისაკენ.

ჩვენ მიერ ჩატარებული გამოკითხვის საშუალებით (ექსპერტული გამოკითხვით), გამოვლინდა შემდეგი თაეისებურებები, რომლებიც ეხება ადამიანურ ფაქტორს და პერსო-

ნალის მართვას საქართველოში:

1. ქართული სანარმოები უცხოურებთან შედარებით არასაკმარის ყურადღებას უთმობენ პერსონალის განვითარებას (უპირველესად, ეს ეხინდება შეფასების ადეკვატური სისტემის, სნავლების, პროფესიული დონის, მოტივაციის და ნახალისების არარსებობაში);

2. კორპორაციული კულტურა დაბალ დონეზეა, ანუ სტრუქტურული, საბჭოთა სისტემისათვის დამახასიათებელი მიდგომები უკვე დავინყებულია, ხოლო ახალი ჯერ კიდევ არ არის შექმნილი (განსაკუთრებით იქ, სადაც საჭიროა თანამშრომლისადმი ინდივიდუალური მიდგომა);

3. გამოკითხვების შედეგებმა აჩვენა, რომ ქართული კომპანიებისათვის დამახასათიებელია მაღალი განათლების დონის მქონე პერსონალის დაბალი ეფექტიანობა. პრაქტიკულად ყველა რესპონდენტმა სამამული თანამშრომლების ისეთი თვისებები გამოყო, როგორიცაა მაღალი საგანმანათლებლო პოტენციალი, სიახლის სწრაფად ათვისება, ადამიანური კონტაქტების დამყარების უნარი, პრობლემის არასტანდარტულად გადაჭრის უნარი, მისნრაფება ურთიერთდახმარებისაკენ.

მიღებული მონაცემები იმას მოწმობს, რომ ადამიანური ფაქტორი საქართველოში არასაკმარისად გამოიყენება და იმავდროულად აშკარაა მისი მაღალი პოტენციალი.

შედარებითი მენეჯმენტის მიდგომებს თუ გამოვიყენებთ (ანუ უფრო ნარმატებული ქვეყნების მაგალითებს ავიღებთ), შესაძლებელია სანარმოს მართვა და მის ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე ზემოქმედება (პირველ რიგში, სამუშაო რესურსების მართვის სრულყოფით), და ასევე პერსონალის სოციალური განვითარების პოზიტიური გამოცდილების გადმოღებით.

გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქართულ სანარმოებში არ არის საკმარისად დამუშავებული პერსონალის შერჩევის, შეფასების, სნავლების, მოტივაციისა და ნახალისების პროცესები.

ამასთან ერთად, თანამშრომელთა საქმიანობისათვის ადეკვატური პირობების შექმნა შესაძლებელს ხდის მისი შედეგიანობის გაზრდას, შემოქმედებითი უნარების გახსნას, ფირმისადმი ლოიალურობის ამაღლებას და ა. შ.

პერსონალზე ზრუნვა ნარმოადგენს პრინციპული მომენტია უცხოური კომპანიების საქმიანობაში (მაგალითად, ადეკვატური სოციალური პაკეტის არსებობა, რომელიც მოიცავს მომსახურებების ფართო ჩამონათვალს, დანყებული სამედიცინო დაზღვევით და დამთავრებული სპორტული კლუბების აბონემენტებითა და საგზურებით, რაც შეთავაზების განუყოფელ ნანილია პერსონალის დაქირავებისას).

ამრიგად, უცხოეთში ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული სოციალური პაკეტის ხარისხი ერთ-ერთი ძირითადი მაჩვენებელია სამუშაოს არჩევისას, ძირითად ხელფასთან ერთად.

ზემოთ ჩამოთვლილ მაჩვენებლებთან ერთად (პირველ რიგში მართვაში ადამიანის ფაქტორის ზრდის ტენდენცია) შედარებითი მენეჯმენტის აქტუალობა უშუალოდ საქართველოსათვის მოცემულ მომენტში განისაზღვრება შემდეგი ნანამძღვრების არსებობით:

• *ჯერ ერთი*, ქართული ბიზნესი უკვე შეეჯახა კროსკულტურული ხასიათის პრობლემებს, რომლებმაც კითხვის ქვეშ დააყენა ქართული და უცხოური კაპიტალის ბევრი საერთაშორისო ნამონყება. მენტალიტეტის შეუთავსებლობა კულტურის დონეზე ხშირად არის სერიოზული უთანხმობების მიზეზი საერთაშორისო თანამშრომლობისას. მაგალითად, საერთაშორისო ბანკის მონაცემებით, საქართველოში პროექტების 70%-ზე მეტი ჩავარდა მთლიანად ან ნანილობრივ ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებების იგნორირების გამო;

• *მეორე*, მეტად აქტუალურია მენეჯმენტის ანგლოსაქსური მოდელის ან „იდეოლოგიის" გამოყენების საკითხი, რომელსაც ყველაზე ხშირად ეხვდებით საქართველოში და რომელიც ხშირად ანყდება მთელ რიგ სიძნელეებს. ხისტი, საკმაოდ ეფექტიანი ამერიკული მენეჯმენტი აქტიურად გამოიყენება განვითარებული ეკონომიკის მქონე სხვადასხვა ქვეყანაში. პრობლემა კი იმაშია, შეიძლება თუ არა ჩვენთან მისი გამოყენება. და, თუკი ეს შესაძლებელია, მაშინ როგორ? მისნრაფება ამერიკული მოდელის ბრმად გადაღებისაკენ უაზრობაა. აქ აუცილებლად უნდა გავიხსენოთ მ. ვებერის სიტყვები: „დასავლური ტიპის კაპიტალიზმი შეიძლება ნარმოშობილიყო მხოლოდ დასავლურ ცივილიზაციაში". გარდა ამისა, მართვის დასავლური და უპირველესად ანგლოსაქსური მოდელი არ არის სრულყო-

ფილი, რისი დასტურიცაა უკანასკნელი დროის მთელი რიგი ხმაურიანი გაკოტრებები (ენრონი, პარმალატი, ართურ ანდერსენი და სხვ.). ერთი შეხედვით თავისი სიმარტივისა და ეფექტიანობის მიუხედავად, ეს მოდელი საქართველოში ყველგან ვერ იქნება გამოყენებული, ხოლო დადებითი გადანყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას კონკრეტული სიტუაცია;

• *მესამე.* უკანასკნელი წლების გამოცდილება ნათლად აჩვენებს, რომ ეკონომიკური ზრდა შეუძლებელია მენეჯმენტის საკუთარი, ქართული მოდელის, მართვის სამამულო სისტემების სრულყოფის გარეშე. მართვის ადეკვატური მოდელის შემუშავება აუცილებელი პირობაა შემდგომი ეკონომიკური ზრდისათვის. ბევრი ავტორი თავიდანვე სვამს აქტუალურ კითხვას: რატომ ხდება, რომ ჩვენ მდიდარი ბუნებრივი რესურსების, უნიკალური კულტურის, ისტორიულად დინამიკური, ნიჭიერი, შრომისმოყვარე და მომთმენი ხალხის მქონე ქვეყანა ერთ-ერთი ყველაზე ღარიბია ცივილიზებულ ქვეყნებს შორის? ამის ერთერთ მიზეზად შეიძლება დავასახელოთ ის, რომ მმართველი ფენა თელავს ქართული ცივილიზაციის საბაზისო ფასეულობებს, არ ითვალისწინებს ეროვნული ხასიათის თავისებურებას, რაც ძალზე უარყოფითად აისახება სანარმოს მართვაზე და აქვეითებს ეკონომიკურ ეფექტიანობას. პროცესს აჩქარებს ისიც, რომ ჩვენმა ქვეყანამ თანამედროვე ეტაპზე გააძლიერა თანამშრომლობა სხვადასხვა საქმიან კულტურებთან, აქტიურად მიდის მსოფლიო ბიზნესის სისტემაში ჩართვის პროცესები, რაც საქართველოსგან მოითხოვს გარკვეულ კონცეფციას, მათ შორის მენეჯმენტის სფეროში. მსოფლიო თანამეგობრობაში საქართველოს შესაცლასთან ერთად გამოცდილების გაცვლა მხოლოდ გაძლიერდება.

ამასთანავე ნათელია, რომ იმ მიზნების მიღნევა, როგორიცაა ეროვნული პროდუქტის გაზრდა, სამამულო სანარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, შეუძლებელია უცხოური გამოცდილების გაზიარების გარეშე, უპირველესად კი მართვაში. მეორე მხრივ, ცოდნის გამოყენება შედარებითი მენეჯმენტის სფეროდან შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გზების არჩევისას.

მაგალითად, საქართველოს განვითარების შესახებ 2013 წელს ჩატარდა ინტერნეტ-კონფერენცია ზემოაღნიშნულ საკითხზე. მონაწილეთა უმრავლესობის აღიარებით, 1980 წლის ბოლოს ქართველებს თელიდნენ „თითქმის" ნორმალურ ევროპელებად, და აქედან გამომდინარეობდა „ნორმალური კაპიტალიზმის" ადვილად აშენების იმედები. თუმცა, 1990-იან წლებში უკვე ჭარბობდა კულტურის მზაობის „პესიმისტური" შეფასებები „ბაზარში შესასვლელად". გამოითქმებოდა შეშფოთებები, რომ რამდენადაც ქართული კულტურისათვის ტიპურია „ანტიკაპიტალისტური მენტალობა", საქართველოში თანამედროვე საბაზრო მეურნეობის აშენება პრინციპულად შეუძლებელია. ამ პოზიციის მომხრეები ვარაუდობენ, რომ მაღალი კრიმინალიზაცია და პოსტსაბჭოთა ეკონომიკის დაბალი ეფექტიანობა – ეს არის არა გარდამავალი პროცესის გვერდითი მოვლენები, არამედ საქართველოსათვის განვითარების მისთვის უცხო მოდელის თავზე მოხვევის კანონზომიერი შედეგები.

ჩვენის აზრით, საქართველოს შეუთავსებლობა განვითარების სხვა მოდელთან შეიძლება არსებობდეს კიდეც, მაგრამ არ შეიძლება ლაპარაკი მის ძალზე ძლიერ უარყოფით გავლენაზე სამამულო ეკონომიკის განვითარებაზე. ჯერ ერთი, გასათვალისწინებელია, რომ სირთულეები ნარმოიქმნა მეურნეობის მართვის ერთი პრინციპებიდან მეორეზე გადასვლისას, ხოლო მეორე მხრივ, თანდათანობით ხდება ადაპტაცია მეურნეობის ახალ პირობებთან, რაც ელინდება მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებაში, საბაზრო მექანიზმების ჩამოყალიბებაში, ფირმების კაპიტალიზაციის ზრდაში, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლაში და ა. შ.

თანამედროვე საქართველო იმყოფება ეკონომიკური განვითარების საკუთარი მოდელის ძიების რთულ მდგომარეობაში, ეკონომიკური რეგულირების ამა თუ იმ ვარიანტის პრაქტიკული არჩევანი კი პოტენციურად შესაძლებლობის უდიდესი სპექტრიდან განისაზღვრება, პირველ რიგში, მოცემული ქვეყნის საქმიანი კულტურით. აქ, შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტარიუმის გამოყენებისას, აუცილებელია იმის დადგენა, როგორია ისეთი ფაქტორების ზემოქმედება, როგორიცაა ეროვნული კულტურა, საქართველოს ეკონომიკის გარდაქმნისათვის და, მათ შორის, მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორების გავლენის შესნავლა, როგორიცაა საინფორმაციო ტექნოლოგიების ათვისების დონე, რაც გლობალიზაციის პროცესში ინკორპორირებაზე. ეროვნული თავისებურებების გამოსავ-

ლენად შეიძლება ასევე გამოვიყენოთ შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტები, რათა გაეერკვეთ, რა ეროვნული მახასიათებლები აქვს ქართულ მენეჯმენტს, რადგან ეროვნულის გაგების გარეშე ძნელია იმ ზოგადის ფორმირება, რაც დაგვეხმარებოდა თანამედროვე ქართულ საზოგადოებაში მმართველების და მართულების ქცევის ახსნაში.

შედარებითი მენეჯმენტი საქმიანი კულტურის იმ უარყოფითი ნიშნების გამოვლენის საშუალებასაც იძლევა, რაც ზეგავლენას ახდენს ქყეყნის განვითარებაზე მთლიანად და გამოდის, რომ ის განუყოფლადაა დაკავშირებული ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან.

შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენებით შეიძლება მოხდეს მართვის სრულყოფა ცალკეულ სანარმოებში, „სუსტი ადგილების" გამოვლენა, რომლებთანაც საჭიროა ბრძოლა და რომლებიც აქვეითებენ სანარმოს ეკონომიკურ ზრდას, რაც განსაკუთრებით ეფექტიანია საკუთარი თავის სხვა, ეკონომიკურად უფრო ნარმატებულ ქვეყნებთან შედარებისას.

დღეს საქართველომ დიდ წარმატებებს მიაღწია საქმიანობის ზოგიერთ სფეროში – ხელოვნებაში, მუსიკაში, სპორტში, ზოგიერთ სამეცნიერო დარგში, და ეს მაშინ, როდესაც ქართული მენეჯმენტი ძალზე შორსაა გლობალიზაციის პრინციპებისა და სტანდარტებისაგან. მართვის სისტემამ, რომელიც საერთაშორისო სტანდარტებს პასუხობს, ჩვენის აზრით, უნდა მართვის ეფექტიანობის მაღალი დონის მისაღწევად, თანამედროვე ტექნოლოგიები ამ დარგში და, ასევე, მენეჯერების მომზადების მაღალი დონე. რადგან უკანასკნელი გაცილებით მნიშვნელოვანია, რადგან საქმიანი კულტურისა ან ეროვნული მმართველობის ხარისხში საქართველოს საამაყო მიღნეები არ გააჩნია. ეს განსაკუთრებით ნათელია ჩვენი მართვის სისტემის შედარებისას სხვა, უფრო განვითარებული ქვეყნების მართვის სისტემებთან.

არსებობს მოარული აზრი იმის შესახებ, რომ ქართველი ხალხი მრავალი საინტერესო ნიშნებთან ერთად არ გამოირჩევა შრომისმოყვარეობით და საკუთარი სამუშაოს ეფექტიანად და ხარისხიანად ორგანიზებით. ამავდროულად, მართვის ადეკვატური სისტემა და ეროვნული მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი ნარმოადგენს ქვეყნის ნარმატებული ეკონომიკური განვითარების საწინდარს მთლიანობაში. საქმიანი კულტურის დაბალი დონე და ეროვნული ბიზნესჩვეულების განუვითარებლობა ნარმოადგენს სერიოზულ დაბრკოლებას ერთობლივი ბიზნესის განხორციელებისათვის, ამუხრუჭებს საქართველოს ნარმატებულ შესვლას მსოფლიო თანამეგობრობაში და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას.

ჩვენი აზრით, ამ პრობლემის მიმართ საქართველოში პირველ რიგში აუცილებელია კონცენტრირება შემდეგ პრაქტიკულ მომენტებზე:

1. ქართული საქმიანი კულტურის ძირითადი ნიშნების გამოყოფა, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე ყურადღების გამახვილება. ეროვნული კულტურის თავისებურებების დეტალური ანალიზი შრომისა და მართვის, ქართული სოციუმის ევოლუციისა და განვითარების სფეროში დაგვეხმარება განვითარების პერსპექტივებისა დაგვეხმარება ეროვნული თავისებურებების დადგენაში, და იმის განსაზღვრაში, თუ მართვის ქართული გამოცდილების, თუ როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ქართული მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის მიზნით. ადეკვატური შეფასებისთვის საჭიროა საკუთარი თავის სხვებთან, ეკონომიკურად უფრო წარმატებულ ქვეყნებთან შედარება;

2. იმ მოდელების შემუშავება, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია ჩვენთან, ამ მოდელის „დონორი ქვეყნის" კულტურული თავისებურებებისა და მისი გამოყენების სფეროების გათვალისწინებით. მენეჯმენტის სფეროში მსოფლიო გამოცდილება მონმობს, რომ ყველაზე დიდი ნარმატება აღინიშნება უცხოური პროგრესული გამოცდილების გამოყენებისას ეროვნული ტრადიციების გათვალისწინებით;

3. კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება უცხოური გამოცდილებისა და საკუთარი სპეციფიკის შერწყმის განსახორციელებლად. აქ აუცილებელია ზოგადი თეორიებიდან კონკრეტულ პრაქტიკულ მოქმედებებზე გადასვლა. ცხადია, რომ მენეჯმენტის დასავლური სტილი ძალზე მნიშვნელოვანი ცნებაა, რომელიც ფორმირდებოდა საუკუნეების განმავლობაში და ამიტომ საჭიროა უცხოური გამოცდილების შესწავლა, რათა არ გავიმეროთ სხვათა შეცდომები. აუცილებელია მენეჯმენტის სფეროში მხოლოდ იმ მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ქართული ეროვნული მენტალიტეტის ადეკვატურია; ერთი კულტურული გარემოდან მართვის სფეროში არსებული ნოუ-ჰაუს მეორეში გადატანისას სა-

ჭიროა მისი შეფასება და გაანალიზება.

დღეისათვის არსებობს ქართული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარების რამდენიმე თეორია:

- *პირდაპირი კოპირების კონცეფცია*, რომელიც გულისხმობს უცხოური მოდელების პირდაპირ გადმოტანას, მაგრამ ეს ხშირად ნარუმატებლად მთავრდება. მას დადებითი შედეგების მოტანა შეუძლია მხოლოდ სანყის ეტაპზე, მაგრამ ბრმა კოპირებას შედეგად აუცილებელი მოყვება ჩავარდნა. ჩვეულებრივ, მოცემული მოდელის ინიციატორები არიან ბიზნესმენები, ე. წ. „დასაელეთის მომბრეები", რომლებიც მუშაობდნენ ან მუშაობენ დასაელურ ინვესტორებთან, მუშაობდნენ დასაელეთში ან უცხოურ კომპანიებში. სნორედ ისინი არიან მოცემული თეორიის ყველაზე აქტიური მომხრეები. ასეთი მიდგომითდასაელური მენტალობა ითვლება ერთადერთ ჭეშმარიტებად, ნამყვანად და ფუძემდებლურად ეკონომიკური ურთიერთობის ახალი სისტემის ფორმირებისას. ასეთ შემთხვევებში საკითხი ერების მენტალიტეტების განსხვავებულობაზე უბრალოდ არ განიხილება, ანდა პირიქით – მიდის იმ მოსაზრების მტკიცება, რომ ქართველებსა და ამერიკელებს ბევრი რამ საერთო აქვთ და უცხოური ინსტრუმენტების გამოყენებისას სირთულეები არ უნდა ნარმოიქმნას. მაგრამ, სამნუხაროდ, დასაელური მეთოდების გადმოტანა ადაპტაციის გარეშე პრაქტიკულად ვერ ხდება. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ გამოცდილების გაცვლა შეუძლებელია. საუბარი ეხება უცხოური საქმიანი კულტურის მართვის ბერკეტების „მექანიკური" გამოყენების მიუღებლობას;
- *მენეჯმენტის საკუთარი სისტემის შექმნის კონცეფცია*. ის გულისხმობს ისეთი სისტემის შექმნას, რომელიც სრულად გაითვალისნინებს ქართულ ეროვნულ და კულტურულ თავისებურებებს. სავარაუდოა, რომ ქართული მენტალიტეტი კარდინალურად განსხვავდება ამერიკულისგან, ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ქვეყნის მენტალიტეტისგან. აქედან გამომდინარეობს საკუთარი, მართვის ექსკლუზიური ინსტრუმენტის შემუშავებისა და საკუთარი ბიზნეს-კულტურის აგების აუცილებლობა. ასეთი მიდგომა ჩვენ არ მიგვაჩნია ბოლომდე გონივრულად რიგი მიზეზების გამო და პირველ რიგში იმიტომ, რომ საქართველოს არ გააჩნია საკმაო გამოცდილება საბაზრო მმართველობის სფეროში, რათა დამოუკიდებლად შექმნას „მენეჯმენტის საკუთარი კულტურა". ქართული მენეჯმენტის ფორმირების „უკანასკნელი ტალღა" სულ ცოტა ხნის ნინ დაინყო. დროის უკმარისობა გვაიძულებს, შემჭიდროებულ ვადებში განვაზოგადოთ უკვე არსებული გამოცდილება და აქტიურად გადმოვიღოთ უცხოური;
- *უცხოური გამოცდილების ნანილობრივი გამოყენების კონცეფცია* გულისხმობს ზოგიერთი ინსტრუმენტისა და მიდგომების ქართული სპეციფიკის გათვალისნინებით საქართველოში გამოიყენებას. ძირითადი პრობლემა ამ ეტაპზე მენეჯმენტის სისტემის არჩევასა, (იაპონიის, აშშ-ს, დასაელეთ ევროპის და ა. შ. მართვის სისტემები ერთმანეთისგან ძლიერ განსხვავდება) და ასევე მის გონივრულ, „დოზირებულ" გამოყენებაშია.

მესამე მიდგომა, ჩვენის აზრით, ყველაზე ნარმატებული იქნება.

ამა თუ იმ მეთოდისა და მიდგომების გადმოღება დამოკიდებულია როგორც ჩვენი კულტურების თავსებადობაზე, ისე მათი გამოყენების სფეროებზეც. საერთო კონცეფციის დონეზე შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს ორივე პრინციპის გამოყენებას, ანუ მენეჯმენტის მოდელის გადმოღებას. პრაქტიკაში კი ძირითადად ჩნდება კონკრეტულ სფეროებში გამოცდილების მოთხოვნილება. მენეჯმენტის უცხოური გამოცდილების გამოყენება შესაძლებელია შემდეგ სფეროებში:

1. *კადრების მართვა*. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეპოქაში სხვადასხვა კულტურებისათვის დამახასიათებელია ერთი და იგივე ტენდენცია: კერძოდ, იცვლება და იზრდება პერსონალის როლი. ჩატარებული კვლევების თანახმად, ყველაზე დიდ ნარმატებას ის კომპანიები აღნევენ, რომლებიც ზრუნავენ თავის პერსონალზე; ადამიანი ხდება კომპანიის მუშაობისა და ეფექტიანი საქმიანობის მთავარი ფაქტორი. ლირს პოფსტედეს გამონათქვამის გახსენება იმის შესახებ, რომ „ნებისმიერი კომპანიის აქტივების დიდი ნანილი საღამოობით სახლებში ბრუნდება" ამასთან ერთად, ერთი და იგივე ჯგუფმა შეიძლება აჩვენოს პრინციპულად სხვადასხვა შედეგი მუშაობის სხვადასხვანაირი ორგანიზებისას. დამტკიცებულია, რომ ერთი და იგივე თანამშრომელი, კვალიფიციური, მომზადებული, განვითარებული ერთ სამუშაო ადგილზე, ნარმოების გარკვეული ტიპის ორგანი-

ზებისას აჩვენებს უარეს შედეგებს, ხოლო სხვა ნარმოებებში – უმაღლესს. თუ დავუბრუნდებით იაპონური კომპანიების ნარმატებულობის მაგალითებს, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის შენებისას იაპონელი მმართველები მაქსიმალურად ითვალისწინებდნენ იაპონელი მუშის ეროვნულ თავისებურებებს. პერსონალის მოტივაციისა და ნახალისების, კორპორაციული კულტურის სფეროში არსებული მიღნევების გამოყენება, პერსონალის დაქირავებისა და დანინაურების სისტემის შექმნა, კომუნიკაციური ნაკადების შექმნა და ა. შ. აქტიურად გამოიყენება პრაქტიკაში ქართულ კომპანიებშიც. ისინი ორმოც ნელზე მეტხანს მუშავდებოდა დასავლეთში და თავისუფლად შეიძლება მათი დიდი ნანილის გადმოღება, ეროვნული თავისებურებების გათვალისნინებით.

2. **ფინანსური მენეჯმენტი.** აქ სქემებისა და სისტემების დიდი ნანილი მსგავსია და შეიძლება ბევრი რამის გადმოღება. გარდა ამისა, ანგლოსაქსურმა მიდგომამ ფინანსური მენეჯმენტის სფეროსა და ბუღალტერიაში მსოფლიო აღიარება მოიპოვა, როგორც ყველაზე ეფექტიანმა და მისაღებმა. მოდელების გადაღება ამ სფეროში დღეისათვის აქტიურად ხორციელდება (ყველაზე ნათელი მაგალითია ბანკებისა და საწარმოების გადასვლა ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებზე) და უნდა აღინიშნოს, რომ საკმაოდ ნარმატებითაც.

3. **მარკეტინგის სფერო.** ამ სფეროში ყველაზე დიდი სირთულეებია, რადგან იგი ბევრ რამეში ეყრდნობა მენტალიტეტს, ცხოვრებისეულ ფასეულობებს და ყველა ქვეყანაში საკუთარი სპეციფიკა გააჩნია. შესაძლებელია ნებისმიერი მიდგომის გაფილტვრა და აქ ძალზე გამოსადეგია ხალხების კულტურული ტიპების ცოდნა.

4. პროგრესული უცხოური გამოცდილების გაზიარებისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანი მიმართულებაა სამამულო ბიზნესის ეთიკური მხარე, საქმიანი ურთიერთობების ნარმართვის კულტურა და მათი სრულყოფის შესაძლებლობა შედარებითი მენეჯმენტის საშუალებით.

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ქართული ბიზნესის *ეთიკური ასპექტები*:

– ისინი გავლენას ახდენს სართაშორისო თანამეგობრობის მიერ საქართველოს აღქმაზე. სამწუხაროდ, ამ ეტაპზე საქართველოს ამ კუთხით კარგი იმიჯი არ გააჩნია;

– ხელს უწყობს ცივილიზებული საბაზრო ურთიერთობების განვითარებას თანამშრომლებს, პარტნიორებს, ხელმძღვანელებს და ბიზნესის მესაკუთრეებს შორის. გარკვეული სახით არეგულირებს ურთიერთობებს საზოგადოებაში (პირველ რიგში ბიზნესის მართვის პროცესში), იძლევა ამ სფეროში ქცევის გარკვეულ სტანდარტებს, რაც ხელს უწყობს ინფორმაციულ გახსნილობას, ბაზრის ტრანსპარენტულობის ამაღლებას, სანდო ურთიერთობების განვითარებას, ასევე პიროვნების, ადამიანური რესურსის პატივისცემას (რაც დასავლეთში უკვა ნორმად იქცა).

ბიზნესის ეთიკისა და კულტურის დონე საქართველოში დღემდე დაბალ დონეზეა, მიუხედავად იმისა, რომ სიტუაცია თანდათანობით უმჯობესდება. ეთიკის დაბალ დონეს ადასტურებს ჩატარებული კვლევების მონაცემები, რომლებიც ჩაატარეს ქართველმა და უცხოელმა ჯგუფებმა. ასე, მაგალითად, რობერტ ხინსტრიკის მიერ 2003 ნელს ჩატარებულმა ბიზნეს-ეთიკის კვლევებში, რომელიც მოიცავდა შემდეგ ქვეყნებს – აშშ-ს, თურქეთს, სლოვენიას, საქართველოს, სწორედ საქართველომ აჩვენა ბიზნეს-ეთიკის ყველაზე დაბალი დონე.

დადებით ფაქტორს ნარმოადგენს ამ პრობლემის აღიარება მმართველობითი იერარქიის სულ სხვადასხვა დონეებზე, რასაც მოწმობს ამ პრობლემის გადაჭრისაკენ მიმართული უამრავი ღონისძიება და პუბლიკაციები.

2003 ნელს საერთაშორისო ვაჭრობის ცენტრში ჩატარდა კონფერენცია „საქმიანი რეპუტაცია და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა", სადაც განიხილებოდა მსხვილი ბიზნეს სტრუქტურების რეპუტაციის ფორმირების საკითხები, სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემები, ბიზნესის, საზოგადოების ინტერესების კომპრომისის შესაძლებლობები. რადგან მხოლოდ საქმიანი ქცევის ცივილიზებული ნორმების მომხრეობა, გამჭვირვალობა და გახსნილობა, წესიერება და პატიოსნება, პროგნოზირებადობა, საიმედოობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, უმნიკულო რეპუტაცია აძლევს კომპანიებს ისეთ უცილობელ უპირატესობებს, როგორიცაა ინვესტიციების შემოდინება, საერთაშორისო აღიარება, პატივისცემა და ნდობა მომხმარებელთა და პარტნიორების მხრიდან, რაც ამაღლებს მათ რეიტინგს.

დღეისათვის ერთ-ერთ ყველაზე საინტერესო პროექტს წარმოადგენს „საქართველოს საქმიანი კულტურა", რომელიც რეალიზდება საქართველოს სავაჭრო პალატის მიერ. ამ პროგრამის გაშვების ძირითადი მიზეზია ის ფაქტი, რომ ამ მომენტისათვის ქართული საქმიანი სამყაროს წინ დგას სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების რამდენიმე ვარიანტი და ერთ-ერთი წინ მოძრაობის გათვითცნობიერებაა, რაც მოიცავს საქმიანი ურთიერთობების ცივილიზებული ფორმებისაკენ, სოციალურად პასუხისმგებელ, ეთიკურად განვითარებული ბიზნესისაკენ მოძრაობას. აქედან გამომდინარეობს მნიშვნელობა სამუშაოსი ამ პროგრამის რეალიზაციისათვის, რომლის მთავარი მიზანია უცხოური და სამამულო გამოცდილების გამოყენებით სამამულო ბიზნესის თვის დახმარების გაწევა თანამედროვე საქმიანი ეთიკის ათვისებაში.

არსებობის 5 წლის განმავლობაში ეროვნულმა ფონდმა „საქართველოს საქმიანი კულტურა" მნიშვნელოვანი მოცულობის სამუშაოები ჩაატარა:

- გამოკვლეულია საქმიანი კულტურის განვითარების ისტორიული ეტაპები; შესწავლილია დიდი საერთაშორისო გამოცდილება; თავმოყრილია ყველა ძირითადი სასწავლო პროგრამა; განსაზღვრულია ქართული საქმიანი კულტურის განვითარების პერსპექტივები;

– შედგენილია ჩამონათვალი და დამყარებულია კავშირები ძირითად საერთაშორისო ცენტრებსა და ორგანიზაციებთან საქმიანი კულტურის სფეროში;

– შეგროვებულია პროფესიული ეთიკური კოდექსები (როგორც ქართული ისე უცხოური); შემუშავებულია საქართველოში საქმიანობის ეთიკური პრინციპები;

– ყველა მასალა არაერთხელ იქნა განხილული სხვადასხვა „მრგვალ მაგიდასთან", თათბირებზე, ყოველნლიურ მასშტაბურ საერთაშორისო კონფერენციებზე და ა. შ.

მოცემული პროგრამის ფარგლებში ტარდება ცალკეული საერთაშორისო პროექტები. მაგალითად, რამდენიმე ნლის წინ დაინყო აქტიური მუშაობა აშშ-ის ვაჭრობის სამინისტროსთან, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა საქმიანი ქცევის კოდექსის საფუძვლები, რომლებიც შეესაბამება საერთაშორისო საქმიანი კონტაქტებისას მიღებულ ქცევის ნესებს.

ახლა საქართველოში უკვე შექმნილია პირობები ეთიკური ინიციატივის განვითარებისათვის და ამის ნათელი დადასტურებაა საქმიან კულტურაზე ჩატარებული ყოველნლიური საერთაშორისო კონფერენციები.

საუკეთესო უცხოური გამოცდილების გამოყენების სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტების განხილვის ფარგლებში ჩვენ საჭიროდ მიგვაჩნია განვიხილოთ საქართველოში კორპორაციული მართვის სრულყოფის პრობლემა დასავლური ქვეყნების გამოცდილების საშუალებით, რადგანაც სწორედ კორპორაციული მართვის მაღალი დონე იძლევა ცივილიზებული ბიზნესის ანყობის საშუალებას, რომლის ფარგლებში შესაძლებელია კომპანიის აქციონერებისა და მენეჯმენტის ინტერესების სამართლიანი ბალანსის, ასევე ბიზნეს-პროცესების ფორმალიზებისა და სანარმოს გამჭვირვალობის მიღნევა.

მაგალითად, რიგი მონაცემების მიხედვით, ქართული სტატისტიკიდან გამომდინარე, ამა თუ იმ სანარმოში კორპორაციული მართვის სტანდარტების დანერგვა მაშინვე ზრდის მის კაპიტალიზაციას 38%-ით. გარდა ამისა, კორპორაციული მმართველობა ამცირებს სანარმოში ბოროტად გამოყენებას როგორც მენეჯმენტის, ისე მესაკუთრეთა მხრიდან.

კომპანიის, ინვესტორების და ხელისუფლების სხვადასხვა ორგანოების აქტიური ქმედებები კორპორაციული მართვის სფეროში პასუხობს ქართული ეკონომიკის შემდგომი განვითარების ინტერესებს და მის ინტეგრაციას გლობალურ სისტემაში.

პრინციპები, რომლებიც გრძელვადიანი ეკონომიკური განვითარების საფუძველში დევს, მოიცავს საბაზრო დისციპლინის ამაღლებას, ბიზნესის გამჭვირვალობის ზრდას ინფორმაციის უკეთ გახსნის გზით, კორპორაციის ეფექტიან რეგულირებას და სოციალურ პასუხისმგებლობას. დროული და ზუსტი ინფორმაცია საშუალებას აძლევს აქციონერებს, აკონტროლონ მენეჯმენტის მუშაობა, ხოლო ინვესტორებს – უფრო ეფექტიანად დააბანდონ თავიანთი სახსრები. კორპორაციის ანგარიშგება უნდა ეხმარებოდეს მთავრობებს განახორციელონ ბაზრების მონიტორინგი და განსაზღვრონ გაურკვეველობის ფაქტორები. მდგრადი მარეგულირებელი რეჟიმები მოწოდებულია დინამიკური განვითარების ხელშენყობისათვის ბაზრისა და სამართლიანი კონკურენციის პირობებში. კორპორაციული მართვის ხარისხს დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკური ზრდის სტრატეგიაში.

ეკონომიკური ზრდის ახალი მოდელი უნდა ეყრდნობოდეს კერძო საკუთრების დაც-

ვის გარანტიებს, რაც უპირველესად გულისხმობს ინვესტორების უფლებების დაცვას, კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას და საქმიანი კულტურის მაღალი სტანდარტების ფორმირებას. კორპორაციული მართვის სფეროში აუცილებელია დირექტორთა საბჭოების მუშაობის ეფექტიანობის მკვეთრი მომატება, ბიზნეს-საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის მისანდომობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა. ეს შეამცირებს ქართულ ეკონომიკაში ინვესტირების რისკს, გადააქცევს მას უფრო მიმზიდველად როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოელი ინვესტორებისათვის. ქართული კომპანიების ფინანსური ნაკადების გამჭვირვალობის მომატება და კორპორაციული მართვის დონეების გაზრდა შექმნის ხელშემწყობ პირობებს მსოფლიო ეკონომიკურ სისტემაში საქართველოს ინტეგრაციისათვის.

მომატებული პოლიტიკური სტაბილურობის, ეკონომიკის მდგრადი ზრდის, კონკურენციის განვითარების პირობებში შესამჩნევად მოიმატა იმ კომპანიების რიცხვმა, რომლებმაც დაიწყეს გადასვლა ფინანსური ნაკადების კონტროლის ხარჯზე მოგების მიღების მოკლევადიანი სტრატეგიიდან საკუთარი ბიზნესის გრძელვადიან განვითარებაზე. რიგმა ქართულმა კომპანიებმა, რომლებიც თავის საქმიანობას იწყებდნენ როგორც საშუალო ან ნერილი ფირმები მესაკუთრეთა მცირე რაოდენობით, განახორციელეს გარღვევა თავის განვითარებაში, დაიკავეს ნამყვანი პოზიციები თავის დარგებში, გავიდნენ ქართულ და უცხოურ საფონდო ბირჟებზე. ეს კომპანიები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ინვესტიციების მოზიდვით, მნიშვნელოვან გაელენას ახდენენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებაზე. ძირითადი მესაკუთრეები თანდათანობით გადიან აქტივების უშუალო მართვიდან და კონცენტრაციას აკეთებენ კონტროლისა და სტრატეგიული მართვის ფუნქციებზე. მსხვილი მესაკუთრეები გენერალური დირექტორების თანამდებობებიდან ინაცვლებენ კონტროლირებადი კომპანიების დირექტორთა საბჭოების თავჯდომარეებისა და კომპანიების მმართველთა ხელმძღვანელების პოზიციაზე.

უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში დადებითი ცვლილებები მოხდა იმ პრობლემების გადაჭრაში, რომელიც დაკავშირებულია აქციონერების უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების უზრუნველყოფასთან ძირითადი კორპორატიული ქმედებების რეალიზებისას – მსხვილი გარიგებების, დაინტერესებული გარიგებების, რესტრუქტურიზაციის, კონსოლიდაციის, შეძენის, შთანთქმის, დივიდენდების გადახდის ასპექტებით. საქართველოში ფორმირდება კორპორაციული დავების სასამართლოს გარეშე გადაწყვეტის სისტემა. საქართველოს მენარმეთა და მნარმოებელთა კავშირმა მიიღო კორპორაციული და საქმიანი ეთიკის ქარტია, ჩამოყალიბდა არბიტრების კოლეგია. კომპანიებმა, დარგობრივმა და პროფესიულმა გაერთიანებებმა გააქტიურეს თავისი საქმიანობა კორპორაციული მართვისა და საქმიანი ეთიკის მონინავე პრაქტიკის შიდა კოდექსების შესამუშავებლად. ქართული ბიზნესი აყალიბებს საკუთარ წარმოდგენებს ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, ამუშავებს საქმიანი ეთიკის ნორმებს. 2003 ნელს მიღებულ იქნა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კომიტეტის შექმნის გადაწყვეტილება, რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოში სოციალური პასუხისმგებლობის საერთაშორისო სტანდარტების შემოტანას, კომპანიების სოციალური და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის რეიტინგების შემუშავებას.

უცხოური გამოცდილების მეშვეობით კორპორაციული მართვის მიმდინარე ამოცანებს შორის შეიძლება დასახელდნენ: ხელმისანვდომი ინფორმაციის მოცულობის გაზრდა; პროფესიული სტანდარტების და ეთიკური ნორმების ფორმირება დირექტორთა საბჭოების წევრებისათვის; არაშემსრულებელი დირექტორების უზრუნველყოფა ინფორმაციის აუცილებელი მოცულობით კომპანიის საქმიანობის შესახებ და ა. შ.

პოზიტიურმა ცვლილებებმა ინფორმაციის გახსნის პრაქტიკაში შეალნიეს ჯერჯერობით ქართული კომპანიების მხოლოდ ნანილში. დღის წესრიგში დგას საკითხი ინფორმაციის გახსნაზე, რომელიც ეხება სააქციო საზოგადოებების აღმასრულებელი ორგანოების ნევრების ანაზღაურებას და ცნობებს ქართული კომპანიების ბენეფიციარი მესაკუთრეების შესახებ. ამ პრობლემის გადასაჭრელად აუცილებელია საერთაშორისო თანამშრომლობის გაფართოება ოფშორული ბიზნესის რეგულირების საკითხებზე. მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება ეთამაშა საქართველოში მომუშაეე უცხოელი ინსტიტუციური ინვესტორების რიგითობას აქციონერებზე და ბენეფიციარ მესაკუთრეებზე ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნასთან მიმართებაში.

კომპანიებმა მიაღნიეს გარკვეულ გაუმჯობესებას საკუთარ საქმიანობაზე ინფორმაციის გახსნის პრაქტიკაში. 2002-2003 ნლებში სააგენტო Standart & Poor's-მა ჩაატარა ქართული ინფორმაციული გახსნილობის კვლევა. სააგენტოს ექსპერტები ანალიზს უკეთებდნენ ინფორმაციის გახსნის დონეს, უპირველეს ყოვლისა, საერთაშორისო ინვესტორის 98 ელემენტის მიხედვით, რომლებიც ეხებოდა საკუთრების სტრუქტურას და ურთიერთობებს ინვესტორებთან, ფინანსურ და სანარმოო ინფორმაციას, დირექტორების საბჭოებისა და მენეჯმენტის შემადგენლობის მუშაობის პროცედურებს. კვლევის შედეგების მიხედვით ისინი მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ქართული კომპანიების ინფორმაციული გახსნილობის მიღნეული დონე შეესაბამებოდა ლათინური ამერიკის ქვეყნების კომპანიების მაჩვენებლებს.

2004 წლის გამოკვლევამ დააფიქსირა დადებითი ცვლილებები მთელი რიგი მიმართულებებით. ასე, თუ 2002 წელს ინფორმაციული გახსნილობის მაჩვენებელი კვლევაში ჩართულ საკითხებზე მხოლოდ სამ ქართულ კომპანიას ჰქონდა 50%-ის ტოლი ან მეტი, 2004 წელს ასეთი კომპანიების რიცხვი უკვე 12 იყო. 2004 წელს ინფორმაციის გახსნილობა შესწავლილ ქართულ კომპანიებში 34%-დან გაიზარდა 40%-მდე.

ქართულ ბიზნესში ფორმირდება ნარმოდგენა კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, როგორც ქველმოქმედებაზე. ეს შეესაბამება განვითარებული ქყვეყნების პრაქტიკას, სადაც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მაღალი სტანდარტების მხარდაჭერა ხელს უნყობს კომპანიის საბაზრო ღირებულების გაზრდას, ინსტიტუციური დანახარჯების შემცირებას, შრომის ნაყოფიერების, გაყიდვებისა და მომხმარებელთა ლოიალობის ზრდას. საქართველოში ეკონომიკური ეფექტი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტებიდან ჯერ კიდევ არ არის აშკარა. უახლოეს ნლებში ეკონომიკური ეფექტი შეიძლება მოგვცეს ისეთმა ზომებმა, რომლებიც ნაკარნახევია გარემოსადმი კომპანიების დამოკიდებულებით. გაზების გამონაბოლქვის შემცირება, რომელიც გავლენას ახდენს კლიმატის გლობალურ ცვლილებებზე, შესაძლებელია გაზარდოს ნარმოების ენერგოეფექტიანობა კომუნალურ გადასახადებზე ხარჯების შემცირების გზით. მეორადი გადამუშავების ინიციატივები გამოინვევენ ნარმოების ნარჩენების მოშორებისა და გადამუშავების დანახარჯების შემცირებას, მოგების გაზრდას მეორადი გადამუშავების მასალების გაყიდვისაგან. სამუდამო დაქირავების პროგრამის შედეგი შეიძლება გახდეს სამუშაოს გაცდენებისა და კადრების დენადობის შემცირება, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიების ფინანსურ ეკონომიას შრომის ნარმადობის ზრდისა და ახალი თანამშრომლების დაქირავებისა და მომზადების თანხების შემცირების ხარჯზე.

ინვესტორებისათვის კორპორაციული მმართველობა ნიშნავს უფრო მეტს, ვიდრე იმ სტანდარტული მექანიზმების ნაკრები, რომლებიც აშორიშორებენ სხვადასხვა მხარეთა პასუხისმგებლობას კომპანიაში მიღებულ გადანყვეტილებებზე. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის ბაზარზე და ბიზნესში ქცევის კულტურა, მათ შორის დაკებისა და კონფლიქტური სიტუაციების გადანყვეტისას, მკაცრი კონტროლისა და სნორი აღრიცხვიანობის პრაქტიკა. ასეთი სახის კულტურის გარეშე შეუძლებელია ნდობის არსებობა საინვესტიციო პროცესის მონანილეთა შორის. კორპორაციული კულტურისა და ურთიერთობების შესაბამისი მოდელების არსებობა, მათ შორის სახელმნიფოსთან, ინვესტორების მიერ აღიქმება როგორც ბიზნესის ინფრასტრუქტურის აუცილებელი ნანილი, რომლის გარეშეც საინვესტიციო პროცესი გაძნელებული და გართულებულია დიდი რაოდენობის რისკებით.

2004 ნლიდან გაიზარდა ქართული ეკონომიკის საინვესტიციო მიმზიდველობა. ამას ადასტურებს საქართველოს სუვერენული რეიტინგის ზრდა ორი ნამყვანი სარეიტინგო სააგენტოს მონაცემებში. საწარმოები და საფინანსო სექტორი აქტიურად იზიდავნენ სასესხო კაპიტალს. მნიშვნელოვანნილად ეს გამონვეულია დაბალი საპროცენტო განაკვეთებით, რაც ქმნის ძალზე ხელშემწყობ პირობებს უცხოური სესხებისათვის. უცხოური სესხების გამოყენების სასარგებლოდ მეტყველებდა, აგრეთვე, ლარის რეალური გაცვლითი კურსის მომატება, და განსაკუთრებით ლარის მკვეთრი გაძლიერება დოლართან მიმართებაში. გარდა ამისა, ამ პერიოდში ასევე შემცირდა კაპიტალის გადინება. ასეთ პირობებში სწრაფად იზრდებოდა ქართულ ბაზარზე უცხოური ინვესტიციების შემოდინება.

ამასთან ერთად, საქართველოში უკანასკნელ ნლებში ინვესტიციების საშუალო ნლიური შემოდინება ნადვილად არ არის საკმარისი ეკონომიკის სტრუქტურის რადიკალური ცვლილებებისათვის. პირდაპირი ინვესტიციების შედარებით დაბალი დონე მოწმობს იმას,

რომ საქართველო სხვა გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებზე უფრო ნაკლებად არის ჩართული საერთაშორისო საინვესტიციო პროცესში. ამის მიზეზია სტრატეგიული ინვესტორების სიფრთხილე იმ ქვეყნის მიმართ, რომელიც ჯერ საკმარისად ვერ პასუხობს საერთაშორისო საინვესტიციო მოთხოვნებს, როგორიცაა ინფორმაციის ხელმისანვედომობა ბიზნეს-საქმიანობასა და სახელმწიფო ორგანოების გადაწყვეტილებებზე და ზოგადად, მათი საქმიანობის გამჭვირვალობა, სარწმუნო ფინანსური ანგარიშგება, საიმედო კონტროლი საზედამხედველო ორგანოების მიერ, ინვესტორების უფლებების დაცვის გარანტიები და ბიზნესპარტნიორებს შორის სტაბილური ურთიერთობები.

გარე სამყაროსთან ეკონომიკური ინტეგრაცია ხელს უწყობს არა მხოლოდ ნარმოების, არამედ კორპორატიული მართვის ხარისხის ზრდასაც. ნათელია, რომ კარგი კორპორაციული მართვის მქონე კომპანიებს შორის დომინირებენ კომპანიები ან უცხოური კაპიტალის მონაწილეობით, ან აქტიური მსესხებლები კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარზე. ამიტომ საქართველოში საერთაშორისო ბაზრის ან უცხოელი ინვესტორების კორპორაციული მართვის სფეროში მნიშვნელოვან ზეგავლენაზე საუბარი ჯერ ნაადრევია. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ და არა იმდენად ფინანსური რესურსები, რამდენადაც ქვეყანაში საქმიანი კულტურის შემოტანა, მაღალი მოთხოვნების ნაყენება ქართულ კომპანია პარტნიორების მიმართ, რაც პასუხობს კიდეც საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენების პრაქტიკულ ამოცანებს.

ყოველივე ზემოთქმულიდან შესაძლოა გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

1. მართვის სფეროში ტექნოლოგიების გაცვლა თანამედროვე ეტაპზე კომპანიის განვითარების განუყოფელი რესურსი ხდება. გამოცდილების გაცვლა აქტიურად გამოიყენება პრაქტიკაში უმსხვილესი უცხოური ქვეყნების მიერ, ისეთების, როგორებიცაა აშშ და იაპონია. განსაკუთრებულია ამ პროცესის როლი ამ ქვეყნების განვითარის ადრეულ სტადიებზე. დღეისათვის ინფორმაციის და ტექნოლოგიების გაცვლა მენეჯმენტის სფეროში გამოიყენება ყველა უცხოური საზოგადოებების მიერ.

2. ყოველ ქვეყანას გააჩნია საკუთარი საქმიანი კულტურა, რომელიც გაელენას ახდენს მართვის თავისებურებებზე. მრავალი საქმიანი კულტურის არსებობა ქმნის გამოცდილების ეფექტიანი გაცვლის საშუალებას და შესაძლებლობას იძლევა „სხვა კუთხით" შევხედოთ ჩვეულ სტერეოტიპებს მართვის სფეროში.

3. კულტურათშორის გაცვლაში გარდაუვალია კონფლიქტებისა და გაუგებრობების, ე. წ. „კულტურული შოკის" ნარმოშობა. შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ამოცანაა დახმარება მსგავსი სიტუაციების გადალახვაში.

4. მართვის სეფროში გამოცდილების გაცვლაში კულტურული ფაქტორი არსებობს, მაგრამ არ ღირს მისი გადაჭარბებით შეფასება. ერთი მხრივ, ქართული და უცხოური ბიზნესის ერთობლივი ნამონყებების მნიშვნელოვანი ნაწილი ჩავარდა კულტურის დონეზე გაუგებრობების გამო; მეორე მხრივ, კვლევების შედეგების მიხედვით მენეჯმენტის ინსტრუმენტებისა და ტექნოლოგიების მნიშვნელოვანი ნაწილი შემოტანილ იქნა უცხოეთიდან. ამას მოწმობს ქართული სანარმოების მიერ მართვის პოზიტიური უცხოური გამოცდილების გამოყენება.

5. მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის შესაბამისობა სოციალურ სისტემის ნონასნორობის ერთ-ერთი ფუძემდებლური ნიშანია, რომელსაც ახასიათებს სოციალური კონფლიქტების არარსებობა. ამის მაგალითს წარმოადგენს მე-20 საუკუნის 90-იან ნლებში აშშ-ის საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება.

6. შედარებითი მენეჯმენტის სოციალური როლი პირველ რიგში ნაკარნახევია მართვაში ადამიანის როლის გაძლიერებით. ამასთან კავშირში აშკარაა უცხოური გამოცდილების გამოყენება პერსონალის განვითარებასა და სოციალური მხარდაჭერის საკითხებში, ბიზნესის ეთიკასა და კორპორაციულ მართვაში.

საკონტროლო კითხვები

1. რას წარმოადგენს კულტურის ფენომენი და რა არის დამახასიათებელი მისი განვითარების ისტორიული და ნაციონალური საფუძვლის გაერთიანებისათვის?
2. თანმხდებიან თუ არა მკვლევარები და სპეციალისტები რომ კულტურა ახდენს ძირი-

თად გავლენას მენეჯმენტის ნაციონალურ მოდელზე? (და თუ არა, მაშინ როგორია ამ საკითხზე ძირითადი მოსაზრება?)

3. კულტურის ფენომენის შესწავლისას რა გამოხატავს როკიჩის მიდგომის განსაკუთრებულობას?
4. როგორია პიროვნების შინაგანი შინაარსის ტიპოლოგია კულტურის თეორიაში?
5. რატომ აირჩია ლიუისმა საქმიანი კულტურების კლასიფიკაციის უმნიშვნელოვანეს კრიტერიუმად დროსთან დამოკიდებულება?
6. ჰოფსტედეს და ტრომპენაარსის მიერ კულტურის აღნერაში რა არის მსგავსი და განსხვავებული?
7. როგორია ჰოფსტედეს კვლევის მნიშვნელობა შედარებითი მენეჯმენტის განვითარებისათვის?
8. რომელი პრობლემები აძნელებენ მსგავსი კულტურების მქონე ქვეყნების კლასტერების გამოყოფას?

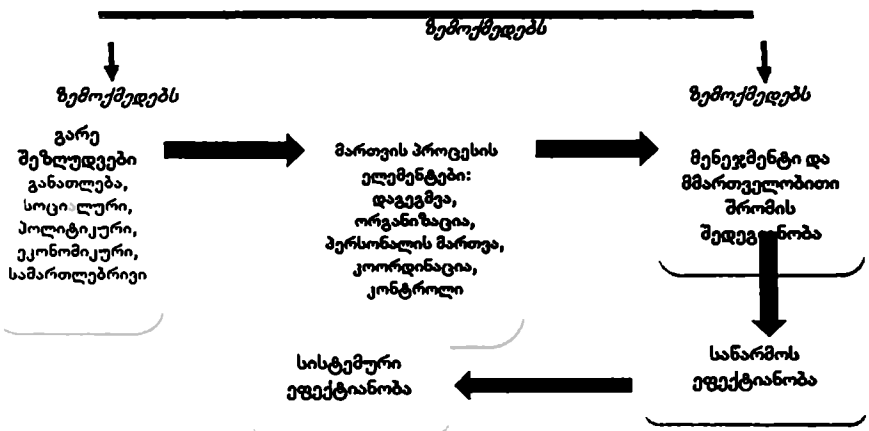


თავი 3
მართვის სტილი

3.1. მართვის თეორიული მოდელები

მართვა პროცესია, რომელიც გარკვეულ გარემოში ხორციელდება. გარემო არსებითად ზემოქმედებს მართვის პროცესზე. ნახაზებზე 3.1. 1.და 3.1.2. ფარმერ-რიჩმენისა და ნეგანდჰი-პრასადის მართვის მოდელებია ნარმოდგენილი. რ.ნ. ფარმერმა და ბ.მ. რიჩმენმა თავისი მოდელი 60-იან წლებში შეიმუშავეს, რათა გაეცათ პასუხი კითხვაზე – რა და როგორ მოქმედებს მენეჯერთა ქცევაზე. ისინი აცნობიერებდნენ, რომ მენეჯმენტის პრაქტიკა ბევრად აუმჯობესებს მმართველობითი შრომის ეფექტიანობას. ფარმერი-რიჩმენის მოდელში ხაზგასმულია გარე ინსტიტუციური და კულტურული ფაქტორების მნიშვნელობა მეორე მნიშვნელოვან მომენტი ის არის, რომ ეს ზემოქმედება მმართველობითი პროცესების მეშვეობით ხორციელდება. თუ ამოცანების შესრულებაზე ორიენტირებული მულტინაციონალური კომპანია მოდის ქვეყანაში, სადაც კულტივირდება კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება, კომპანიამ ან სოციალური ნიშნით უნდა შეარჩიოს თანამშრომლები, ან მოაწყოს ტრეინინგები. ნინააღმდეგ შემთხვევაში, ფირმის მიერ შეთავაზებული მართვის მეთოდები კოლექტივის მიერ არაადეკვატურად იქნება აღქმული.

ნახ. 3.1.1. ფარმერ-რიჩმენის მართვის მოდელი



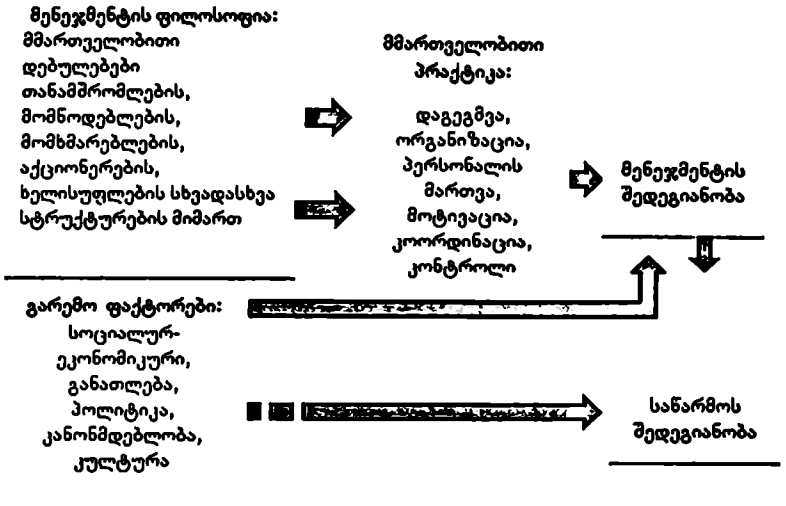
ნყარო: Ronen S. *Comparative and Multinational Management. — N. Y., 1986.*

ფარმერ-რიჩმენის მოდელი კრიტიკის საგანი გახდა. პირველ რიგში მას უნუნებდნენ სტატიკურ ხასიათს, ანუ მასში არ აისახება საზოგადოების განვითარების ზეგავლენა გარე ფაქტორებზე. მეორე სისუსტედ მიიჩნევა ის გარემოება, რომ სანარმო ამ მოდელში გარე ფაქტორების ცვლილებაზე პასიურად რეაგირებს ადაპტაციის გზით.

მოდელის მთავარი კრიტიკოსები ა.რ. ნაგანდჰი და ს.ვ. პრასადი გახდნენ. მათ მიუთითეს ზემოთხსენებულ სისუსტეებზეც და დაამატეს კიდევ ერთი შენიშვნა. კერძოდ: ფარმერ-რიჩმენის მოდელის შესაბამისად, ერთნაირ გარემოში ფირმებიც ერთნაირად უნდა იქცეოდნენ სინამდვილეში კი ეს ასე არ არის. ნაგანდჰიმ და პრასადმა გააკეთეს აქცენტი მმართველობით ფილოსოფიაზე, რომელიც გააჩნიათ ფირმებს. ეს ფილოსოფია, მათი აზრით, გამოიხატება თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, დამკვეთებთან და მომწოდებლებთან, აქციონერებთან, ადგილობრივ მუნიციპალურ ორგანოებთან და სახელმწიფოსთან დამოკიდებულებაში. მათ მიერ შექმნილ ახალ მოდელში სწორედ მმართველობითი ფილოსოფია ნარმოადგენს ფაქტორს, რომელსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება

ფირმის ქცევაში.

ნახ. 3.1.2. ნეგანდჰი-პრასადის მართვის მოდელი



ნყარო: *Ronen S.* Comparative and Multinational Management- N. Y.,1986.

ემპირიულმა კვლევებმა დაამტკიცა ზემოთ განხილული მოდელების მნიშვნელობა, უდავო გახადა ინსტიტუციური და კულტურული ფაქტორების ზეგავლენა მართვის სტილზე. ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: ღირებულებათა სისტემა, მოთხოვნილებათა განსხვავებული ტიპების ინტენსივობა, სამყაროს საერთო სურათი, შემეცნების პროცესის თავისებურებები, რისკის აღქმა, ყველა ქვეყანაში განსხვავებულია და შესაბამისად, განსხვავებული ძალით ზემოქმედებს მართვის სტილზე.

3.2. მართვის ყველაზე პოპულარული თანამედროვე სტილების შედარებითი ანალიზი

მართვის მსოფლიო გამოცდილების გულდასმით შესწავლა აუცილებელია შედარებითი მენეჯმენტის ფარგლებში, განსაკუთრებულ ინტერესს კი მენეჯმენტის ყველაზე უფრო ნარმატებული მოდელების შესწავლა იწვევს.

მენეჯმენტის იაპონური და ამერიკული მოდელები საკმაოდ მდიდარია მართვის ეფექტიანი მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების არსებობის თვალსაზრისით და სწორედ ამ მოდელებს ექცეოდა და ექცევა ყველაზე დიდი ყურადღება თანამედროვე ლიტერატურაში. ისინი ეკონომიკურად ყველაზე უფრო ნარმატებული სახელმწიფოებია, რომლებმაც დიდ ნარმატებებს სწორედ მართვაში უპირატესობის წყალობით მიაღწიეს. მიუხედავად ამა თუ იმ მოდელის ეფექტიანობისა, ბევრი ასპექტით ისინი დიამეტრულად განსხვავებულია და ალტერნატიულ ღირებულებებს ეფუძნება, მთლიანობაში ასახავენ რა დასავლურ და აღმოსავლურ მმართველობით აზრს. ერთ შემთხვევაში ღირებულებათა სისტემა არის ინდივიდუალისტური, მეორეში – კოლექტივისტური. ამერიკული სისტემის ქვაკუთხედი ფინანსური მაჩვენებლები და მაქსიმალური მოგების მილებაა, იაპონური სისტემა კი მთლიანად მომხმარებელზე ორიენტირებულია და მოგება არ ნარმოადგენს საქმიანობის მთავარ და ერთადერთ ორიენტირს. ფირმა „ჰონდა"-ს დამაარსებლის ტ. ფუჯისავას აზრით, იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტი ერთმანეთს 95%-ით ემთხვევა, მაგრამ გან-

სხვავდებიან ყველაზე უმნიშვნელოვანეს ასპექტებში.

მართვის იაპონური სისტემა აზიური მენეჯმენტის განსახიერებაა, რომლის საფუძველში დევს „ზღვარგადასული მოყვარეობა", ლოიალურობა და ჰარმონია. ამ მოდელისადმი ინტერესი მკვლევართა მხრიდან ნაკარნახევია მისი მაღალი ეფექტიანობით, რაც ამტკიცებს, პირველ რიგში ისტორიულ ფაქტს, რომ იაპონია გამოვიდა უმძიმესი ომისშემდგომი კრიზისიდან. ქვეყნიდან, რომელშიც ერთიანი ეროვნული პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე 118 დოლარს შეადგენდა, იაპონელებმა ერთ-ერთი ეკონომიკურად უმსხვილესი სახელმწიფო შექმნეს.

მართვის იაპონური სისტემა ყველაზე სრულად ითვალისწინებს საკუთარი ერის კულტურულ თავისებურებებს, იმავდროულად საკმაოდ აქტიურად იყენებს სხვა ქვეყნების მიღწევებს სხვადასხვა სფეროებში. ერთი მხრივ, იაპონიაში მართვის მეცნიერების ნარმოშობისა და განვითარების სანყისების ანალიზი იძლევა იმის თქმის საფუძველს, რომ იაპონელები საკუთარი გზით მიდიოდნენ და საკმაოდ ნარმატებულითაც. მეორე მხრივ, მკვლევარები თანხმდებიან იმაში, რომ ამ ქვეყნის საქმიანი კულტურა ნარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე აღქმადს უცხოური სიახლეების მიმართ, და საუკუნის დასანყისიდან ის განიცდიდა უცხოური (ძირითადად ამერიკული და გერმანული) მენეჯმენტის ძლიერ გავლენას. დასავლური თეორიები სნორად და ორგანულად იყო გადატანილი იაპონელების სოციოკულტურულ გარემოში, რამაც განაპირობა ეკონომიკური სიტუაციის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, იაპონური გარდაქმნების მსოფლიო მნიშვნელობა იმაშია, რომ მათი ძველი ღირებულებები თანამედროვე ინსტიტუციების ნყარო გახდა.

ეფექტიანი მენეჯმენტის ცოდნის დაგროვებამ და ანალიზმა საკმაოდ დიდი დრო ნაიღო. ჯერ კიდევ საუკუნის დასანყისიდან იაპონელები მიხვდნენ მართვის ცოდნის დაგროვების აუცილებლობას და მის გავლენას სანარმოო პროცესზე. სნორედ მაშინ შეიქმნა იაპონური მეცნიერული მენეჯმენტი და სხვა სპეციალიზებული ორგანიზაციები, მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა ეკონომიკური განათლების სისტემაში. შეისნაელებოდა მართვის ამერიკული და გერმანული სკოლების მიღწევები, დაწერილი იქნა მთელი რიგი შრომები შრომის ანაზღაურების ფორმების შესახებ, მოგების განანილებაზე, კონსულტაციებზე მმართველებსა და მუშებს შორის, საფაბრიკო კომიტეტებზე, სამრენველო ფსიქოლოგიაზე და ა. შ. (ი. ანდოს, მ. მაცუმოტოს, ი. კუნიმაცუს, კ. სუძუკის, ს. კანდას, კ. სანოს და სხვათა შრომები).

1912-1926 ნლებში პრაქტიკოსთა შორის პოპულარული გახდა და შემდეგ დაინერგა მეცნიერული მენეჯმენტის ამერიკული პრინციპები. სნორედ მაშინ ჩნდება მართვის იაპონური მეცნიერება.

შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ იაპონური კომპანიების ნარმატების საფუძველი და ნანამძღვარი გახდა იაპონელების ეროვნული ნიშნები: კოლექტივიზმი და პატერნალიზმი, ლოიალურობა, აკურატულობა, ყაირათიანობა, პრაქტიციზმი, უდიდესი შრომისმოყვარეობა, ახალი პირობებისადმი მაღალი შემგუებლობა.

იაპონური მენტალიტეტის დომინანტი თვისებაა – ჯგუფურობა, რომელიც სათავეს იღებს ბრინჯის თესვის პროცესიდან. იაპონიის კუნძულებზე ბრინჯის მოყვანა ყოველთვის მოითხოვდა კოლოსალურ შრომას, ამიტომაც ბრინჯის მთესველები ერთიანდებოდნენ არტელებში, რომლის ნევრებიც მხარში უდგნენ ერთმანეთს. დროთა განმავლობაში გაჩნდა სპეციფიკური ჯგუფური აქტივობა – ცნობილი იაპონური ჯგუფურობა, რომლის ფსიქოლოგიამაც შეაღნია სანარმოო და სოციალური ცხოვრების ყველა სფეროში. ის გამოიხატა წესრიგის სისტემაში ლიდერისადმი მკეთრად გამოხატული დაქვემდებარების სახით და უფროსის პატივისცემაში, რის შედეგადაც იაპონელები მადლობას უხდიან თავის ხელმძღვანელებს, როგორც შვილები – მშობლებს. იაპონურ კომპანიებში ეგოცენტრიზმის მომენტი ფაქტობრივად ნულზეა დაყვანილი. კოლექტივის გამო მუშები იაპონიაში მზად არიან ყველაფერი განიორონ. „ფირმა გვაძლევს ჩვენ ცხოვრებას, ფირმა გვაჭმევს და გვასმევს, ჩვენ მოვალენი ვართ მისი ყველაფრით და თუ საჭიროა, მივცემთ მას ყველაფერს, რაც გაგვაჩნია", – ამბობენ ისინი. ფართოდაა გავრცელებული ე. წ. „ეკონომიკური პატრიოტიზმი", რის შედეგადაც იაპონელი მომხმარებლები 20-40%-ით მეტს ხარჯავენ სამამულო საქონლის საექსპორტო ვერსიებზე, რაც აიხსნება ტრადიციით, რომლის მიხედვით ყოველი ადამიანი მოვალეა თავისი მშობლების, წინაპრებისა და მენეჯერების წინაშე

ბავშვობაში და ახალგაზრდობაში მიღებული სიკეთეების სანაცვლოდ.

იაპონელი მუშაკების ყაირათიანობა და პრაქტიციზმი ნარმოადგენს რესურსების დეფიციტის პირობებში ერის არსებობის შედეგია, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს გარკვეული სცენარით იმოქმედონ. იაპონელები ეკონომიას აკეთებენ მართვის სისტემაზე, ყაირათიანად იყენებენ შრომით, ფინანსურ, კაპიტალურ და მინის რესურსებს. მაგალითად, ტყის მასალა რომელიც რუსეთიდან შედიოდა მათ გამოიყენეს 102%-ით, გააკეთეს რა დამატებითი ბრიკეტები ქარქისაგან გასათბობად. იაპონელების შემგუებლობა უნარჩენო, ენერგო- და მასალადამზოგავი ტექნოლოგიების სწრაფად დანერგვაშიც ვლინდება. მენეჯმენტის მთელი სისტემა გამოდის როგორც სიახლეების აღმქმელი.

იაპონურ ფირმებში მართვის სტრატეგია და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება აიგება ეროვნული ხასიათის თვისებების გათვალისწინებით. ქცევის პრინციპების მაღალი განპირობებულობის გამო, რომლებიც განმსჭვალულია კოლექტივიზმისა და კორპორაციული სულით, მითითებებს იძლევა არა ხელმძღვანელი, არამედ სიტუაცია. იაპონელი მუშაკისათვის მმართველის ფრაზა „იმოქმედეთ, როგორც მიგაჩნიათ საჭიროდ" შეიცავს მეურნეობის ნარმართვის მთელი აუცილებელი ინფორმაციის ჩამონათვალს. ისინი მოქმედებენ როგორც ფეხბურთელები ან ჰოკეისტები სპორტულ მოედნებზე, ზუსტად აღიქვამენ სიტუაციის ყველა ნიუანსს, თავისი კოლეგების რეაქციას და საკუთარ ქცევას უქვემდებარებენ საერთო ნაკადს.

ხაზგასასმელია იაპონური კომპანიების განსაკუთრებული ადაპტირება განვითარების პირობების ცვლილებებისადმი. მაგალითად, სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესი ნარმოადგენს მოქნილ მექანიზმს, რომელიც მუდმივად გადააფასებს და გადაამუშავებს შემუშავებულ კონცეფციებს გარემოდან მიღებული სიგნალების საფუძველზე. კომპანიები ყოყმანის გარეშე სცილდებიან დაგეგმილ მიზნებს, თუ ამას მოითხოვს ვითარების ცვლილება.

კოლექტივიზმი და იერარქიულობა იაპონური მმართველობის საბაზისო პრინციპებს განეკუთვნება. გადანყვეტილებების მიღებისას შესრულებაზე პასუხისმგებლობას ატარებს გამოკვეთილი ინდივიდუალური ინიციატივის ხასიათი არ აქვს, ხოლო ხელმძღვანელის მითითება ხელქვეითისათვის კანონია. აქ ძნელია ორგანიზების საერთო ეფექტიანობის გაზრდის მოთხოვნების გაერთიანება ინდივიდუალიზმთან, რადგანაც ყოველი მუშაკი თავიდანვეა ჩართული ამა თუ იმ ჯგუფში. მთლიანი ეფექტიანობის გაზრდის მოთხოვნა უკავშირდება ტრადიციულ კოლექტივიზმს და მიზანმიმართულია იმ ჯგუფის შედეგიანობის გაუმჯობესებისაკენ, რომელშიც აღნიშნული მუშაკი შედის. სამსახურებრივი ნინსვლა ხორციელდება ნელა და ვინრო სპეციალიზაციის გარეშე. აქედან გამომდინარეობს ორიენტაცია დასაქმებაზე სიცოცხლის ბოლომდე ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში, მისდამი და საქმიანი გარემოცვისადმი ერთგულება (ჯგუფის, განყოფილების, კომპანიის), დამოკიდებულება მუშაკისადმი როგორც პიროვნებისადმი და არა როგორც დაქირავებული მუშაკისადმი, მისწრაფება განვითარდეს ჰარმონიული პიროვნული ურთიერთობები და მუდმივად სრულყოს შრომისა და პროდუქციის ხარისხი. ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება თითქმის რელიგია გახდა, ხოლო ჰარმონია და თანამშრომლობა ფასდება არანაკლებად, ვიდრე კონკურენცია.

პერსონალის მართვას ძალზე მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მართვაში და იაპონური მენეჯმენტის საკვანძო ასპექტს წარმოადგენს. ის ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ფინანსების ან ტექნიკური მართვა. პერსონალის ქცევაც მეტად თავისებურია, ასე, მაგალითად, მიღებულია, რომ ახალგაზრდობაში კომპანიაში მიღებული საკუთარ თავს ამ ფირმის სამსახურს მიუძღვნის, მიიწევს რა თანდათანობით სამსახურებრივ კიბეზე, ხოლო შემდეგ პატივით გავა პენსიაზე. სამსახურის ნებაყოფლობითი შეცვლა არ არის მოსაწონი, განთავისუფლების პრაქტიკა ძალზე იშვიათია. მისასალმებელია ზეგანაკვეთური სამუშაო (ერთის მხრივ – ეს არის ეკონომია კომპანიისათვის (არ არის საჭირო ახალი მუშაკის აყვანა), მეორეს მხრივ – ეს არის თანამშრომლის მიერ დამატებითი ფულის გამომუშავების შესაძლებლობა).

პერსონალის მართვის ეფექტიანობა ბევრად არის განპირობებული განსაკუთრებული მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატით, რომელიც იაპონურ კომპანიებს ეხმარება მიაღწიონ დიდ პრაქტიკულ წარმატებებს.

არსებობს სანინააღმდეგო შეხედულებები იაპონიაში გამოყენებული მეთოდების

ადეკვატურობაზე. ასე, ზოგიერთი ავტორის აზრით, იაპონური კულტურის ისეთი ნეგატიური ნიშნები, როგორებიცაა დაგროვილი ტრადიციების ნებისმიერ ფასად შენარჩუნება (თუნდაც საღი აზრის საპირისპიროდ), ომისშემდგომი გავითარების სქემის ბრმა რწმენა, ასევე მმართველი ელიტის მნიშვნელოვანი ნაწილის ინტერესები და ეროვნული ფსიქოლოგიის ინერციულობა ხელს უშლის შემდგომ განვითარებას.

მიუხედავად მრავალი შეხედულების არსებობისა, არ შეიძლება არ ვაღიაროთ სნორედ ტრადიციული, ეროვნული ფასეულობების როლი იაპონური ეკონომიკის განვითარებაში, ასევე მსოფლიო პროგრესული ტექნოლოგიების ადგილობრივ სპეციფიკასთან გონიერულად შეხამების უნარი. უეჭველია, უდიდეს ზეგავლენას იაპონური საზოგადოების განვითარებაზე ახდენს გლობალიზაცია, რომელიც ხანდახან აიძულებს გადახედოს მართვის ზოგიერთ პრინციპს.

ყველაზე ცნობილ იაპონურ მართვის ინსტრუმენტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ „კერეიცუ", „კაიძენ", „თამაშრომელთა სამუდამოდ დაქირავება", მეთოდიკა „5C", TQM (Total Quality Management, ხარისხის ერთიანი მართვა), „კანბანი", TPM (დანადგარების სამრენეელო მომსახურეობა მთელი პერსონალის მონაწილეობით), JIT (Just-in-Time, ზუსტად ვადაში), TC (Target Costing) და სხვა.

იაპონიისათვის ორგანიზაციის ყველაზე პოპულარული ტიპი „კერეიცუ" გულისხმობს, რომ კომპანია, რომელიც შედის კერეიცუს სისტემაში, ყველაზე დიდ სარგებელს იღებს არა დივიდენდებისაგან, არამედ კონცერნის სხვა კომპანიებთან საქმიანი ურთიერთობებიდან. „კაიძენი: ნიშნავს გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესს, რომელშიც ყველა თანამშრომელია ჩართული, ორგანიზაციული სტრუქტურა, კომპანიის ბიზნეს-პროცესები და ა. შ. „სამუდამო დაქირავება" ეყრდნობა მუშაკის კომპანიაში სრულ ინტეგრაციას, იმავდროულად იაპონური კორპორაციები თავის მუშაკებს აძლევენ სამუშაოს გარანტიას და იყენებენ ანაზღაურების სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია სამუშაო სტაჟზე, რათა თავიდან აიცილონ მუშაკის სხვა ფირმაში გადასვლა. რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი კომპანიაში, მით უფრო მაღალია მისი ხელფასი და თანამდებობა, ხოლო სხვა თანამდებობაზე გადასული კარგავს სამუშაო სტაჟს და ყველაფერს ინყებს თავიდან.

მეთოდიკა „5C" შემუშავებულ იქნა იაპონიაში მე-20 საუკუნის შუახანებში. მისი მთავარი არსი იმაშია, რომ შეცვალოს მუშაკის ქცევა და აზროვნების ფორმა, აღმარდოს მასში ნესრიგისა და დისციპლინის პატივისცემა. მაგრამ თვითკონტროლი მუშაკს არ გაუჩნდება მანამდე, სანამ არ მიეჩვევა მეთოდიკით დანერილებით აღნერილი ელემენტარული მოთხოვნების შესრულებას. „5C" ეს არის პირველი ასოები იაპონური სიტყვებისა – სეირი-სეიტონ-სეისო-სეიკეტსუ-სიცუკე, რაც ითარგმნება როგორც ორგანიზაცია-ნესრიგი-სისუფთავე-მიმზიდველობა-პასუხისმგებლობა.

TQM ანუ ხარისხის ერთიანი მართვა – ეს არის იდეოლოგია, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას მუდმივად გააუმჯობესოს მუშაობის ხარისხი და ამით მიაღწიოს დამატებით კონკურენტუნარიან უპირატესობას. TQM იდეოლოგია გაჩნდა აშშ-ში, თუმცა პირველი მასობრივი გამოყენება მან ჰპოვა იაპონიაში მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. ის იქ შეიტანეს ამერიკელებმა, კერძოდ, ხარისხის მართვის მიმართულების ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა უილიამ დემინგმა. თვითონ იაპონელების აზრით, ხარისხის მართვა ბევრად დაეხმარა მათ ქვეყანას შეეინროებინა ამერიკული და ეეროპული სამრენეელო საქონელი.

TQM შეიძლება ნარმოვიდგინოთ ორი მხრიდან: ტექნიკური და იდეოლოგიური. ტექნიკური თვალსაზრისით, კომპანიის პროდუქტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად საჭიროა გამოსვლისას ნუნის არა მხოლოდ გამოხშირვა ან გამოსწორება, არამედ ყველა ოპერაციისა და ბიზნეს-პროცესების უნაკლო შესრულებისათვის თვალყურის დევნება, რითაც გამოირიცხება ნუნის გაჩენის შესაძლებლობა. მაგრამ ამის გასაკეთებლად საჭიროა პერსონალის ისეთი ორგანიზება და მოტივირება, რომ ყველა თანამშრომელს ესმოდეს, თუ რამდენად არის მასზე დამოკიდებული პროდუქტის ხარისხი და აქონდეს მას ამ ხარისხის გაუმჯობესების სურვილი. იაპონიაში პერსონალის ერთ-ერთი სამოტივაციო ზომაა ხარისხის ნრეების ორგანიზება, რომლებშიც სამუშაოს შემდეგ დაკავებული იყვნენ ყველაზე აქტიური თანამშრომლები. ეს თანამშრომელთა შორის ენთუზიასტების გამოვლენის საშუალებას იძლეოდა, რომლებიც ხელშძღვანელობას სთავაზობდნენ თავის გადაწყვეტილებებს ხარისხის გაუმჯობესებისათვის. იმის შეგრძნება, რომ მათმა აზრმა შეიძლება რეალური გაელენა იქონიოს კომპანიის მუშაობაზე, გახდა უძლიერესი სამოტივაციო ფაქტო-

რი. იაპონელი ტოპ-მენეჯერებმა აქტიურად დაიწყეს ცხოვრებაში იმ იდეის გატარება, რომ ფაბრიკის ყველაზე უბრალო მუშაც უნდა ფიქრობდეს, თუ რას აკეთებს. TQM-ს იდეოლოგიის საფუძველზე იაპონიაში გაჩნდა ხარისხის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილია ტექნოლოგია – JIT. მან იაპონურ კომპანიებს საშუალება მისცა, უპირველესად ავტომობილების, ელექტრონიკისა და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის მწარმოებლებს, ემართათ მომწოდებლების მუშაობა. ნედლეულისა და მაკომპლექტებლების მომწოდებლებს კომპანია გამოუყოფს მენეჯერ-კონტროლიორს, რომელიც თვალყურს ადევნებს პროდუქციის ხარისხსა და მინოდების ვადებს. პარტნიორები თანხმდებიან ასეთ კონტროლზე, რომელთაც ხიბლავს გრძელვადიანი კონტრაქტები და შეღავათები.

JIT ნიშნავს, რომ ნარმოების პროცესი ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ ნედლეული და მასალები მინოდებულ უნდა იყოს ნარმოების ადგილას დროის ისეთ მომენტში, როდესაც ჩნდება მათი საჭიროება, ხოლო მზა ნაწარმი მაშინვე უნდა იქნეს გაგზავნილი დამკვეთისათვის ან მომხმარებლისათვის.

შრომის ნაყოფიერების ამაღლების პრობლემის გადაჭრის და დეფექტების რაოდენობის შემცირების პოლიტიკას მივყავართ საგრძნობ შედეგებამდე. მაგალითად „ნისანში" განიხილება ყველა ნინადადება, რომლებიც ერთ ოპერაციაზე დროის 1/100-ით ანუ 0,6 წამით შემცირების საშუალებას იძლევა, ხოლო ტოიოტაში 1993 წელს თანამშრომელთა მიერ გენერირებული იქნა 900 ათასზე მეტი ნინადადება, რომელთა 99% მიღებულ იქნა და ასეთი მაგალითები უამრავია.

ამასთან ერთად, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მიუხედავად თავისი მრავალფეროვნებისა, მართვის იაპონური სისტემა, ისევე, როგორც ყველა სხვა სისტემა, განიცდის ცვლილებებს. ასე, სწორედ იაპონელმა მეცნიერებმა გამოავლინეს, რომ სამუდამო დაქირავების სისტემა არ წარმოადგენს ეფექტიანი მენეჯმენტის პროგრესულ ელემენტს, რამაც პერსონალის მართვის პოლიტიკაში ცვლილებების პროეოცირება მოახდინა ბევრ, მათ შორის მსხვილ კომპანიებში. ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის პროცესები ცვლიან რიგითი იაპონელების ფსიქოლოგიას, ტოვებენ რა სულ უფრო ნაკლებ ადგილს თვითმყოფადი, ეროვნული თვისებების განვითარებისათვის.

იაპონიის მთავრობის ექსპერტთა ჯგუფმა გამოქვეყნებულ დოკუმენტში „შინაგანი ზღვარი: პიროვნების შესაძლებლობების განვითარება და სახელმნიფო მართვის გაუმჯობესება ახალ ათასწლეულში" მკაცრად გააკრიტიკა ის, რაც განსაზღვრავს თანამედროვე იაპონურ საზოგადოებას, რაც საუკუნეების განმავლობაში იყო კულტივირებული და ნაქები როგორც სახელმნიფოს ერთიანობის გარანტი – კონფორმიზმი, გადანყვეტილებების მიღება კონსენსუსით, ქცევის ერთხელ და სამუდამოდ მიღებული ნორმების ბრმად შესრულება, პიროვნების სრული დამოკიდებულება სახელმნიფოზე, ჩინოვნიკობა, ყოველგვარი სოციალური და ეკონომიკური ინსტიტუტები.

ამრიგად, იაპონური მენტალიტეტის შეცვლა იწვევს ცვლილებებს მენეჯმენტის სისტემაში. ამასთან, სულ უფრო ნათელი ხდება ამ უკანასკნელის ძერა სულ უფრო მეტი ამერიკანიზებული ნიშნების შესაძენად.

ამერიკული მენეჯმენტი წარმოადგენს მართვის ალტერნატიულ სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია პრაგმატიზმსა და ინდივიდუალიზმზე, ასევე ლიდერობაზე, სადაც, როგორც ნებისმიერ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინდივიდუალურ გაბედულებას, კონკრეტული მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღებას და პასუხიმგებლობას.

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ამერიკულ მენეჯმენტს გააჩნია განვითარების ყველაზე გრძელი და მოვლენებით მდიდარი ისტორია.

თავის შრომებში ბარლიმ და კუნდამ გამოყვეს აშშ-ში მენეჯმენტის იდეოლოგიის 5 ერა (დანყებული 1870 წლიდან). პირველი ერას „ინდუსტრიულ განვითარებას" ადგილი ჰქონდა 1870-დან 1900 წლამდე. ამ პერიოდის შედეგად გაჩნდა დაქირავებული მენეჯერების ფენა, პროფესიონალი მუშაკების, რომლებმაც დაიწყეს კომპანიების მართვა იმ დროისგან განსხვავებით, როდესაც მართვა ხორციელდებოდა მხოლოდ მფლობელების მიერ. „მეცნიერული მენეჯმენტის" ეპოქა მიმდინარეობდა 1900-დან 1923 წლამდე, როდესაც მართვის ფსიქოლოგია ეყრდნობოდა ადამიანური რაციონალიზმისა და სამუშაო პროცესის მეცნიერული ოპტიმიზაციის უპირატესობებს. „ადამიანური ურთიერთობების მენეჯმენტის" პერიოდს (1925-1955 წწ.) ახასიათებდა ურთიერთობების შეცვლა მომუშავეთა,

როგორც სუბიექტების მიმართ, ხოლო იგი შეცვალა „რაციონალური პარადიგმის" ეპოქამ (1955-1973 წწ.). 1980 წლისათვის ამერიკის ეკონომიკა ნაანყდა ხისტ კონკურენციას იაპონიისა და დასავლეთ გერმანიის მხრიდან, სამუშაო ძალა სულ უფრო ნაკლებ ლოიალური გახდა ფირმის მიმართ. ეს ყველაფერი მკაცრდებოდა რეცესიის პროცესებითა და მაღალი ინფლაციით, შედეგად მკვლევარებისა და პრაქტიკოსების სულ უფრო დიდი ყურადღებას იპყრობდა კორპორატიული კულტურა. ამ კულტურული თეორიის არსი გახდა თეზისი იმის შესახებ, რომ „თანამედროვე ეკონომიკური სიტუაცია მოითხოვს მუშაკის ისეთ ტიპს, რომელიც არ აკეთებს განსხვავებას საკუთარ კეთილდღეობასა და ფირმის ნარმატებას შორის" ჩვენ ვთვლით, რომ შეიძლება ლაპარაკი ამ კულტურული თეორიის გავრცელებაზე აშშ-ს ფარგლებს გარეთ, ასევე ადამიანური ფაქტორის ძირითადად გადაქცევაზე და „მომუშავის უნივერსალური ტიპის" ფორმირებაზე

მთავარი საფუძველი, რასაც ეყრდნობა აშშ-ის მართვის სისტემა – ეს არის ინდივიდუალიზმის გამახვილებული გრძნობა, რაც ელინდება ამერიკული მენეჯმენტის ყველა ფორმასა და სახეობაში. ინდივიდუალიზმის ფესვები დაკავშირებულია ამერიკის განვითარების ისტორიასთან, სადაც აქტიური დასახლების პერიოდში ძირითად კონტიგენტს ნარმოადგენდნენ ავანტიურისტები. რომლებიც ახალ სამყაროში ცდილობდნენ თვითდამკვიდრებას. ახალმოსახლეები იყენებდნენ ნებისმიერ საშუალებებს დასახული მიზნების მისაღწევად, რომელთაგან მთავარი იყო სნრაფი გამდიდრება. დროთა განმავლობაში ეს გახდა ფუძემდებლური ამერიკელებისათვის, ამავე საფუძველზე დაინყო ჩამოყალიბება მართვის სისტემამ აშშ-ში.

საშუალო სტატისტიკური ამერიკელი მენეჯერი – ინდივიდუალისტია, რომლისთვისაც ბრძოლა სანარმოს მოგებისათვის არა იმდენად საკუთარი საქმისა და საზოგადოების სამსახურია, არამედ უფრო საშუალება პირადი ნარმატების, დანინაურებისა და გამდიდრებისათვის. ამერიკელი მენეჯერები „ხსნიან თავის დიდ დაკავებულობას კომპანიის საკითხებით არა იმდენად საზოგადოების ნინაშე თავისი მოვალეობით და თავისი ოჯახის მოთხოვნილების გაზრდითაც კი, არამედ თვითგამოხატვისადმი მისწრაფებით, საკუთარი „მე"-ს მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

პერსონალის მართვის სისტემა მხედველობაში იღებს მუშაკების პატივმოყვარეობის დონეს, მათ შესაძლებლობებსა და უნარებს, ხოლო მთავარი მახასიათებელია ამერიკელების სნრაფვა გამდიდრებისაკენ, რაც აქტიურად გამოიყენება.

მმართველობითი გადანყვეტილებები მიიღება მკაცრად ინდივიდუალურად, რადგანაც მოცემულ სისტემაში ამოცანაა არა მხოლოდ ხალხთან, პიროვნებებთან მუშაობა, სამუშაო პროცესი მკაცრადაა რეგლამენტირებული და კონტროლდება ხელმძღვანელის მიერ, მომუშავება დანინაურება სამსახურში დამოკიდებულია ფირმაში მათ საკუთარ ნვლილზე. სანარმოს ფუნქციონირებისათვის, საერთო მიზნის მისაღწევად არსებობს მოქმედებების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის მკაფიო რეგლამენტაცია. ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა თითოეული თანამშრომლის მიერ ხდება მთელი მმართველი პერსონალის ნარმატებისა და შეფასების საზომი. ფაქტიურად, ყველა მკვლევარი აღიარებს ამერიკული მენეჯმენტის ეფექტიანობას, მიუხედავად ამისა, ძალიან ბევრი აკრიტიკებს მას ისეთი ნიშნებისათვის, როგორებიცაა გადამეტებული აგრესიულობა, მოგებაზე ორიენტაცია როგორც ფირმის არსებობის ერთადერთი მიზანი, ხისტი ინდივიდუალიზმი. როგორც თავის შრომებში აღნიშნავენ საქმიანი კულტურების აღიარებული მკვლევარები კ. პაპტენ-ტერნერი და ა. ტრომპენაარსი, ამერიკული კულტურა ტრადიციულად მოიცავს მოგების რნმენას, რომელიც ნარმოადგენს საქმიანობის ერთადერთ და უძლიერეს მოტივატორს, მაგრამ ეს სტრატეგია შეიცავს უამრავ ნაკლსაც. ასე, ავტორების აზრით, მოგება როგორც მთავარი მიზანი, ანგრევს სანარმოების რესურსების მთლიანობასა და ერთადერთობას (ცოდნა), რომლებიც ინყებენ ყველაფრით დაკავებას – თვითმფრინავებით, ავტომობილებით, ინფორმატიკით და ა. შ. ამით ხდება ცოდნის თანამშრომელთა ყალიფიკაციასთან ლოგიკური კავშირის უგულვებელყოფა, ხოლო მენეჯერის სნრაფვა მაქსიმალური მოგებისაკენ ინვევს იმას, რომ საუკეთესო მუშაკები ინყებენ არანაკლებ მაღალი მოთხოვნების ნამოყენებას და ა. შ. როგორც შედეგი სნრაფვისა მატერიალური კეთილდღეობისაკენ, ამერიკელებს არ უყვართ ერთ ადგილზე მუშაობა და მზად არიან არაერთხელ შეიცვალონ საცხოვრებელი ადგილი და სამუშაო. არსებობს მაგალითები, როდესაც ადამიანები სიცოცხლის განმავლობაში 30-ჯერ იცვლიან სამსახურს. ეს ინვევს ერთი და იმავე

ადგილზე გრძელვადიანი სამუშაოთი არასაკმარის დაინტერესებას და დამსაქმებლის მხრიდან ასეთი გარანტიების არარსებობას.

მოგებისაკენ სწრაფვაში ამერიკელები არაერთხელ იცვლიან საცხოვრებელ ადგილს. ასე, სოციოლოგ ვენს პაკარდის გამოთვლებით, ამერიკელი სიცოცხლის განმავლობაში ამას აკეთებს საშუალოდ 3-4-ჯერ.

ამერიკელების საქმიანი კულტურის საფუძველში ძევს თითოული ადამიანის ინდივიდუალური დამსახურებები, მათი 99,9% თელის, რომ თავის წარმატებებს მხოლოდ საკუთარ თავს უნდა უმადლოდნენ. იაპონელებისგან განსხვავებით, ამერიკელები ეგოისტები არიან. ოპტიმიზმი, გახსნილობა წარმოადგენს ნებისმიერი მენეჯერის განუყოფელ მახასიათებელს, რადგანაც ამის გარეშე ვერ შეაღწევ საქმიან სამყაროში. მათგან ხშირად გაიგონებ: „OK, no problem". ამერიკელი, რომელმაც თუნდაც იცის, რომ ვერ შეძლებს შეფის ბრძანების შესრულებას, უპასუხებს „ამას ჩემს თავზე ვიღებ" და ამით დაამტკიცებს საქმიანი ადამიანის რეპუტაციას. ამერიკელი ერი, როგორც სხვა არცერთი, ემორჩილება ფულის კულტს.

ასე რომ, ამერიკული მენეჯმენტის საფუძველში დევს ინდივიდუალური საქმიანი ნარმატება და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა, მმართველობითი სტრუქტურების ფორმალიზება და კონტროლის მექანიზმი, რაციონალიზმი და პროფესიონალიზმი, სპეციალიზაცია და ინიციატივა, სამსახურებრივი წინსვლის სისწრაფე და მაღალი მობილობა. შედეგად მენეჯერები უკიდურესად ინდივიდუალისტები არიან, ორიენტირებულნი ნარმატებაზე, მიმართულები კლიენტისაკენ და იყურებიან წინ; მათი სტილი პირდაპირია, ხოლო კომუნიკაციები კოლეგებთან, ხელქვეითებათან, დამსაქმებლებთან და კლიენტებთან ძალზე მნიშვნელოვანია.

განსხვავება მოცემული ქვეყნების ეროვნულ მენტალიტეტში აყალიბებს იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის სპეციფიკას. ამ მოდელების შედარებას მიუძღვნა თავისი შრომები მრავალმა მკვლევარმა. ქვემოთ მოყვანილია ერთ-ერთი ცხრილი, რომელიც ორივე სისტემაზე მონაცემების განზოგადების და მათ შორის პარალელების გავლების საშუალებას იძლევა. ამ ცხრილის მაგალითზე ჩანს მართვის ორ მოდელს შორის არსებული განსხვავებები ყველაზე პრინციპულს საკითხებში.

იმის გამო, რომ მოდელები დაფუძნებულია ალტერნატიულ ღირებულებებზე, არ არის გამორიცხული ურთიერთგაუგებრობები. ასე, ამერიკელები მართლები არიან იმაში, რომ „ოჯახის" მოდელი ამართლებს პროტექციას, დესპოტიზმს, ეთნიკურ ბარიერებს და ჩამოყალიბებულ დამოკიდებულებებს. ისინი თვლიან, რომ მენეჯერები არ არიან ვალდებულნი იყვნენ ხელქვეითების „ცხვირსახოცები". თუმცა, ასეთი მიდგომის გამო აშშ-ში პრაქტიკულად არ გვხვდება ინდივიდუალური ლოიალობა და თვითგანირვა ფირმის გამო. იაპონელები ყოველთვის არიან მზად „ოთხზე დასადგომად", უგულვებელყოფენ ამერიკელი სუპერმენების „დაუმარცხებელ სულს" და რკინისებურ პრინციპებს. სამაგიეროდ, კულტივირდება თავდაჭერა, მოთმინება, გარემოებებისადმი შეგუება, უხილავი და შორეული ნყაროების (დროთი და სივრცეში) ინერციის ძალის გამოყენება.

ჩვენის აზრით, ყოველი ეს სისტემა ოპტიმალურია თავისი გარემოსათვის, და აზრი არა აქვს მათ შედარებას ერთი და იგივე კრიტერიუმებით. ხოლო ცალკეული მექანიზმების სისნორე და გაუმართლებლობა აჩვენებს ამ ქვეუნების განვითარების უახლოეს მომავალში, რადგანაც სწორედ ახლა ყველაფერი ძალზე სწრაფად ვითარდება და იცვლება.

ცხრილი 3.2.1. იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის მოდელების შედარება

მენეჯმენტის შეფასების პარამეტრები	იაპონია	აშშ
მართვის დემოკრატიზმი	მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება კოლექტიურად ერთიანი თანხმობის საფუძველზე	გადაწყვეტილებების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
ორგანიზაციული სტრუქტურა	გააჩნია კორპორატიული ფილოსოფია, აქცენტი კეთდება პიროვნულ ასპექტებზე,	მთავარია ეკონომიკური ეფექტიანობა, კომპანიის მართვა იგება შრომის ფუნქციური გა-

	სტრუქტურა ბაზირებულია ურთიერთდახმარებაზე და ამიტომ, სავარაუდოდ, ვერტიკალურია	დანანილების პრინციპით და ამიტომ უფრო იხრება ჰორიზონტალური სტრუქტურისაკენ, რადგანაც თითოეული ქვეგანყოფილება მუშაობს დამოუკიდებლად, თავისი სპეციალიზაციის შესაბამისად
შეფასება თანასწორობის თვალთახედვით (რაც ნარმოადგენს ამ კულტურებს შორის ერთ-ერთს ყველაზე თვალნათელს განსხვავებაში)	იაპონიაში იერარქიამ მიიღო ოჯახის, ბაღის სახე, კავშირები უფროსებსა და უმცროსებს შორის მორალური ვალდებულებისა და მადლიერების პრინციპით	ამერიკულ კულტურაში თამაშისა და კონკურსის ხატი ასრულებენ მთავარ როლს, ხოლო იერარქია ითვლება მითითებების ჯაჭვად(ანთანმიმდევრობად)
პასუხისმგებლობის ფორმა	პასუხისმგებლობა კოლექტიურია	პასუხისმგებლობა ინდივიდუალურია
"კოოპერაციისა" და „კონკურენციის" საკითხები	იაპონიაში ეს ორი გაგება თავსებადია, ითვლება, რომ შეიძლება ერთდროულად კონკურირებაც და თანამშრომლობაც ("და-და"). კონფუციანობის ნყალობით უფრო განნყობილნი არიან ურთიერთსასარგებლო გადანაწილებების მიღებისაკენ.	ამერიკელები თელიან, რომ კონკურენცია და კოოპერაცია არათავსებადია „ან-ან", კოოპერირების დროს კომპანიები ისწრაფვიან ინდივიდუალური სარგებლისაკენ
მართვის სისტემის ფორმალიზება	მართვის არასტანდარტულად მოქნილი სისტემა	მართვის მკაცრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
კონტროლის ფორმები	ა) კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია; ბ) კოლექტიური კონტროლი	ა) კონტროლის მკაფიოდ ფორმალიზებული პროცედურა; ბ) ხელმძღვანელის ინდივიდუალური კონტროლი
ასაკობრივი პარამეტრების გაელენა სამსახურეობრივ ნინსვლაზე	ა) მუშაობის შენელებული შეფასება, ბ) სამსახურში დანიშნაურება უფროსობის ან სტაჟის მიხედვით; გ) ფირმაში ხელმძღვანელის გრძელვადიანი დასაქმება	ა) შედეგის სწრაფი შეფასება; ბ) საქმიანი კარიერა განპირობებულია პირადი შედეგებით; გ) სამუშაოდ ხანმოკლე პერიოდით დაქირაება
ხელმძღვანელის პრიორიტეტული ნიშნები	ხელმძღვანელის ძირითადი კრიტერიუმი – ხელქვეითების საქმიანობის კოორდინირების და კონტროლის უნარი	ხელმძღვანელის მთავარი ნიშანი – პროფესიონალიზმი და ინიციატივა
შრომის შეფასების კრიტერიუმები	შრომის ანაზღაურება ჯგუფის, მაჩვენებლების, სამსახურის, სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღნეებით
ხელმძღვანელის სპეციალიზაცია	უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელის მომზადება	ვირნო სპეციალობის ხელმძღვანელების მომზადება

უნდა აღინიშნოს, რომ თავის დროზე არ დასრულდა ნარმატებით ამერიკელების მცდელობები გადაელოთ იაპონური მენეჯმენტის ზოგიერთი ხერხი და ელემენტი ასე, მაგალითად, ჩავარდა ამერიკელი მენეჯერების მცდელობა გადაელოთ სისტემა „კანბანი": „ნარმოება და მზა ნანარმის მინოდება მათი რეალიზაციის მომენტისათვის, მაკოპლექტებელი კვანძები მზა ნანარმის ანყობისას, ცალკეული დეტალები – კვანძების ანყობის მომენტისათვის, მასალები დეტალების დამზადების მომენტისათვის".

ამ სისტემის გამოყენება დანახარჯების შემცირების, ნარმადობის და პროდუქციის ხარისხის გაზრდის საშუალებას იძლევა, მაგრამ მხოლოდ ცალკეულმა ამერიკულმა ნარმოებმა შეძლეს ამის მიღნევა, მიზეზი – მუშაკებში ჯგუფური ძალისხმევისადმი და

ნარმოებაში ჯგუფური ატმოსფეროს სპეციფიკისადმი მიდრეკილების არქონა. უფრო მეტიც, სისტემა „კანბანი" განუწყვეტლივ აძლიერებს ჯგუფურ კავშირებს და ქმნის სულ უფრო ხელშემწყობ პირობებს შრომის ნაყოფიერებისა და პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად. შედეგად, აშშ-ში ჩატარებულ იქნა ისეთი მართვის სისტემის გამოყენების მცდელობა, რომელიც ჯგუფურობის ადეკვატური იქნებოდა, მაგრამ ამერიკულმა ეგოიზმმა ის უარყო. მენეჯმენტის ამერიკული სისტემა არ აღმოჩნდა აღქმადი მართვის იაპონური ფორმებისა და მეთოდების გამოსაყენებლად. ამის ძირითადი მიზეზი აღმოჩნდა განსხვავებები საბაზისო ნარმოდგენებზე და და ღირებულებებზე.

თავისი სპეციფიკის წყალობით იაპონია აღმოჩნდა უფრო აღქმადი ამერიკული შემუშავების მიმართ.

ჩვენი აზრით, ეს აიხსნება ორი ფაქტორით. ჯერ ერთი, იაპონური ერის მაღალი შეგუებადობით და მოქნილობით: „იაპონელი რწმენით ქრისტიანია, ფილოსოფიით – ბუდისტი და სიონისტი საზოგადოებაზე შეხედულებით", მეორეც, იაპონური მენტალიტეტის განვითარება ინდივიდუალიზმის მიმართულებით. ეს განპირობებულია: 1) ეკონომიკური ზრდით; 2) საერთაშორისო ბაზრების ჩამოყალიბებით და სხვა ერებთან იაპონელების კონტაქტების გაფართოებით; 3) ინდივიდუალიზმისაკენ ზოგადსაკაცობრიო ტენდენციით, რომელიც ასახავს საზოგადოებაში პიროვნების სულ უფრო მზარდ ინდივიდუალიზაციას. ცვლად იაპონურ მენტალიტეტში აღინიშნება სწრაფვა პირადი თავისუფლებისაკენ, სულ უფრო ნათელ გამოხატულებას იღებს პრაგმატიზმი, ხდება კორპორატიული სულის ერთგვარი უარყოფა. იაპონური მენტალიტეტი სულ უფრო მეტად იძენს ამერიკული და დასავლეთევროპული ხასიათის ნიშნებს. სწორედ ეს ინვევს წინააღმდეგობების ზრდას იაპონურ მენტალიტეტსა და არსებულ მენეჯმენტს შორის. ჩნდება მისი შესაბამისობაში მოყვანის უცილებლობა იაპონური მენეჯმენტის რეკონსტრუქციის გზით. ასე, იაპონურ მენეჯმენტში არცთუ იშვიათ მოვლენას წარმოადგენს უარი სამუდამო დაქირავებაზე და ანაზღაურების სისტემაზე უფროსობის მიხედვით პროდუქციის ერთეულზე გაანგარიშებისაკენ. მიიღება და ცხოვრებაში ტარდება იმ მუშაკთა შემცირების პროგრამები, რომლებმაც მიაღწიეს საპენსიო ასაკს, ერის დაბერების პრობლემიდან გამომდინარე.

უეჭველია, რომ მართვის ნებისმიერ სხვა სისტემებს გააჩნიათ საკუთარი თავისებურებები და თავისებურად ეფექტიანებია, მაგრამ სხვა მოდელებმა ვერ შეძლეს მიეპყროთ ვისმეს ყურადღება.

მოყვანილი მოდელების შესწავლის შედეგად ჩამოყალიბებულია შემდეგი დასკვნები:

– მართვის ამერიკული და იაპონური სისტემები დღეისათვის არიან ყველაზე წარმატებული, სწორედ ამ ქვეყნების მართვის სფეროებიდან მაგალითებს მიმართავენ ყველაზე ხშირად მენეჯერები და წარმატებით სესხულობენ ცალკეული მიდგომებს;

– აღნიშნული ქვეყნების მენეჯმენტის სპეციფიკა განპირობებულია ისტორიული და კულტურული ფაქტორებით;

– მართვის სისტემები განიცდიან ცვლილებებს სხვადახვა ფაქტორებისა და ტენდენციების გავლენით; დღეისათვის სერიოზული როლი ამ პროცესში ეკუთვნის გლობალიზაციას.

ყოველივე ზემოთქმულიდან შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

პირველი: შედარებითი მენეჯმენტის როლი თანამედროვე ეკონომიკაში სწრაფად იზრდება, რაც განპირობებულია საზოგადოებაში მიმდინარე ობიექტური პროცესებით: გლობალიზაციით, ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციით და ეკონომიკური კულტურების დაახლოვებით, კონკურენციის გაძლიერებით, მართვაში ადამიანის ფაქტორის ზრდით. თანამედროვე მენეჯერის საქმიანობის არე ცდება ეროვნულ საზღვრებს, პირველ პლანზე გამოდის კულტურათშორის გარემოში მუშაობის უნარი და შესაბამისობა მართვის ახალი კულტურის მოთხოვნებთან. და, თუ პირველებმა მოცემულ მომენტთან მზაობა გამოავლინეს საზღვარგარეთულმა ქვეყნებმა, მოცემულ მომენტში შედარებითი მენეჯმენტის შესწავლა დაინყეს საქართველოშიც.

მეორე: შედარებითი მენეჯმენტის ძირითადი იდეა მდგომარეობს მართვისა და მენეჯმენტის თავისებურებების უცხოური გამოცდილების შესწავლაში ამ გამოცდილების გამოყენებისა და სხვა საქმიანი კულტურის უკეთ გაგების მიზნით, რაც, თავის მხრივ, ამაღლებს ბიზნესის ერთობლივად ნარმართვის ეფექტიანობას. ამავდროულად, არსებობს უშუალო კავშირი ამა თუ იმ მოდელის ნარმატებასა და ექსპერტების მიერ მის მიმართ გა-

მოჩენილ ინტერესს შორის.

მესამე: კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ შედარებითი მენეჯმენტით კულტივირებულ იდეას, რომელიც მდგომარეობს უცხოური გამოცდილების გამოყენებაში ეროვნული სპეციფიკის გათვალისწინებით, წარმოადგენენ ლიდერებს თავის სფეროში, აჩვენებენ რა საქმიანობის მაღალ ეფექტიანობას. მაგალითს ნარმოადგენს კომპანია „სონი"

მეოთხე: განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა აჩვენებს, რომ უცხოური გამოცდილების გონიერული გამოყენება ეროვნული ტრადიციების შენარჩუნებასთან ერთად ნარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის განუყრელ ფაქტორს. მაგალითს ნარმოადგენს იაპონია, სადაც საზოგადოებისა და ეკონომიკის მოდერნიზაცია აღმოჩნდა დასავლეთის გამოცდილების ხანგრძლივი და გულდასმით შესნაელის შედეგი, იმ დროს, როდესაც ძველი ღირებულებები გახდა თანამედროვე ინსტიტუტების ნყაროები.

მეხუთე: მეცნიერების მიერ შემუშავებულია მიდგომები და სკალები საქმიანი კულტურების შეფასებისათვის, რომლებიც საშუალებას იძლევიან შეფასდეს ამა თუ იმ ქვეყნის მართვის თავისებურებები, დაიყოს ისინი ჯგუფებად, და, შესაბამისად, შემუშავდეს რეკომენდაციები მენეჯმენტის სისტემის ასაგებად. მეცნიერთა შეფასებები აღნიშნულ სფეროში ხდება სულ უფრო დასაბუთებული და დამაჯერებელი თავის კვლევებში იმ ბერხების აქტიურად გამოყენების ხარჯზე, რომლებიც აღებულია ზუსტი მეცნიერებებიდან: მათემატიკური მეთოდების, მოდელირების, ზუსტი გაზომვის, სოციოლოგიური გამოკითხვების მონაცემების.

მეექვსე: უკანასკნელი ათნლეულების განმავლობაში განუხრელად იზრდება ინტერესი საქმიანი კულტურების შესნაელისადმი. იმავდროულად ტრადიციულად განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ეკონომიკურად ნარმატებული განვითარებული ქვეყნების მართვის მოდელებს – აშშ-ს და იაპონიისა.

მეშვიდე: მაღალი ეფექტიანობის ჩვენებისას მოცემული სისტემები დაფუძნებულია ფაქტიურად ურთიერთსანინააღმდეგო ფასეულობებზე და იყენებენ მართვის სხვადასხვა ხერხებს, თუმცა, მიუხედავად ამისა, ეს არ უშლის მათ ხელს გამოიყენონ ერთმანეთის მიღნეევები ამა თუ იმ სფეროში.

3.3. მართვის სტილზე მოქმედი ფაქტორები ღირებულებათა სისტემა

ღირებულებათა სისტემა მნიშვნელოვანნილად ყალიბდება ადამიანის ცხოვრების პირველ ნახევარში, მისი სოციალიზაციის პროცესში. რაღაც მომენტიდან იგი ხდება მდგრადი და უცვლელი. ამავდროულად ღირებულებები ქმნიან რაღაც „ფილტრს", რომელიც ზემოქმედებს მენეჯერზე ინფორმაციის აღქმისა და გადანყვეტილებების მიღების დროს. ისინი განსაზღვრავენ არა მარტო იმას, თუ რა იქნება გაკეთებული, არამედ იამსაც, თუ როგორ იქნება მიღნეული მიზანი.

გარდა ამისა, ღირებულებათა სისტემა განაპირობებს და განსაზღვრავს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების ხასიათსაც, რაც აგრერიგად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის სტილების ფორმირებისათვის.

დაბოლოს, ღირებულებათა სისტემამ შეიძლება როგორც შეუნყოს, ისე შეუშალოს ხელი მენეჯერს ამა თუ იმ ორგანიზაციულ გარემოში ადაპტირების პროცესში. სურათზე 3.3.1. ნაჩვენებია ხელმძღვანელის ქცევაზე ღირებულებათა სისტემის გაელენის თეორიული მოდელი. ამ მოდელში ღირებულებები იყოფა სუსტ და ამა თუ იმ ქცევის მაფორმირებელ სახეებად. *სუსტი* ღირებულებები არ ახდენენ გაელენას ქცევაზე, ვინაიდან ისინი არარელევანტურნი არიან, არ შეესაბამებიან მოცემულ მდგომარეობას ანდა გააჩნიათ დაბალი პრიორიტეტი.

სურათი 3.3.1. ხელმძღვანელის ქცევაზე ღირებულებათა სისტემის გავლენის თეორიული მოდელი

არარელევანტური ან სუსტი ღირებულებები ერთი ჯგუფისა ან ინდივიდისათვის	მიღებული ღირებულებები
	ოპერატიული ღირებულებები
	პოტენციური ღირებულებები

წყარო: *England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C.The Manager and the Man: A Cruss- Cultural Study of Personal Values. — Kent, OH: Kent University Press, 1974.*

მაფორმირებელი ღირებულებები, თავის მხრივ, კლასიფიცირდება როგორც:

• მიღებული ღირებულებები *(adopted),*მათ შეძლიათ ზეგავლენის ნოხდენა, მაგრამ არ არიან მნიშვნელოვანნი პიროვნების ფორმირების პროცესში. ეს არის გარედან მიღებული ღირებულებები, რომლებიც არ ქცეულან პიროვნების ბირთვად;

• ოპერატიული ღირებულებები *(operative),* ანუ ცენტრალური ღირებულებები, ვინაიდან ყველაზე მეტად ისინი განსაზღვრავენ ხელმძღვანელის ქცევას;

• პოტენციური ღირებულებები*(intended),* მათ გარდამავალი ადგილი უჭირავთ დანარჩენ ღირებულებებს შორის, ვინაიდან მათი ზეგავლენის სიძლიერე ქცევაზე საშუალოა.

ამ მოდელში ხაზგასმულია ის ფაქტი, რომ ღირებულებების სისტემა ზემოქმედებს ქცევაზე მმართველობითი პროცესებისა და ინფორმაციის აღქმის მეშვეობით. პირველ შემთხვევაში განმსაზღვრელ მომენტს მიზნის ფორმირება წარმოადგენდა, მეორეში კი – ამოსავალი დებულებები, რომლებიც ინფორმაციის მოგროვებისა და აღქმის პროცესში „სათვალის" ან „ფილტრის" როლს ასრულებს. მიზნების ფორმირებას სპეციალურ ლიტერატურაში იმდენად დიდი ადგილი ეთმობა, რომ აღარ ვთვლით საჭიროდ კიდევ ერთხელ აღენეროთ მისი დიდი მნიშვნელობა. რაც შეეხება საინფორმაციო ბაზის ფორმირებას, აღვნიშნავთ, რომ იგი არანაკლებ მნიშვნელოვანია. ადამიანები უფრო იმ ინფორმაციას აღიქვამენ, რომელიც ადასტურებს მათ დებულებებს. ფსიქოლოგებსა და ორგანიზაციული ქცევის სპეციალისტებს საკმაო მასალა გააჩნიათ ამ ფაქტის დასადასტურებლად. მაგალითად, გ. ჰოფსტედე თავის ლექციებზე ატარებდა შემდეგ ექსპერიმენტს: აუდიტორიის ნახევარს სთავაზობდა თვალების დახუჭვას. მეორეს კი აჩვენებდა ახალგაზრდა ლამაზი ქალის სურათს. დემონსტრაცია გრძელდებოდა 5 წამი. შემდეგ ის სტუდენტები, რომლებსაც ანახეს ახალგაზრდა ქალის სურათი, ხუჭავდნენ თვალებს, ხოლო მეორე ნახევარს სთავაზობდნენ ხანში შესული უშნო ქალის სურათს. ამის შემდეგ აუდიტორიის ორივე ნახევარს აჩვენებდნენ საკმაოდ ბუნდოვან სურათს, რომლის აღქმა შეიძლებოდა როგორც ახალგაზრდა, ისე მოხუცი ქალის სურათად. პრაქტიკულად ყველა, ვისაც მანამდე ახალგაზრდა ქალის სურათი აჩვენეს, ამტკიცებდა, რომ ეს ქალი ახალგაზრდაა და ლამაზი. აუდიტორიის მეორე ნახევარი კი ცხარედ ამტკიცებდა, რომ ეს მოხუცი ქალის სურათია.

მეორე მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ჯერაც დაუსრულებელი დავა საპენსიო უზრუნველყოფის ირგვლივ. ყველაზე უფრო ხშირად ახალგაზრდები ემხრობიან აზრს, რომ საპენსიო ასაკი უნდა გაიზარდოს, ვინაიდან ყველამ უნდა მიიღოს შემოსავალი გამოშუშაებისა და მიღწევების მიხედვით. მეორე მოსაზრებით, რომელსაც როგორც ნესი, ასაკოვანი ხალხი ემხრობა, იზიარებენ მოსაზრებას, რომ სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს თავის მოქალაქეებზე, რომლებმაც პირნათლად მოიხადეს ვალი მის წინაშე. პირველ შემთხვევაში ინფორმაციის შერჩევასა და არგუმენტების შესაბამისობაში მოყვანას განაპირობებდა ისეთი ღირებულებები, როგორიც არის ინდივიდუალიზმი, თავისუფლება, ახალგაზრდებისადმი პატივისცემა. მეორეში კი ეს ღირებულებებია კოლექტივიზმი და უფროსებისადმი პატივისცემა.

ღირებულებების სისტემის განსხვავებები დამახასიათებელია მენეჯერებისათვისაც. გარკვეულ ნარმოდგენას ამის შესახებ გვიქმნის ჯორჯ ენგლანდის კვლევა, რომელიც ნარმოდგენილია ცხრილებში 3.3.1. და 3.3.2.

ცხრილიდან 3.3.1. ჩანს, რომ ამერიკელი მენეჯერებისათვის ორგანიზაციული ეფექტიანობა ასოცირდება მოგების ზრდასთან, მაშინ როცა ინდოელი მენეჯერებისათვის უმთავრესია ორგანიზაცის მდგრადობა და ურთიერთობათა სტაბილურობა. ავსტრალიელი

მენეჯერებისთვისაც მოგება არ არის მთავარი, მათვის დამახასიათებელია კარგი საზოგადოებრივი კლიმატის ხელშენყობა – თანამშრომელთა კეთილდღეობა მესამეა მათი ორგანიზაციული პრიორიტეტების სიაში. სოციალური კეთილდღეობას კი ავსტრალიელი მენეჯერები ინდოელ და ამერიკელ კოლეგებზე მაღლაც კი აყენებენ.

ცხრილი 3.3.1.ორგანიზაციული ღირებულებების სისტემა ინდოეთში, აშშ-სა და ავსტრალიაში

ღირებულებები	ინდოეთი		აშშ		ავსტრალია	
	ქულები	რანგი	ქულები	რანგი	ქულები	რანგი
ორგანიზაციული ეფექტიანობა	69	1	65	1	64	1
მწარმოებლურობა	62	2	63	2	62	2
ორგანიზაციის სტაბილურობა	58	3	41	3	41	3
ორგანიზაციის ზრდა	47	4	47	4	29	4
თანამშრომელთა კეთილდღეობა	44	5	34	5	45	5
ლიდერობა დარგში	38	6	43	6	44	6
მოგების მაქსიმიზაცია	36	7	58	7	38	7
სოციალური კეთილდღეობა	18	8	8	8	25	8

*წყარო:England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C.*The Manager and the Man. — Kent, OH:KentStateUniversityPress, 1974.

განვიხილოთ ღირებულებები, რომლებიც დაკავშირებულია მენეჯერების პირად მიზნებთან (ცხრილი 3.3.2.). მენეჯერების პირად მიზნებთან დაკავშირებული ღირებულებების განხილვა გვიჩვენებს, რომ არსებობს დიდი სხვაობა ინდოელ, ავსტრალიელ და ამერიკელ მენეჯერებს შორის. განსაკუთრებით თვალშისაცემია მათ მიერ პრესტიჟის შეფასება. ინდოელი მენეჯერებისათვის ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი ღირებულება (რანგი 6), ამერიკელებისა და ავსტრალიელების შეფასებებში ერთ-ერთ უკანასკნელ ადგილს იკავებს (11).

ქულებში მინიჭებული სხვაობაც დიდია. ინდოელი მენეჯერების მეორე დიდი განსხვავება ამერიკელი და ავსტრალიელი კოლეგებისაგან მდგომარეობს აქცენტში, რომელიც მათ გააკეთეს მორჩილებასა და კონფორმიზმზე. მენეჯერთა ღირებულებების სიტემა მჭიდროდ არის დაკავშირებული მათ მოთხოვნილებებთან. ისინი ახდენენ გავლენას ორგანიზაციის ეფექტიანობაზეც. მაგრამ მათი ზეგავლენა, ღირებულებებისგან განსხვავებით, არ ახდენს უშუალო ზეგავლენას. თუ ორგანიზაცია არ შეესაბამება მენეჯერის მოთხოვნილებებს, მას უჩნდება უკმაყოფილების გრძნობა. ეს კი მენეჯერის ქცევის ცვლილებას ინვევს, თანაც ისე, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობა ეცემა.

ცხრილი 3.3.2. მენეჯერების პირადი მიზნები

ღირებულებები	ინდოეთი		აშშ		ავსტრალია	
	ქულები	რანგი	ქულები	რანგი	ქულები	რანგი
სამუშაოთი კმაყოფილება	67	1	51	4	54	2
მიღწევები	64	2	63	1	55	1
შემოქმედება	60	3	53	2	44	3
ნარმადება	57	4	52	3	40	4
ღირსება	48	5	30	6	28	6-7
პრესტიჟი	41	6	11	11	10	11
უსაფრთხოება	40	7	15	8	28	6-7
ინდივიდუალურობა	38	8	33	5	33	5
დამოუკიდებლობა	24	9	13	9	16	9
ფული	22	10	19	7	18	8
ძალაუფლება	20	10	6	12	6	12
ზეგავლენა	19	12	12	10	12	10
თავისუფალი დრო	11	13	3	13	6	13

წყარო: *England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C.*The Manager and the Man. — Kent, OH: Kent State University Press, 1974.

შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯერებს სხვადასხვანაირი სტრუქტურის მოთხოვნილებები გააჩნიათ. ძალზე ბევრი კვლევაა ჩატარებული მენეჯერების იმ მოთხოვნილებების დასადგენად, რომლებიც განაპირობებენ მათ დამოკიდებულებას შრომის პროცესისადმი. მაგალითად, გამოკვლეულ იქნა შრომის მოტივაცია რუსეთსა და შვედეთში. რუს მენეჯერებს დაუფიქსირდათ დამატებითი განათლების მიღებისაკენ უფრო მაღალი სწრაფვა, ვიდრე მათ შვედ კოლეგებს.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ ჩატარდა მოტივაციის მასშტაბური საერთაშორისო კვლევა. დასაქმებულებს სთხოვეს, ასქულიანი სისტემით შეეფასებინათ, თუ რას აძლევს მათ შრომა. ცხრილში 3.3.3. მოტივების საშუალო შეწონილი მაჩვენებლები სხვადასხვა ქვეყნებისათვის.ცხრილის 3.3.3. ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მოთხოვნილებების პრიორიტეტულობა ამ ქვეყნებში თითქმის ერთნაირია, მაგარამ მათი ნონა საგრძნობლად განსხვავდება და იცვლება ქვეყნების მიხედვით. მაგალითად იაპონიაში შემოსაელის მიღება თითქმის აბსოლუტური პრიორიტეტია, მაშინ როცა ჰოლანდიაში მისი ნონა დაახლოებით თვითრეალიზაციის მოთხოვნილების ტოლია. ეს სხვაობა უფრო ნათელი და გასაგები ხდება, თუ მივიღებთ მხედველობაში, რომ ჰოლანდიაში ხდება შემოსაელების მნიშვნელოვანი ნაწილის გადანაწილება მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფებისათვის დსახმარების გასაწევად, ხოლო იაპონიაში კი სახელმწიფო თავის თავზე იღებს სიციალური ვალდებულებების ნაწილს და ამ ქვეყნის მენეჯერთათვის არსებობის მთავარ წყაროს შრომითი საქმიანობა წარმოადგენს. მოთხოვნილებათა ინტენსიობაში განსხვავებები ზეგავლენას ახდენენ ხელმძღვანელობის სტილის ფორმირებაზე. მაგალითად, იმ ქვეყნებში, სადაც მაღალია უსაფრთხოების აქტუალურობა, ხელქვეითები დაცვას ზემდგომი ხელმძღვანელობისაგან მოელიან, ხოლო კულტურებში, სადაც დომინირებს თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება, მოსალოდნელია უფრო მეტი ინოვატიულობა და მართვის პარტისიპატიული მეთოდები.

ცხრილი 3.3.3. შრომის ფუნქციის შეფასება ქვეყნების ნიხედვით

ქვეყანა	არჩევანის ზომა	სიამოვნების მიღება		თვითრეალიზაცია		სანდერესო პიროვნული კონტაქტები		საზოგადოებისათვის მსახური		დროის გაყვანა		სტატუსი და პრესტიჟი	
		ქულა	რანგი	ქულა	რანგი	ქულა	რანგი	ქულა	რანგი	ქულა	რანგი	ქულა	რანგი
აშშ	989	33,1	1	16,8	2	15,3	3	11,5	5	11,3	6	11,9	4
ბელგია	447	35,5	1	21,3	2	17,3	3	10,2	4	8,7	5	6,9	6
გერმანია	1264	40,5	1	16,7	2	13,1	3	7,4	6	11,8	4	10,1	5
დიდი ბრიტანეთი	471	34,4	1	17,9	2	15,3	3	10,5	6	11	4	10,9	5
იაპონია	3180	45,4	1	13,4	3	14,7	2	9,3	5	11,5	4	5,6	6
ისრაელი	940	31,1	1	26,2	2	11,1	4	13,6	3	9,4	5	8,5	6
ჰოლანდია	979	26,2	1	23,5	2	17,9	3	16,7	4	10,6	5	4,9	6

განსხვავებულ კულტურებში ადამიანები სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ სოციალურ რეალობას და განსხვავებულად ახდენენ მის კონსტრუირებას. ეს ფაქტი, ცხადია, ასევე სამართლიანია მენეჯერებისთვისაც. მაგალითად, ამერიკელი მენეჯერების რწმენა, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები პირდაპირ კავშირშია მათ ქმედებებთან, ხსნის იმ ფაქტს, თუ რატომ ეთმობა ამერიკულ მენეჯმენტში ესოდენ დიდი ყურადღება ზუსტ მონაცემებს და რატომ ექცევა ამდენი ყურადღება დაგეგმვას. აზიურ კულტურებში, სადაც ფატალიზმი ჭარბობს, მენეჯერის მხრიდან კონტროლს, ბუნებრივია, ნაკლები ყურადღება ეთმობა, ვინაიდან საზოგადოებაში დომინირებს რწმენა, რომ საბოლოო შედეგები გარე, მენეჯერებზე არადამოკიდებული ძალების ზემოქმედების შედეგია.

სამყაროს სურათის ხელმძღვანელზე ზემოქმედების კიდევ ერთი მაგალითია მისი თანამშრომელთა მართვის პროცესში ჩართულობასთან დამოკიდებულება.

აშკარაა, რომ ასეთი დამოკიდებულებები ზემოქმედებენ გადაწყვეტილებების მიღების ორგანიზაციაზე. შრომითი ურთიერთობების აღქმის ბუნებაზეა დამოკიდებული ის, მართავს თუ არა მენეჯერი პარტისიპატიული მეთოდის გამოყენებით.

ამასთან დაკავშირებით ჯ. დიქსონმა გამოყო შრომითი ურთიერთობისადმი 5 მიდგომა:

- შრომითი ეთიკა,
- ორგანიზაციის თვალსაზრისი,
- მარქსისტული შეხედულება,
- ჰუმანისტური თვალსაზრისი,
- ჰედონისტური თვალსაზრისი.

მისი კვლევის თანახმად, თანამშრომელთა მართვის პროცესში მონანილეობას ყველაზე ნაკლებ ყურადღებას შრომითი ეთიკის ნარმომადგენლები უთმობენ, ვინაიდან ისინი ვერ ხედავენ ასეთი თანამშრომლობის დიდ პოზიტიურ შედეგებს.

ჰუმანისტური მიდგომის მქონე მენეჯერები უფრო პოზიტიურად აფასებენ თანამშრომელთა პირდაპირ მონანილეობას მართვაში, ვიდრე შრომითი ეთიკის თვალსაზრისის მქონენი. ისინი, ვინც შრომით ურთიერთობებს აღიქვამს, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ნანილს, არ თელიან თანამშრომელთა მართვის პროცესში მონანილეობას მენეჯერების ფუნქცია-მოვალეობებზე თაედასხმად და პოზიტიური განწყობა აქვთ ამის მიმართ.

ადამიანები, რომლებიც აღიქვამენ სამყაროს ჰედონისტური მიდგომის ფილტრის მეშვეობით, ვერ ხედაენენ სხეაობას სიამოვნებასა და ორგანიზაციის მართვაში მოანილეობას შორის. მარქსისტები კი აღიქვამენ შრომით ურთიერთობებს კლასობრივი მიდგომის პრიზმაში და მორალურ-ეთიკური თვალსაზრისით აფასებენ მას.

გამომდინარე იქიდან, თუ როგორ აღიქვამენ მენეჯერები მომხდარს, ისინი ირჩეენ ნახალისების მატერიალურ ან მორალურ ფორმას, გამოყოფენ ფაქტორთა ჯგუფს, რომლების განსაზღვრაენ ნახალისების ფორმასა და რაოდენობას და ა.შ.

შემეცნების პროცესი

მენეჯერების მიერ რეალობის აღქმის მნიშვნელობას თუ გავითვალისწინებთ, არ გაგვიკვირდება ის, რომ მკვლევართა ინტერესების არეში მოხვდა შემეცნების პროცესი და მისი თავისებურებები.

ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ კულტურული ფაქტორის მნიშვნელობაზე მომხდარი ფაქტის აღქმისა და ინფორმაციის გადამუშავების პროცესში. ბევრი მეცნიერი ამ პროცესში გამოყოფს აგრეთვე პარადიგმების როლს.

გამოყოფილ იქნა პარადიგმების 2 ტიპი: *უნივერსალური მიზეზობრივი* და *ურთიერთგანმაპირობებელი*. პარადიგმების პირველი ტიპი დამახასიათებელია დასავლური კულტურისათვის, მეორე – აღმოსავლურისათვის. ძირითადი განსხვავებები მათ შორის თავ-

მოყრილია ცხრილში 3.3.4.

მენეჯმენტისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება ამ პარადიგმებს შორის არის აღმოსავლური კულტურების აღქმითი აპარატის მცირე დიფერენციაცია, ხოლო როგორც შედეგი – მეტი პრობლემები ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტის დროს, ვიდრე დასავლურში. ასეთი მდგომარეობა დაკავშირებულია არა მარტო კულტურულ ტრადიციასთან, არამედ მცირე ბიზნესის დომინირებად როლთან, რომელშიც მმართველობითი სპეციალიზაცია მცირე როლს თამაშობს.

მენეჯმენტისათვის ფუნდამენტური მნიშვნელობა აქვს ისეთ კატეგორიას, როგორიცაა დრო. დასავლური კულტურების უმეტესი ნაწილისათვის დამახასიათებელია დროის მონოქრონული აღქმა. აქედან მოდის პუნქტუალობაზე, განრიგების შედგენასა და მათ დაცვაზე, სანარმოო პროცესების მკაფიო კოორდინაციაზე და საერთოდ, დროის მართვის *(time management)* პრობლემატიკაზე აქცენტი.

აღმოსავლურ კულტურებში დროის ხაზობრივი მოდელი სპირალით არის შეცვლილი, ხოლო მონოქრონულის ნაცვლად დროის აღქმა პოლიქრონულია. ამის შედეგად დაგეგმვას არ ენიჭება ისეთი მნიშვნელობა, როგორც დასავლეთში, ხშირად ხდება ყურადღების გადართვა ერთი საკითხიდან მეორეზე, დამახასიათებელია რამოდენიმე პრობლების ერთდროული ხედვა.

აქვე დავსძენთ, რომ ასეთი მიდგომა მოითხოვს მცირე ან საშუალო მასშტაბის ორგანიზაციების შექმნას ცენტრალიზებული კონტროლით.

ცხრილი 3.3.4. უნივერსალური მიზეზობრივი და ურთიერთგანმაპირობებელი პარადიგმების დახასიათება

სფერო	უნივერსალური პარადიგმები	მიზეზის ურთიერთგანმაპირობებელი პარადიგმები
მეცნიერება	ტრადიციული მიზეზ-შედეგობრივი მოდელი	ინფორმაციის პოსტმენონური თეორია
კოსმოლოგია	წინასწარ განსაზღვრული უნივერსუმი	თვითრეგენერირებადი და თვითრეგულირებადი უნივერსუმი
იდეოლოგია	ავტორიტარული	კოოპერატიული
ფილოსოფია	უნივერსალური	ქსელური
ეთიკა	კონკურენტული	სიმბიოზური
რელიგია	მონოთეიზმი	პოლითეისტური, ჰარმონიული
გადაწყვეტილების მიღების პროცესი	დიქტატორული, უმრავლესობის წესი ან კონსენსუსი	ინდივიდზე ზენოლის გაუქმება
ლოგიკა	აქსიომური, დედუქციური	შემავსებელი (კომპლემენტარული)
აღქმა	აბსტრაქტული კატეგორიები	კონტექსტური
ცოდნა	ერთი ჭეშმარიტების არსებობის რწმენა. თუ მივანდით ინფორმაციას, დათანხმდება.	მრავალმნიშვნელოვანი. საჭიროებს ბევრი თვალსაზრისის გათვალისწინებას.
ანალიზი	წინასწარ განსაზღვრული კატეგორიების ნაკრები, გამოიყენება ყველა სიტუაციაში	ცვლადი კატეგორიების ნაკრები

ც. რონენმა მიუთითა კიდევ ერთი ასპექტი, რომლის მიხედვით შეიძლება არსებული პარადიგმების ტიპის გარჩევა. ქვეყნებში, სადაც ბატონობს უნივერსალური მიზეზის პარადიგმა, განვითარებულია ბრალეულობის კულტურა, მაშინ როდესაც ქვეყნებში ურთიერთგანმაპირობებელი პარადიგმებით განვითარებულია სირცხვილის კულტურა.

სირცხვილის კულტურა განვითარებულია აღმოსავლეთის ქვეყნებში (მაგალითად, იგი ფუძემდებლურია იაპონელების ქცევის დეტერმინაციისათვის). იგი აძლევს ინდივიდს ჯგუფურ აზრზე ორიენტაციას, მკაცრ ჩარჩოებში აქცევს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს. ასეთ კულტურებში ავტოკრატიული მართვის მეთოდები უფრო მისაღები ხდება,

ვიდრე სხვაში.

დასავლური, ქრისტიანული კულტურა ავითარებს ინდივიდში სინდისის მძაფრ შეგრძნებას (რომლის უკან ყოელისმხილველი ღმერთი მოიაზრება), ანუ ინდივიდისათვის უმთავრესია საკუთარ თავში სიმშვიდისა და საკუთარი თავით კმაყოფილების მიღწევა. აქედან გამომდინარე, ამ კულტურებში თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენის მეთოდებიც განსხვავებულია.

რისკისადმი დამოკიდებულება

მმართველობითი გადაწყვეტილებების უმეტესობა მიიღება რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში, ამიტომაც რისკისადმი მგრძნობელობა დამახასიათებელია თითქმის ყველა ხელმძღვანელისათვის. ბასსმა და ბუგერმა აჩვენეს, რომ რომ მენეჯერების რისკისადმი დამოკიდებულება სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულია (ცხრილი 3.3.5.). ამაედროულად უნდა განვასხვავოთ რეალურად მიღებულ გადაწყვეტილებებში გათვალისწინებული რისკი და გასარისკად პრინციპული მზაობა, რომელიც შეიძლება იყოს გაცილებით მაღალი.

ყოველ შემთხვევაში, ინდივიდუალიზმის მაღალი ინდექსის მქონე კულტურებში რისკის შესაძლებლობა აძლევს ინდივიდებს ლიდერობის დამატებით შანსს, ვინაიდან ისინი უფრო დარწმუნებულები არიან საკუთარ თავში, ვიდრე ჯგუფის სხვა ნევრები.

ცხრილი 3.3.5. რისკისადმი დამოკიდებულების საშუალო ტოლერანტობა

ქვეყანა	საშუალო ტოლერანტობა	ქვეყანა	საშუალო ტოლერანტობა
აშშ	89	დიდ ბრიტანეთი	50
იაპონია	67	ინდოეთი	50
შოლანდია	61	იტალია	44
საფრანგეთი	61	ესპანეთი	44
სკანდინავიის ქვეყნები	61	პორტუგალია	44
ლათინური ამერიკის ქვეყნები	60	ბელგია	39

უნდა აღინიშნოს, რომ თუმცა რისკისადმი ტოლერანტობა ზრდის მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების პასუხისმგებლობას, იგი არ ნიშნავს დაგეგმილი გადაწყვეტილების რეალიზაციას. ინდიეიდის ჯგუფზე გავლენის გარდა მნიშნელოვანია გადაწყვეტილების შესაბამისობა გარემოსთან და პიროვნების შესაძლებლობა, გავლენა მოახდინოს მასზე. ეს ასპექტი ხაზგასმულია ფარმერისა და რიჩმენის მიერ, რომლებმაც გამოყვეს გადაწყვეტილებების მიღების რაციონალური (აგრესიული) და კონსერვატიული სტილი. ამ ასპექტის გამოყოფა ხაზს უსვამს გადაწყვეტილების მიღებისადმი სამეცნიერო მიდგომის მნიშვნელობას, ვინაიდან რაციონალური გზით მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯერის ცოდნის დონეზე, მის ინფორმირებულობაზე, მათ შორის სტრატეგიული მნიშნელობის საკითხების შესახებ და მის უნარზე, გამოიყენოს მცნიერული მეთოდები პრაქტიკაში.

გადაწყვეტილებების მიღების რაციონალური მეთოდების გამოყენების არე შეიძლება გაფართოებულ იქნას სპეციალური ცოდნითა და მიზანმიმართული მცდელობით, გადაწყვეტილებების გამომუშავებისა და მიღების პროცესში რაც შეიძლება ხშირად იქნას გამოყენებული რაფინირებული სამეცნიერო მეთოდები. რჩმენისა და ფარმერის აზრით, ქვეყნებში, სადაც გადაწყვეტილებების მიღება რისკის პირობებში ირაციონალურია ანდა რაციონალური მეთოდები გამოიყენება შედარებით ვინრო ჩარჩოებში, მენეჯმენტის დონე - გაცილებით დაბალია.

რისკიან სიტუაციებში გადაწყვეტილებების მიღების აგრესიული ან კონსერვატიული სტილის გამოყენება დამოკიდებულია აგრეთვე იმაზე, რამდენად მგრძნობიარენი არიან მენეჯერები შედეგების მიღწევის მოტივაციისადმი. გადაწყვეტილებების მიღების სტილში აგრესიულობის ხარისხი ცვლადია სხვადასხვა კულტურისათვის. ანუ, რიჩმენისა და ფარ-

მერის თანახმად, რისკის პირობებში საუკეთესო გადაწყვეტილებებს ღებულობენ ინდივიდები, რომლებიც მაქსიმალურად არიან ორიენტირებულნი შედეგზე. განხილული თვალსაზრისით, ამერიკელ და ევროპელ მენეჯერებს შორის არსებობს სხვაობები. ამერიკელები უფრო ავლენენ რისკისადმი მზაობას, რაც დასტურდება ბასსისა და ბურგერის მონაცემებითაც . ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა ინდონეზია, თურქეთი ან ეგვიპტე, გადაწყვეტილებების მიღების რაციონალურობის ხარისხი გაცილებით დაბალია.

მენეჯერი და მისი კარიერა

ვიდრე სანარმოს ხელმძღვანელი გახდება, სხვადასხვა ქვეყანაში ინდივიდმა სხვადასხვა გზა უნდა განვლოს. ზოგ ქვეყანაში ბიზნეს ელიტას არისტოკრატი მინათმფლობელები ნარმოადგენენ, ზოგში – საშუალო კლასის ნარმომადგენლები და სხვა. მაგალითად, საფრანგეთში, მენეჯერები ხდებიან გარკვეული უმაღლესი სასწავლებლების კრსდამთავრებულები, აშშ-ში პრესტიჟული ბიზნეს სკოლის დიპლომი ნორმას ნარმოადგენს ტოპ-მენეჯერებისათვის, დიდ ბრიტანეთში კი ამას საერთოდ არ ენიჭება არავითარი მნიშვნელობა.

დასავლური, კერძოდ ამერიკული, ეკონომიკებისათვის დამახასიათებელია ტოპ-მენეჯერების ფენის ფორმირება იურიდიული და ეკონომიკური განათლების მქონე პირებისაგან. აზიური ქვეყნებისათვის (მაგალითად, ტაივანი, ინდოეთი, ჩინეთი) ბიზნესი ოჯახურ-კლანურ ხასიათს ატარებს, ამიტომაც მას კლანის (ოჯახის) უფროსი განაგებს.

გასაგებია, რომ განსხვავებები ნარმომავლობაში, სოციალურ კავშირებში, კარიერაში, არ შეიძლება, რომ არ აისახოს ხელმძღვანელობის სტილზე. შედეგებზე ორიენტირებულ ანგლო-საქსურ მენეჯმენტში შეუძლებელია სოციალური კონტროლის ტიპის არსებობა, რომელიც გავრცელებულია საფრანგეთში, ხოლო ავსტრიელი მენეჯერებს კი ნამდვილად არ უნდა ქონდეთ უსიტყვო მორჩილებისა და ასაკის შეუვალი ავტორიტეტის იმედი, როგორც მათ ინდოელ კოლეგებს.

მართვის ხელოვნება

მენეჯერის საქმიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ქსელის შექმნა ნარმოადგენს. მკვლევარებმა მიაქციეს ყურადღება, რომ სოციალური რეალობის აღქმის და და შრომის უნარი, ინტელექტუალური შესაძლებლობები და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები სხვადასხვა ქვეყნებისთვის და კულტურებისთვის სხვადასხვაგვარია. ეს განპირობებულია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩამოყალიბების განსხვავებული მოთხოვნებით ამა თუ იმ კულტურაში. სოციალურ რეალობაში სხვაობები თვით მენეჯერების მიერაც არ აღიქმება ერთნაირად ადეკვატურად. მაგალითად, ც. რონენის მონოგრაფიაში აღინიშნება, რომ ლათინოამერიკელი მენეჯერები და მათი კოლეგები აშშ-დან აზიადებენ სხვადასხვა კულტურულ ტრადიციებში აღზრდილი ინდივიდების მსგავსებას. ინდოელი მენეჯერები კი ყველაზე ზუსტები გამოდგნენ საკუთარი თავის შეფასებისას.

ათასი მენეჯერი გამოკითხვის საფუძველზე ბასსმა და ბურგერმა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხელოვნებასთან დაკავშირებული 7 ფაქტორი გამოკვეთეს:

1. სასურველი ინფორმირებულობა, რომელიც გულისხმობს მენეჯერის სურვილის ხარისხს, იყოს გარშემომყოფთა საქმეების, მათი ჯგანმრთელობის კურსში, იზრუნოს თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე და აღიქვას უკუკავშირის სიგნალები;

2. ფაქტიური ინფორმირებულობა, არის საკუთარი თავის სხვაში დანახვის რეალური ხარისხი;

3. წესების შესრულება, რომელიც გულისხმობს ნესებისადმი და ძალაუფლებისადმი ინდივიდების მორჩილების ხარისხს;

4. კოლექტიურობის არჩევა გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რომელიც გვიჩვენებს, თუ რა ხარისხით შეუძლია მენეჯერს საკუთარი თავის ჯგუფთან იდენტიფიცირება და საკუთარი პასუხისმგებლობის მათზე გადაკისრება;

5. სხვაზე დაყრდნობა, ფაქტორი, რომელიც ზომავს პრობლემის გადაჭრისას მენეჯე-

რის სხვაზე დამოკიდებულების ხარისხს;

6. ნაყოფიერი პორიზონტალური მუშა კავშირები კოლეგებთან, არის ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია მენეჯერის საკუთარი საქმიანობის პორიზონტალური კოორდინირების უნართან.

მენეჯერების თვითშეფასების კითხვარების ანალიზზე დაფუძნებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ყველაზე დიდი სხვაობები არის ფაქტორში „სასურველი ინფორმირებულობა". სხვა პიროვნებებისადმი გამოჩენილ გაგებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პირონეელი მენეჯერები და ეს არც არის გასაკვირი, თუ გავიხსენებთ, რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ესპანურსა და პორტუგალიურ კულტურებში საკუთარ ღირსებას. გერმანულ კულტურაში დიდი ყურადღება ეთმობა შრომით ეთიკას. ავსტრიასა და გერმანიაში სხვისი გაგების ხელოვნებას არ მიუღია მაღალი შეფასებები.

ბასსისა და ბურგერის კვლევამ გვიჩვენა, რომ ინდოელი მენეჯერები სხვაზე უფრო არიან დაინტერესებულნი ნესების შესრულებით და უფრო დამოკიდებულნი ზემდგომ ხელმძღვანელებზე. საინტერესოა, რომ „ნესების შესრულებამ" ყველაზე ნაკლები შეფასება იაპონელი მენეჯერების კითხვარებში დაიმსახურა. ამავდროულად, ყველაზე უფრო დიდ დამოუკიდებლობას ავსტრიელი და გერმანელი მენეჯერები აღენენ. ყველაზე დახელოვნებულები პორიზონტალურ კავშირებში პოლანდიელები გამოდგნენ, ხოლო ფრანგებმა კი ამ მაჩვენებლით ბოლო ადგილი დაიკავეს.

გამოვლინდა სხვა განსხვავებებიც. იაპონელი მენეჯერები ყველაზე უფრო მიზანმიმართულნი, გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირებულნი, ინიციატივიანნი და ობიექტურობისაკენ მსწრაფნი აღმოჩნდნენ, ხოლო ფრანგი მენეჯერები კი ყველაზე კრიტიკულნი თვითშეფასებისას.

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ხელოვნება განსაკუთრებულად ვლინდება მოლაპარაკებების ნარმართვისას. ასე მაგალითად, პოლანდიელები და იაპონელები სხვაზე უფრო არიან შებოჭილნი ჯგუფური აზრით, ხოლო მოლაპარაკების მსვლელობისას ცდილობენ, არ გადაუხვიონ პირვანდელ პოზიციას. ჩრდილო- და სამხრეთამერიკელი მენეჯერები მოლაპარაკების მსვლელობისას სხვაზე სწრაფად ნახულობენ კომპრომისს და სხვაზე იშვიათად ექცევიან ჩიხში, ვინაიდან ისინი არ არიან შეზღუდულები ნინასწარ მიღებული კოლექტიური გადაწყვეტილებებით.

გადაწყვეტილებების მიღების სტილი

გადაწყვეტილებების მიღების თავისებურებები ამა თუ იმ ქვეყანაში აგრეთვე კულტურითაა განპირობებული. მაგალითად, ევროპული ტრადიცია მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერები დიდ ანგარიშს უნევენ ნინა გამოცდილებას, უფრო დეტალურად ამზადებენ გადაწყვეტილებებს, მეტ ყურადღებას უთმობენ მათ ხარისხს. ამერიკელი მენეჯერები უფრო მომავლისკენ, პერსპექტივებისკენ არიან ორიენტირებულნი. გადაწყვეტილებებს ისინი სხვაზე სწრაფად ღებულობენ, უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღების თვით ფაქტს, ვიდრე მის დასაბუთებას. ეს თვისება კიდევ უფრო ფასდება ლათინური ამერიკის ქვეყნებში, სადაც ქვემდგომი თანამშრომლები ხელმძღვანელობისაგან სნორედ გადაწყვეტილების სისწრაფეს მოელიან. თანაც, თუ აშშ-ში მიღებულია გადაწყვეტილების რაციონალური დასაბუთება, ლათინოამერიკელებისათვის იგი არც თუ მნიშვნელოვანია – რელევანტური ინფორმაცია გროვდება აშკარად არასაკმაო მოცულობით, ხოლო გადაწყვეტილება კი ირაციონალურია.

ლათინური ამერიკის ქვეყნების მენეჯერები გაცილებით ხშირად ყვებიან ემოციებს და ეყრდნობიან ინტუიციასა და იმპროვიზაციას, ვიდრე მათი ჩრდილოელი მეზობლები. ჯ.დ.გარბრონმა აღნიშნა ბრაზილიელი მენეჯერების ტენდენცია, რომელიც, შესაძლოა, ანეიტრალებს ირაციონალური გადაწყვეტილების შედეგებს, და რომელიც გამოიხატება ფორმულით „დაველოდოთ და ვნახოთ". ბრაზილიელები გაურბიან სერიოზული პრობლემების კარდინალური ზომებით გადაწყვეტას და უპირატესობას პალიატიურ გადაწყვეტილებებს ანიჭებენ. იაპონელები, როგორც ზევით უკვე აღვნიშნეთ, ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს აფასებენ და პრობლემების გადაწყვეტისას სხვას ეყრდნობიან. აშშ-ში ასევე პოპულარულია პარტისიპატიული მართვის მეთოდები. მაგრამ აქ მათ საუზველად უდევთ ინდივიდუალური თავისებურებებისათვის ანგარიშის გაწევა და ძალაუფლების დელეგირე-

ბა. თუმცა, ს. რონენი თვლის, რომ ეს ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ეხება. ბასსისა და ბურგერის კვლევების მიხედვით, გადაწყვეტილების მოღებისას კოლექტიურობას ყველაზე ნაკლებად რომანული კულტურების ნარმომადგენლები იჩენენ – ესპანელები, პორტუგალიელები, ფრანგები, იტალიელები. სწორედ აქედან გამომდინარეობს მათი დამოუკიდებლობა პრობლემების გადაწყვეტაში და სხვაზე დაყრდნობის ყველაზე ნაკლები ხარისხი.

მართვის სტილის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი მისი დემოკრატიზმის ხარისხია. გამოყოფენ ისეთ განზომილებებს, როგორებიცაა ძალაუფლების გადანაწილება (დემოკრატია-ავტოკრატია) და გადაწყვეტილების მიღების წესი (დირექტიულობა-პარტისიპატიულობა).

ავტოკრატიული სტილი დაკავშირებულია ძალდატანების პირდაპირ გამოყენებასა ან მუქარის გამოყენებასთან. დემოკრატიული ლიდერი აფუძნებს თავის ძალაუფლებას კენჭისყრის დროს უმრავლესობის მოპოვების საკუთარ უნარსზე და თავისი მიმდევრების ნდობით სარგებლობს.

გადაწყვეტილებების მიღების წესი შეიძლება დაეყრდნოს ამ პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას ან მათ გამიჯნვას პროცესისგან. ჩართვა ხორციელდება სხვადასხვა გზით. ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს კონსულტაცია თანამშრომლისგან პირადად ან ჯგუფის თანდასწრებით, ანდა გადასცეს მას გადაწყვეტილების მიღების უფლება.

ლიდერობის სიტუაციური თეორიები გადაწყვეტილების მიღების ამა თუ იმ სტილს აკავშირებს ამოცანის ხასიათთან, გარემოს მდგომარეობასთან, ორგანიზაციულ თავისებურებებთან, მენეჯერის კვალიფიკაციასთან. შედარებითი მენეჯმენტის ჩარჩოებში ნარმართულმა კვლევებმა გვიჩვენეს, რომ ნაციონალური თავისებურებები სიტუაციის შემადგენელი ნანილია. ორფენის ნაშრომში მოყვანილია მაგალითი, როცა სამხრეთაფრიკული და ჩრდილოამერიკული კომპანიები დაახლოებით ერთნაირ პირობებში იმყოფებიან (დაბალი კონკურენცია), ხოლო გადაწყვეტილებების მიღების ორგანიზაცია კი განსხვაებული აქვთ. სამხრეთაფრიკულ კომპანიებში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ცენტრალიზებულად და ამიტომაც ჩრდილოამერიკული დეცენტრალიზებული კომპანიები უფრო ნარმატებულია. ამერიკული მენეჯმენტის კულტურა, როგორც ვიცით, თანამშრომლის ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას ეყრდნობა, ეს კი, თავის მხრივ, გადაწყვეტილების მიღების უფლებასთან არის დაკავშირებული. სწორედ აქედან გამომდინარეობს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია, როცა ყველა გარემოება ცენტრალიზაციისკენ უბიძგებს. გასაგებია, რომ სამხრეთ აფრიკაში, აპარტეიდის პირობებში, თანამშრომელთა მოზიდვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათი რასობრივი ნიშნის გათვალისწინების გარეშე ვერაფრით მოხერხდებოდა სერიოზული კულტურული და იდეოლოგიური ნინააღმდეგობის გარეშე. სხვა ქვეყნებში ჩატარებულმა კვლევებმაც გვიჩვენა, რომ პარტისიპატიული მეთოდების გამოყენება ყოველთვის არ არის გამართლებული.

დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ ნაციონალური კულტურული სხვაობები გავლენას ახდენენ მენეჯერების ქცევაზე, ისინი ნარმოადგენენ მმართველობითი სიტუაციის ელემენტებს. ხელმძღვანელის სტილზე გავლენას ახდენენ ღირებულებათა სისტემა, მოთხოვნილების სხვადასხვა ტიპის ინტენსიურობა, სამყაროს სურათი, შემეცნების პროცესის თავისებურება, რისკის აღქმა, მენეჯმენტისა და პიროვნებათაშორისი კავშირების ხელოვნების ფორმირების გზები.

3.4. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის ეროვნული სტილის ჩამოყალიბებაზე

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მენეჯმენტსა და მართვის სტილის თავისებურებებზე სერიოზულ გაელენას ახდენს სახელმწიფოს საქმიანი კულტურა. საქმიანი კულტურის ქვეშ იგულისხმება ბიზნესის სფეროში ნორმებში, ღირებულებებში და ცოდნაში გამოხატული ურთიერთობების სისტემა. ადამიანის ქცევაზე ბიზნესის სფეროში უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას – გეოგრაფიული, სოციალური, ბუნებრივი, ეკონომიკური, რელიგიური და ზოგიერთი სხვა, რომელიც შემდეგ აისახება გარკვეული ტრადიციებისა და ჩვევების ფორმირებაში. ეს პირობები ნარმოშობენ ცხოვრების, აღზრდის, შრომის გარკვეულ სისტემებს. კვლევები კი აჩვენებენ, რომ ისინი მეურნეობის გაძლოლის ცელილებების დრო-

საც კი აგრძელებენ ზემოქმედებას მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის შრომით ჩვევებსა და ფსიქიკის თავისებურებებზე.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური ქცევის თავისებურებები ნარმოადგენს გარკვეული მოვლენებისა და ერის არსებობის პირობების შედეგს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

ბიზნესის ტრადიციები საქართველოში ყალიბდებოდა როგორც ბუნებრივი, ისე ისტორიულ-პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ზეგავლენით, რაც განაპირობებდა მათ ცვალებადობას და მრავალსახეობას. ამასთან ერთად, რელიგიური და კულტურული ნეს-ჩვეულებების მრავალფეროვნება, ასევე მეურნეობის ნყობა საქართველოში განაპირობებდა საქმიანი ადამიანების მრავალეარიანტობას და საქმიანი ურთიერთობების მრავალსახეობას, რის შედეგადაც დღეისათვის ქართული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა ძალზე დიდი მრავალფეროვნებით.

მრავალი საუკუნის განმავლობაში ყალიბდებოდა მეურნეობრიობის ის პრინციპები, რომლებიც დღესაც ადამიანთა ქცევის საფუძველია. ისინი განპირებული იყო ისტორიული, გეოგრაფიული და კლიმატური ფაქტორებით.

საქართველოს საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორიაში პირობითად შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი ეტაპები: *რევოლუციამდელი, სსრკ-ს და თანამედროვე* პერიოდები. პირველი ორი ძალზე მნიშვნელოვანი იყო, მაგალითად, ქართული ეროვნული ხასიათის თავისებურებები, რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში გამომუშავდებოდა, ანდა საბჭოთა ნორმები, წესები, ასევე ეკონომიკური და მართვითი ორიენტაციები, დღესაც აისახება საქმიანი ურთიერთობის ქართულ სტილზე.

საქართველოს ისტორიაში არ არსებობს კაპიტალისტური მენარმეობის ძლიერი ტრადიციები, რომელთაც შეეძლოთ ხელშენყობა საქმიანი ტრადიციების განვითარებისათვის. ასე, ბიზნესის ახალი განვითარების არც ისე შორეული პერიოდი აღინიშნებოდა მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში, საქართველოს დამოუკიდებელი რესპუბლიკის (1918-1921წწ.) პირობებში, თუმცა შემდეგ, 70 ნლის განმავლობაში ბიზნესი უკანონოდ ითელებოდა და ეს კი საკმარისი დრო აღმოჩნდა იმისათვის, რომ დაკარგულიყო მენარმეობის ნებისმიერი უნარი და დავინყებას მისცემოდა ქართული სამენარმეო ტრადიციები და კულტურა.

უკანასკნელი საუკუნის განმავლობაში ეკონომიკის მართვის საფუძველს გეგმიური სისტემა ნარმოადგენდა, რომელიც ფაქტობრივად დაიშალა ქართული თანამედროვე რეფორმების პროცესში. სსრკ-ს დანგერვასთან ერთად მმართველობითმა ქცევამ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. ადრე სახელმნიფო ნარმოადგენდა მესაკუთრეს და უფრო მეტად ზრუნავდა კონტროლსა და შეზღუდვებზე, ვიდრე შემოქმედებით მიდგომასა და ნახალისებაზე. ისახებოდა კონკრეტული ამოცანები, რომლებიც ძირითადად იზომებოდა ნატურალური სახით. საბოლოო ჯამში, საბჭოთა ეკონომიკა ცნობილი იყო გაფლანგვით, არასაჭირო პროდუქციის გამოშვებით, სამეურნეო დისპროპორციებითა და სხვა ნეგატიური მოვლენებით. საქართველოში შემოქმედებითი მიდგომა საფრთხის ქვეშ აყენებდა გეგმის შესრულებას და არ სარგებლობდა ნარმატებით, გარდა ამისა, მოსახლეობას შეთვისებული ჰქონდა ისეთი ნიშნები, როგორიცაა უინიციატივობა და ა. შ.

მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოინვია ცვლილება მმართველობით ქცევაში და აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავისი მოძველებული პრინციპებისათვის. ამასთან ერთად, თანამედროვე საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის, მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის, მთავარი მიზეზი ისაა, რომ საქართველოში ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამება პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს ფასეულობათა სისტემაში. პირველ რიგში სოციალისტური სისტემა, რომელიც ქადაგებდა კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალურ ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. მაგრამ რადიკალური ცვლილებებს არ ახლდა თან ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოინვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა. გაუგებარი იყო, რა არის სნორი და არასნორი, ეთიკური ან არაეთიკური. ეს ეხებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებას, ისე ბიზნეს-ქცევებს.

მიუხედავად ამისა, მსოფლიო სისტემაში ჩართვის პროცესი, გლობალიზაციის გავლენა და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განევრიანება მოითხოვს საქართველოსგან მართვის სფეროში გარკვეული კონცეფციის შემუშავებას.

ბევრი უცხოელი და ქართველი მკვლევარი ეცადა, გაეკეთებინა ქართული საქმიანი კულტურის ანალიზი მისი ძირითადი ნიშნების გამოყოფით, აქცენტს აკეთებდნენ მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, მიმართავდნენ მისი თითოეული პარამეტრის ისტორიულ წყაროება. მათი შრომების ანალიზის შემდეგ ჩვენ მივდიეართ დასკვნამდე, რომ ქართული ბიზნესის ნებისმიერ თანამედროვე ნიშანს შეიძლება მოეძებნოს ახსნა ისტორიულ ჭრილში. მაგალითად, სამუშაოს საქმიანობის კოლექტიური ფორმები – გლეხთა თემი სოფლის მეურნეობაში და არტელი ნარმოებაში – ხელს უწყობდა საქმიანობის კოლექტიური ფორმების პოპულარიზაციას და ა. შ. არ არსებობს ქართული ბიზნესის განსაზღვრებების სტანდარტული ნაკრები, მიუხედავად ამისა ძალზე ხშირად ქართველი და უცხოელი მკვლევარები თანხმდებიან, რომ შეიძლება გარკვეული პარალელების გაელება მათ მიერ მიღებულ ცნებებს შორის.

ქართული საქმიანი კულტურის უცხოელ მკვლევართა შორის, უნდა გამოვყოთ რ. ლიუისი, რომელიც თავის კვლევაში აღნიშნავს, რომ საქართველოს საქმიან კულტურას მრავალსაუკუნოვანი ისტორია აქვს, გარდა ამისა, მასზე დიდი გავლენა იქონია კომუნისტური რეჟიმის 70-წლიანმა პერიოდმა. მკვლევარის აზრით ქართველი ხალხის მრავალი თვისება, რომლებიც აქამდე ახდენდა გავლენას მის ხასიათზე, აიხსნება ისტორიულ-გეოგრაფიული ფაქტორებით. მიმზიდველმა გეოპოლიტიკურმა მდგომარეობამ და უცხოელი დამპყრობლებისმუდმივმა სწრაფვამ, ხელში ჩაეგდოთ ჩვენი ტერიტორია და ესარგებლათ ამ პრივილეგიით, პროეოცირება გაუკეთა დაუცველობის კომპლექსს, რამაც გამონიცია კოლექტივიზმი, ხოლო მრავალი წლის განმავლობაში მუდმივმა დუბლირებულმა ექსპანსიამ (მაგალითად, ოსმალეთისა და სპარსეთის, აღმოსავლეთ და დასავლეთ საქართველოში) გამოინცია ლავირების უნარის განვითარება და ინიციატივიანობის შემცირება. კლიმატური პირობები აიძულებდა ხალხს წლის დიდი ნანილის განმავლობაში უქმად ყოფნას, ხოლო დარჩენილ პერიოდში ქანცის განყეტამდე უთანაბროდ მუშაობას. აქცენტი კეთდება ქართველი ხალხის ისეთ უარყოფით თვისებებზეც, როგორიცაა ეჭვიანობა, უდარდელობა და უინიციატივობა, როგორც ისტორიული მოვლენებისა და რეჟიმების შედეგი. უნდა ითქვას, რომ ამ შემთხვევაში არაფერს ახალს არ ვამბობთ, მხოლოდ განვანზოგადებთ სხვა მკვლევართა აზრს. მეორე მხრივ, ზოგიერთი ნიშან-თვისება, ჩვენის აზრით, ან პიპერტროფირებულია, ან განეკუთვნება საქართველოს განვითარების უფრო ადრეულ პერიოდს. ჩაკეტილობა, ეჭვიანობა და ზოგიერთი სხვა თვისება, უეჭველია, არსებობს ქართულ ხასიათში, მაგრამ არ ნარმოადგენს მის ძირითად მახასიათებლებს.

მიუხედავად ზოგიერთი ასპექტის გარკვეული პიპერტროფირებულობისა (რასაც აღნიშნავს ბევრი უცხოელი ავტორი), მთლიანობაში ჩვენი აზრი ემთხვევა ლუისის მიერ მიღებულ მონაცემებს.

ქართულის, ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერი საქმიანი კულტურის, ბიზნესის თავისებურებების ფორმალიზების მცდელობისას ნარმოიშობა რიგი პრობლემებისა, რომლებსაც ძირითად საფუძვლად უდევთ საქმიანი კულტურების შეფასებისათვის ერთიანი სკალის არარსებობა.

ისტორიულად არსებობს საქმიანი კულტურების შესწავლისადმი ორი მიდგომა: *„მითოლოგიური“*, პოლემიკური, თავისუფალი დაშვებებით, კონცენტრირებული ეროვნული სულია ამოცნობაზე და „საქართველოს განსაკუთრებულ გზაზე“ და *მეცნიერული*, ეთნოსიოციოლოგიური, რომელიც დაფუძნებულია საქართველოს განზომად მოვლენებზე (დემოგრაფიულის, მუშაობის, კულტურულის, პოლიტიკურის და ა. შ.). სამწუხაროდ, დიდი ხნის განმავლობაში ჭარბობდა პირველი მიდგომა, და ამას ხელს უწყობდა ის ფაქტი, რომ სამეცნიერო მეთოდოლოგიაში დიდი ხნის განმავლობაში არ არსებობდა ურთიერთშედარებითი პრინციპი – არ იყო ქართული მენტალობის სხვა ტიპის მენტალობებთან კორექტული შედარებები კოორდინატების ერთიან სისტემაში. პუბლიკაციების უმეტესი ნანილი აღნერს ქართულ ეკონომიურ მენტალობას ხარისხობრივი მახასიათებლების დახმარებით. უარეს შემთხვევაში შეიძლება ავტოსტეროტიპების პოვნა, ხოლო უკეთეს შემთხვევაში – ავტორიტეტების ფრაზების ნახვა – ლიტერატურულის (რუსთაველი, ი. ჭავჭავაძე, კ. გამსახურდია და სხვანი), ფილოსოფიურის ანდა რელიგიურის (მართლმადიდებლობის იდეოლოგია). მაგრამ ავტოსტერეოტიპები და ნებისმიერი ავტორიტეტის აზრი ასახავენ რეალობას გასაშუალოებულად, სუბიექტურად, რაც ინვევს დამახინჯების საფრთხეს. ამიტომ, მოცემულ საკითხში აუცილებელია ვეცადოთ, რომ მოვნახოთ ხარისხობრივი შეფა-

სებებიდან რაოდენობრივ შეფასებამდე გადასვლის გზები, რომლებიც განაზოგადებენ მასობრივი ანკეტირების შედეგებს. ქართული ეკონომიკური მენტალობის შესწავლისთვის გამოყენებულია ისეთი უცხოელი მეცნიერების კლევები, როგორიცაა ტრომპერაანსი, ლიუისი, ჰოფსტედე და სხვ., რომელთა მეთოდოლოგიებსაც ხშირად ეყრდნობიან ქვეყნების საქმიანი კულტურების დასახასიათებლად.

ხაზი უნდა გაესვას, რომ სამამული ეთნო-სოციოლოგია ახლა ორიენტირებულია სწორედ დასაელეთზე (აშშ, დასავლეთ ევროპა), და არა აღმოსაელეთზე. თუ აღმოსავლური ტრადიციისთვის (მაგალითად, იაპონური ეთნოლოგიისათვის) დამახასიათებელია თეორიის პრეეალირება პრაქტიკაზე, დასავლურ ტრადიციას გააჩნია მკვეთად გამოხატული გამოყენებითი, ინსტრუმენტული ხასიათი – ის დაკავებულია არა იმდენად შესასწავლი მოვლების მიზეზებითა და სილრმისეული არსით, არამედ საქმიან პრაქტიკაში მისი გამოყენების საშუალებების ძიებით.

ამრიგად, სამამულო საქმიანი კულტურის თავისებურებებზე დასკენების გაკეთების წყაროებს წარმოადგენს:

- მეცნიერების მიერ მიღებული განზოგადებული მომაცემები, რომლებმაც გარკეული წესრიგი და სისტემატიზაცია შეიტანეს საქმიანი კულტურის შესწავლაში;
- ქართველი და უცხოელი პრაქტიკოსებისა და მკვლევარების დაკვირვებების შედეგები;
- სტანდარტული სკალებით ჩატარებული სოციოლოგიური გამოკითხვების შედეგების მონაცემები.

არ შეიძლება ლაპარაკი მონაცემების ასპროცენტიან სიზუსტეზე, რადგანაც ყველა გამოკელეას არ გააჩნდა საკმაო მეცნიერული დასაბუთება: სოციოლოგიური გამოკითხვების მნიშვნელოვანი ნაწილი არ გამოირჩეოდა რეპრეზენტატულობით, ბევრი დასკვნა ჩამოყალიბდა ავტორების სუბიექტური შეხედულებებიდან გამომდინარე. მიუხედავად ამისა, ჩვენი შეხედულებით, თავისებურებების დიდ ნაწილს გააჩნია სილრმისეული, კულტურული ხასიათი, მეორე ნაწილი კი ნარმოადგენს საგარეო, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემოს დახასიათებას, რომელიც თავის ასახვას პოულობს ბიზნესის ნარმართვის მეთოდებში.

ამდენად, მართვის ქართული სტილისათვის დამახასიათებელია ქართული მენტალიტეტის შემდეგი თავისებურებები:

1. დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ. დამოკიდებულება სიმდიდრის, ფულის, მოგების მიმართ ტრადიციულად ითელება ნებისმიერი საზოგადოების საქმიანი კულტურის ერთერთ ყველაზე ნათელ მაჩვენებლად. სწრაფვა მოგების მიღებისაკენ და დაგროვებისაკენ ითელება ერთერთ აუცილებელ პოსტულატად კაპიტალისტური საზოგადოების ასაშენებლად. თუ დასავლეთში სიმდიდრე ტრადიციულად ითელებოდა ადამიანის საქმიანობის, მისი საქმის უნარიანობის, ენერგიისა და შრომისმოყვარეობის შედეგად, იქმნებოდა თაობათა შრომით და გადაიცემოდა მემკვიდრეობით, საქართველოში გამდიდრებული ადამიანი ხალხში უფრო ხშირად უპატიოსნო, სხვის ხარჯზე გამდიდრებულად ითელებოდა.

ქართული კულტურა ნაკლებად არის ორიენტირებული მატერიალურ სიკეთეებზე, ამიტომაც არ იყო გაერცელებული სწრაფვა დაგროვებისაკენ, გამდიდრებისკენ ნებისმიერი გზით. საზოგადოებრივ აზრში ადამიანის ღირსებები ტრადიციულად ფასდებოდა უფრო შინაგანი ხასიათით და არა მატერიალური მდგომარეობით. მოგების მიღება არ წარმოადგენს ჩვენთვის მთავარ სტიმულს, ქართველი ხალხი მთლიანობაში არ არის მისწრაფებული გრძელვადიანი შემოსავლების მიღებისა და დაგროვებისაკენ. ქართველების დამახასიათებელი მისწრაფების არქონა პირადი გამორჩენისაკენ ნარმოადგენს ბიზნესისა და მენარმეობის საკმაოდ სუსტი მოტივაციის მიზეზს, რომელიც დაფუძნებულია მკაცრ აღრიცხვასა და მართვაზე. ასე რომ, ქართველ ხალხს მთლიანობაში არ შეუძლია აღმფრენა განაცდეინოს მხოლოდ მატერიალისტურმა ინტერესებმა; ჩვენს ისტორიაში მრავლად მოიძებნება შემოქმედებისა და გმირობის სასნაულები სიცოცხლის აზრის მაჩვენებელი მაღალი იდეალების სახელით ჩადენილი გმირობა. სამშობლოს გადარჩენისათვის, რწმენისა და ძირეული ცხოვრებისეული ფასეულობების დასაცავად ქართველ ხალხს შეუძლია ზემობილიზაცია და ზეძალისხმევა. არა მატერიალური სტიმულები, არამედ ეროვნული გენიის სულიერი საყრდენები ქმნიდნენ და ქმნიან საქართველოს უდიდეს მიღწევებს. აქედან გამომდინარეობს მოთხოვნილება უფრო მაღალი ჭეშმარიტებების შეხებისა და იდეე-

ბისაკენ. „მისიონერობის" ელემენტს აღნიშნავს მრავალი უცხოელი ავტორიც. კომპანიის დონეზე ეს მენტალობა შეიძლება გამოვლინდეს თანამშრომელთა მოთხოვნილებაში, იმუშაონ არა მხოლოდ საკუთარი სარგებელისათვის (რაც ხშირად წარმოადგენს უცხოური ფირმების ჩვეულებრივ ფილოსოფიას), არამედ უფრო მაღალი და მასშტაბური ამოცანების მიღწევისათვის როგორც სანარმოს, ისე ქვეყნის დონეზე. აქ უპრიანია საკუთარი სიმბოლიკის, ლოზუნგების, ღირებულებათა სისტემის გამოყენება.

2. **ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი** ყოველდღიური მართვის პრაქტიკაში ელინდება როგორც მაღალი იერარქიულობა, ხელმძღვანელობისადმი განსაკუთრებულ დამოკიდებულებაში. ძალაუფლებასთან დამოკიდებულება ბევრ მკვლევართან ნარმოადგენს საბაზო კრიტერიუმს საქმიანი კულტურის დასახასიათებლად (ჰოფსტედე, ტრომპენაარსი, ლიუისი და სხვ.). ქართული ისტორია ხასიათდება რეჟიმების ავტორიტარიზმით, პიროვნების თავისუფლების, ინიციატივის, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებებისა ქმედებების დათრგუნვით. ეს ნარმოშობდა პასიურობას და ხელისუფლებისადმი შინაგან ნინააღმდეგობას. ამასთან, საქართველოში, ისევე როგორც აღმოსავლეთში, სიმდიდრე დამოკიდებული იყო მმართველზე ან ხელისუფლებაზე, რომლებიც განსაზღვრავდნენ შეღავათებსა და პრივილეგიებს, პირდაპირ შემოსავლებს. ეს ყველაფერი უარყოფითად მოქმედებდა სანარმოო გარიგების სახეზე, უბიძგებდა უპატიოსნო საშუალებებისაკენ, სიცრუისაკენ, უნებურად აყალიბებდა ხალხში ბიზნესისადმი უარყოფით დამოკიდებულებას, აზროვნებასა და ქცევას. ხელისუფლების ასეთი სისტემის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელმძღვანელი ობიექტს თვლის „საკუთარი სასახლის" გაგრძელებად, პრაქტიკულად პირად საკუთრებად, რომელსაც შეიძლება მოექცე საკუთარი ნებისა და სურვილისამებრ. ძალაუფლების ასეთი განვითარება ნარმოშობდა ნიჰილიზმს, ყველაფრის დაშვებასა და აზიურ მორჩილებას.

იერარქიულობას გააჩნია უშუალო კავშირი დისტინცირებასთან და წარმოადგენს ქართული ხელისუფლების ორგანულ ნანილს. ისტორიული ანალიზის მიხედვით, საქართველოში დისტანციური ძალაუფლების ერთერთი ძირითადი მიზეზია მონღოლთა ურდოს ხანგრძლივი ბატონობა, როდესაც ქართული მინების ექსპლუატაციას დისტანციური ხასიათი ჰქონდა. სწორედ ეს ფაქტია დისტანცირების ძირითადი მიზეზი, თუმცა არსებობს სხვებიც. ამრიგად, თუ დასავლეთში არსებობს „ხელისუფლება – ხალხისაგან (ოდესაც „ღმერთისაგან"), საქართველოშია „ძალაუფლება – ძალაუფლებისაგან" (იყო „ღმერთისაგან"-აც). ლეგიტიმურობის ასეთი ტიპი აუცილებლად გულისხმობს დისტანცირებას.

ამრიგად, ძალაუფლების ექსტრემალური დისტანციის განვითარებას საქართველოს ისტორიაში მრავალმა ფაქტორმა შეუნყო ხელი. ქართული საქმიანი კულტურის თვისებები უშუალოდ აისახება მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაზე ქართულ სანარმოებში, სადაც არსებობს ძლიერი ქარიზმატული ლიდერის აუცილებლობა. ამ ლიდერზეა ორიენტირებული მთელი კოლექტივი. მოთხოვნილება გმირებზე არსებობს მთელი ქვეყნის მასშტაბით, სანარმოში კი ეს თვისება აუცილებელს ხდის ძლიერი პროფესიონალი ლიდერის არსებობას, რომელიც სარგებლობს პერსონალის პატივისცემით და შეუძლია ხალხის აყოლიება სანარმოს მიზნების მისაღწევად.

ამ მოვლენის უარყოფითი მხარეს განეკუთვნება დამოუკიდებლად მუშაობისა თვითმოტივაციის არარსებობა. ეს ფაქტორი განაპირობებს გარკვეულ თავისებურებებს მმართველობით პრაქტიკაში. ასე, კარიერის შენება, რომელიც სრულად გამართლებულია დასავლელი მუშაკის თვალში, ქართულ პრაქტიკაში განსჯადია, როგორც „უფროსობას ეპონტნება", ხოლო უფროსობის გულრნფელი პატივისცემა, როგორც წესი, განპირობებულია ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, უფრო ზუსტად კი ამ თვისებების აღქმით. ამის შედეგად ფრთხილი ურთიერთობების გამკაცრება და ფორმალიზება შესაძლებელია მხოლოდ პარტნიორული ურთიერთობების და მომუშავეთა მიმართ თუნდაც მოჩვენებითი ყურადღებით.

იერარქიულობის სხვა უარყოფით შედეგია ბიუროკრატიზაცია, უფრო ზუსტად კი გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად ვერმიღება, ნებისმიერი ინფორმაციის ზემდგომებთან „შეთანხმების" აუცილებლობა, დასავლელი ბიზნესმენების აზრით, ხელქვეითებზე უფლებების არასაკმარისი დელეგირება. პირველთა რიცხვი ხშირად ძალზე მაღალია. საქართველოში ძალაუფლების დისტანციის მაღალი დონე ინვევს ცენტრალიზაციას, გადაწყვეტილებების მიღების ავტოკრატულ სტილს და მუდმივ მზადყოფნას ხელქვეითების გა-

საკონტროლებლად. იმ დროს, როცა ფირმისგან ზედმეტად რეგულირება და გადაჭარბებული კონტროლი ევროპულ ქვეყნებში ძალაუფლების მოკლე დისტანციით აღქმული იქნება როგორც უნდობლობის გამოხატულება და, შესაბამისად, დააქვეითებს საქმიანობის ეფექტიანობას. ასეთ შემთხვევაში თუ სამუშაო პროცესის ორგანიზებისას ქართველ მენეჯერს შეექმნა შთაბეჭდილება მისი სამუშაოს უაზრობაზე, ამას შესაბამისი შედეგი მოყვება.

3. **კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე.** ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნის მოაზროვნეები მიუთითებდნენ, რომ ქართული კულტურისათვის ტიპურია მისწრაფება კოლექტივიზმისაკენ და ის ძირფესვიანად განსხვავდება დასაელური კულტურების ინდივიდუალიზმისაკენ მისწრაფებისაგან.

ინდივიდუალიზმის ინდექსი ასახავს პიროვნებაზე კოლექტივის გავლენის დონეს შესაბამისად, კოლექტივიზმის დაბალი მნიშვნელობა ნიშნავს ორიენტაციას ინდივიდზე და მის ინტერესებზე, კოლექტივის სუსტ გავლენას, კოლექტივიზმის მაღალი მაჩვენებელი კი აჩვენებს ორიენტაციას კოლექტივისტური ღირებულებებისაკენ, კოლექტივის მნიშვნელოვან გავლენას ინდივიდების ცხოვრებაზე. კოლექტივისტური თანასაზოგადოება მოითხოვს ადამიანის ორგანიზაციაზე უფრო მეტ ემოციურ დამოკიდებულებას და ორგანიზაციის უფრო მეტ პასუხისმგებლობას საკუთარ თანამშრომლებზე.

მკვლევართა მონაცემებით, საქართველო ნარმოადგენს კოლექტივისტურ ქვეყანას, უკანასკნელი კვლევები კი აჩვენებენ, რომ მას უკავია შუალედური მდებარეობა „ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმის" სკალების მიხედვით. პროექტის GLOBE-ს თანახმად ეს მაჩვენებელი 34 ქულას შეადგენს .

კოლექტივიზმის გაგება არსებითია როგორც საწარმოს, ისე ქვეყნის მასშტაბებითაც. ამ ფაქტორს გააჩნია, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მნიშვნელობაც. ერთის მხრივ, ეს კარგია იმით, რომ ყველა უნდა ეხმარებოდეს ერთმანეთს, განვითარებულია ურთიერთდახმარება და ერთიანობა, ხოლო მეორეს მხრივ, ამის შედეგია ჭკუით, სიმდიდრით, გარეგნობით ან სხვა ნიშნით უფრო შესაძრნეული ადამიანების მიუღებლობა. მართვის პროცესში ეს შეიძლება გამოვლინდეს იმაში, რომ ადამიანები ვერ მიეჩვივნენ გადანყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას. ეს ფაქტორი (კოლექტიურობა) გათვალისნინებულ უნდა იქნას სხვადასხვა პროცესების დროს, მათ შორის მომუშავეთა დაქირავებისა და გათავისუფლებისას, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას, მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის შექმნისას და ა. შ.

4. **გაურკვეველობისგან თავის არიდების მაღალი დონე.** საქართველო ხასიათდება როგორც ქვეყანა გაურკვევლობის თავიდან არიდების მაღალი დონით, რაც ნიშნავს, რომ ხალხი ღელავს საკუთარ მომავალზე, უპირატესობას ანიჭებს სტრუქტურირებულ ოპერაციებს, მნიშვნელოვანია რეგლამენტაცია და მითითებული წესები. პროექტის GLOBE თანახმად საქართველოში გაურკვევლობისგან თავის არიდების ინდექსი შეადგენს 77 ქულას.

გაურკვევლობის თავიდან არიდების დონის მაჩვენებელი დიდ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციის პროცესში. დავუშვათ, ამ მონაცემის დაბალი მაჩვენებელი აშშ-ში აჩვენებს მუშაკისათვის მაქსიმალური თავისუფლების მიცემის აუცილებლობას, ეს იმ დროს, როდესაც საქართველოში ამ მონაცემის მაღალი მაჩვენებელი ლაპარაკობს უფრო მეტი გარკვეულობის აუცილებლობაზე. ტრანსნაციონალურ კორპორაციაში მოტივაციის საშუალება, რომელმაც გაამართლა ამერიკელ მენეჯერებთან, გამოიწვევს ქართველი მენეჯერის ძლიერ შინაგან წინააღმდეგობას და ეფექტიანობის დაცემას.

სოციოლოგების მონაცემებით, ქართველებს არ ახასიათებთ გრძელვადიანი გეგმების დასახვა, და მენტალობიდან გამომდინარე, ზოგ შემთხვევაში ეს გასაგებიცაა. მნიშვნელოვანია მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ ამ მოკლევადიანი ორიენტაციის დამატებითი მახასიათებლებია „მზერა წარსულისაკენ", ტრადიციების პატივისცემა და სოციალური ვალდებულებების შესრულება. ასევე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ გაურკვეველობის თავიდან აცილების ძლიერი სურვილი ინვევს კონსერვატიზმს, ცხოვრების ჩვეული ნყობისა სტილის შეცვლის სურვილის არქონას, რაც, თავის მხრივ არ ახდენს ბიზნესზე დადებით გავლენას.

5. **საქმიანი კულტურის ქალურობა.** ითვლება, რომ მამაკაცურ კულტურებში მანეჯერები მომართულნი არიან მიზნის მისაღწევად, მზად არიან მკაცრი კონკურენციისადმი, აგრესიულად მართაევენ ბიზნესს. ქართული საქმიანი კულტურა კი საკმაოდ „ქალურია",

ანუ ნავარაუდევია ორიენტაცია არა მიზნის მიღწევა „ცხოვრება მუშაობისათვის", არამედ შესასრულებლად დავალებისა „მუშაობა ცხოვრებისათვის". ქალურ კულტურებში ფასდება მუდმივი ყურადღება თანამშრომელთა მიმართ, კარგი ურთიერთობები, კონკურენციის სურვილის არქონა, უფრო სუსტების მხარდაჭერა. ქართული საქმიანი კულტურის ქალური რობა ვლინდება ისეთ სიმბოლოებში, როგორებიცაა „დედა-სამშობლო", „დედა-საქართველო", მენეჯერები ძირითად ყურადღებას უთმობენ ადამიანურ ურთიერთობებს, პუმანურობას, უფრო მიდრეკილნი არიან კომპრომისებისაკენ. სულიერი ფასეულობები ჭარბობენ მატერიალურებს, სამუშაო განიხილება არა როგორც მიზანი, არამედ კომფორტული ცხოვრების უზრუნველყოფის საშუალება.

ქართული სოციალურობის ცნება მჭიდროდაა დაკავშირებული კოლექტივიზმის ცნებასთან და ნარმოადგენს მისნრაფებას მდგრადი სოციალური მდგომარეობისაკენ გარდა ამისა, საქართველოში ტრადიციულად არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება მდიდრებისადმი, რის გათვალისწინებაც საჭიროა, საკმაოდ მტკივნეულად აღიქმება „სოციალური უთანასნორობა", ხოლო მთლიანობაში ადამიანები ძალიან აფასებენ სოციალურ სიკეთეებს. საქართველოში სხვისი „ნარმატება" მაინცდამაინც არ არის მონონებული, ხოლო მათ, ვინც ნარმატებულია ბიზნესში, ეჭვით უყურებენ. ეს მაშინ, როცა ამერიკაში მათ პატივს სცემენ.

ამ სფეროს ჩარჩოებში შეიძლება ასევე განხილულ იქნას ქართული ბიზნესის „ურთიერთობითი" და არა საგნობრივად ორიენტირებული ხასიათი. ისტორიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ ქართული კულტურა მთლიანობაში და კერძოდ საქმიანი კულტურა, ნარმოადგენს ურთიერთობითს. ეს გვაახლოებს ჩვენ ისეთ კულტურებთან, როგორებიცაა ლათინოამერიკული, ესპანური, იტალიური, სადაც პირველ ადგილზე ურთიერთობები დგას. როგორც ურთიერთობითი კულტურის შედეგი, სანარმოები საქართველოში ტრადიციულად პირველ რიგში ორიენტირებულია არა შედეგის, ანუ მოგების მიღებაზე, არამედ პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გარკვეული ტიპის მხარდაჭერაზე.

„ურთიერთობითი" ხალხები ნაკლებად არიან დაინტერესებულები ფულით, ორიენტირებულნი არიან უფრო ადამიანებზე, ვიდრე საქმეზე. პირადი კონტაქტები ყოველთვის წინ უსწრებენ საქმეს (რაც დამახასიათებელია აზიური ქვეყნებისათვის, მათ შორის იაპონიისთვისაც) – „ჯერ დავალაგოთ ადამიანური კონტაქტი, მერე – საქმე". ბევრი მნიშვნელოვანი საქმე ნყდება „არასამუშაო" გარემოში, „უფრო ახლოს" გაცნობის სურვილი მეზობლობს ბიზნესის ნარმართვის პროცესთან. საქართველოში მოლაპარაკებების ნარმოების დროს პრიორიტეტები უნდა დალაგდეს შემდეგნაირად: პირადი ურთიერთობები, ფორმა, გარეგანი გამოვლინებები, ფულის კეთების შესაძლებლობა. უმეტეს შემთხვევებში ქართველები უფრო მეტად პირად რეკომენდაციებზე რეაგირებენ, ვიდრე ოფიციალურ დირექტივებზე, ხოლო პირადი ურთიერთობები ხანდახან „სასნაულებს" ახდენენ გამოუვალ სიტუაციებშიც კი. ამრიგად, ქართულ კომპანიებში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს სანარმოო ურთიერთობებზე. ასე, რაიმეს გაკეთების თხოვნისას „პირადი თხოვნის სახით", თქვენ უამრავი ფულისა და დროის ეკონომიას გააკეთებთ, და ამასთან უეჭველად მიიღებთ ხარისხს.

„არაფორმალურის" არსებობა ურთიერთობებში ისტორიულ რეტროსპექტივაში ფესვებით მიდის ქართული გლეხური თემის კარგად ცნობილი ფენომენისაკენ. „ოჯახური" კულტურებისათვის დამახასიათებელი დაყოფა თავისიანებზე და უცხოებზე, ასევე საქმიანი ეთიკის თავისებურება გაძლიერდა ბიზნესის გარემოსა და პოლიტიკური პერიპეტიების არასტაბილურობის შედეგად. მაგრამ, სამწუხაროდ, ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობების პრინციპების დისბალანსი ნარმოადგენს სერიოზულ დაბრკოლებას მენეჯმენტის ინსტიტუტის ჩამოყალიბებისათვის.

კოლექტივიზმის მაჩვენებლის განხილვისას უნდა ვახსენოთ ქართული საქმიანი კულტურის ისეთი მახასიათებელი, როგორიცაა პირადი ფაქტორის ძალზე მაღალი როლი, რომელსაც პირადი და პროფესიული მჭიდროდაა შედუღაბებული. თუ დასავლურ საზოგადოებებში მიღებულია პროფესიული და პირადი „მე"-ს მკვეთრი გამიჯვნა, საქართველოში ისინი საკმაოდ ალრეულია. ამ მახასიათებლების რეალიზაციის მაგალითებია შემთხვევები, როდესაც პირადი ინტერესები და ფაქტორები ხდებიან საქმიანობის მთავარი ორიენტირები, ამ თვისების უარყოფითი შედეგებია სამუშაოზე კონცენტრირების უნარის არქონა, კრიტიკის არაადეკვატური აღქმა (პირადულად, და არა როგორც ნორმალური სამუშაო

მომენტისა), გადაჭარბებული ემოციურობა, პირადი ნაცნობობის უპირატესობა პერსონალის აყვანის გადაწყვეტილებების მიღებისას და ა. შ.

6. პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან. საქართველოს, ჩვეულებრივ, პოლიაქტიურ კულტურებს მიაკუთვნებენ, ანუ ისეთ კულტურებს, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება, როცა იცვლება ადრე დადგენილი განრიგები და რომლებშიც მუშაობის ინტენსიობაც არათანაბარია.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ შრომასთან დამოკიდებულება და სამუშაო პროცესის ინტენსიობა უფრო მეტად გამომდინარეობს საქართველოს მოსახლეობის ცხოვრების ნესიდან. ქართველმა გლეხმა, რომელიც იძულებული იყო ნელინადში დიდი ხნის განმავლობაში ყოფილიყო უქმად, ხოლო შემდეგ მოკლე დროში შეესრულებინა ფაქტიურად მთელი წლის საქმე, გამოიმუშავა საკუთარ თავში თავისებური, მუშაობის არარეგულარული მეთოდები.

ზემოთ ჩამოთვლილი თვისებებიდან გამომდინარეობს ქართველი კაცის დამოკიდებულება დროსთან, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა ეგრეთ ნოდებული „კრიზისულ-სამობილიზაციო" ცხოვრების ნესი. ანუ ქართველს ახასიათებს ზემობილიზაცია და დემობილიზაცია ჩვეულებრივ სიტუაციებში, რაც ნაკარნახევი იყო არასტაბილურ პირობებში თვითგადარჩენისათვის დამღლელი ბრძოლით.

როგორც შედეგი, ასეთი არარითმული, „ნყვეტილი" შრომის ჩვეულები აისახება საქმიანობის ყველა სახეობაზე და სფეროზე. თავის დროზე ილია ჭავჭავაძემ აღნიშნა, რომ ქართველებისათვის ნაკლებადაა დამახასიათებელი ისეთი თვისებები, როგორებიცაა გულისყურის მოკრეფა, თანდამდევრულობა ამოცანების გადაჭრისას.

დროსთან დამოკიდებულება და მუშაობის თავისებური რითმი განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი დამოკიდებულებას. მთლიანობაში დაგეგმვის ცხოვრებაში გადატანა, გათვალისწინებული გეგმების მიყოლა არ არის დამახასიათებელი ქართული კომპანიებისათვის. მოქმედებებში ხშირად გამოიყენება ცნება „ალბათ", ასევე სურვილი და ჩვეულა, ქმედება განხორციელდეს სიტუაციისა და ვითარების მიხედვით და არა ადრე განსაზღვრული მიზნებით. ყოველივე ეს ამუხრუჭებს ბიზნესის განვითარებას და არასასურველად გამოარჩევს ქართულ ბიზნესს დასავლეთში მიღებული სტანდარტებისაგან. იმ დროს, როდესაც ბიზნესის დასავლური ფილოსოფიის თანახმად, საჭიროა შეთანხმება დეტალებზე, ქართველი მენეჯერებისათვის მთავარია საერთო კონცეფცია, მიდგომა, პრინციპები. სანყის ეტაპზე მტკიცე გეგმების სურვილის არქონა, უპირატესობის მინიჭება ზოგადი გეგმებისათვის, რომელიც შეიძლება აღმოჩნდეს შორს იმისგან, რისი მიღებაც სურთ ადამიანებს. აღსანიშნავია ქართველების მყარი ინსტრუქციებისადმი და კონტრაქტების შესრულების აუცილებლობისადმი სიყვარულის არარსებობაც.

მკვლევართა აზრით, საქართველო იკავებს შუალედურ პოზიციებს პოლიაქტიურ და რეაქტიულ კულტურებს შორის. ასე, მაგალითად, ერთი კვირის შემდეგ დანიშნულ შეხვედრაზე ქართველი მენეჯერები ჩვეულებრივ ამბობენ: „მოდი ნინასწარ გადავურეკოთ ერთმანეთს...". ეს კი ნიშნავს, რომ შეიძლება ისეთი მოვლენები მოხდეს, რომლებიც გააუქმებენ დანიშნულ შეხვედრას.

სხვისი დროის დაფასების უნარი, პრინციპში დროის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება, ნარმოადგენს დასავლურ ბაზარზე ბიზნესის ეფექტიანად ნარმართვის აუცილებელ პირობას. ასე, ერთერთი უცხოელი ბიზნესმენის აზრით, „უცხოელები ძალზე მოუთმენლები არიან, მათ ასნავლეს ყველაფრის სწრაფად კეთება: მუშაობაც, აზროვნებაც. საქართველოში კი დიდი ხანი ემზადებიან, ვადები ცოტა ვინმეს თუ აღელვებს. ქართული „არა" ძნელი გასაგებია, ვინაიდან მას არ გააჩნია კონკრეტული ასპექტი, მაგალითად „არა ახლა", „არა ამ ფასად", „ჩვენთვის არა". ამრიგად, ქართველი მენეჯერების დროის მიმართ დამოკიდებულება განსხვავდება დასავლური მიდგომებისაგან. იმავდროულად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ქართულ მენტალიტეტში ჩადებულია გლობალურად აზროვნება. „გონებრივი იერიშები" (brain storming) მიმდინარეობს იდეალურად.

7. მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე. დამოკიდებულება რელიგიისადმი, მოსახლეობაზე მისი გავლენის დონე, ნამონეული პოსტულატები ხსნიან ბიზნესში მრავალ ქცევით სტერეოტიპს. უეჭველია, რომ მართლმადიდებლობამ ძირითადი გაელენა იქონია სამამულო კულტურაზე ნინასაბჭოთა დროში. ქრისტიანობამ დაბა-

და ქართული საქმიანი კულტურის „იდეურობა", რაც ნიშნავს, რომ ხალხს შეუძლია მუშაობა არა იმდენად ფულის გულისათვის, არამედ იდეისათვის. ამრიგად, ენთუზიაზიამი, რომელიც ნარმოქმნილია ამა თუ იმ იდეის საფუძველზე, შეიძლება გახდეს შესანიშნავი სტიმული შემდგომი განვითარებისათვის. ქრისტიანობამ საკმაოდ ძლიერი გაელენა იქონია ქართულ მენტალიტეტზე ეკონომიკური თვალსაზრისით. მართმადიდებლური დოქტრინა ხშირად ექცეუა კრიტიკის ქვეშ სამუშაო ეთიკის „სისუსტისა" და „არაპროდუქტიულობის" გამო პოტესტანტიზმთან შედარებით. თვით კონფუციური სამუშაო ეთიკაც კი, რომელიც შეიცავს მეთოდური თვითგამოცდის ტრადიციას, უფრო ახლოს დგას პროტესტანტიზმთან, ვიდრე მართლმადიდებლობა, რომელიც ვარაუდობს „თანასწორობას ფინიშზე", ანუ იმყოფება სრულად ნინააღმდეგობაში კაპიტალიზმის სულთან.

შრომითი ურთიერთობები და ბიზნესი უფრო აღიქმებოდა როგორც მსოფლიო ასკეტიზმის გამოვლინება, ვიდრე საშუალება სულიერი მსახურებისა და გადარჩენისათვის.

რელიგია ქმნის ქცევის კოდექსს ცხოვრების ყველა სფეროში, თუმცა, ყველაფერ ამასთან ერთად, ქრისტიანული რელიგიის დოგმები არ ვრცელდებოდა შრომით ურთიერთობებზე. დამოკიდებულება შრომით საქმიანობასთან ამ შემთხვევაში შეიძლება დახასიათდეს როგორც ნეიტრალური. სპეციალურ კვლევებში საკმაოდ მკაფიოდაა ნაჩვენები, რომ მართმადიდებლობა, პროტესტანტიზმისაგან განსხვავებით, არ შეიცავს სამენარმეო საქმიანობის ჭკუისდამრიგებლურ სტიმულებს.

მეორეს მხრივ, ქართულმა მართლმადიდებლურმა ეკლესიამ სხვა გაელენაც იქონია სამენარმეო კულტურაზე, ასე, დევნა რნმენის გამო ადამიანებს აიძულებდა შეჭიდროებულიყვნენ. სამეურნეო ურთიერთობების ჩაკეტილობა ქართულ მთიულურ თემებში ავითარებდა ნდობას, მიცემული სიტყვის პასტივისცემას, ურთიერთდახმარებას და მხარში დგომას. ამ გარემოში „გამოიზარდა" ქართული კაპიტალიზმის იდეა, რომლს ნათელი მაგალითები იყვნენ ძმები ნიკოლაძეები, ძმები ზუბალაშვილები, დ. სარაჯიშვილი, ძმები ჯინიუზაშვილები, მ. ლაღიძე და მრავალი სხვა.

8. ნინააღმდეგობრივობა და მისნრაფება უკიდურესობების მიმართ. დუალიზმი, გაორებადობა, ზოგჯერ კი ნინააღმდეგობრიობა ნარმოადგენს ქართული საქმიანი კულტურის ერთერთ მკაფიო ნიშანთვისებას. ავიღოთ უნდაც ნინააღმდეგობრიობა, ქართული სულის არაორდინარულობა, რომელიც მნიშვნელოვანნილად განპირობებულია საქართველოს ისტორიული ტერიტორიული და ეროვნული მდგომარეობით, დასავლური და აღმოსავლური ელემენტების „შეჯახებითა და მეტოქეობით," აღმოსავლეთიდან მოსული ჯგუფურობა და დასავლეთიდან მოსული „იდეალიზმი" გახდნენ ქართული სულის დუალიზმის ფილოსოფიური საფუძველი. საუკუნეთა განმავლობაში ქართველებში ტრადიციულად ეხამებოდა პრაქტიკულად ურთიერთსაწინააღმდეგო თვისებები: სიზარმაცე და შრომისმოყვარეობა, დოგმატიზმი და მისნრაფება ყველაფერი ახლისაკენ, დაჟინება და უდარდელობა და ა. შ.

ჯერ კიდევ ნახევარი საუკუნის ნინ, ქართველი ხალხის ხასიათის ანალიზისას ავტორები მის მთავარ ნიშანთვისებად თვლიდნენ მიდრეკილებას დიამეტრულად საპირისპირო ღირებულებებისაკენ და ქმედებებისაკენ: ან შრომა ქანცის განყენებამდე – ან სიზარმაცე, ან ღვთისმოსაობა – ან მკრეხელობა"

ქართველი ხალხის მიდრეკილება უკიდურესობებისაკენ, ძლიერი პოლარობის არსებობა კიდევ უფრო აძლიერებს ხალხის დუალობას. საკმარისია გავიხსენოთ 100%-იანი კოლექტივიზაცია, რომელიც საქართველოს საბჭოთა რესპუბლიკაში რუსეთზე უფრო მცირე დროშიც კი მოხდა. ქართული სულის უკიდურესობების გათვალისნინებით შეიძლება ითქვას, რომ დასავლური თეორიის დებულებები და მენეჯმენტის პრაქტიკა შეიძლება ჩვენს მიერ აბსურდამდეც კი იქნას მიყვანილი.

9. კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, ანუ მისნრაფება კანონის „გვერდის ავლისაკენ". საქართველოში „ჩრდილოეან სექტორს" ტრადიციულად დიდი გაელენა აქვს ბიზნესზე. ქართველ ხალხში მუდმივად არსებობს „სისტემის მოტყუების" სურვილი, ხოლო გადანყვეტილების სისწორე ზოგჯერ განისაზღვრება უმრავლესობის აზრით და არა კანონით. ზოგიერთი უცხოელი მკვლევარი ამ მოვლენის ძირითად მიზეზს ხედაენენ იმაში, რომ ქართული საკანონმდებლო სისტემა ისეთნაირადაა აგებული, რომ შეუძლებელია, შეასრულო კანონები და იყო ნარმატებული, მომგებიანი მენარმე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის ჩრდილოვანი მხარე არის დასავლეთშიც, ის იქ გაცილებით ნაკლებ დონეზეა

გავრცელებული. საბჭოური რუდიმენტული გაგებით საქმიანობის განხორციელება, პრინციპით „მე ხომ მეზობელს არ მოვპარე, არამედ სახელმწიფოს", იყო და და ალბათ უახლოეს ხანშიც იქნება გადამწყვეტი ფაქტორი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ქართული ბიზნესის გამჭვირვალობის პრობლემა, რომელიც უკანასკნელ ხანს ინვევს როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური სფეროების ნარმომადგენლების დიდ ინტერესს, ასევე შეიძლება განხილულ იქნეს აღნიშნული დახასიათების ჩარჩოებში. ბიზნესის საკმარისი გახსნილობა, სანარმოსა და მისი მენეჯერების საქმიანი რეპუტაცია ნარმოადგენს დასაველეთში ბიზნესის განუყოფელ ფაქტორს, ხოლო საქართველოში ასეთი მომენტებისათვის მხოლოდ ახლა ინყებენ ყურადღების მიქცევას.

აქვე უნდა ითქვას კრიმინალიზაციის საკმაოდ მაღალ დონეზეც, „ბიზნესის სიბინძურეზე". ფაქტები ადასტურებენ, რომ იძულებისა და ძალადობის პრაქტიკა საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული ქართულ საქმიან ურთიერთობებში. მნიშვნელოვანნილად ეს აიხსნება გარემო პირობებით: მაშინ, როდესაც მეწარმე ანყდება თავისი კონტრაგენტების მხრიდან საქმიანი ვალდებულებების არშესრულების მაღალ რისკს, როდესაც სახელმნიფო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები „მესამე პირის" ამპლუაში ვერ ახერხებენ მის დაცვას, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კონტროლის „ვორიზონტალური" ფორმები შეთანხმების მიღწევისა და აღებული ვალდებულებების შესრულებაზე, რომლებსაც შეიმუშავებენ უშუალოდ სამეურნეო ოპერაციის მონაწილეები.

ვალდებულებების ხშირი არშესრულების პრაქტიკის არსებობა აჩქარებს მენარმეთა მიერ საქმიანი ურთიერთქმედების დამცველი ნორმების შემუშავებას. ამასთან, თუ დასავლეთის ქვეყნებში პარტნიორის ნდობა უმეტესწილად გამოდის, როგორც ფორმალური კონტრაქტის კანონზომიერი გაძლიერება და განვითარება, დღევანდელ საქართველოში ნდობა უპირველესად არაფორმალური ურთიერთობების წიაღში ნარმოიშობა.

ზოგიერთი უცხოელი ბიზნესმენის აზრით, საქართველოში ბატონობს „ველური ბაზრის" ეთიკა. ეკონომიკის სფერო აღიქმება, როგორც ნორმატივების სგარეშე სათარეშო არე. განსაკუთრებით საშიშია კრიმინალური სტრუქტურების ხარისხობრივი გარდაქმნა, მათი შეზრდა ბიზნესის „თეთრ" და „რუხ" სეგმენტებთან. მართალია ცალკეული დანაშაულებრივი დაჯგუფებები, რომლებიც მრავლად იყვნენ 90-იან ნლებში, დღეს უკვე აღარ არსებობენ. მაგრამ, ზოგიერთი ბიზნესმენის სიტყვებით, საშიშია არ დამნაშაულობის დონე, არამედ ბიზნესისა და კრიმინალის სნორედ ის დიფუზია, განურჩეველი ზღვარი, და სნორედ ამაშია საფრთხე სამეურნეო საქმეების ნარმოების ჩამოყალიბებადი საქმიანი ფსიქოლოგიისა და ნესებისათვის. ერთის მხრივ, პრობლემური სიტუაციები გაცილებით შემცირდა, ვიდრე ეს იყო 90-იების დასაწყისში, მეორეს მხრივ კი, ადგილი აქვს თვითონ სახელმნიფო სტრუქტურების კრიმინალიზაციას. გარდა ამისა, აქ არსებობს გარკვეული თავისებურებებიც: მაგალითად, ამ ძალების მოზიდვა არის არა იმდენად ფულის, არამედ „კავშირების" საკითხი, რადგან საჭიროა გარკვეული კავშირების ქონა პერსონალების დონეზე. დიდ ბიზნესში, კერძოდ, ნავთობით, ოქროთი ან სხვა მომგებიან სფეროებში ეერავინ შევა, თუ არა ვინმეს მფარველობის ქვეშ მყოფი.

სამართლებრივი ნორმების მიმართ უარყოფით დამოკიდებულებას საქართველოში აღნიშნევდნენ მთელი რიგი ექსპერტები, რომლებიც თავის შრომებში ხაზს უსვამდნენ, რომ ქართულ მენტალიტეტში ნესების იგნორირების, კანონის უპატივცემულობის, „საკუთარი პრინციპების" არსებობის ჩვეულა ჩადებული.

ზემოთჩამოთვლილი დახასიათებების გარდა, უეჭველია, არსებობს კიდევ სხვა ნიშნებიც, რომლებიც გააჩნია სამამულო საქმიან კულტურას და რომლებზედაც ამახვილებენ ყურადღებას სამამულო და უცხოელი მკვლევარები.

ასე მაგალითად, არსებობს ქართული სამენარმეო საქმიანობის შემდეგი განმარტება: მენარმეები პატივს სცემენ ლიდერობას, რისკს, სიმამაცეს, სტატუსსა და გავლენას. საკომუნიკაციო და ინფორმაციული ტექნოლოგიები არ არის საკმარისად განვითარებული, ძალზე მნიშვნელოვანია პირადი ურთიერთობები. იმის გამო, რომ საქართველოში დრო დიდად არ ფასობს, მენარმეები ძნელად რაეგირებენ საბაზრო და ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე. და მაშინაც კი, თუ გუნდი ნარმატებით ფუნქციონირებს, არ არის განვითარებული შიდაჯგუფური კომუნიკაციები.

ხშირად აღინიშნება ქართველი მომუშაველების მხრიდან მკაცრი ინსტრუქციებისა და ნესების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება, ასევე „მკაცრი გრაფიკით" მუშაობის

სურვილის არქონა, ანუ არის არჩევანის გარკვეული თავისუფლების აუცილებლობა. ქართველი მენარმეები ყველაზე მეტად აფასებენ წესებისა და დებულებების, ასევე სამუშაო ინსტრუქციების არარსებობას, ყველაზე ნაკლებად სჯერათ სამუშაო პროცედურების სტანდარტიზაციის სარგებლიანობისა და აგრეთვე იმისა, რომ ხელმძღვანელები მათგან ელიან ინსტრუქციების ზუსტ შესრულებას. პირველი თვისება გვაახლოებს ქართველებს ხმელთაშუაზღვისპირეთისა დ ლათინოამერიკულ ქვეყნებს, მეორე კი ისეთ ქვეყნებს, როგორებიცაა ფინეთი და შვეიცარია. პასუხი კითხვაზე – რისთვისაა საჭირო ნორმის შეუსაბამო წესები? – შეიძლება იყოს დასტური იმ ჰიპოთეზისა, რომელიც ახალი ფორმალური ქცევების დანერგვის წინაპირობად თვით კულტურაში „ტექტონიკური" ძერების აუცილებლობის მოხდენას ცნობს საჭიროდ.

მართვის ქართული სტილის ანალიზისას ცალკე უნდა აღინიშნოს მისი უარყოფითი ნიშნებიც. მაგალითად, ხშირად ლაპარაკობენ ქართველი მენეჯერების არასაკმარის პროფესიულ კომპეტენტურობაზე ზოგიერთი მმართველობითი პროცედურების ნაწილში, რაც, პირველ რიგში, აიხსნება ბიზნესის ადეკვატური სკოლის არარსებობით. აღნიშნულ პრობლემაში ძირითად ნაკლებს შორის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

- ბიზნეს-ჩვევების არასაკმარისი განვითარება;
- ეფექტიანი ანალიზისა და კომუნიკაციების არარსებობა;
- საკვანძო მმართველობითი ინსტრუმენტების არასაკმარისი ცოდნა.

ძირითად ბიზნეს-ჩვევებს შორის იგულისხმება დაგეგმვა და ფინანსური ანალიზი. ამასთან, ნებისმიერი სახით დაგეგმვის მიმართ ანთიპათია აიხსნება ფსიქოლოგიური თვალთახედვით. საბჭოთა გეგმიური ეკონომიკის ნლებმა უსიამოვნო კვალი დატოვა არა მხოლოდ ძველი ფორმაციის მენეჯერებში, არამედ ახალგზარდა მენეჯერებშიც, მაგრამ, სამწუხაროდ, გეგმიურ ეკონომიკასთან ერთად გაქრა პროექტების მართვის ყველა არსებული მეთოდიც. და ეს იმ დროს, როდესაც დაგეგმვის უნარების ფლობა მუშაობის შედეგების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა რესურსების უკეთ ორგანიზების, შემოსავლებისა და ხარჯების დაგეგმვის, რისკის გათვალისწინების, აუცილებელი რესურსების გამოთელის, ფაქტიური და დაგეგმილი შედეგების ურთიერთშეფარდებისა და სხვა თვალსაზრისით. ადეკვატური დაგეგმვა პროექტის ყველა ეტაპზე პასუხისმგებლობის, მენეჯერების უფლებამოსილებისა და მოვალეობების განაწილების საშუალებას სიძლევა.

ქართველი მენეჯერებისათვის ფინანსების მართვის, ანუ მეორე აუცილებელი უნარის სანყისები უნდა ეეძიოთ ასევე გეგმიურ ეკონომიკაში. იმის გამო, რომ საქართველოში ზოგჯერ დაგეგმვა ერთ ნელზე მეტი ხნით შეუძლებელია, დღეისათვის ბევრმა მენეჯერი არ იცნობს ისეთ ცნებას, როგორიცაა „დისკონტირებული ფულის ნაკადები" და არ შეუძლიათ მოგებისა და ზარალის ანგარიშების გაანალიზება. უნდა ითქვას, რომ ძალიან დიდია ახლა ინტერესი სწორედ ამ სფეროში კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხებისადმი.

აუცილებელი აღინიშვნის ღირსია ქართველი ხალხის დადებითი თვისებებიც მართვის პროცესთან მიმართებაში: ნოვატორობისაკენ, ორიგინალური გადაწყვეტილებებისაკენ და რისკისაკენ მიდრეკილება, ინტენსიური მუშაობის უნარი. გამოვლინდა ქართველების ისეთი თვისებები, როგორიცაა საერთო საქმის წეერობის გრძნობა, მზადყოფნა უანგარო დხმარებისადმი და ასევე მიდრეკილება არფორმალური ლიდერის მორჩილებისადმი.

ქართული საქმიანი კულტურის ბევრი უარყოფითი ნიშანი ურთიერთდაკავშირებულია და ასევე ძალზე დამოკიდებულია გარემოზე. ასე, მაგალითად, კანონებთან დამოკიდებულება ქართველ ადამიანში არ შეიცვლება მანამ, სანამ არ შეიცვლება თვითონ კანონები, დაგეგმვის პროცესისადმი უფრო მეტი გულისყური და თვით დაგეგმვის უნარიც გაჩნდება მაშინ, როდესაც დადგება ერთგვარი ეკეონომიკური სტაბილურობა და ა. შ. ზოგიერთი სხვა ნიშანი ყალიბდებობა დიდი ხნის განმავლობაში და უფრო ღრმად არის ჩაბეჭდილი შეგნებაში.

გამოდის, რომ ზოგიერთ თვისებაზე შეგვიძლია ზეგავლენის მოხდენა, ზოგზე კი არა. მეცნიერების მიერ დამტკიცებულია, რომ არსებობს მენტალიტეტის ნიშნები არქეტიპების დონეზე, რომლებიც შეცვლა ფაქტიურად შეუძლებელია, სხვები კი ექვემდებარებიან კორექტირებას.

საქართველოს საქმიანი კულტურისა და მართვის ქართული სტილის შესწაელას,

უპირველეს ყოვლისა, პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რომელიც მდგომარეობს „სუსტი" ადგილების გამოვლენაში, მართვის ეფექტიანობის ფაქტორების შესწავლაში, სხვა, და უპირველესად დასავლური ქვეყნების კულტურებთან ქართული მმართველობითი კულტურის შედარებაში. დასავლეთის ქვეყნების და ყველაზე მეტად ანგლო-საქსონური მოდელი, ყველაზე ხშირად გამოიყენება ქართული კომპანიების მიერ, და ამასთან დაკავშირებით ჩნდება კითხვა ამ მოდელის საქართველოში აქტიურად გამოყენების უპრიანობისა და „ქართული" და „კაპიტალისტური" მენტალობის შესაბამისობის შესახებ.

ამასთან დაკავშირებით ჩნდება ორი ძირითადი კითხვა: ჯერ ერთი, როგორი მენტალური მახასიათებლები შეესაბამება დასავლურ საბაზრო მეურნეობას და მეორე, რომელი მახასიათებლებია ჩვეული ქართული მენტალობისათვის?

ცნების „ანტიკაპიტალისტური მენტალობა" გზის გამკვალაია ავსტრო-ამერიკელი ეკონომისტი და სოციოლოგი ლუდვიგ ფონ მიზესი, ხოლო კაპიტალისტური მენტალობის ქვეშ უნდა ვიგულისხმოთ ის სტერეოტიპები და ღირებულებები, რომლებიც ინდივიდს ხდის უფრო კეთილგანწყობილს, უფრო შეგუებულს საბაზრო მენარმეობისადმი.

მეცნიერები ბიზნესს ანუ მენარმეობას განმარტავენ როგორც დამოუკიდებელ ეკონომიკურ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია მოგების მისაღებად. შესაბამისად, მენარმე – ეს არის საბაზრო ურთიერთობების დამოუკიდებელი სუბიექტი, რომელიც მოქმედებს საკუთარი რისკით მოგების მისაღებად. ამრიგად, „ნორმალურ" მენარმეს (მ. ვებერის, ი. შუმპეტერისა და მენარმეობის სხვა დასავლელი მკვლევარების შრომების თანახმად) უნდა გააჩნდეს შემდეგი ტიპიური ნიშნები:

1. რაციონალობა;
2. სწრაფვა სიმდიდრისაკენ, როგორც თვითმიზანი (მისწრაფება გამომუშავებისა და ინვესტირებისაკენ);
3. პატიოსნება (მზდაყოფნა შეასრულოს აღებული ვალდებულებები, თანხმობა გააცნოს უარყოფითი ინფორმაცია საკუთარ თავზე);
4. დამოუკიდებლობა (ინდივიდუალიზმი);
5. სწრაფვა შესაძლებლობათა თანასწორობისაკენ (დაბალი სოციალური დისტანცია);
6. რისკისათვის მზადყოფნა;
7. სწრაფვა ნოვატორობისაკენ.

ამ ნიშნების არსებობა „კაპიტალისტურს", მათი არქონა კი „ანტიკაპიტალისტურ" მენტალობას მონმობს.

რამდენიმე ლის განმავლობაში მეცნიერები სვამდნენ კითხვას, თუ რომელ ტიპთანაა უფრო ახლოს ქართული მენტალობა – „კაპიტალისტურთან" თუ ანტიკაპიტალისტურთან". ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად ყველაზე ლოგიკურია მივმართოთ გ. ჰოფსტედეს სკალირების სისტემას. ზემოთქმულიდან გამომდინარე შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ იდეალურ „კაპიტალისტური" მენტალობას უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებლები: ძლიერი ინდივიდუალიზმი, ძალაუფლების დაბალი დისტანცია, გაურკვევლობისაგან სუსტი თავის არიდება, ძლიერი მასკულინობა. შესაბამისად, სანინააღმდეგო მახასიათებლები ტიპიური იქნება „ანტიკაპიტალისტური მენტალობისათვის"

ჰოფსტედეს მიერ გამომუშავებული სკალის თანახმად, საქართველო უფრო მეტად ფლობს „ანტიკაპიტალისტურ მენტალობას" მისთვის დამახასიათებელია ძლიერი კოლექტივიზმი, ხელისუფლების მაღალი დისტანცია, გაურკვევლობისაგან მაღალი თავიდან აცილება, კულტურის ქალურობა. ასე რომ, შედარებითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანას საქართველოსთან მიმართებაში ნარმოადგენს სამამულო ეროვნულ-კულტურული თავისებურებების შეფასება, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ბიზნესზე. ამ თავისებურებების ნანილი, რომელიც გამომდინარეობს ისტორიული მონაცემებიდან, საკმაოდ დაკვიდრდა ქართველების ცნობიერებაში. მეორე ნანილი, რომელიც ნარმოადგენს რეაქციას სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციაზე, ექვემდებარება კორექტირებას.

ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებების გარკვევის შედეგად, ჩვენ მივედით შემდეგ დასკვნებამდე:

- ქართულ ბიზნესს გააჩნია რიგი თავისებურებებისა, რომელთა უდიდესი ნანილი აიხსნება ქვეყნის ისტორიული და კულტურული განვითარებით;
- ბაზარზე გადასვლამ გამოინვია მნიშვნელოვანი ცვლილებები მმართველობით

ქცევაში, იმავდროულად საქართველოში ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამებოდა პრიპციპულ ცვლილებას ფასეულობათა სისტემაში, რაც ხსნის თანამედროვე საქმიანი კულტურის ბევრ ნეგატიურ ნიშან-თვისებას;

- მენეჯერმა, რომელიც საქმიანობს საქართველოში, უნდა გაიგოს ეს თავისებურებები და გამოიყენოს ისინი მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ამ მიზნით შეიძლება გამოყენებულ იქნას დისერტაციის ავტორის მიერ შეთავაზებული პრაქტიკული რეკომენდაციები.

3.5. შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება მართვის ქართული სტილის მქონე სისტემაში

შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს საქმიანი კულტურების თავისებურებების ანალიზის ჩატარებას, სოციოლოგიური კვლევების მონაცემებისა და სპეციალისტების მოსაზრებების, ქვეყნებს შორის პრაქტიკული ურთიერთქმედებების შედეგების შეგროვებას და ამის საფუძველზე გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავებას. ამ შემთხვევაში ძირითადი პრაქტიკული ამოცანაა მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფა, მართვის პროცესების ოპტიმიზაცია შედარებითი მენეჯმენტის არსენალის გამოყენებით, რაც ინვევს მთლიანობაში ფირმების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

შედარებითი მენეჯმენტის არსენალის გამოყენების ყველა მიმართულებას შორის საქართველოსათვის მთავარ პრაქტიკულ ინტერესს, ჩვენის აზრით, ნარმოადგენს უცხოური გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობა სამამულო სანაროების მართვის პრაქტიკაში.

ქართული სანარმოების მიერ გამოიყენება სხვადასხვა ქვეყნების ცალკეული მიდგომები და ინსტრუმენტები, ხოლო სიახლეების დანერგვის ნარმატებულობა და მასშტაბურობა დამოკიდებულია ბიზნესის დარგზე ან სფეროზე, კომპანიის ტერიტორიულ ადგილმდებარეობასა და ზომაზე, ხელმძღვანელობის პოლიტიკასა და სამუშაო ძალის დონეზე და სხვა.

არსებობს სხვადასხვა აზრი ქართული საქმიანი კულტურის სხვა კულტურებთან მსგავსებაზე. რიგ ავტორებს უპირველესად მიჩნია „ამერიკული" ტექნოლოგიები. სხვათა დასკვნების მიხედვით, ჩვენ უფრო აღმოსავლეთის ქვეყნებთან ვართ ახლოს. უკანასკნელი კვლევის მიხედვით, რომელიც 2 წელს გრძელდებოდა და დამთავრდა 2002 წელს, შრომითი ურთიერთობების მიხედვით ჩვენ უფრო ახლოს ვდგავართ არა აღმოსავლეთთან, არამედ გერმანისთან, ისრაელთან და ფინეთთან. მიუხედავად ამისა, უფრო მრავალრიცხოვანია მართვის ამერიკული მოდელის ნარმატებით გამოყენების მაგალითები.

ანგლო-საქსური მოდელის საკმაოდ ფართო გავრცელების მიზეზებში ჩვენ ვხედავთ შემდეგ ფაქტორებს:

1. საქართველოში მოქმედი კომპანიების – ანსლოსაქსური კულტურის ნარმომადგენელთა რაოდენობა (იგულისხმება სრული ან ნანილობრივი მონანილეობა) საკმაოდ დიდია. ამასთანავე ნათელია, რომ ამა თუ იმ ქვეყნის მართვის პრინციპების პოპულარობა პირდაპირაა დამოკიდებული განხილულ ქვეყნებს შორის ურთიერთობების დონესა და ხასიათზე, ხოლო თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმების არსებობა უბიძგებს ქართულ სანარმოებს, გადაილონ უცხოელი კოლეგების გამოცდილება.

2. საქართველო ტრადიციულად ითვლებოდა ისეთ ქვეყნად, სადაც გასაოცრად ეხამებოდა ერთმანეთს აღმოსავლური და დასავლური კულტურა. იმავდროულად, მკვლევართა ერთი ნანილს მიაჩნია, რომ საქართველო უფრო ახლოა დასავლეთთან, სხვები კი თვლიან, რომ აღმოსავლური მენტალობა ჩვენთვის უფრო გასაგები და ახლობელია, და მაინც, ჩვენის აზრით, ამერიკანიზაციის პროცესი, რომელმაც ბევრი ქვეყანა მოიცვა, მათ შორის საქართველოც, ცვლის ადამიანების მენტალიტეტს და უზრუნველყოფს ნიადაგს მართვის სნორედ ანგლო-საქსურ პრინციპების პროდუქტიულად ათვისებისათვის.

3. საზოგადოების საერთო ამერიკანიზაციის სიტუაციას კიდევ უფრო აძლიერებს მმართველთა ახალი თაობის მომზადების ხარისხი და დონე, რომლებიც აღიზარდნენ პოსტგარდაქმნის პერიოდში და გაცილებით „პროდასავლურები" არიან. გარდა ამისა, თანამედროვე მმართველობითი განათლება უმეტესნილად აგებულია დასავლურ და, უპირვე-

ლესად, ამერიკულ ლიტერატურაზე (მაგალითად, პროგრამა MBA, რომელიც სულ უფრო სწრაფად ხდება პოპულარული), შესაბამისად, მენეჯერები ითვისებენ ბიზნესის ნარმართვის ანგლო-საქსური ტიპს.

მიუხედავად საკმაოდ ფართო გავრცელებისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკული მენეჯმენტი არ არის უნივერსალური. ის ორგანულადაა დაკავშირებული ამ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან, მის პოლიტიკურ-სამართლებრივ და სოციალურ-კულტურულ ტრადიციებთან. მისი საფუძველია საქმეში წარმატება და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა, მმართველობის სტრუქტურისა და კონტროლის მექანიზმების ფორმალიზება, რაციონალიზმი და პროფესიონალიზმი, სპეციალიზაცია და ინიციატივა, სამსახურებრივი წინსულის სისწრაფე და მაღალი მობილობა. და თუ ქვეყანა, რომელიც აპირებს ამ მენეჯმენტის გადაღებას, თავისი მახასიათებლებითა და ტრადიციებით ძალზე განსხვავდება აშშ-სგან, მაშინ ნაკლებად სავარაუდოა ოპერაციის ნარმატებით დამთავრება. მენეჯმენტის სფეროში ამერიკული პრინციპების აქტიური გამოყენება ნარმოადგენს ჩამოყალიბებული სიტუაციის შედეგს. ძირითადი მმართველობითი პროცედურების განუვითარებლობა აიძულებს ქართველ მენეჯერებს მიმართონ მართვის უცხოურ გამოცდილებას.

პირველ რიგში, აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ქართული მენეჯმენტი ჯერ კიდევ ძალიან ახალგაზრდაა და, შესაბამისად, ისეთი უცილობელი შემადგენლები, როგორებიცაა გამოცდილების არქონა, ბაზარზე არამდგრადი სიტუაცია და სხვა, ქმნის უამრავ პრობლემას ზრდისა და განვითარებისათვის.

სხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების განვითარების პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ ქვეყნები, რომლებიც წარმატებულნი არიან თავის ეკონომიკურ განვითარებაში, მრავალი ნლის განმავლობაში ქმნიდნენ მართვის სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარ კულტურაზე და ჰარმონიულად ესადაგება საქმიანი გარემოს თავისებურებებს. ხოლო გამოყენებული უცხოური ტექნოლოგიები ორგანულად ავსებდნენ არსებულ მოდელს, გამოცდილების გადაღება არ აბათილებდა მიღწეულ შედეგებს. საქართველოში კი ის, რასაც შეიძლება ეუნოდოთ საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორია, ძალზე არაერთგვაროვნად მიდიოდა. რამდენიმე საუკუნის განმავლობაში შენდებოდა ურთიერთსანინააღმდეგო საქმიანი ურთიერთობები, და ხშირად ნესები ჩვენს თავს გარედან იყო მოხვეული. 70 ნლის განმავლობაში მართვის ძირითად სისტემად გვეელინებოდა გეგმიური ეკონომიკა, ხოლო გარდაქმნის შემდგომ პერიოდში დაინყო ჩვენში უცხოური მეთოდების აქტიურად დანერგვის პროცესი. შედეგად, ამ მომენტისათვის საკმაოდ ძნელია ცნების „ქართული მენეჯმენტი" დახასიათება. ხოლო ასოციაციები, რომლებიც ნარმოექმნებოდათ უკანასკნელ დრომდე უცხოელ პარტნიორებს ფრაზის ნარმოთქმისას „ბიზნესი ქართულად" – ეს არის კორუმპირებულობა, უდარდელობა, კრიმინალიზაცია, უდისციპლინობა. თუმცა ქართველ ხალხში ობიექტურად არსებობს ისეთი უნიკალური თვისებები, რომლებსაც შეუძლიათ იყვნენ მენეჯმენტისა და საქმიანი კულტურის საკუთარი სისტემის ფორმირების საფუძველი: კრეატიულობა, მრავალმხრივობა, გლობალურად აზროვნების უნარი და სხვ.

ჩვენის აზრით, საქმიან კულტურაზე მნიშვნელოვანი გაელენა ექნება მენეჯერების ახალი თაობის გამოჩენას, მათი პროგრესული შეხედულებებითა და სანყისებით, თაობისა, რომელიც აღიზრდება უკეე თანამედროვე ტრადიციებით. უცხოელი სპეციალისტების აზრით, სიძნელეები ნარმოიშობა ძველი თაობის მენეჯერებთან ურთიერთობისას, ახალგაზრდა მმართველები კი აღზრდილნი არიან უკვე სხვა ტრადიციებზე. თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც განათლება აგებულია საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისნინებით, ხოლო საზოგადოება გახსნილია ახალი ტექნოლოგიებისა და მიმდინარეობებისათვის, ნებისმიერი პროცესის მიმდინარეობა, მათ შორის მართვისაც, უფრო ადვილი გახდება. ნებისმიერი ქვეყნის მენეჯმენტის მდგრადი განვითარების მოდელში უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სამეცნიერო და საგანმანათლებლო პოტენციალს. ცოდნა, რომელსაც მომავალი სპეციალისტები მიიღებენ მსოფლიო დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ყოველთვის იქნება ნარმატებული ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვანი რესურსი. ინფორმაცია, რომელიც დაფუძნებულია მსოფლიო მასშტაბის ფუნდამენტურ კვლევებზე, უნდა იყოს გონივრული გადაწყვეტილებების ბაზა როგორც ცალკეული სამეურნეო სუბიექტების, ისე ეროვნული წარმონაქმნების დონეზე.

მოცემული მომენტისათვის განვითარების შესაძლებელ და ყველაზე მისაღებ გზად ჩვენ მიგვაჩნია უცხოური მიდგომების თანდათანობით გამოყენება, ქართული სპეციფიკის

გათვალისწინებით.

ამავდროულად, აქ ლაპარაკი არ არის მთელი ქვეყნისათვის უნივერსალური სტრატეგიის შემუშავებაზე – ძალზე დიდია ჩვენში კულტურული და მმართველობითი განსხვავებები სანარმოს დარგობრივი, ტერიტორიული მდებარეობისა და სვათა გათვალისწინებით. ის, რაც იდეალად მიგეაჩნია დედაქალაქის ბანკისათვის, რომელიც ახალგაზრდა მენეჯერებითაა დაკომპლექტებული, სულაც არ იქნება მისაღები მსხვილი რეგიონული საწარმოსათვის და – პირიქით.

მენეჯმენტის თავისებურებების პრინციპულ განსხვავებებში მცირე და მსხვილ საწარმოებში არის თავისი ობიექტური ფაქტორები. მცირე სანარმოები და მცირე მეწარმეობა უდიდესი უმრავლესობით წარმოიქმნენ „ქვემოდან" ნამოსული ინიციატივის შედეგად, ხალხის მასებიდან. მათი მხოლოდ ნანილი გამოჩნდა სოციალისტური სანარმოების აქციონირებისა და პრივატიზაციის შედეგად (მათი დესტრუქციისას). შედეგად ძველი მმართველობითი მექანიზმების ინერციულობა მცირე სანარმოებში გაცილებით ნაკლებადაა გამოხატული. მცირე მენარმეობის სუბიექტები კი არ გარდაქმნიან ძველ მმართველობით სისტემას, არამედ ქმნიან ახალს – tabula rasa. მსხვილი სანარმოები კი უმეტესად განსხვავდებიან თავისი უცხოური ანალოგებისაგან. კერძოდ, მათთვის დამახასიათებელია დიდი ინერციულობა საქმის ნარმოებისას და მართვისას. ერთის მხრივ, მართვის ქართული და გავითარებული ქყეყნების მართვის სისტემები განსხვავდება ერთმანეთისგან (ამავდროულად, უფრო ეფექტიანია დასაელური მოდელი), ხოლო მეორეს მხრივ, სამამულო სანარმოების მართვის პრაქტიკულად ყველა ასპექტი შეიძლება გაუმჯობესდეს უცხოური გამოცდილების გამოყენებით.

სამამულო საწარმოების მართვის ძირითად სფეროებს შორის, რომელთაც სერიოზულად სჭირდებათ გაუმჯობესება უცხოური გამოცდილების საშუალებით, ავღნიშნოთ შემდეგი: პერსონალის მართვა, კორპორატიული მმართველობა, სტრატეგიული დადგემეა, კორპორაციული კულტურა, კონტროლი და მოტივაცია.

ქართული სანარმოების მიერ მართვის უცხოური მოდელების გამოყენების, ასევე ამ პრაქტიკის გამოყენების პერსპექტიულობისა და ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ჩვენ საჭიროდ მიგვაჩნია განვიხილოთ იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის გამოცდილება. ჯერ ერთი, ისინი ნარმოადგენენ ყველაზე გამოკვეთილ და მთლიან სისტემებს და მეორე, ქართულ ბიზნეს-პრაქტიკას გააჩნია ამისათვის საჭირო მასალები.

ქართული მართვის სიტემა თავისი არსით საკმაოდ შორს დგას როგორც იაპონურისგან, ისე ამერიკულისგან. ამასთან, ზოგი მაჩვენებლით საქართველო უფრო ახლოსაა იაპონიასთან, ზოგით კი აშშ-სთან. სხვადასხვა ხასიათი გააჩნია იმ სირთულეებსაც, რომლებიც ნარმოიქმნება გამოცდილების ურთიერთგაცვლისას.

მენეჯმენტის იაპონური სტილის დანერგვის მცდელობისას ხშირად ჩნდება შემდეგი სირთულეები:

1. თანამშრომლებისგან „მეგობრული ოჯახის შექმნა არ გამოდის, რადგანაც ქართველს არ შეუძლია მიიღოს დაბალი ხელფასი კარიერის დაბალ საფეხურებზე,

2. ქართველ თანამშრომელს არც უსიტყვო დაქვემდებარება შეუძლია,

3. ქართველი თანამშრომლისგან მიუღებელია იაპონური მენეჯმენტის რიგითი თანამშრომლების მხრიდან ნამოსული ინიციატივების მიუღებლობის ტრადიცია.

იაპონელებისა და ქართველების სოციალურ-ფასიქოლოგიური ხასიათი მსგავსია ზოგიერთ პუნქტებში. როგორც იაპონიაში, ისე საქართველოში, ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია იმ ფაქტმა, რომ ორივე ქვეყანაში ტრადიციულად ითრგუნებოდა ელემენტარული ადამიანური გრძნობები და სურვილები. ასე, იაპონიაში მნიშვნელოვანი განვითარება ჰპოვა ბუნებრივი გრძნობების, სურვილებისა და ეგოისტური მისწრაფებების საზოგადოებრივი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეკავებების მექანიზმმა. მისი ნარმოშობის ერთერთი მიზეზია ბუნებრივი რესურსების სიმწირე, ასევე საზოგადოებრივი სისტემა, რომელშიც შეუძლებელია უცხო თვალისგან დამალვა. „ეს ყველაფერი ხელს უწყობდა ისეთი ეროვნული ნიშნების ნარმოქმნას, როგორიც არის წესრიგის პატივისცემა და ადამიანებს შორის ნდობითი ურთიერთობები, შრომისმოყვარეობა და პუნქტუალობა, რომლებიც თანამედროვე ცივილზაციისა და საბაზრო ეკონომიკის აუცილებელია პირობებია"- წერს იაპონელი მკვლევარი ხაკამადა. ქართული საზოგადოების სირთულეები კი მნიშვნელოვანწილად აიხსნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეზღუდვე-

ბის ნაკლებობით. საქართველოში სიბეჯითე და თვითკონტროლი, როგორც ტრადიცია, სუსტი იყო, გამონაკლისს შეადგენდა მხოლოდ განასკუთრებული საზოგადოებები, მაგალითად, რელიგიურები (მონასტრები). ქართველებს, თუ ერთხელ მოპკიდებენ საქმეს ხელს, შეუძლიათ ის ენთუზიაზმით შეასრულონ: თუ უბრძანებენ, სანიშნეში ნესრინში მოიყვანენ სახლს ან კანტორას. ხოლო მთლიანობაში, მათთვის მუშაობა ძალდატანებაა, თუ ისინი თუ არ გააკონტროლე, ცდილობენ მისგან თავის დაძვრენას. იმავე დროს, მეცნიერი აღნიშნავს, რომ ქართველ ხალხში არსებობდა ქცევის სრულიად სხვა ტიპებიც – ვალდებულება, პასუხისმგებლობა, რომლებიც ახასიათებდა სხვადასხვა რელიგიურ ჯგუფებს, ინტელიგენციას, მაღალი საზოგადოების ბევრ ნარმომადგენელს. მართლმადიდებლური ქრისტიანული კულტურა ქართველ ადამიანში ზრდიდა თვითკონტროლის გრძნობას, დისციპლინირებულობას, თვითშეზღუდვას, შრომისადმი პატივისცემას და სხვა მორალურ პრინციპებს, რაც გახდა კიდეც განსაკუთრებული და ღრმა სულიერების ნიადაგი. მიღებული დასკვნები მნიშვნელოვან ინტერესს ნარმოადგენენ, რადგანაც ქცევის გარკვეული სტერეოტიპის გაგების საშუალებას იძლევიან, ამიტომ ისინი გათვალისწინებული უნდა იყოს მენეჯმენტში იაპონური მიდგომების გამოყენებისას.

სტატისტიკის თანახმად, საქართველოში მართვის იაპონური პრინციპების მიზანმიმართული და ნარმატებული გამოყენების მაგალითები გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე, მაგალითად,

ქართული და იაპონური მეტალიტეტების განსხვავებების დასტურები ცოტა არ არის, ისინი აჩვენებენ პირდაპირი გადმოტანის შეუძლებლობას. ასე, კვლევები აჩვენებენ, რომ იაპონელ მუშებს პრობლემები აქვთ კონცენტრაციის მხრივ მათ შეუძლიათ „დაიჭირონ" მხოლოდ ერთი ობიექტი, მაგრამ მათთვის უკვე რთულია ყურადღების დანანილება და რამდენიმე ობიექტის მართვა. აქედან გამომდინარე, „5C", მის კლასიკურ ვარინატში, – არის მოქმედების მკაცრი თანმიმდევრობა, სადაც შემდეგი ნაბიჯი შესაძლებელია მხოლოდ წინა მომდევნო იყოს. საქართველოში, მაგალითად, შესაძლებელია რამდენიმე პროცესის პარალელურად გაშვება.

იაპონური მართვის სისტემის დანერგვიას გასათვალისწინებელია ისიც, რომ იაპონიაში შერულების განსაკუთრებული კულტურაა, იქ მომუშავე არ გრძნობს დისკომფორტს იმის გამო, რომ მისი ყველა ყველა მოძრაობა გათვლილი და პროგრამირებულია. ქართველებს კი უნდა ჰქონდეთ გარკვეული თავისუფლება გადანყვეტილებების მიღებისას. საქართველოში „5C" სისტემის დანერგვის მთავარ დაბრკოლებად მიგვაჩნია ქართული მეტალიტეტი, რადგანაც ამ მეთოდიკის ნარმატებით დანერგვისათვის აუცილებელია უამრავი რამის შეცვლა ხალხის ცხოვრებისა და აზროვნების ნესში, ეს კი შეუძლებელია.

რამდენადმე განსხვავებულად არის საქმე მართვის ამერიკულ ინსტრუმენტებთან მიმართებაში. მართვის ანგლო-საქსური სისტემის აქტიურად დანერგვის მიზეზი, ჩვენის აზრით, ორი ძირითადი ფაქტორია:

- *პირველი*, ასეთი სისტემა არსებობს უცხოურ ფირმებსა და ნარმომადგენლობებში, ხელმძღვანელი პერსონალის მნიშვნელოვანი ნანილი ნარმოდგენილია უცხოელებით. ასეთი პრინციპით აიგება მართვა მრავალ კომპანიაში ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში (ნათელ მაგალითს ნარმოადგენს მართვის სისტემა აუდიტორულ კომპანიებში);
- *მეორე*, ამ პროცესების იდეური სულისჩამდგმელები არიან ახალგაზრდა პროგრესული ქართველი მენეჯერები, რომლებიც ან თვითონ ნარმოადგენენ ბიზნეს-სკოლების კურსდამთავრებულებს, ან ამ მიდგომების მომხრეები არიან, ანდა კიდევ თავისი ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის იყნებენ პერსპექტიულ უცხოურ მეთოდებს და ინვეევენ უცხოელ სპეციალისტებს.

ქართული და ამერიკული საქმიანი კულტურების შედარების მცდელობები პქონდა რამენიმე ქართველ მკვლევარს. 2007 ნელს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ინჟინერინგის კათედრის თანამშრომლებმა ჩაატარეს ჩაატარეს კვლევა. გამოკითხულ იქნა 180 კაციანი ჯგუფი, რომელიც ქართველი მენეჯერებისგან შედგებოდა. კითხვაზე იმის შესახებ, თუ რა მსგავსებებსა და განსხვავებებს ხედავენ ისინი თავისი ამერიკელი კოლეგებთან, 55%-მა აღიარა, რომ სავარაუდოდ, მსგავსება უფრო მეტია, ვიდრე განსხვავება. ძირითად მსგავსებებს შორის ნახსენები იყო *სწრაფვა წარმატებისა და მოგებისაკენ, აქტიურობისა და ენერგიულობის მაღალი დონე, დამოუკიდებლობა და პატრიოტიზმი*. იმ თვისებებს შორის, რომლებიც ამერიკელებთან შედარებით ქართველ მენეჯერებს არ

აქვთ, დასახელებულ იქნა *პროფესიონალიზმი, ბიზნესის წარმართვის გამოცდილება, კანონის პატივისცემა, სამეწარმეო მემკვიდრეობა, მომავლის ხედვა, პუნქტუალობა და ინვესტორების ნყაროების ხელმისაწვდომობა*. გარდა ამისა, გამოკითხულთა 92% შეშფოთებას გამოთქვამდნენ სოციალური და პერსონალური დაუცველობის, კანონების არასტაბილურობისა და ა. შ. გამო.

ამ კვლევის შედეგები კიდევ ერთხელ ადასტურებენ ქართული მენეჯმენტის ჩვენის მიერ ადრე გამოელენილ ზოგიერთ ძირითად ნიშნებს. ცალკეული გამოკითხულის აზრით, მიდრეკილება დაგეგმვისაკენ და ნესრიგისაკენ განასხვავებს ამერიკელებს როგორც ყოფით, ისე სამუშაო ასპექტებში. ამერიკაში სამუშაოზე მიღებულია დაგეგმება არა მაქსიმუმ 1 დღით ადრე, როგორც ჩვენთან, არამედ გრაფიკის შედგენა 2-3 კვირით ადრე. გარეგნულად ეს ტოვებს მოსანყენი პედანტურობის შთაბეჭდილებას და ცოტა ადგილს ტოვებს იმპროვიზაციისათვის, სინამდვილეში კი მნიშვნელოვნად ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას. მართვის თავისებურებების ბევრ პრინციპულ განსხვავებას გამოკითხულები ხსნიან ქართული სანარმოების ფუნქციონირების გარეშე პირობებით, სამამულო ეკონომიკის საერთო მდგომარეობით.

დავუშვათ, მოგება, ისევე, როგრც აშშ-ში, ნარმოადგენს სანარმოს საქმიანობის ძირითად მიზანს, იმავდროულად, ზოგიერთი პრაქტიკოსის აზრით, „ჩვენს პირობებში ჯერ კიდევ არ მომნიფებულა „მაღალი" საბაზრო ურთიერთობები, რომლებიც პირველ ადგილზე აყენებენ კლიენტს. სამაგიეროდ სამამულო ბიზნესი უფრო დინამიკურია, ვიდრე დასავლური, ხოლო ჩვენი მენარმეები უფრო იხრებიან მის ორგანიზაციაში ცვლილებებისაკენ. სავარაუდოა, რომ მალე გაჩნდება ქართული ბიზნეს-სკოლა, რომელიც ოპტიმალურად შეითვისებს ორივე მსოფლიო სკოლის მეთოდიკებს. თუმცა, ჯერ კიდევ არ არის დაგროვილი საკმარისი გამოცდილება და აქამდე ვერ ჩამოყალიბდა ბიზნესის ნარმართვისა სტანდარტები და კორპორატიული კულტურა.

სხვადასხვა ექსპერტებისა და მენარმეების აზრის გათვალსინინებით, რომლებიც დაფუძნებულია ემპირიულ გამოცდილებაზე და კულტურულ-ისტორიულ ანალიზზე, უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული ბიზნესის განვითარების ერთერთი ძირითადი ფორმალური მაჩვენებელია მისი ინტერნაციონალიზაციისაკენ გადახრა, ასევე უცხოური გამოცდილებისა და შედარებითი მენეჯმენტის შეთვისების ნარმატება. პოზიტიური ცვლილებები აღნიშნული მიმართულებით მოწმობენ მენეჯმენტის სხვადასხვა მოდელების თავსებადობას, ჩვენი მომუშავეების გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში ჩართვისათვის მაღალ მზაობას.

საქართველოში ერთობლივი სანარმოების ნილი ყოველნლიურად იზრდება, რაც მიუთითებს ბიზნეს-კავშირების გაფართოებას ისეთ ქვეყნებთან, როგორებიცაა გერმანია, აშშ, იტალია, ჰოლანდია, საფრანგეთი, ავსტრია და ბევრი სხვა. ამ კომპანიების საქმიანობის სფერო მიცავს, უპირველეს ყოვლისა, კვებისა და გადამამუშავებელ მრენველობას, საბანკო ბიზნესს, ტურიზმს, მრენველობას. ამასთან დაკავშირებით ზუსტდება საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლებლობები. ასეთი კომპანიების რიცხვის მუდმივ ზრდასთან ერთად ხდება დაბანდებების სტრუქტურების თანდათანობითი ხარისხობრივი ცვლილებებიც. თუ ურთიერთობების დასანყისში ჭარბობდა ინვესტიციები ნავთობლობის (ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანი), საგზაო და სარკინიგზო მაგისტრალის მშენებლობის სფეროში, ბოლო ნლებში ნარმოჩინდა სხვა დარგებისადმი ინტერესიც (სამთო-მომპოვებლური, ტყის გადამამუშავებელი, საყოფაცხოვრებო ქიმია, კვების მრენველობა და სხვა).

ვინაიდან ფინანსური ბაზრის განვითარება საქართველოში დღეს ძალზე აქტუალურ პრობლემას ნარმოადგენს, ხოლო ინვესტორების ინტერესი ხშირად სნორედ ქვეყანაში არა მარტო რეალურ, არამედ ფინანსურ სექტორში ინვესტირებ ნარმოადგენს, ცალკე გამოვყოფთ ფინანსური ბაზრის საქართველოში ყველაზე კარგად განვითარებულ სექტორს – საბანკო სისტემას.

შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების საქართველოს ბანკებში გამოყენების განმასხვავებელი თავისებურებანი და შედეგიანობა

შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენება შესაძლებელია სამამულო ეკონომიკის პრაქტიკულად ყველა სფეროში. როგორც ფაქტორი, რომელიც გვიბიძგებს უცხოური ყველა-

ფერი საუკეთესოს გამოყენებას მართვის პრაქტიკაში და ეროვნული სპეციფიკის გათვალისწინებით, ხელს უწყობს საწარმოს ეფექტიანობის ამაღლებას მისი საქმიანობის სფეროს მიუხედავად. განვიხილოთ შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენების შესაძლებლობები საქართველოს საბანკო სფეროში.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ქართული ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ არის დამოკიდებული საბანკო სისტემაზე, დაფინანსებაზე და კომერციული ბანკების მიერ საწარმოების მომსახურებაზე. ამავე დროს, სახეზეა ბანკების როლის გაძლიერება თანამედროვე ეკონომიკაში. მეორეს მხრივ, საბანკო სისტემის განვითარებაში, ისევე, როგორც ქართულ ეკონომიკაში მთლიანად, დღება ახალი ფაზა, რომელიც ხასიათდება რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდის ტემპების შენელებით, რაც განაპირობებს საბანკო მენეჯმენტის, როგორც საკრედიტო ორგანიზაციების შემდგომი განვითარების ძირითადი რესურსის, ხარისხის როლის ზრდას.

ამ მხრივ დგება შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენების საკითხი ქართულ საბანკო სფეროში, რაც განპირობებულია რიგი ობიექტური მიზეზებით, რომლებიც მოიცავენ ქართული ბანკების აქტიურ თანამშრომლობას საზღვარგარეთულ ინსტიტუტებთან, უცხოური მეთოდების გამოყენებასთან საბანკო საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა ასპექტში და, რაც ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, საერთაშორისო ბაზარზე გასელას

საბანკო სფერო, როგორც არცერთი სხვა, მიისწრაფის უცხოური გამოცდილების აქტიურად გამოყენებისაკენ. უნდა აღინიშნოს, რომ, ჯერ ერთი, საქართველოს ეროვნული ბანკის მრავალ ძირეულ გარდაქმნას საბანკო სფეროში დასავლური ფესვები აქვს: მაგალითად, ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლა, საკრედიტო ბიუროების შექმნა, ანაბრების დაზღვევის სისტემის შემოღება და ა. შ. მეორეც, ბანკები აქტიურად იღებენ უცხოურ გამოცდილებას მენეჯმენტის პრაქტიკულად ყველა ფუნქციური მიმართულებებით: სტრატეგიული დაგეგმვის, რისკ-მენეჯმენტის სისტემის, კორპორატიული მართვის, ფინანსური მენეჯმენტის, კადრების მართვის და ა. შ.

მაღალი კონკურენცია

საბანკო სფეროში საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობაზე უდიდეს გავლენას ახდენს სულ უფრო მზარდი კონკურენცია როგორც ქართულ ბანკებს შორის, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე. ამ დროს სწორად ნარმართული მენეჯმენტი და მართვის მეთოდების ადეკვატური არჩევანი ბევრად განაპირობებს ბანკის ნარმატებას. გარდა ამისა, ქართულ ბაზარზე უცხოური ბანკების შემოსვლა, რომელთაც უკვე გააჩნიათ მართვისა და ბიზნეს-საქმიანობის პრინციპების აუცილებელი თვისებები, ამძაფრებენ ამ კონკურენციას გარკვეულ დონეზე.

კონკურენცია საფინანსო ინსტიტუტებს შორის მნიშვნელოვანწილად გულისხმობს ბრძოლას კლიენტებისათვის. ამ დროს მოგებაში რჩება ის ბანკი, რომელსაც შეუძლია ოპერაციების ფართო სპექტრის შეთავაზება მომსახურების მაღალი ხარისხითა და კულტურით.

ბანკებისა და კლიენტების ურთიერთობების ანალიზისას ცხადია ერთი თავისებურება: უცხოური კომპანიები-კლიენტები საქართველოში თანამშრომლობენ ძირითადად ნარმოშობით საკუთარი ქვეყნის ბანკებთან. ასე მაგალითად, რუსი კლიენტები ირჩევენ VTB ბანკს, ფრანგებს ბაზის-მანკში (ჯგუფი „სოსიეტე ჟენერალი") და ა. შ. ეს ბუნებრივიცაა და ამის ერთერთი ძირითადი მიზეზი მდგომარეობს ბანკისა და კლიენტის კულტურულ ერთობაში, ურთიერთგაგებაში საქმიანი კულტურის დონეზე, და ასევე ბანკის ბიზნეს-საქმიანობა კლიენტის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. ასეთ შემთხვევაში კლიენტი და ბანკი ლაპარაკობენ „ერთ ენაზე", იყენებენ ერთი და იგივე მეთოდებს, აზროვნებენ იგივე „კატეგორიებით".

გასვლა საერთაშორისო ბაზარზე

საკრედიტო ორგანიზაციების საქმიანობის სფეროს გაფართოების აუცილებლობა, რომელიც ახასიათებს მათი უმრავლესობის განვითარების თანამედროვე დონეს, განაპი-

რობებს ქართული ბანკების გასესხებას საერთაშორისო ბაზარზე სხვადასხვა სახის ოპერაციებით, ძირითადად საგარეო დაფინანსების მიღების ან საერთაშორისო პრექტებში მონაწილეობის მიღების მიზნით. ეს გულისხმობს ინვესტორების ნდობის მოპოვების აუცილებლობას, აღიარებას საერთაშორისო ინსტიტუტების მიერ და საერთაშორისო რეიტინგების მიღებას, სადაც სულ სხვა მოთხოვნებია ხარისხისა და მენეჯმენტის დონეების მიმართ.

როგორც ნესი, საერთაშორისო რეიტინგის ფლობა ნარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების საკმაოდ მაღალი დონის აღიარებას. სარეიტინგო სააგენტოები დიდ ყურადღებას აქცევენ ბანკში მენეჯმენტის ორგანიზებას, კორპორატიული მართვის ხარისხს, ასევე რისკების მართვის ორგანიზებას, რადგანაც რისკების მართვის ადეკვატური სისტემა ნარმოადგენს ნარმატებული საქმიანობის მნიშვნელოვან გარანტს და პირიქით, აღნიშნული თემატიკისადმი დაუდევარმა დამოკიდებულებამ შეიძლება სავალალო შედეგები გამოიწვიოს.

რეიტინგის მინიჭებისას სარეიტინგო სააგენტო პირველ რიგში ორიენტაციას აკეთებს საერთაშორისო პრაქტიკაზე და იმ მეთოდებზე, რომლებიც გამოიყენება საზღვარგარეთის ქვეყნებში. სამამულო ეკონომიკური გარემოს მნიშვნელოვანი თავისებურებები არ იძლევა დასაელური მოდელების პირდაპირი გადმოღების ნარმატების იმედს, აუცილებელია სამამულო სპეციფიკის გათვალისნინება. შესაბამისად, ჩნდება ისეთი მოდელის შექმნის აუცილებლობა, რომელიც მაქსიმალურად გამოიყენებს პროგრესულ უცხოურ მეთოდებს და გაითვალისნინებს ქართული სინამდვილის სპეციფიკას.

შედარებითი მენჯმენტის სფეროდან ცოდნის გამოყენებას ხელს უწყობს თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმა და კავშირების გაფართოება უცხოელ ნარმომადგენლებთან. ქართული ბანკების მოლაპარაკებების პროცესებში ნინა პლანზე გამოდის პარტნიორის დაინტერესებისა და დარწმუნების უნარი, რისითვისაც აუცილებელია კონკრეტული ეროვნული გარემოს თავისებურებების. ცოდნა. ქართული ბანკების კონტრაგენტებს შორის არიან არა მხოლოდ ამერიკული ბანკები და კომპანიები, რომელთა სტილსა და თავისებურებებს ასე თუ ისე მივეჩვიეთ, ასევე გერმანული, იაპონური, იტალიური, ჰოლანდიური, ფრანგული და სხვა.

საერთო ტენდენციების კვალდაკვალ, ბანკებმა მიმართეს დასაელურ პრაქტიკას, რაც სრულიად გასაგებია, რადგანაც საკუთარი გამოცდილება და ცოდნა არ არის საკმარისი, ხოლო დასავლეთში საბანკო მენემეჯმენტით უკვე მრავალი ათწლეულები არიან დაკავებულნი.

აღნიშნული საქციელი სრულიად ამართლებს მოლოდინს, რადგანაც უცხოური გამოცდილების გონივრულ გამოყენებას მთლიანობაში დადებით ეფექტამდე მივყავართ, და ამავე დროს ყველაზე პოპულარულია ანგლო-საქსური მოდელი. ნარმატების მაგალითის საილუსტრაციოდ შეიძლება დავასახელოთ „საქართველოს ბანკი", „ლიბერთი ბანკი", „TBC ბანკი" – სამი ქართული ბანკი, რომლებიც დაარსების დღიდან ემსახურებიან ქართულ ფინანსურ ბაზარს და დღეს მათი ნარმატებულობა საერთაშორისო რეიტინგებით დასტურდება.

სახიფათო მომენტია ის ფაქტი, რომ ბევრ სფეროში დასავლური სტანდარტები, მათ შორის საბანკოც, განიხილება როგორც იდეალი, რომლისკენაც საჭიროა სწრაფვა. იმის გამო, რომ ქართული საქმიანი კულტურისათვის დამახასიათებელია უკიდურესობებისაკენ მიდრეკილება, ზოგიერთი ქართველი მენეჯერი ცდილობს, მთლიანად გადაანყოს მართვის სისტემა დასავლურ მანერაზე ან პირდაპირ გადმოიტანოს დასავლური ტექნოლოგიები ქართულ ნიადაგზე, მაგრამ ეს ძალზე ხშირად ნარუმატებლად მთავრდება. უცხოური მიდგომებისა და მოდელების ქართულ ნიადაგზე პირდაპირ გადმოტანას არ მოაქვს მოსალოდნელი ეფექტი. ყველა მეთოდიკა და მიდგომა გამოყენებულ უნდა იქნას ქართული სპეციფიკის გათვალისნინებით, ანუ ადაპტირებული ქართულ საქმიან გარემოსთან. როგორც ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში, საქართველოშიც არსებობს საკუთარი სპეციფიკური ნიშნები, რომლებიც განპირობებულია როგორც ეროვნული ხასიათის თავისებურებებით, ისე გარემოთი: იურიდიული, ფინანსური და ა. შ. ძირითადი მიზანი, ამ შემთხვევაში არის უცხოური მიდგომებისა და ქართული სპეციფიკის შეხამების საუკეთესო მექანიზმის უზრუნველყოფა. ასეთ შემთხვევაში ამოცანას ნარმოადგენს იმ მოდელების მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენება, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ადეკვატურობა სხვა ქვეყნებში, ამავდროულად აქცენტი უნდა გაკეთდეს მათ ყველაზე მნიშვნელოვან და სერიოზულ მხარეებზე ხოლო სუსტს კი უნდა გაუკეთდეს კორექტირება.

ავტორიტეტულ საერთაშორისო ორგანზაციებს შორის, რომლებიც ქმნიან მართვის სისტემების გარკვეულ სტანდარტებს ქართულ ბანკებში, არიან უმსხვილესი საერთაშორისო სააგენტოები: მსოფლიო ბანკი, FITCH MOODYS, Standart&Poors და სხვები. კონკრეტული რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება ბანკის როგორც მიმდინარე საქმიანობას, ისე საბანკო ბიზნესის საერთო კულტურას, მოცემულია *ბაზელის კომიტეტის* (საერთაშორისო საანგარიშსწორებო ბანკთან არსებული უმსხვილეს ბანკთა ასოციაცია ***Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements***) მასალებში.

საბანკო მენეჯმენტის შეფასებისას მსოფლიო ბანკის სპეციალისტები სთავაზობენ ისეთი კომპონენტების გამოყენებას, როგორიცაა:

- კომპეტენცია,
- ლიდერობა,
- მარეგულირებელი ფორმების გამოყენება,
- დაგეგმვის უნარი, რეაგირება კონიუნქტურის ცვლილებებზე,
- ბაზარზე ბანკის მდგომარეობის ადეკვატური პოლიტიკის გატარება,
- მენეჯერებისა და მათი მიმღებების გუნდების ხარისხი,
- ურთიერთობა ინსაიდერებთან.

უნდა ითქვას, რომ ამ მიდგომების უმრავლესობა გამოიყენება რეიტინგული სააგენტოების მიერ საქართველოში და ასევე ბანკების ძირითადი დისტანციური ანალიზისათვის.

სარეიტინგო კომპანიები კრედიტუნარიანობის რეიტინგის მინიჭებისას აფასებენ მენეჯმენტის დონეს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის თვალთახედვით. კრედიტუნარიანობის რეიტინგთან ერთად მიენიჭება კორპორაციული მართვის რეიტინგი, რომელიც არანაკლები ნარმატებით სარგებლობს ეკონომიკურ სუბიექტებში. კორპორაციული მართვის რეიტინგის მინიჭებისას სარეიტინგო სააგენტოები მთავარ ყურადღებას აქცევენ ამ სფეროში ფუძემდებლური პრინციპების კომპლექსს, რომლებიც ფორმულირებულია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების კორპორაციული მართვის ბიზნეს-სექტორის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ და რომელიც გულისხმობს: პატიოსნებას, გამჭვირვალობას, ანგარიშგებას, პასუხისმგებლობას.

ჩვენი აზრით საბანკო სფეროში შედარებითი მენეჯმენტის ძირითად პრაქტიკულ ამოცანას ნარმოადგენს უცხოური მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ქართულ სინამდვილესთან ადაპტირების უნარი, რითაც ამაღლდება ბანკის საქმიანობის ეფექტიანობა და ის გავა მართვის ხარისხობრივად სხვა დონეზე.

უცხოური მეთოდები და გამოცდილება გამოიყენება სხავადსხვა სფეროებში, მაგრამ ყველაზე ხშირად შემდეგ სფეროებში. ფინანსური სტრუქტურების სრულყოფა (ტრანსფერტული განათლება, ბიუჯეტირება), სტრატეგიული დაგეგმვა, კადრების მართვა და რისკების მართვა.

შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენების შესაძლებლობების ჩვენება რისკების მართვის პროცესში, კერძოდ, ბიზნეს-კონტრაგენტების შეფასებისას, შეიძლება გაბდეს საბანკო სფეროში შედარებითი მენეჯმენტის შესაძლებლობების თვალსაჩინო დემონსტრაცია. დავუშვათ მაგალითად, რომ რისკების მართვის სფეროში პროცედურებისა და მიდგომების ფორმირება ნარმოადგენს ინტერესს შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით: ხდება დასავლური მეთოდოლოგიის გადატანა ქართულ ბანკში და მისი ადაპტირება, რაც ბანკში რისკების მართვის სისტემას აახლოებს მსოფლიო სტანდარტებს და იმავდროულად მხედველობაში მიიღება ქართული საქმიანი გარემოს თავისებურებები. აქ კიდევ ერთხელ უნდა ითქვას, რომ რისკების მარვის სისტემის დონე სეროზულ გავლენას ახდენს ბანკების მდგრადობაზე და ეს ტენდენცია ყოველნლიურად მხოლოდ ძლიერდება.

ქართულ ბანკებში რისკების მართვის სისტემაზე საუბრისას უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული საბანკო ბიზნესი პირველ რიგში ნამოადგენს „პროფიტ-დრაივენ" სისტემას, ანუ საქმიანობის ძირითად ორიენტირს ნარმოადგენს მოგე დასავალური „რისკ-დრაივენ" სისტემა, ანუ პირველ რიგში მხედველობაში მიიღება რისკი, თუ ის ძალზე დიდია, მაშინ კომპანია არ ნავა ამ გარიგებაზე, როგორ მოგებასაც არ უნდა პირდებოდეს იგი.

თანამედროვე საბანკო საქმიან გარემოზე დაკვირვებისას შეიძლება რამდენიმე თავისებურების გამოყოფა, რომლებიც მუღავნდება ქართული საბანკო საქმიანობის დასავ-

ლურთან შედარებით:

1. ქართული საქმიანი კულტურა ნარმოადგენს შეფარდებითს, სადაც ძალზე დიდია პირადი ფაქტორის როლი. ერთის მხრივ, ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას საქართველოში დიდია ცალკეული პიროვნებების, „პირველი" ადამიანის როლი. ცალკეული ტოპ-მენეჯერის ან მენეჯერთა ჯგუფის გადაწყვეტილება ხშირად ხდება გადამწყვეტი ფორმალური პროცედურების გვერდის ავლითაც კი. მეორე მხრივ, ძალზე სასურველი ფაქტია ბანკის მმართველობის სისტემაში „კავშირების მქონე" ადამიანების ყოფნა, რომლებსაც შეუძლიათ გარკვეულ ნრეებში ურთიერთობების დალაგება და გააჩნიათ გარკვეული „არაფორმალური" ინფორმაცია.

2. ინფორმაციული ჩაკეტილობა. მენეჯმენტის განვითარების საერთაშორისო ინსტიტუტის კვლევის შედეგების მიხედვით საფინანსო დანესებულებების ტრანსპარენტობის მაჩვენებლით საქართველოს 47-ე უკაია. ქართული ეკონომიკის ერთერთი ძირითადი პრობლემაა ეკონომიკური ინფორმაციის ჩაკეტილობა და არაობიექტურობა. რაც შეეხება ბანკებს, ისინი ამ თვალსაზრისით გამონაკლისს არ ნარმოადგენენ.

3. საბალანსო მონაცემების რეალურ სიტუაციასთან შეუსაბამობა. აღნიშნული ფაქტი გამომდინარეობს წინა პუნქტიდან და უჩვენებს ოფიციალური და რეალური საფინანსო ინფორმაციის შეუსაბამობას („Window-dressing"). ის აძნელებს ბანკის დისტანციურ ანალიზს, შეცდომაში შეჰყავს კლიენტები და პარტნიორები, მკვეთრად ზრდის რისკს ბანკთან მუშაობისას.

4. მაღალი კონკურენცია და უცხოური ბანკების ქართულ ბაზარზე გასელა წინა პლანზე ნამოენევს საბანკო მმართველობის მიმართ ხარისხობრივად სულ სხვა დონის მოთხოვნებს. ქართულ ბაზარზე დასავლური საკრედიტო დანესებულებების აქტიური შემოსელა მნიშვნელოვნად ართულებს კონკურენციას და მაღლა სნევს მოთხოვნებს ადგილობრივი საკრედიტო ორგანიზაციების მიმართ. უცხოური საბანკო ბაზრები მოცემული მომენტისათვის გადაჯერებულია და გამოირჩევიან საკმაოდ დაბალი მარჟით. შესაბამისად, საქართველოში უნდა ველოდოთ გერმანული, ავსტრიული, შვედური, ჰოლანდიური, ამერიკული და სხვა ქვეყნების ბანკებისა და საკრედიტო ორგანიზაციების შემოსვლას. ეს გაზრდის პირდაპირი ინვესტიციების შემოდინებას საქართველოში და გააძლიერებს სამამულო საბანკო სექტორს, უცხოური ბანკების ფუნქციონირება კი აამაღლებს ადგილობრივი ბანკების საკრედიტო ხარისხს, გაზრდის მათ კაპიტალს და დახვენს კლიენტებთან მუშაობის საჭირო მეთოდებს, კორპორატიული მართვის კულტურას, რისკების ანალიზის სიზუსტეს შიდა მმართველობითი სისტემების სფეროში გამოცდილების შეძენის ხარჯზე მიუხედავად იმისა, რომ უცხოელი ინვესტორების გამოჩენა ინვევს კონკურენცის გამკაცრებას და რენტაბელობის ნორმების დაქვეითებას. ის, რომ აქამდე ქართულმა ბანკებმა ვერ შეძლეს თავისი მმართველობითი პროცედურების დასავლურ სტანდარტებთან დაახლოება, მეტყველებს იმაზე, რომ მათთვის რთულია საერთაშორისო კონკურენციასთან გამკლავება.

5. აუცილებელია აღინიშნოს კორპორატიული მმართველობის დაბალი დონე ქართულ ბანკებში. ამ შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება საკუთრების სტრუქტურა და ზეგავლენა მესაკუთრეთა მხრიდან, ურთიერთობები ფინანსურად დაინტერესებულ პირებთან, ფინანსური გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გახსნილობა, დირექტორთა საბჭოსა და მენეჯმენტის მუშაობის სტრუქტურა და მეთოდები. ყველა ეს ფაქტორი გავლენას ახდენს ბანკის მდგრადობაზე. ამასთან, ერთის მხრივ, ბანკის მენეჯმენტის დამოუკიდებლობა აქციონერებისაგან, მათ შორის კრედიტორების ცალკეული ჯგუფებისაგან, აქვეითებს იმ გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობას, რომლებიც მიმართულია კრედიტორების ერთი ჯგუფის სასარგებლოდ სხვათა საზიანოდ, ხოლო მეორეს მხრივ, ბანკის მესაკუთრეთა ყოფნა ტოპ-მენეჯერების შემადგენლობაში ზრდის მათ დაინტერესებას ბანკის ნარმატებულ საქმიანობაში და ფაქტიურად გამორიცხავს თაღლითობის საშუალებას. შინაგანი სტრუქტურის აგებულება, კერძოდ კი ბანკის ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურა, უფლებამოსილებების დელეგირების რაციონალური სტრუქტურა, გადაწყვეტილებების მიღებისა და მათი შესრულების კონტროლის განერილი პროცედურები ზრდის ბანკის მართვადობას.

ბანკებში კორპორატიული მართვის დონე უშუალოდ ზემოქმედებს ინვესტორებისა და მეანაბრეების ნდობის დონეზე, სტიმულს აძლევს კაპიტალის შემოდინებას, იცავს აქ-

ციონერებს. 2004 წლიდან დღემდე საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა მიიღეო ბევრი ახალი სამართლებრივი აქტი, რომლებიც მიმართულია ბანკებში კორპორატიული მმართველობის ძირითადი პრინციპების ჩამოყალიბებაზე.

კორპორატიული ურთიერთობების რეგულირების ერთერთ ყველაზე გავრცელებული საშუალება ბოლო ხანებში ე. წ. კორპორატიული მართვის კოდექსების მიღება გახდა, რომელიც ნარმოადგენს კორპორატიული ქცევის პრაქტიკის საუკეთესო რეკომენდაციების კრებულს და მიმართულია პირველ რიგში იმ კომპანიებზე, რომელთა აქციების კოტირებაც ბირჟაზე ხდება. ამავდროულად, მსგავსი კოდექსები შეიძლება მიღებულ იქნას როგორც საერთაშორისო, ისე ცალკეული საზოგადოებრივი გაერთიანებებისა და კორპორაციების დონეზე.

მსგავსი კოდექსები საკმაოდ კარგად ახასიათებს ბიზნესის მართვისადმი მიდგომას სხვადასხვა ქვეყანაში ან ქვეყნების ჯგუფებში, იგივე კლასტერებშიც. ხოლო აღნიშნული კოდექსების მიღება თავისებური ეტალონების სახით გვაახლოებს საერთოშორისო გამოცდილებასთან. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საბანკო სფეროში კორპორატიულ მმართველობას ახასიათებს საკუთარი თავისებურებებიც. ისინი პირველი რიგში განპირობებულია ბანკების საქმიანობის სპეციფიკით. საბანკო სფეროში კორპორატიული მართვის პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს ყველა სახის რისკების მართვის სისტემებს, გასაკუთრებით საკრედიტო რისკების, ლიკვიდობის რისკისა და ოპერატიული რისკების მართვას.

6. აქტუალური რჩება მმართველი კადრების ხარისხის საკითხი საბანკო გარემოში, რადგან ბანკის თანამშრომლების პროფესიონალიზმი და საკმაო გამოცდილება ნარმოადგენს ბანკის მდგრადობის მნიშვნელოვან შემადგენელს. საქართველოში ბევრი უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელი თავის თანამდებობაზე მოვიდა ყოველგვარი ფინანსური განათლების გარეშე, ეს მანამდე არ ნარმოადგენდა პრობლემას, სანამ საბანკო ბიზნესში „ცხელი" ფული კეთდებოდა. ბანკების რენტაბელობის დაქვეითება მნიშვნელოვნად ზრდის მოთხოვნებს საკრედიტო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის დონის მიმართ.

დღეს საქართველოში ხშირად ბანკის ნარმატებები უფრო მეტად დაკავშირებულია ბანკების ხელმძღვანელების პოლიტიკურ ანდა საქმიან კონტაქტებთან. აუცილებელი პასუხის გაცემა კითხვაზე, თუ რამდენად პროფესიონალები არიან საშუალო რგოლის მენეჯერები, რამდენად დიდია კვალიფიციური პერსონალის დენადობა, რამდენად მოქნილად რეაგირებს ბანკი ცვლილებებზე ეკონომიკურ გარემოში, არსებობს თუ არა ბანკში პერსონალის სნავლების სისტემა და ა. შ.

7. კორპორატიული კულტურის დაბალ დონეს ასევე შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის დაქვეითება მთლიანობაში. ბანკებთან მიმართებაში უნდა ითქვას, რომ უკვე დიდი ხანია, რაც დგას საბანკო სექტორში კორპორატიული კულტურის დონის ამაღლების საკითხი. ამ პრობლემასთან დაკავშირებით საქართველოს ეროვნული ბანკის მხარდაჭერით ორგანიზებულ იქნა ინვესტორების უფლებების დაცვის ასოციაციის პროექტი კომერციულ ბანკებში კორპორატიული მართვის სრულყოფის შესახებ.

ანკეტირების შედეგად ბანკების დაახლოებით 30%-მა აღნიშნა, რომ იყენებენ ბაზელის კომინეტის რეკომენდაციებს საბანკო ზედამხედველობის შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვანნილად ეხება კორპორატიულ კულტურას.

უნდა აღინიშნოს, რომ საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტი შეიქმნა 1975 წელს ათი ქვეყნის ცენტრალური ბანკების მმართველების ინიციატივით და დღეისათვის ნარმოადგენს მსოფლიოში ერთერთ ყველაზე ავტორიტეტულ და აღიარებულ რეგულატორს საკრედიტო ორგანიზაციების კორპორატიული მართვის სფეროში. უკანასკნელ წლებში ბაზელის კომიტეტის მიერ შემუშავდა რიგი დოკუმენტებისა, რომლებიც მიმართულია საკრედიტო ორგანიზაციების ცალკეული ასპექტების რეკომენდაციისაკენ, კორპორატიული მმართველობის ჩათვლით. მათ შორისაა: „პროცენტული რისკის მართვის პრინციპები" (1977, სექტემბერი), „შიდა კონტროლის სისტემების პრინციპები საკრედიტო ორგანიზაციებში" (1998, სექტემბერი), " ბანკების ტრანსპარენტობის ამაღლება" (1998 სექტემბდერი), „საკრედიტო რისკების მართვის პრინციპები" (1999, იელისი).

8. ფინანსური პრობლებემის ნარმოდგენის არსებულ ფორმებს გააჩნია მთელი რიგი ხარვეზებისა, მაგრამ არსებული ფინანსური ანგარიშგების არასრულყოფილების გადაჭრა ნაავარაუდევია გადაიჭრას საქართველოს ბანკების საერთაშორისო ფინანსურ სტანდარ-

ტებზე სრულად გადასვლით. საქართველოს ეროვნული ბანკის ოფიციალური მონაცემებით დღეს ქართული ბანკების 85% ადგენს ფინანსურ ანგარიშს მსფო-სთან შესაბამისობაში.

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვამ ხელი უნდა შეუწყოს ქართული ბანკების გამჭვირვალობის ამაღლებას და ფინანსური მენეჯმენტის გაუმჯობესებას საბანკო სისტემის ფარგლებში.

საბანკო სფეროში შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენების შესაძლებლობის შეფასებისას უნდა აღინიშნოს, რომ საქმიანი კულტურა გარკვეულწილად გაელენას ახდენს საბანკო სისტემის საქმიანობაზე მთლიანობაში საქმიანი კულტურის თავისებურებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გატარდეს გარკვეული პარალელები სხვადასხვა ქვეყნების სისტემების განვითარებებს შორის და გაკეთდეს მათი შესაძლო განვითარების პროგნოზები.

ასე, მაგალითად, ლათინური ამერიკის საბანკო სისტემა (მათი საქმიანი კულტურა საკმაოდ ახლოსაა ქართულთან) თავის დროზე წაანყდა მთელ რიგ პრობლემებს. ამ ქვეყნების ურთიერთობითი ხასიათის მქონე საქმიანი კულტურებიდან გამომდინარე, საბანკო სისტემის ერთერთ პრობლემად გამოჩნდა მისი დაბალი საინფორმაციო გამჭვირვალობა (რაც ასე დამახასიათებელია დღეს საქართველოსთვის). ამის შედეგად დადგა ინსაიდერების დაკრედიტებაზე ზედამხედველობის პრობლემა. საკუთრება ამ ქვეყნებში ძალზე კონცენტრირებულია, რის გამოც ბანკები იმყოფებიან სხვადასხვა პირებისა და ჯგუფების კონტროლის ქვეშ. ამის შედეგად ამერიკის კონტინენტის მრავალ ქვეყნის საფინანსო ბაზარი ფორმირდება რამდენი „დახურული" ტიპის საბანკო ჯგუფების მიერ. სნორედ ამ ფაქტმა გაუკეთა პროვოცირება კრიზისს ვენესუელაში 1993 წელს. უნდა აღინიშნოს, რომ ინფორმაციის გახსნის ცუდი სისტემა ამ ქვეყნებში და საბანკო ზედამხედველობის სისუსტე საშუალებას იძლევა, შეინიღბოს ფულადი გადარიცხვების ჭეშმარიტი ბუნება, და ბანკები არცთუ იშვიათად იძულებულნი არიან დააფინანსონ არასაბანკო ინსტიტუტები და გამოიყენონ ფულადი სახსრები მაკონტროლებელი პირების ჯგუფების პირადი მიზნებისათვის. საბანკო სისტემების სანყისი პრობლემების მსგავსების გათვალისწინებით შეიძლება ლაპარაკი მსგავსი შედეგების წარმოქმნაზე ქართულ საბანკო გარემოშიც.

საკრედიტო ორგანიზაციების თავისებურებები და ეფექტიანობა მთლიანობაში ასევე განიცდის საქმიანი გარემოს, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების ზეგავლენას. ბანკების მიერ ფიზიკური პირების დაკრედიტების ანალიზისას, უკანასკნელ დროს ყველა ქვეყანაში შეინიშნება თავისებურებების რიგი. სამომხმარებლო დაკრედიტება ბოლო დროს წარმოადგენს ბანკებისათვის საკმაოდ მომზიდველ მიმართულებას. კრედიტების მნიშვნელოვანი მოცულობების დროს, ნებისმიერი სისტემის ძირითად მიზანს წარმოადგენს კრედიტების არდაბრუნების მინიმალური პროცენტის უზრუნველყოფა. მსოფლიო გამოცდილებით ეს მაჩვენებელი უნდა შეადგენდეს 0-დან 3%-მდე. ნულოვანი პროცენტი – აბსოლუტურად მიუღნევადი სიდიდეა, რადგანაც არაკეთილსინდისიერი მოვალის გარდა ძალაში შედის ყოველდღიური რისკები – სიკვდილი, სამუშაოს დაკარგვა, უბედური შემთხვევები და მრავალი სხვა. ყველაზე დაბალი დაუბრუნებელი დონე მიიღწევა მუსულმანურ ქვეყნებში 0,5-1%. ეს სიდიდე მჭიდროდ უახლოვდება მინიმალურად შესაძლებელს, რადგანაც ეროვნული ტრადიციები ითვალისწინებენ კოლექტიურ პასუხისმგებლობას თემის ყველა წევრზე. ქრისტიანული მსოფლიოს ინდუსტრიულ კულტურებში კი ეს მაჩვენებელი 3%-ს შეადგენს.

ნებისმიერი ქვეყნის საბანკო სისტემა ატარებს კულტურული და ეროვნული თავისებურებების ნიშანს. ასე, მაგალითად, ისლამური ბანკები თავის ეკონომიკურ საქმიანობას აგებენ ყურანის მიერ გამოცხადებულ პრინციპებზე, რომლის მიხედვით, ადამიანი არ შეიძლება იყოს მის მიერ მიღებული სიმდიდრის მესაკუთრე, რეალურად ყველა სიმდიდრე ეკუთვნის ალაჰს. ადამიანი ითვლება მის რწმუნებულად, სიმდიდრის მომხმარებლად მთელი თავისი სიცოცხლის განმავლობაში და ამდენად, ვალის არდაბრუნება საღმრთო დანაშაულად, ცოდვად ითვლება. გარდა ამისა, დაფინანსების ისლამური სტილის განსხვავება საბანკო დაკრედიტების საყოველთაოდ მიღებული მოდელისაგან არის *უარის თქმა საკრედიტო პროცენტზე*. ამრიგად ისლამურ ბანკს საფინანსო ბიზნესის საკრედიტო საფუძველი გადააქვს საინვესტიციოზე. ძირითადი პრინციპი ასეთია: ბანკის ან მეანაბრის გასამრჯელო არ წარმოადგენს თავიდანვე გარანტირებულს, არამედ ნარმოიქმნება როგორც ბიზნესიდან მოგების ნარმოებული. ამრიგად, ეკონომიკური ბრუნვიდან მთლიანად გამოი-

რიცხება საბანკო სისტემის გაბატონებული საფუძველი – საკრედიტო პროცენტი.

ძირითადი კრიტერიუმები, რომლებიც საშუალებას იძლევა, ჰევაფასოთ საერთაშორისო პრინციპების არსებობა, არის *საერთაშორისო სტანდარტები*, ამდენად, უცხოელი მენეჯერების ყოფნა მართვაში და მენეჯმენტის უცხოური ტექნოლოგიების გამოყენება იძლევა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისა და იქ ნარმატებული ფუნქციონირების შანსს. უცხოური გამოცდილების გამოყენებამ ქართულ ბანკებს საშუალება მისცა ხარისხობრივად გაეუმჯობესებინათ მართვის სისტემა, მიეღწიათ ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლის ზრდისთვის და რეიტინგის ამაღლებისათვის.

მსოფლიოს უმსხვილეს ბანკებში ყველაზე გამოყენებადი მართვის ანგლო-საქსური სისტემაა, სნორედ ამ ტიპის ტექნოლოგიები გამოიყენება ნარმატებით. ამის მიზეზი, ჩვენი აზრით, შემდეგია:

- ანგლო-საქსური მეთოდების, ლიტერატურის, დაგროვილი გამოცდილების, საყოველთაო გამოყენება;
- ამერიკული და ინგლისური ფირმებისა და მონვეული სპეციალისტების მაღალი ხვედრითი ნილი ბიზნეს-კონსულტანთა შორის;
- მსხვილი ბანკების მმართველი კონტიგენტის დასაელური ტიპის განათლება და მუშაობის აგრესიული სტილი.

იმ ბანკებს შორის, რომლებიც ყველაზე აქტიურად იყენებენ დასავლური მენეჯმენტის მეთოდებს (მსფო, ბიუჯეტირება, სტრატეგიული დაგეგმვა, მიზნობრივი მართვა და ა. შ.) არიან საქართველოს ბანკი, თიბისი, ლიბერთი, ბაზის ბანკი და რიგი სხვა. მართვის ანგლო-საქსური მოდელის ინსტრუმენტები ნამვდილად ნარმატებით გამოიყენება საქართველოს უმსხვილესი ბანკების მიერ, რომლებზეც მოდის საბანკო სისტემის აქტივებისა და კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნილი. ამასთან ერთად, უფრო ნერილი ბანკებისათვის და საკრედიტო ორგანიზაციებისათვის (რომელთა როდენობაც აღემატება მსხვილი ბანკების რიცხვს) უფრო სასურველია მართვის სხვა მოდელები. ნერილი ბანკები ფუნქციონირებენ კლანურ-ოჯახური მოდელით, პირველ პლანზე გამოდის ისეთი თვისებები, როგორებიცაა ლოიალობა, შრომისმოყვარეობა, კავშირების ქონა და მუშაობის ჯგუფური მეთოდის შომხრეობა. აქ ხისტი და ფორმალური ამერიკული მოდელი, ჩვენი აზრით, არ მოიტანს სასურველ ნარმატებებს. სხვა ქვეყნების მოდელები, მაგალითად: იაპონიის, იტალიის, საფრანგეთის, – ნარმოადგენენ უპირატესს. ამავე დროს, სახეზეა ქართული ბანკების გამსხვილების ტენდენცია. ამდენად, საეარაუდოა, რომ მართვაში უპირატესად ანგლო-საქსური მოდელი იქნება ნარმოდგენილი.

ქართული ბანკების დღევანდელი მდგომარეობის ანალიზის დროს შეიძლება გაკეთდეს დასკვნები მათ შესაძლო განვითარების მოდელებზე შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ გლობალიზაციის ფონზე მოიტანა მსოფლიო ფინანსურ სივრცეში ქართული ბანკების ინტეგრაციის ახალი შესაძლებლობები. ამ პრობლემის ნარმატებით გადაჭრას, უეჭველია, ხელს უწყობს თანამშრომლობა საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებთან. როგორც ჩანს, შემდგომი თანამშრომლობა უცხოელ პარტნიორებთან, თანამშრომლობის გაღრმავება და განვითარების ახალი გზების ძიება ხელს შეუწყობს ქართული საბანკო (და არა მარტო) მენეჯმენტის ხარისხობრივ გაუმჯობესებას. საერთშორისო არენაზე ბანკების გასვლასთან ერთად, ამაღლდება მოთხოვნები მათი მართვის სისტემების მიმართ, რათა ისინი მაქსიმალურად მიუახლოვდნენ მსოფლიო სტანდარტებს. მენეჯმენტის სრულყოფა მოხდება მმართველი მენეჯერებისა და პერსონალის პროფესიული დონის საშუალებით, უცხოელი სპეციალისტებისა და პროფესიონალი ორგანიზაციების მონვევით. პროგრესი ისეთ სფეროებში, როგორიცაა საკუთრების სტრუქტურის გამჭვირვალობა, კორპორატიული მმართველობა, საბაზრო პოზიციების მოფიქრებული სტრატეგია, სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა, საქმიანობის დივერსიფიკაცია და შემოსაელების სტრუქტურის გაძლიერება, უეჭველია, დადებით გაელენას მოახდენს პირდაპირი დასავლური ინვესტიციების შემოდინებაზე ქართულ საბანკო სექტორში, ხოლო საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა კი სტიმულს მისცემს მათი მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლებას.

მეცნიერებისა და ტექნიკის პროგრესის უჩვეულოდ დაჩქარების საუკუნეში, როცა ბიზნესის მართვის მეთოდები სწრაფად ძველდება, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს განვითარებულ ქვეყნების ამ სფეროში ყველაზე მონინაე მეთოდების დროული შესნავლა

და ადგილობრივ პირობებთან ადაპტაცია. ეს ნარმოადგენს ადგილობრივი საწარმოების ეკონომიკური ზრდისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ძლავერ რეზერვს. ამის მისაღნევად საჭიროა შედარებითი მენეჯმენტის, განსაკუთრებით კი მისი ინსტრუმენტული მხარის გამოყენების მეთოდების დახვენა. საუკეთესო უცხოური და სამამულო მიღნეების გამოყენება ბიზნესის მართვის სფეროში უზრუნველყოფს დიდ მოგებას დროში, რამდენადაც იმ უკეთესის გამოყენება, რომელიც მოძიებულია და გაამართლა სხვათა პრაქტიკაში, ყოველთვის უფრო ადვილია და სნრაფი, ვიდრე რაიმე ორიგინალურის მოძიება და გამოყენება.

შედარებითი მენეჯმენტის მიღნეებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვთ ექსპორტზე ორიენტირებული ქართული კომპანიებისათვის, რამეთუ საშუალებას აძლევს მათ, უკეთ შეეგუონ სხვა ქვეყნებში არსებული სტანდარტებსა და ბიზნესის მოთხოვნებს, განიმტკიცონ თავისი კონკურეტუნარიანობის პოზიციები. შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენებამ სრულიად გაამართლა დასავლურ პრაქტიკაში, რაც ადასტურებს მისი გამოყენების გამოცდილება წარმატებული უცხოური კომპანიების მიერ. 1500-ზე მეტი კროს-კულტურული, შედარებითი მენეჯმენტის ცენტრის შექმნამ საშუალება მისცა სანარმოებს, გაცილებით მეტი ნარმატებისათვის მიეღნიათ საკუთარ ბიზნესში და სრულეყოთ მართვის საკუთარი სისტემა მიღებული მონაცემების საფუძველზე, უზრუნველეყოთ დანახარჯების შემცირება და მიეღნიათ მოგების საგრძნობი ზრდისათვის.

საქმიანი კულტურა (ანუ ბიზნესის ჩარჩოებში მოქცეული ეროვნული ნესების, ტრადიციების, თავისებურებების და ქცევითი სტერეოტიპების კომპლექსი) შედარებით მენეჯმენტში საკვანძო ცნებას ნარმოადგენს. იგი უშუალო ზეგავლენას ახდენს კონკრეტული ეროვნული კუთვნილების სანარმოს მენეჯმენტზე და განსაზღვრავს მართვის სფეროში ყველაზე მისაღები ტექნოლოგიებისა და მიდგომების კომპლექსს. საქმიანი კულტურების შესაფასებლად შემუშავებულია და ნარმატებით გამოიყენება სკალების რიგი, რომლებიც საშუალებას იძლევა, შეფასდეს საქმიანი კულტურების განსხვავება და მსგავსება და მიღებული მონაცემები გამოყენებულ იქნას მართვის სრულყოფისათვის.

საქართველოში არსებული პრაქტიკის ანალიზი და შედეგები საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ ნარმატებით მომუშავე ადგილობრივი სანარმოების ნანილი ეფექტიანად იყენებს მართვაში უცხოურ გამოცდილებას, კერძოდ, მეთოდიკებისა და მოდელების მთელ რიგს (სტრატეგიული დაგეგმვა, TQM, CRM, მიზნობრივი მართვა და ა. შ.). იმავდროულად, და არცთუ იშვიათად, მათი გამოყენების დროს ნარმოქმნილი პრობლემების მიზეზი ხდება კულტურული განსხვავებები, რომლებიც დაკავშირებულია ქართულ სპეციფიკასთან და დონორი ქვეყნის თავისებურებებთან. აღნიშნული წინააღმდეგობები, ჩვეულებრივ, ნყდება შედარებითი მენეჯმენტის საშუალებების დახმარებით.

ქართულ საქმიან კულტურას გარკვეული თავისებურებები გააჩნია (კოლექტივიზმი, იერარქიულობა, კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, დროსთან პოლიაქტიური დამოკიდებულება და ა. შ.) და შეიძლება გამოეყოთ მართვის პროცესებზე მათი დადებითი და უარყოფითი გავლენა.

დადებით გავლენას მივაკუთნებდით: პერსონალის განათლების მაღალ დონეს და შემდგომი სნაელების კარგ პოტენციალს, მოქნილობას, პრობლემის გადაჭრისადმი არასტანდარტული მიდგომას და ა. შ.; ხოლო უარყოფითს: სიტუაციურობას, დაპირებებისა და ვადების შეუსრულებლობას, „პირადი ურთიერთობების" ძალზე დიდ როლს და ა. შ. შედარებითი მენეჯმენტის ამოცანა მდგომარეობს პოზიტიური თავისებურებების გამოყენებაში და უარყოფითი მომენტების ნიველირებაში.

ქართულსა და დასავლურ მართვის მოდელებს შორის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციური მიმართულებების თვალსაზრისით კონცეპტუალური განსხვავებები არსებობს ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა: კორპორატიული მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, პერსონალის მართვა, კონტროლი, ორგანიზაცია და კოორდინაცია და ა. შ. ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს მართვის ქართულ სისტემაზე, ნარმოადგენს მმართველი კადრების ხარისხი.

თანამედროვე მენეჯერებისათვის ობიექტურ აუცილებლობას ნარმოადგენს პროგრესირება პროფესიული მიმართულებით, დანყებული საბაზისო ბიზნეს-ჩვეულებით, დამთავრებული უახლესი მმართველი ინსტრუმენტებით, რაც უკვე ცხადი გახდა. ამისათვის არსებობს სხვადასხვა საშუალებები: უამრავი პროფესიული ლიტერატურა, პროგრამა და

კურსები (MBA, CFM, FRM და სხვ.).

შედარებითი მენეჯმენტის უცხოური გამოცდილების იმპლემენტაციის პირობებში უნდა გამოვყოთ ოთხი ძირითადი ბლოკი:

1. მართვის ორგანიზება ეროვნულ-კულტურული შემადგენლის გათვალისწინებით ვარაუდობს სამამულო საქმიანი კულტურის თავისებურებების ალრიცხეას ფირმის მუშაობის ორგანიზებისას;

2. მენეჯმენტის სისტემის აგებისას აუცილებელია საქართველოს სპეციფიკის გათვალისწინება, რომელიც გამოიხატება ბიზნესის იმ ყველაზე გავრცელებული საშუალებებსა და მეთოდების გამოყენებაში, რომლებიც ეროვნულ-კულტურულ თავისებურებებს ეფუძნება;

3. უარყოფით ნიშნებს, მათი მხედველობაში არმიღების შემთხვევაში, შეუძლიათ ნეგატიურად იმოქმედონ მართვის პროცესზე; მეორეს მხრივ, დადებითი ნიშნების გონიერული გამოყენება აამაღლებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას.

ამ მიზნით აუცილებელია თავდაპირველად მივმართოთ სქართველოს საქმიანი კულტურის ძირითად თავისებურებებს.

ცხრილი 3.5.1. სქართველოს საქმიანი კულტურის ძირითად თავისებურებები

ქართული საქმიანი კულტურის ნიშნები	დადებითი გავლენა ბიზნესზე, გამოყენების საშუალებები	უარყოფითი გავლენა ბიზნესზე, მიმართულების შესაძლებლობები	რეკომენდებული ქმედებები მართვის პროცესების ორგანიზებისათვის ამ ნიშნების გათვალისწინებით
გამდიდრებისა და შემოსავლის დაგროვებისადმი დამოკიდებულება	„არამიზნობრიობა" მხოლოდ მატერიალური სტიმულების მიმართ, მოტივაციის არსენალში მორალური და სხვა სტიმულების გამოყენების შესაძლებლობა, მაღალი ლოიალობა ფირმისა და უფროსობის მიმართ	მენარმეობის სუსტი მოტივაცია, რომელიც დამყარებულია მკაცრ გათვლასა და მართვაზე. სტაბილური ხანგრძლივი მოგების, როგორც შრომითი საქმიანობის ძირითადი მოტივის, აღქმის არქონა, რაც ნარმოადგენს კაპიტალისტური საზოგადოების ძირითად და აუცილებელ ნიშანს	აუცილებელია ყოველდღიურ მართვაში აღნიშნული თვისებების გათვალისწინება, რაც თანამშრომლებისა და პარტნიორების ქმედებების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა: არასასურველია მოდელების აგება, რომლებიც მიმართულია მატერიალურ დაინტერესებაზე
აუცილებელია მოტივატორებად და საქმიანობის შეფასების საშუალებებად არა მხოლოდ მოგების, არამედ სხვა მაჩვენებლების გამოყენება (იგულისხმება მორალური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სხვა კატეგორიები)			

ქართული საქმიანი კულტურის ნიშნები	დადებითი გავლენა ბიზნესზე, გამოყენების საშუალებები	უარყოფითი გავლენა ბიზნესზე, მიმართულების შესაძლებლობები	რეკომენდებული ქმედებები მართვის პროცესების ორგანიზებისათვის ამ ნიშნების გათვალისწინებით
კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე	კოლექტივის მაღალი შეკრულობა, ორიენტაცია ჯგუფურ მუშაობაზე, ორგანიზა-ციის პასუხისმგებ-ლობათ თავის თანამშრომლებზე, კოლექტივის მნიშვნელოვანი გავლენა მომუშავეთა ცხოვრებაზე	"გამოჩენილი" ადამიანების მიუღებლობა, გადანყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების უუნარობა, დაბალი უნდივიდუალური პასუხისმგებლობა	სისტემის აგებისას რეკომენდებულია აქცენტის გაკეთება მუშაობის ჯგუფურ ფორმებზე, არ უნდა ვეცადოთ სამუშაოს ძალზე პოპულარიზებას ინდივიდუალური ნესილი მიხედვით, საჭიროა ყურადღებით მოპყრობა სოციალური პასუხისმგებლობისა და კოლექტიური ურთიერთობების საკითხებისადმი
გაურკვევლობისაგან თავის არიდების მაღალი ხარისხი	მიდრეკილება დადგენილი ნესებისადმი, დადგენილი ინსტრუქციების შესაბამისად	კონსერვატულობა. „რეგულირებადობა", რისკზე წასვლის შიში, შიშიანობა	გარკვეული პროცედურების, ნესების შექმნა, მართვის სისტემის ისეთი სახით აგება, რომ არსებობდეს მინიმალური რისკი. მეორეს მხრივ, გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე ასე-ვე უნდა გასნორდეს რადგანაც ეს ინევევს გადამეტებულ კონსერვატიზმს, თავისუფლე-ბისა და ნოვატორობის არარსებობას

ქართული საქმიანი კულტურის ნიშნები	დადებითი გავლენა ბიზნესზე, გამოყენების საშუალებები	უარყოფითი გავლენა ბიზნესზე, მიმართულების შესაძლებლობები	რეკომენდებული ქმედებები მართვის პროცესების ორგანიზებისათვის ამ ნიშნების გათვალისწინებით
კულტურის „პოლიაქტიობა"	„შემოქმედებითი" მიდგომის არსებობა, „კონტაქტის დალაგების" ცოდნა, ერთდროულად რამდენიმე საქმით დაკავების უნარი	სამუშაოს არათანაბარი ინტენსიობა, ვადების არდაცვა, სიტუაციობა, მკაცრი გეგმების დაცვის სურვილის არქონა, კონცენტრაციის პრობლემები	აუცილებელია მართვაში ამ ფაქტორის გათვალისწინება. ერთი მხრივ, აუცილებელია მაშინვე „არაორგანიზებულობაზე გადაბრალება", არც ვადებისა და ზოგი შეთანხმების არდაცვა, პრობლემები გეგმების შესრულებასთან და ზოგჯერ დისციპლინის. მეორეა მხრივ, შეიძლება იმის იმედად ყოფნა, რომ შენ შეგიძლია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება, სიტუაციაზე ადრაფად რეაგირება და სხვ. აუცილებელია „ამოცანაზე" უფრო მეტად ორიენტირებული უფრო მოქნილი მიდგომების გამოყენება, და თავისუფლებაზე მიმდინარე საქმიანობაში.
მიუხედავად ამისა, აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ვადების, დეტალების დაცვა აუცილებელია, საჭიროა ამისაკენ სწრაფვა, მაგრამ ეს პროცესი უნდა იყოს თანდატანობით.			
მართლმადიდებლობის გავლენა	იდეურობა, ცხოვრების ყველა სფეროში ქცევის კოდექსი, რომელიც დაფუძნებულია მაღალ მორალურ პრინციპებზე.	მართლმადიდებლობა არ შეიცავს შრომითი საქმიანობის რნმენით სტიმულებს.	რელიგიურობა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კოლექტივის შეკრისათვის.

მიდრეკილება უკიდურესობებისაკენ შრომით პრაქტიკაში პოლარული თვისებების არსებობა (სიზარმაცე – შრომისმოყვარეობა, პასუხისმგებლობა–უდარდელობა და ა. შ.). სირთულეები მართვასა და პროგნოზირებაში, მართვის ზოგიერთი მიდგომის აბსურდამდე მიყვანართულ სიტუაციებში მობილიზაციის შესაძლებლობა, გარკვეული სიტუაციებში რთული ამოცანების ორიგინალური გადაწყვეტა – ქართველი ხალხის ამ თვისებების ცოდნა აუცილებელია.

კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა. რაც არ უნდა ცინიკურად ჟღერდეს, ეს თვისება ზოგჯერ სანარმოს ეხმარება თვითგადარჩენაში და განვითარებაში საქართველოს არც თუ მარტივ გარემოში. კორუმპირებულობა, ინფორმაციული ჩაკეტილობა, მისწრაფება კანონისათვის „გვერდის ავლისაკენ". კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან უნდა იყოს თანამშრომელთა მხრიდან კანონის დარღვევის არდაშვება, „ქცევის კოდექსების" შემუშავება, ინფორმაციული გახსნილობის ნახალისება, ღონისძიებების შემუშავება მისი რეალიზაციისათვის.

მართვის უცხოური გამოცდილების აქტიური გამოყენება, მისი ადაპტირება არსებულ პირობებთან. ფირმის წარმატებით განვითარებისათვის მუდმივი აუცილებელია სრულყოფა პროგრესული გამოცდილების საშუალებით, საჭიროა მუდმივი მუშაობა მენეჯმენტის „ხარისხობრივ დონეზე". აქ დგება ამ გამოცდილების გამოყენების გარკვეული მოდელების, საშუალებებისა და გამოყენების მასშტაბების არჩევანი. მართვის იმ მოდელებისა და ინსტრუმენტების არჩევა, რომლებიც ყველაზე ახლოა სანარმოსთან, დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, კერძოდ:

– საქმიანობის სპეციფიკაზე (სანარმოს საქმიანობის დარგი);
– ტერიტორიული მდებარეობით (აღმოსავლეთი, დასავლეთი და ა. შ.);
– ხელმძღვანელობის უპირატესობაზე;
– პარტნიორებსა და აქციონერებს შორის უცხოელი კომპანიების არსებობაზე;
– ფირმაში უცხოელი მენეჯერების (ექსპერტების) ყოფნაზე;
– სანარმოს მასშტაბებზე და ა. შ.

მართვის სისტემის ყველა გადაწყვეტილება, მათ შორის მართვის კორპორატიული სისტემის სრულყოფის შესახებ, მიიღება მენეჯერების გადაწყვეტილებითა და მათი თანამონაწილეობით, მათი შემოტანა კანონმდებლობით არ ხდება. შესაბამისად, აქ ძალზე მნიშვნელოვანია პირველი პირების როლი, რომლებიც გამოდიან პროგრესული იდეების ინიციატორებად და გამტარებლებად. ამასთან ერთად, შესატანი ცვლილებები აუცილებლად უნდა ფორმირდებოდეს მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების საფუძველზე, რათა პერსონალის დამოკიდებულება ნოვაციების მიმართ ნეიტრალური ან უარყოფითიდან გარდაიქმნას დაინტერესებულად და აქტიურად.

სანარმოში მკაფიო, სტრუქტურირებული და ნაწილობრივ ფორმალიზებული მენეჯმენტის ტექნოლოგიების შექმნა მნიშვნელოვნად აფართოებს მართვაში ტექნოლოგიის პოტენციალების პროდუქტიული და ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობებს. ამასთან, რიგ სემთხვევებში, ეს იქნება ტექნოლოგიები, რომლებიც არ არის კოპირებული დასავლურიდან, ხარისხობრივად ახალი კონცეფციები, რომლებიც აღმოცენდნენ მართვის ქართული სისტემის პრიორიტეტული რეალური მოთხოვნებიდან უცხოური გამოცდილების გათვალისწინებით.

მართვის მოდელების არჩევისას აუცილებელია დიფერენცირებული მიდგომა. მაგალითად, უფრო მსხვილი სანარმოებისათვის მისაღები იქნება დასავლური, უპირველესად ანგლო-საქსური სტანდარტების გამოყენება, მართვისადმი უფრო „ხისტი" მიდგომა. მცირე ფირმებისათვის უფრო მისაღები იქნება სხვა ქვეყნების მოდელები, მათ შორის „ოჯახურ-კლანური".

კონკრეტული ტექნოლოგიებისა და მეთოდების ჩამონათვალი ძალიან ფართოა. დასავლური მიდგომებიდან აქ უნდა ვახსენოთ: სტრატეგიული დაგეგმვა (კომპანის განვითარების 3-5 წლით პროგნოზირების საშუალება), ბიუჯეტირება, ERP-ის მარაგების მართვა, მიზნობრივი მართვა, პერსონალის მოტივაცია, გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები, სტრატეგიის, ორგანიზაციის მისიების, პროგნოზირების, კონტროლის სისტემების ფორმირება და ა. შ.

საქართველოში ძირითადად წერილი ფირმებისათვის ყველაზე ხშირად უნდა იქნას გა-

მოყენებული იაპონური მიდგომები, მათ შორისაა: TQM, JIT, სისტემა „5C", Target Costing და სხვები. შეიძლება „კომბინირებული" მეთოდების გამოყენებაც, მაგალითად, დასავლეთში მიღებული პერსონალის სტიმულირების სისტემის შეხამება იაპონური ჯგუფურად მუშაობის გამოცდილებასთან.

გარდა ამისა, ჩვენი აზრით, არსებობს ტექნოლოგიები, რომლებიც ახასიათებს ცალკეულ ქვეყნებს, ხოლო მეორეს მხრივ, არსებობს რაღაც საერთო პრინციპები, რომლებიც ახასიათებს უცხოურ განვითარებულ „ზოგად" პრაქტიკას, რომელიმე ეროვნებასთან მისი მიბმის გარეშე. აქ შეიძლება გავამახვილოთ ყურადღება ვადებზე, სიზუსტესა და აკურატულობაზე, ბიზნესის კულტურაზე და ა. შ.

ეს კონცეფცია გამოვხატეთ ცხრილში 3.5.2 , სადაც გადმოცემულია უცხოური მმართველობითი ტექნოლოგიები, მართვის ქართული თავისებურებები და მართვის საქართველოში მიღებული მოდელი.

ცხრილი 3.5.2. უცხოური მმართველობითი ტექნოლოგიები, მართვის ქართული თავისებურებები და მართვის საქართველოში მიღებული მოდელი.

უცხოური მმართველობითი ტექნოლოგიები – ფორმირებულია უცხოური სპეციფიკის ბაზაზე და ასახავს: -დონორი ქვეყნის ეროვნულ-კულტურულ ტრადიციებს; -ეკონომიკური და საკანონმდებლო გარემოს; - შრომითი რესურსების განვითარების დონეს (განათლება, ბიზნეს-ჩვევები და ა. შ.	ქართული თავისებურებები, რომლებიც გამოისახება: -საქმიანი კულტურის გავლენაში (სპეციფიკური თვისებების არსებობა); -საქართველოს ეკონომიკური გარემოს თავისებურებებში (საბაზრო ურთიერთობების საკმაოდ ბანმოკლე პერიოდი, საერთო არასტაბილურობა და ა. შ); - ადამიანური ფაქტორის ხარისხი: ადგილობრივ მუშაკებს ძირითადად გააჩნიათ დაბალი პოტენციალი, არ გააჩნიათ აუცილებელი უნარები და გამოცდილება	მიღებული მოდელი: -სრულად ითვალის-ნინებს სამამულო საქმიანი კულტურის, მენტალიტეტის სპეცი-ფიკური თავისებურებებს; -ორგანიზებულია და ფუნქციონირებს კანონმდებლობისა და საქართველოს ეკონომიკური გარემოსშესაბამისად; - განნყობილია ადამია-ნური ფაქტორის მაქსი-მალურად ეფექტიანად გამოყენებაზე, მათ შორის უცხოური გამოცდილების შეთვისების ხარჯზე

როგორც ვხედავთ, დღეს ძალზე აქტუალურია ადამიანური რესურების მართვის ხარისხის ამაღლება პერსონალის მართვის საკუთარი პროგრამების შემუშავებებისა და უცხოური ანალოგების ადაპტაციის ხარჯზე. შედარებითი მენეჯმენტი ეარაუდობს ადამიანის ფაქტორის მაქსიმალურ გათვლას, რადგანაც მომუშავეთა ეროვნულ-კულტურული თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის პროცესზე წარმოადგენენ შესასწავლი საგნის პრინციპულ ცნებას. სწორედ პერსონალის საქმიანობის თავისებურებებზე, მართვის ადეკვატური საშუალებების არჩევაზეა დამოკიდებული სანარმოს ნარმატება. პერსონალის განვითარების ნანილში, ასევე თანამედროვე ტექნოლოგიების ორგანიზებაში, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომელთა ორგანიზებასა და განვითარებას, შედარებითი მენეჯმენტის კუთხით გამოვყოფთ სამ ძირითად შემადგენელს:

1. პერსონალის მომზადების დონის ამაღლებას;

2. პერსონალის შერჩევას და ატესტაციას ხელმძღვანელის მოთხოვნების შესაბამისად.

3. მოტივაციის შესაბამისი სისტემების შემუშავებას.

პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება

აუცილებელია მუშაობა პერსონალის ხარისხობრივ დონეზე, შესაფერისი მუშაკების შერჩევა, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების ორგანიზება, ატესტაციების პერიოდულად ჩატარება, ტესტირება, რადგანაც ბიზნეს-ჩვეულებისა და ბიზნეს-კვალიფიკაციის არქონა ხშირად აღინიშნება, როგორც ადგილობრივი მუშაკების მთავარი უარყოფითი თვისება. პერსონალის მომზადების დონის ამაღლება მიიღწევა ტრენინგების, სემინარების, სტაჟირებების (კარგი იქნება, თუ ეს იქნება უცხოური სანარმოები) ჩატარებით, გარე კონსულტანტებად უცხოელი სპეციალისტების მოწვევით.

კორპორატიული კულტურის დონემ, ჩვენის აზრით, შეიძლება გაელენა იქონიოს პერსონალის შრომისუნარიანობაზეც და მის სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაზეც. ასეთ შემთხვევაში კვლავ ღირს უცხოური გამოცდილებისათვის მიმართვა, რომელიც გეთაყვა-ზობს პერსონალის ფორმირების, მისი განვითარებისა და სრულყოფის უამრავ საშუალებასა და ტექნოლოგიას.

აუცილებელი იმის გათვალისწინებაც, რომ ქართველ მომუშავეებს აქვთ მაღალი ზოგადი განათლების დონე, სნაელის მაღალი პოტენციალი და სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა.

პერსონალის შერჩევა და ატესტაცია ხელმძღვანელის მოთხოვნების შესაბამისად

ადრე უკვე იყო აღნიშნული პერსონალის ტესტირებისა და ატესტაციის საჭიროება, რაც პერსონალის ერთგვარი „მინიტორინგის“ ჩატარების საშუალებას იძლევა. ამასთან, კომპანიის ხელმძღვანელს შეუძლია დაადგინოს იმ თვისებების აუცილებლობა, რომლებიც ყველაზე მეტადაა მნიშვნელოვანი სანარმოსათვის მუშაობის მოცემულ ეტაპზე.

დასავლურ სტანდარტებთან მიახლოებული მიდგომებისას (უპირველესად ანგლოსაქსურ მოდელთან), ძირითადი კრიტერიუმი იქნება თითოეული მენეჯერის საქმიანობის შედეგიანობა, მისი ინდივიდუალური წელილი ფირმის განვითარებაში, გეგმის შესრულება და ა. შ.

აღმოსავლური (უპირველესად იაპონური) პრინციპებისაკენ მიდრეკილებისას, დაფასებული იქნება მუშაობის სტაჟი კონკრეტულ სანარმოში, ნელილი კორპორატიულ კულტურაში და შემოტანილი კავშირები.

მოტივაციის შესაბამისი სისტემების შემუშავება

ატესტაციაზე მოყვანილი მონაცემებიდან უნდა აიგოს მოტივაციის სისტემა, რომელიც უნდა შეიცავდეს მატერიალურ და მორალურ სტიმულირებას, სამსახურში დანინაურებას, სოციალურ შეღავათებს, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას. შესაბამისად, რაც უფრო ემხრობა ხელმძღვანელობა დასავლურ ინდივიდუალისტურ კულტურას, მით უფრო მეტი აქცენტი გაკეთდება პერსონალის მატერიალური სტიმულირების საშუალებებზე.

თანამედროვე ტენდენციებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია სტიმულირების სისტემის შეთავაზება, რომელიც, ძირითადად მოიცავს მატერიალურ ფაქტორებს. მორალური სტიმულირება მისაღებია არც თუ დიდ კომპანიებში, სადაც ხელმძღვანელს არ შეუძლია უმაღლესი ხელფასების შეთავაზება, მაგრამ აქ ძალზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური ატმოსფერო.

მსხვილი კომპანიებისათვის, დასაელური მიდგომით, შეიძლება სხვადასხვა ინსტრუმენტების შეთავაზება. მაგალითად:

- კომპანიის კაპიტალში მონანილეობა ან ოპციონების გაცემა აქციების შესაძენად;
- თანამშრომელთა ჩართვა მართვის პროცესში (ანალიზის, პროგნოზირების, დაგეგმვის ანალიზის პროცესები, სტრატეგიისა და ტაქტიკის შექმნა და ა. შ.), რაც ხალხს საშუალებას აძლევს იგრძნონ საერთო საქმის თანამონანილედ და ამით თავისი ნელილი შეიტანონ ფირმის განვითარებაში და ა. შ.

სასარგებლო იქნება უცხოური მიდგომების დანერგვა პერსონალის დანინაურების სფეროში, რადგანაც მუშაკების მიერ მათი მომავალი საქმიანი კარიერის ნარმოდგენა შეიძლება გახდეს მათი აქტიურობის ძლიერი სტიმული (პოპულარული მოდგომა დასავლურ კომპანიებში), როდესაც სპეციალისტს შეუძლია პროფესიულად ზრდა ადმინისტრაციულ თანამდებობაზე გადაუსვლელად; პროგრამის შემუშავება, რომელიც ვარაუდობს სამსახურებრივ კიბეზე სტანდარტულ დანინაურებას (დღეისათვის საქართველოში ძალზედ მნიშვნელოვანია კარიერული ნინსვლა).

იმის გამო, რომ საქართველო ნარმოადგენს საკმაოდ „ქალურ" და „ურთიერთობით" ქვეყანას, აქაურ სანარმოებში ძალზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური კლიმატი. ასე რომ, პერსონალის მართვის ინსტრუმენტებისა და მიდგომების არჩევა დამოკიდებულია ფირმის ხელმძღვანელობაზე. ჩვენის აზრით, ეს დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

ა) მართვის არსენალის რომელ მიმართულებას ემხრობა ტოპ-მენეჯმენტი. დასავლური სკოლების გამოშვებულები, რომელთა რაოდენობაც იზრდება, ემხრობიან ანგლო-საქსურ მოდელს; მეორეს მხრივ, ბევრი ქართველი მენეჯერი არის მიდგომების იაპონური მიდგომების მომხრე;

ბ) რას ნარმოადგენს პერსონალის შემადგენლობა. ცხადია, რომ თუ ქარხნის პერსონალის დიდ ნანილს ნარმოადგენს ძველი თაობის მუშაკები, მაშინ ნამდვილად ვერ გამოდგება ანგლო-საქსური მოდელის ხისტი და პრაგმატული პრინციპები და პირიქით – ახალგაზრდა, აგრესიული მუშაკები ამ პრინციპებს ადეკვატურად მიიღებენ;

გ) ისტორიულად როგორი ფორმები ჩამოყალიბდა მოცეულმ დარგში (მართალია, საბაზრო ეკონომიკის არც ისე დიდ პერიოდში). მაგალითად, ბანკებში ყველაზე მისაღებია ანგლო-საქსური მოდელი. მიუხედავად ამისა, კონკრეტულ მოდელისგან დამოუკიდებლად, აუცილებელია მისი ადაპტაცია ქართულ სპეციფიკასთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ამ მოდელს არა აქვს აზრი. მეტიც, გარემოს ასეთმა იგნორირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სანარმოს მიშვნელოვანი დანაკარგები.

ბიზნესის ეთიკისა და ინფორმაციული გამჭვირვალობის დონის ამაღლება. ბიზნესის ეთიკის დაცვა და ბიზნესის ნარმოების კულტურის დონის მხარდაჭერა ნარმოადგენს აუცილებელ მოთხოვნილებას მსოფლიო თანამეგობრობაში შესასვლელად. ამასთან დაკავშირებით ნარმოიქმნება მთელი რიგი ნორმების დაცვის აუცილებლობა, რომელთა შორისაა:

– ინფორმაციული გახსნილობა: კომპანიის საქმიანობაზე, მის აქციონერებსა და ბიზნესზე არსებული ინფორმაციის ტრანსპარენტობა;

– სოციალური პასუხისმგებლობა, რაც ვლინდება თანამშრომლებთან, გარემოსთან, სახელმნიფოსთან ურთიერთობაში და ა. შ.;

– პარტნიორებთან დამოკიდებულება, რომელიც დამყარებულია პატიოსნებაზე, ვალდებულებების შესრულებაზე;

– ურთიერთობა სახელმნიფოსთან, რაც გულისხმობს საგადასახადო ვალდებულებების, ეკოლოგიური, სამართლებრივი და სოციალური ნორმების შესრულებას.

აქედან გამომდინარე, საქართველოში შედარებითი მენეჯმენტის პრაქტიკა ნარმოადგენს აქტუალურს შემდეგი ობიექტური მიზეზების გამო:

– საქართველოს სანარმოების მიერ უცხოური, პირველ რიგში ამერიკული და იაპონური, მმართველობითი ტექნოლოგიების გამოყენების გაერცელება;

– საქართველოში უცხოური და ერთობლივი სანარმოების რაოდენობის განუხრელი ზრდა;

თეზისს ქართულ სინამდვილეში შედარებითი მენეჯმენტის გამოყენების აუცილებლობის შესახებ ასევე ადასტურებს საექსპერტო შეფასებებიც.

საკონტროლო კითხვები

1. რომელი ფაქტორები განსაზღვრავს ნაციონალურ განსხვავებებს ხელმძღვანელობის სტილში?
2. როგორია მენეჯერების ქცევაზე ღირებულებების სისტემის მექანიზმის გავლენა?
3. თანამშრომლებზე ზეგავლენის რომელი მეთოდებია დამახასიათებელი ბრალეულობის კულტურისათვის და რომელი – სირცხვილის კულტურისათვის?
4. რა განაპირობებს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს ბასსისა და ბურგერის კლეევების თანახმად?
5. როგორია გადაწყვეტილების მირების პარტისიპატიული და დირექტიული სტილის თავისებურებები? არის თუ არა დემოკრატიულობის დონე მახასიათებელი, რომელზეც მოქმედებს ნაციონალური კულტურა?



თავი 4
მართვის ინსტიტუციური სკოლა შედარებით მენეჯმენტში

4.1.ბიზნესისა და მართვის ინსტიტუციური ტიპი

ტერმინი „ინსტიტუციონალიზმი" (ლათ. ***institutio***- ქმედებას, მიმართულება, მითითება, ადათი) იქნა მიღებული ინსტიტუტის, როგორც საბაზისო კატეგორიის როლის გამოსაკვეთად საზოგადოებასა და ეკონომიკაზე გარკვეულ შეხედულებათა სისტემის ფორმირების პროცესში. ინსტიტუციური ეკონომიკის ფუძემდებლად ითვლება ტ. ვებლენი. ინსტიტუციონალიზმს იგი განმარტავდა, როგორც თეორიას, რომელიც პირველხარისხოვნ მნიშვნელობას სოციალური ქცევების ისტორიულად ჩამოყალიბებულ ფორმებს, ანუ ინსტიტუტებს ანიჭებს. თ. ჰამილტონი განმარტავდა ტერმინს „ინსტიტუტი", როგორც სიტყვიერ სიმბოლოს, რომელიც საუკეთესოდ განმარტავს საზოგაოებრიეი ნეს-ჩვეულებების ჯგუფს ანდა ადამიანთა აზროვნების წესსა და მათი საქმიანობის ფორმებს. ის ამტკიცებდა, რომ ინსტიტუტები ადგენენ ადამიანთა საქმიანობის ფორმბესა და საზღვრებს.

XX საუკუნის დასაწყისში ჩასახული ინსტირუციური ეკონომიკა ნარმოადგენს ეკონომიკური მეცნიერების ნანილს, რომელიც შეისნავლის სხვადასხვა სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი, ფინანსური, სავაჭრო და ეროვნული ინსტიტუტების ფუნქციონირების მექანიზმებს კონკრეტულ ისტორიულ პირობებში.

მართვის მეცნიერების ამ მიმართულების მიზანია საზოგადოებაში მოქმედი ინსტიტუტების მრავალფეროვნების და ეკონომიკურ თეორიასთან და პრაქტიკასთან მათი უთიერთგანმაპირობებლობისა და ურთიერთდამოკიდებულების შესაწავლა.

ბიზნესის მართვის ინსტიტუციურ კონცეფციას საფუძვლად უდევს სოციალური და ეკონომიკური ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები, მათ შორის სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ინსტიტუციურ-სტატისტიკური მიმართულებით.

ინსტიტუციური ეკონომიკა არ არის ბაზრის ალტერნატიული ეკონომიკა, იგი საბაზრო თეორიის საზღვრებში რჩება. ამასთან, ბიზნესის მართვის ინსტიტუციური თეორიის მომხრეები ეფუძნებიან ბაზრის რაციონალობის და სამეურნეო სისტემების საბაზრო თვითრეგულირების ინსტრუმენტების შეზღუდულობის ცნებას. ისინი ხაზს უსვამენ მოსახლეობის თვითორგანიზაციის ინსტიტუტებისა და სახემწიფო ინსტიტუტების, როგორც საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისა და ფუნქციონირების უმთავრესი ფაქტორების მნიშვნელობას.

ინსტიტუციური თეორია ნარმოიშვა სამეურნეო საქმიანობაში უფრო მრავალმხრივი და სისტემური სამართლებრივი რეგულირების საჭიროების იდეიდან და მისი ძირითადი აზრი მდგომარეობს ისტორიულად ჩამოყალიბებული სოციალური, ეკონომიკური და სხვა შიდაინსტიტუტების დალაგებაში.

ასეთი ზომების აუცილებლობა საქართველოს 1990-იანი ნლების ისტორიულ მაგალითზე შეგვიძლია დავინახოთ, როცა ხდებოდა საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა. ქართული ეკონომიკის მაშინდელმა რეფორმატორებმა ინსტიტუციური მიდგომების იგნორირება მოახდინეს და ამდენად, ქვეყანაში ვერ შექმნეს სრულფასოვანი საბაზრო ინსტიტუტები, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ ფორმირებადი ბაზრის მონანილეთათვის გამჭვირვალე, ეფექტიანი და ნარმატებული საქმიანობის შესაძლებლობას. შედეგი ყველას კარგად გვახსოვს. ეს იყო „ველური" ბაზარი, კორუფციისა და კრიმინალის ზრდის ფონზე, მოსახლეობის უმრავლესობის მყისიერი გაღატაკება და არანაირი პირობები საშუალო კლასის ფორმირებისათვის.

ინსტიტუციური თეორიის განვითარებაში ორი ძირითადი პერიოდი შეიძლება გამოვყოთ:

1. ადრეული ინსტიტუციონალიზმი, რომელიც გასული საუკუნის პირველ მესამედში ნარმოიშვა და რომელსაც ნარმოადგენს მეცნიერ-ეკონომისტების პლეადა: თ. ვებლენი, ჟ. კომონსი, ი. შუმპეტერი, უ, მიტჩელი, გ, მიურდალი და სხვ.;

2. თანამედროვე ინსტიტუციონალიზმი, ანუ ნეოინსტიტუციონალიზმი, რომელსაც ნარმოადგენს ცნობილი და ბრნყინვალე მეცნიერების ჯგუფი ჯ. გილბერტის, რ. კოუზის, დ. ნორტის, დ. ბელლის, გ. მინცბერგის, ე. ტოფლერის, ჯ. ნაისბითისა და სხვათა სახით.

ამერიკელი მეცნიერის, ა.გრაჩის აზრით, ნეოინსტიტუციონალიზმი და ტრადიციული თეორია სხვადასხვა მიდგომებს იყენებენ ეკონომიკური რეალობის ასახვისათვის: პირველნი – მისი ევოლუციის პოზიციიდან, მეორენი – სტატიკისა და სტრუქტურის პოზიციებიდან.

ჩამოვაყალიბოთ თანამედროვე ინსტიტუციონალიზმის ძირითადი დებულებები:

1. *ევოლუციური მოდგომა.* ჯ. გილბრეიტი ახასიათებს კაპიტალიზმს, როგორც მუდმივი ცვლილებების ქვეშ მყოფ ნყობილებას, რასაც თან სდევს საზოგადოების ეკოლუციური ცვლილებები, მისი სპონტანური ტრანსფორმირება, რომელიც სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებების ფართო სპექტრს მოიცავს, ინსტიტუციონალისტი მეცნიერების ამოცანაა ამ ცვლილებათა მექანიზმების ამოხსნა, მათი დინამიკის ახსნა და ზემოქმედების ეფექტური ბერკეტების მოძებნა. ცვლილებას მეტნაკლებად სოციალურ-ეკონომიკური ნესნყობილებაც, სამეურნეო მექანიზმიც და ეკონომიკური ცხოვრების ორგანიზების რეალური ფორმებიც განიცდიან. ეს ხდება სახელმწიფოს ცხოვრების ყოველ კონკრეტულ ისტორიულ პერიოდში. ტრანსფორმაციის პრობლემებს დიდი ადგილი უჭირავთ თანამედროვე ინსტიტუციონალისტების კვლევებში. ამ კვლევებზე დაყრდნობით დგება ეკონომიკისა და ადამიანის განვითარების უახლოესი და შორეული მომავლის პროგნოზები და ფუტუროლოგიური სცენარები;

2. *განვითარებისა და ცვლილებების რეალური პროცესების შესნავლა.* ინსტიტუციონალისტების კვლევები და დასკვნები თანამედროვე კაპიტალისტურ საზოგადოებაში რეალურად მიმდინარე პროცესების შესნაელაზეა დაფუძნებული, რაც მოიცავს სულ უფრო აღმავალი ტემპებით მზარდ მრენველობას, რასაც მსხვილი საერთაშორისო კორპორაციები უზრუნველყოფენ. ინსტიტუციონალისტები იკვლევენ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მზარდ როლს, მართვის სისტემების გარდაუვალ გართულებას გლობალური მსოფლიოს პირობებში და ინფორმაციული რევოლუციის გრანდიოზულ შედეგებს სანარმოების გეგმიური მართვაში.

3. მსხვილი კორპორაციების განვითარება. ინსტიტუციონალური თეორიის ერთერთი ყველაზე დიდი პრობლემა მსხვილი კორპორაციების მდგომარეობისა და განვითარების სისტემური კვლევაა. მსხვილი კორპორაციები თანამედროვე კაპიტალისტური საზოგადოების ინდუსტრიული სტრუქტურის საფუძველია, მათი შესნავლა ბევრ კითხვას სცემს პასუხს არა მარტო ანმყოში, არამედ მომავალშიც. მეცნიერი ინსტიტუციონალისტები აქტიურად იკვლევენ მონოპოლიების ურთიერთქმედებას, ოლიგოპოლიების კონკურენციას, ფასებისა და შემოსავლების მართვის დინამიკას, სხვადასხვა სამეურნეო მექანიზმებს. ამის გამო მათი თვალთახედვის არეში ხვდება ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სახელმნიფო და მისი როლი ეკონომიკაში, პროფკავშირები და მათი გავლენა სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებზე, სხვადასხვა საზოგადოებრივ სამართლებრივი, მორალურ-ეთიკური და სამეცნიერო-ტექნიკური ხასიათის ინსტიტუციურ სტრუქტურას. მსხვილი კორპორაციების საქმიანობის მექანიზმების კვლევის პროცესში ყურადღება კონცენტრირდება კორპორატიული სტრუქტურების შიგნით მიმდინარე პრობლემებსა და კონფლიქტებზე. განიხილება არა მარტო ტრადიციული ნინააღმდეგობა „მუშა-კაპიტალისტი", არამედ „მენეჯერი – აქციონერიც", რომელიც ნარმოიქმნება მოგების განანილების პროცესში. მაგალითად, სნორედ ერთერთი ასეთი კვლევის დროს იყო გაკეთებული დასკვნა, რომ კომპანიების ზრდის მქსიმიზაციის პოლიტიკის რეალიზებისას საბოლოო ჯამში აქციონერთა შემოსავალი მცირდება.

4. სახელმნიფო და სოციალურ-საზოგადოებრივი კონტროლი. ინსტიტუციონალისტები შეისნავლიან ეკონომიკისა და მსხვილი კორპორაციების სახელმნიფო და სოციალურ- საზოგედობრივი კონტროლის სხვადასხვა სახეს. შესნავლის არეა საბაზრო კონკურენციაზე, ფულად-საკრედიტო ბაზარსა და საფინანსო-საბიუჯეტო სისტემაზე, ფასნარმოქმნაზე, დასაქმებაზე და საბაზრო კონკურენციის სისტემაზე ზემოქმედება. ეს არის საბაზრო სიტუაციაზე სტაბილიზაციაზე ზეგავლენის მოხდენის რეალური ბერკეტები.

სახელმნიფო სტრატეგიული დაგეგმვა და მართვა, სოციალური სფეროს საკითხების ჩათვლით. მეცნიერ-ინსტიტუციონალისტების კვლევებში და რეკომენდაციებში დიდი ადგილი ეთმობა სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც მოიცავს სახელმნიფო პროგრამირების სისტემასა და ინდიკატიურ დაგეგმვას. მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ეროვნული პროგრამების გამომუშავება და რეალიზაცია. ეს ზომები ხელს უნყობენ ნაციონალური ეკონომიკისა და მისი მართვის სახელმნიფო რეგულირების ფორმების განვითარებასა და შემდგომ სრულყოფას.

5. ინსტიტუციური ზედნაშენი მექანიზმის განვითარება. იგულისხმება კონკურენციისა და კოორდინაციის დამაკავშირებელი არსაბაზრო მექანიზმის რგოლები,რომლებიც აქ-

ტიურად ზემოქმედებენ ეროვნული ეკონომიკის ფუნქციონირებასა და გაჯანსაღებაზე. მათ განეკუთვნებიან ეროვნული ეკონომიკური ასოციაციები და აკადემიები (მენეჯმენტის აკადემიების ჩათვლით), ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ცენტრები და ბიუროები, მენეჯერებისა და მრენველთა კავშირები. ნარმატებით ფუნქციონირებადი არასაბაზრო სტრუქტურები ქმნიან პიროვნებათაშორისსა და კორპორაციათაშორის კავშირებს, აძლიერებენ კონტროლსა და კორპორაციების ერთმანეთზე გავლენას, ზემოქმედებენ კომპანიების საბაზრო ქცევებზე.

6. სახელმწიფოს როლი ეკონომიკასა და სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარებაში. ინსტიტუციონალისტების შრომებში განსაკუთრებით არის გამოყოფილი სახელმწიფოს როლი კაპიტალიზმის სრულყოფასა და განვითარებაში. მაგალითად, რ.ჰეილბრონერი აღიარებს სახელმწიფო სისტემის ფუნქციონირების ორ „მოტორს". ეკონომიკურისა და პოლიტიკურისას. მისი აზრით, მხოლოდ ასეთი მიდგომა უნყობს ხელს ინსტიტუტების ექსტრაორდინარული მრავალფეროვნების შეფასებას კერძო საკუთრებისა და საბაზრო ბაზისის მქონე ქვეყნებში.

სახელმწიფოს როლთან სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის სტიმულირებასა და ორგანიზაციაში განსაკუთრებული იმედებია დაკავშირებული. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის თანამედროვე ეტაპი „მეოთხე სამრენველო რევოლუციად" არის შეფასებული და მოიცავს მიკროელექტრონიკის, რობოტტექნიკის, ლაზერული ტექნოლოგიების, სატელეკომუნიკაციო კავშირების ახალი მეთოდების, პრინციპულად ახალი ბიოტექნოლოგიებისა და მასალების გამოყენებას. ინსტიტუციონალისტების აზრით, სნორედ სახელმნიფომ უნდა უზრუნველყოს ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების ორგანიზაცია, განათლების სისტემის დახვენა და სრულყოფა, სპეციალისტების გადამზადება, ყველაზე რთული და სარისკო პროექტების დაფინანსება. ეს ამოცანები სახელმნიფო სტრატეგიულმა პროგრამებმა უნდა გადაჭრას. ყველა ეს პრობლემა მთელი სისრულით არის ნარმოჩენილი ჯ. გილბერტის შრომებში, რომელიც ინსტიტუციონალიზმის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი, გავლენიანი და ცნობადი სახეა.

მაგარამ ყოველივე ზემოთ თქმული არ უნდა გაიგოთ ისე, თითქოს სახელმნიფო იყოს ყველა ეკონომიკური პრობლემიდან თავის დაღწევის პანაცეა. არ არის საჭირო არც მისი როლის დაკნინება, და არც გადაჭარბებული შეფასება. საბაზრო ეკონომიკის განვითარებაში სახელმნიფოს როლის გადაჭარბებულ შეფასებას კრიტიკულად მიუდგა შემდგომში სახელგანთქმული ნობელის პრემიის ლაურეატი რონალდ ქოუზი. მისი კრიტიკა ბევრად იყო მოტივირებული და ცხადყოფდა ინსტიტუციური თეორიის ჯგანსაც ძალებს, რომლებიც სახოგადოებისა და ნარმოების წესების გადასხვაფერებასთან ერთად ვითარდება და იცვლება, დასაშვებად მიაჩნია ცხარე პოლემიკა სკოლის ნარმომადგენელთა შორის, რათა სხვადასხვა აზრისა და შეხედულების ჭიდილში მოხდეს ჭეშმარიტი და დასაბუთებული გადანყვეტილებების მიღება.

რ. კოუზი დაბეჯითებით გამოვიდა სახელმნიფო ჩარევის, როგორც უნივერსალური საშუალების მნიშვნელობაზე „ჩაციკლვის" ნინააღმდეგ და კატეგორიულად უარყო მისი, როგორც „ნატვრი თევლის", როლი ყველა საბაზრო პრობლემის მოგვარებაში. იგი ამტკიცებდა, რომ ექსტერნალიები (ურთიერთქმედების ეფექტი) ატარებენ ყოვლისმომცველ ხასიათს და ყოველ ნაბიჯზე გვდევენ თან. თუ გაეითვალისნინებთ, რომ სახელმნიფო ჩარევა არც თუ პატარა ხარჯებთან არის დაკავშირებული, ხოლო თვით მთაერობა კი არ არის დაზღვეული არაკომპეტენტურობისა და კორუფციის ნინააღმდეგ, და თუ დავამატებთ ამას მთაერობის გარე გავლენის ქვეშ მოექცევის შესაძლებლობასაც, მაშინ სახელმნიფო რეგულირება უარყოფითი შედეგების მომტანი უფრო იქნება, ვიდრე დადებითის. რ. კოუზი დარწმუნებულია, რომ ნებისმიერი პრობლემის ინსტიტუციონალური გადანყვეტილება ყოველთვის *პრელიმარიტულია,* ამდენად, ნებისმიერი მიზეზით ეკონომიკაში სახელმნიფო ჩარევის გაფართოებაზე საუბარი ზედმეტია. მისი აზრით, რიგ შემთხვევებში უფრო უპრიანია კონკურენციის სტიმულირება, სამართლებრივი პროცედურების შეცვლა, ადმინისტრაციული რეგლამენტირების მოხსნა ანდა ახალი ბაზრების ორგანიზაცია.

ჯ. გილბერტისა და რ. კოუზის დისკუსიამ ყველას გვიჩვენა, რომ ინსტიტუციონალური ეკონომიკის პრობლემები რთულია და მრავალვარიანტულია, რაც ხშირ შემთხვევაში არ იძლევა ერთმნიშვნელოვანი გადანყვეტილებების მიღების საშუალებას. ყოველი კონკრეტული შემთხვევა სკრუპულოზურად უნდა იქნას შეფასებული და სხვადასხვა მხრიდან

დანახული. შედეგების შერჩევა კი ნმინდა ეკონომიკური, ანუ მინიმალური დანახარჯის მქონე ვარიანტის მეთოდით უნდა მოხდეს.

„შედარებითი მენეჯმენტის" კურსის ჩარჩოებში, პირველ რიგში საინტერესოა ნაციონალური და საერთაშორისო ინსტიტუტების ურთიერთქმედება, მაგალითად, საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების რეალური პროცედურების განხორციელებისას. ძალზე მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ სხვადასხვა ქვეყნების ინსტიტუტების თავისებურებები. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო დავებსა და კონფლიქტებს საერთაშორისო კანონმდებლობა არეგულირებს, ეროვნული თავისებურებების ცოდნა ხელს უნყობს ასეთი დავების წარმოქმნის პრევენციას და შესაძლო შედეგების ჭვრეტის საშუალებს იძლევა.

სხვადასხვა ქვეყნისა და ნაციონალური ინტსიტუტების შემაპირისპირებელი შედარება, მათი თავსებადობისა და მემკვიდრეობითობის თვალსაზრისით, გვაძლევს საშუალებას გამოვყოთ ასეთი ურთიერთობების სამი მოდელი:

1) საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების სრული თავსებადობა, კანონების, ნორმებისა და სხვა წესების ჩათვლით, ეროვნული ინსტიტუტების სრული შესაბამისობა საერთაშორისო ინსტიტუტის მიერ ჩამოყალიბებულ ამოცანებთან და მიზნებთან;

2) საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების სრული არათავსებადობა, კანონების, ნორმებისა და სხვა ნესების ჩათვლით;

3) საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების ნანილობრივი თავსებადობის ვარიანტები, კანონების, ნორმებისა და სხვა ნესების ჩათვლით.

საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების მენეჯმნეტთან ურთიერთქმედების თვალსაზრისით არსებობს ორი ერთნაირად ეფექტიანი და გავრცელებული მოდელი:

- საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების *პირდაპირი ზემოქმედება* ინტერნაციონალური კომპანიების მენეჯმენტზე. მაგალითად, ეროვნული და საერთაშორისო სასამართლოების, არბიტრაჟებისა და სხვა ინსტიტუტების გადანყვეტილებები. ანალოგიური ზემოქმედება გააჩნიათ სხვადასხვა სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებულ სტრატეგიულ კონტრაქტებს, სტრატეგიული ალიანაების სხვადასხვა ფორმებს, საერთაშორისო ქსელების შექმნას, ისეთ საერთაშორიო და ეროვნულ კავშირებსა და შეთანხმებებში მოანილეობას, რომლებიც დაკავშირებულია სამეურნეო საქმიანობის იურიდიულ და სხვა კანონიერ ფორმებთან, სატრანსპორტო გადაზიდვებთან, გარემოს დაცვასთან, უსაფრთხოებასთან და სხვა;
- საერთაშორისო კანონებისა, ნორმებისა და წესების, საერთაშორისო კონვენციებისა და ასამბლეების, საერთაშორისო ორგანიზაციებია (გაერო, WTO და სხვ) მიერ დადგენილი კანონების *არაპირდაპირი ზემოქმედება*.

როგორც ვიხედავათ, საუბარია ფორმალურსა და არაფორმალურ ინსტიტუტებზე, ჩვეულებების, რელიგიური თუ სხვა კულტუროლოგიური ადათ-ნესების ჩათვლით. მათი გათვალისწინების გარეშე რთულია საერთაშორისო კომპანიების მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადანყვეტილებების ჭეშმარიტებაზე და მათი საერთაშორისო საქმიანობის ნარმატებაზე საუბარი.

შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში თეორიული კვლევები არც თუ მრავალია. არა და, ანალიტიკური ნაშრომი, რომელიც შესრულებულია სხვდასხვა საერთაშორისო და ეროვნული ინსტიტუტების ურთიერთქმედებისა და ურთიერთზეგავლენის თვალთახედვით, არა მარტო აიოლებს გლობალური ეკონომიკის სიღმეებში მიმდინარე პროცესების გაგებას, არამედ საშუალებას გვაძლევს, ობიექტურად შევაფასოთ ეროვნული ეკონომიკებისა და მათი მენეჯმენტების მდგომარეობა, გამოვიმუშავოთ მათი შემდგომი სრულყოფის რეკომენდაციები.

4.2. საერთაშორისო კომპანიის ინსტიტუციური გარემო

გამოჩენილი მეცნიერი ჯონ კომონსი, ინსტიტუციონალიზმის ერთერთი ფუძემდებელი, ცნებას „ინსტიტუტი" განმარტავდა როგორც ინდივიდუალური ქმედების კონტროლის, ლიბერალიზაციისა და გაფართოებისაკენ მიმართულ კოლექტიურ ქმედებას. *კოლექტიური ქმედების* ცნება ფართოდ ვარირდება არაორგანიზებული ადათიდან და ნესიდან დანყებული და დამთავრებული ორგანიზებული მიმდინარე ურთიერთობების სიმრავლით. ისეთების, როგორსაც ნარმოადგენენ, მაგალითად, *ოჯახი, კორპორაცია, საეკლესიო ორგა-*

ნიზაცია, რეზერვების სისტემა, სახელმწიფო და სხვა. ყველა ამ ცნების საერთო პრინციპს მეტნაკლები კონტროლის არსებობა, ლიბერალიზაცია და ინდივიდუალური ქმედების კოლექტიურით ჩანაცვლება წარმოადგენს. ამდენად, ჯ. კომონსი ინსტიტუტებს მიაკუთვნებს ცნებათა ფართო სპექტრს.

ცნების „ინსტიტუტი" ერთიანი განმარტება ინსტიტუციონალისტებს არ ქონიათ მეცნიერების ამ მიმდინარეობის არც სანყის, ფორმირებად, არც მოგვიანებით პერიოდში. ცნობილი თანამედროვე მეცნიერი, ნობელის პრემიის ლაურეატი დაგლას ნორტი ნერდა, რომ ინსტიტუტი ეს არის ფორმალური ნესების, არაფორმალური აკრძალვებისა და ძალდატანების მექანიზმების ერთობლიობა. თანაც დასძენდა, რომ ფორმალური ნესები შეიძლება შეიცვალოს სახელმნიფოს მიერ, ხოლო არაფორმალური აკრძალვების (მაგალითად, ადათის) შეცვლას კი ძალიან დიდი დრო ესაჭიროება. ფორმალური ნესებიცა და არაფორმალური აკრძალვებიც, საბოლოო ჯამში, ფორმირდება ადამიანების სუბიექტური აღქმის შედეგად, რომელიც განსაზღვრავს ამ ფორმალურ ნესებსა და არაფორმალურ აკრძალვებს.

ინსტიტუტი განსხვავდება *ორგანიზაციისაგან*: ინსტიტუტი არის თამაშის ნესი, ხოლო ორგანიზაცია – ინდივიდუუმების ჯგუფი, რომლებსაც აკავშირებს საერთო მიზნობრივი ფუნქცია (მაგალითად, ეკონომიკურ ორგანიზაციებს მიეკუთვნებიან კორპორაციები, პროფკავშირები, კოოპერატივები და ა.შ.).

როგორც ვხედავთ, ნორტი მნიშვნელოვნად ავიწროებს ცნებას „ინსტიტუტი" და შემოყავს ცნება „ორგანიზაცია". მაგრამ აქვე აღვნიშნავთ, რომ ამ მეცნიერების ნაშრომებში არსებულ ცნებათა შორის გარკვეულ სხვაობას, ინსტიტუციური მეცნიერების შინაარსში პრინციპული ცელილება არ შეაქვს.

საერთაშორისო ბიზნესის ინსტიტუციური გარემოს სისტემური კვლევისასდიდ მნიშვნელობას იძენს ორგანიაციებისა და ინსტიტუტების, ფორმალური ნესებისა და არაფორმალური აკრძალვების ურთიერთდაკავშირებული ანალიზი. ბუნებრივია, რომ საერთაშორისო კომპანიების ინსტიტუტიცური გარემოს შესნავლისას ამა თუ იმ საერთაშორისო კანონებსა და ნორმებს ან ტრადიციებსა და ადათ-ნესებს შეიძლება ქონდეთ სხვდასხვა მნიშვნელობა. მაგრამ კომპანიის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია ყოველი მათგანის ცოდნა. კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა შეისნავლოს როგორც უშუალო ზემოქმედების, ისე არაპირდაპირი გავლენის მქონე ინსტიტუტები. ამავდროულად უნდა გავითვალისინონოთ, რომ ინსტიტუტები არასდროს არიან სტატიკურ მდგომარეობაში, არამედ დინამიურად იცვლებიან.

დ. ნორტი ნერდა, რომ „ინსტიტუტები ქმნიან ადამიანთა ურთიერთქმედების მოტივაციის სტრუქტურას პოლიტიკაში, სოციალურ სფეროსა და ეკონომიკაში. ინსტიტუტუციური ცვლილებები კი განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორ ვითარდება სხვადასხვა საზოგადოება დროში და, ამდენად, წარმოადგენენ ისტორიული ცელილებების შინაარსის გასაღებს". ამასთან ერთად, აღნიშნავდა დ. ნორტი, სხვადასხვა ინსტიტუტის პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური მოტივების განვითარების ისტორიის თავისებურებების საფუძველზე, შექმნილი ინსტიტუტები ყოველთვის არ არის ეფექტიანი. ამის მაგალითი ბევრია.

ზემოთ მოყვანილი მსჯელობის საფუძველზე განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედი საერთაშორისო კომპანიების ინსტიტუტუციური გარემო. ეს კომპანიები განატაებენ ამა თუ იმ ქვეყანაში თავის შვილობილ კომპანიებს, ფილიალებსა და წარმომადგენლობებს, რომლებიც საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობებს ახორციელებენ და ამდენად, ვალდებულნი არიან, იცნობდნენ პარტნიორების საერთაშორისო ინსტიტუტებს, ნორმებსა და ნესებს, ეკონომიკისა და მენეჯმნეტის კულტურულ-ინსტიტუციურ თავისებურებებს.

ნახაზზე 4.2.1. ჩვენ არ გვქონია მიზანი, დაგეესახელებინა ყველა ინსტიტუტი. ჩვენ მხოლოდ საორიენტაციო მაგალითი მოვიყვანეთ პრობლემის არსის უკეთ წარმოსაჩენად.

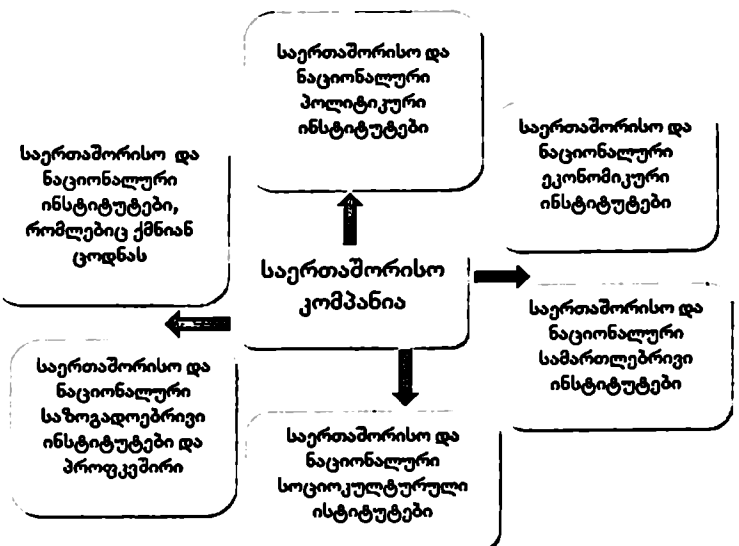
განვიხილოთ ამ ნახაზზე მოცემული ბლოკები უფრო დაწვრილებით ცხრილებში 4.2.1. – 4.2.2. პირველი სამი ბლოკი, რომელიც წარმოადგენს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სამართლებრივ ინსტიტუტებს, ახასიათებს ე.წ. ფორმალურ ქვესისტემას, ანუ საკანონმდებლო გზით დადგენილ ნესებას, რომელთაც უპირობოდ ემორჩილებიან ორგანიზაციები და მოქალაქეები. ჩვენს ჩამონათვალში მოყვანილია ეკონომიკური ინსტიტუტების მხოლოდ ის მცირე ნაწილი, რომელიც მოქმედებს საერთაშორისო და ეროვნულ ბაზრებზე.

მაგრამ ესეც კი საკმარისია, რათა დავინახოთ ინსტიტუტუციური სტრუქტურების მსშტაბი და მნიშვნელობა.

დანარჩენი სამი ბლოკი, ფორმალური ინსტიტუტების მცირე რაოდენობის ჩართვით (მაგალითად, საოჯახო სამართლის ინსტიტუტი, რომელიც შესაბამის კანონმდებლობას ეყრდნობა), მოიცავს ინდივიდების არაფორმალური ურთიერთობის ნორმებისა და ნესების დიდ რაოდენობას.

საერთაშორისო კომპანიების ცხოვრებაში დიდ როლს ასრულებენ საზოგადოებრივი და პროფესიული ინსტიტუტები, რომლებიც ხელს უწყობენსხვადასხვა ორგანიზაციებისა და ინდივიდების ფუნქციონირების ეფექტიანობას და იცავენ მათ ინტერესებს.

ნახაზი 4.2.1. საერთაშორისო კომპანიის ინსტიტუტციური გარემო



მენეჯმენტის სფეროში მოღვაწე თანამედროვე მეცნიერები სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ კატეგორიას „ცოდნა". ასე მაგალითად, ე. ტოფლერი თვლის, რომ მომავალში ცოდნა გახდება ძალაუფლების საფუძველი, ხოლო ცოდნის ახალი ნყაროების მოპოვებისთვის ბრძოლა კი პერსპექტივაში ძალაუფლებისათვის ბრძოლის საფუძვლად გადაიქცევა.

იგი ამტკიცებს: „გარადქმნები ხდება ისე სწრაფად, რომ გუშინდელი ჭეშმარიტება დღევანდელ შეცდომად იქცევა". ახალ პირობებში ახალ ცოდნასთან დაკავშირებული ცელილებები ყოველდღიური რეალობაა პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაციისათვის. იმისთვის, რომ დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი, ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს სიახლეების მართვა და მათთვის საჭირო მიმერთულების მიცემა. დაბოლოს, მეექვსე ბლოკში ნარმოდგენილია ცოდნის შემქმნელი ინსტიტუტები.

ცხრილი 4.2.2. პოლიტიკური ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები
საერთაშორისო		
1	გაეროს გენერალური ასამბლეა	მთავარი პოლიტიკური საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებს ქვეყნების უმრავლესობას
2	გაეროს პოლიტიკური ინსტიტუტები უსაფრთხოების კომიტეტი	გაეროს მუდმივმოქმედი და უმნიშვნელოვანესი საერთო პოლიტიკურური ორგანო
3	ევროკავშირი და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები	დასავლეთ ევროპის უმნიშნელოვანესი ორგანო
4	დეკლარაციები, კანონები, დებულებები, ამ ორგანიზაციების მიერ გამოცემული სხვა დოკუმენტები	მთავარი პოლიტიკური საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებს ქვეყნების უმრავლესობას
ნაციონალური		
1	სახელმწიფო მართვის ფორმა	
2	შესაბამისობის ინსტიტუტი	კერძო საკუთრების მუდმივობის ალიარება
3	დემოკრატიის ინსტიტუტი	მოქალაქეთა რეალური უფლებებისა და თავისუფლებების აღიარება
4	ოლიგარქიის ინსტიტუტი	რამდენიმე ადამიანის ინტერესის გამტარებელი ძალაუფლება
5	პარლამენტის ინსტიტუტი	
6	მრავალპარტიულობის ინსტიტუტი	დემოკრატიის დონის მაჩვენებელი
7	სახელმწიფოს კონსტიტუცია	სახელმწიფოთა უმაღლესი საკანონმდებლო და პოლიტიკური დოკუმენტები

ცხრილი 4.2.3. ეკონომიკური ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები
საერთაშორისო		
1	ეკონომიკური სოციალური საბჭო	ჩამოთვლილი ინსტიტუტების საქმიანობა რეალიზდება სხვადასხვა დირექტიული ან სარეკომენდაციო დოკუმენტების ფორმით, რომლებიც სავალდებულოა ყველა მონანილე ქვეყნისთვის
2	გაეროს სავაჭრო კონფერენცია	
3	გაეროს სამრეწველო ორგანიზაცია	
4	სასოფლო-სამეურნეო სასურსათო ორგანიზაცია	
5	ევროკავშირის ეკონომიკური და სოციალური კომიტეტი	
6	აზია-ნყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობა	
7	ჩრდილო-ამერიკული საავაჭრო შეთანხმება	
8	მსოფლიო საავაჭრო ორგანიზაცია	
9	ეკონომიკური კანონები, ნორმები, დებულებები, აუცილებელია ქვეყნების უმრავლესობისათვის	
10	ტრანს- და მულტინაციონალური კომპანიები, რომლებიც საქმიანობენ საერთაშორისო ბიზნესში – ქსელები, ალიანსები, კოოპერატიევები და სხვა	
ნაციონალური		
1	საგადასახადო ინსტიტუტი	ეს ინსტიტუტები ახორციელებენ კოორდინაციის, მართვის, ეკონომიკური და კორციული საქმიანობის რეგულირებას ნაციონალურ დონეზე.
2	იპოთეკის ინსტიტუტი	
3	გაკოტრების ინსტიტუტი	
4	საბაზრო ურთიერთობების რეგულირების ინსტი-	
5	ბირჟის ინსტიტუტი	
6	კორპორაციების ინსტიტუტი	
7	სახელმნიფო და მუნიციპალური ქონების მართვის კომიტეტები	
8	სხვადასხვა ეკონომიკური ფორმის მქონე სამრენველო, სავაჭრო, სასოფლო-სამეურნეო, ფინანსური და სხვა ინსტიტუტები	
9	სხვდასხვა ასოციაციები, კავშირები და ამ ისტიტუტების გაერთიანების ფორმები	
10	ეროვნული საბაზრო კონკურენციის ინსტიტუტი	

ცხრილი 4.2.4. სამართლებრივი ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები
საერთაშორისო		
1	გაეროს საერთაშორისო სასამართლო	საერთაშორისო სასამართლოები განიხილავენ საერთაშორისო საჯარო და კერძო სამართლის საკითხების დიდ სპექტრს, აგრეთვე ტერორიზმთან ბრძოლის, საერთაშორისო ეკოლოგიური სამართლის საერთაშორისო სამართლებრივ და სხვა ნორმებს, რომლებსაც განსაზღვრავს საერთაშორისო კონვენცია.
2	საერთაშორისო სავაჭრო პალატის საარბიტრაჟო სასამართლო (პარიზი)	
3	ლონდონის საერთაშორისო საარბიტრაჟო სასამართლო	
4	ამერიკის საარბიტრაჟო ასოციაცია (ნიუ-იორკი)	
5	სტოკჰოლმის სავაჭრო პალატის საარბიტრაჟო სასამართლო	
6	კერძო სამართლის უნიფიკაციის საერთაშორისო ინსტიტუტი (რომი)	
7	საერთაშორისო საჯარო და კერძო სამართლის ინსტიტუტები	
ნაციონალური		
1	სისხლის სამართლის ინსტიტუტი, ფორმირებულია შესაბამისი სისხლის სამართლის კოდექსით	ეს ინსტიტუტები უზრუნველყოფენ ნაციონალური კანონების ერთნაირ ინტერპრეტირებას, კანონების შესრულებას და მათი დარღვევის შემთხვევაში დამნაშავეთა დასჯას
2	სამოქალაქო სამართლის ინსტიტუტი	
3	შრომის სამართლის ინსტიტუტი	
4	სხვადასხვა ინსტანციის ეროვნული სასამართლოები და არბიტრაჟები	

ცხრილი 4.2.5. სოციო-კულტურული ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები
1	იუნესკო და სხვა საერთაშორისო სოციო-კულტურული ინსტიტუტები	მნიშვნელობა აქვთ თითეული ადამიანის ცხოვრებაში იმის მიუხედავად, არის თუ არა ეს ფორმები განმტკიცებული კანონმდებლობით, ეროვნული ტრადიციით ან ეთიკური ნორმებით
2	ეროვნული სკოლები და დაწყებითი და საშუალო განათლების კოლეჯები	
3	ენისა და ენათმეცნიერების ინსტიტუტები	
4	საეკლესიო ინსტიტუტები	
5	ეთიკური ნორმები	
6	ოჯახის ინსტიტუტები და საოჯახო სამართალი	
7	თეატრები, მუზეუმები, ბიბლიოთეკები	
8	სხვადასხვა საზოგადოებრივი და კულტურო-ლოგიული ინსტიტუტები	
9	კორპორატიული ქცევისა და კორპორატიული ეთიკის კოდექსები	

ცხრილი 4.2.6. საზოგადოებრივი და პროფესიული ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები
1	საერთაშორისო პროფესიული კავშირები	ამ ინსტიტუტებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, ესაჭიროება საზოგადოებას და ცალკეულ მოქალაქეებს.
2	ნაციონალური პროფესიული კავშირები	
3	ბავშვების, მოხუცებისა და სხვა სოციალურად დაუცველი ჯგუფების მხარდაჭერის საერთაშორისო და ნაციონალური ფონდები	
4	ნაციონალური საზოგადოებრივი სავაჭრო პალატები, მომხმარებლის უფლებათა დაცვის ორგანიზაციები და სხვა	
5	არქიტექტორთა, მხატვართა, კომპოზიტორთა, მნერალთა და სხვა შემოქმედებითი პროფესიების ადამიანთა კავშირები	

ცხრილი 4.2.7. სისტემური და ახალი ცოდნის მაფორმირებელი ინსტიტუტები

№	ინსტიტუტის დასახელება	კომენტარები

1	საერთაშორისო სამეცნიერო ფონდები და განსაკუთრებით საშიშ ავადმყოფობებთან, განსაკუთრებით რთულ სამეცნიერო ამოცანების, ახალი ცოდნის განვითარების საერთაშორისო ინსტიტუტები, ასოციაციები და ორგანიზაციები	ამ მიმართულების ინსტიტუტები არა მარტო წყვეტენ დღევანდელობის მნიშვნელოვან საკითხებს, არამედ ახდენენ ახალი პირობების ფორმირებას კომპანიებისა და საზოგადოების წარმატებული არსებობისათვის.
2	ახალი ცოდნისა და მეცნიერების მასტიმულირებელი ფონდები (ნობელის, სოროსის, ფორდისა და სხვა)	
3	ეროვნული სამეცნიერო ფონდები,ასოციაციები და ორგანიზაციები, რომლებიც ასრულებენ იგივე ამოცანებს	
4	ეროვნული მეცნიერებათა აკადემიები, სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, ეროვნული აკადემიების სამეცნიერო ლაბორატორიები	
5	მსოფლიოს უნივერსიტეტები, უნივერსიტეტების ლაბორატორიები და კვლევითი ინსტიტუტები	
6	ტრანსნაციონალურ და მულტინაციონალური კომპანიები, რომელთაც გააჩნიათ საკუთარი მძლავრი და უახლესი კვლევითი ბაზები ახალი პროდუქტების, ნამლებს, ტექნოლოგიების შესაქმნელად და ადამიანის შესაძლებლობების გასაფართოებლად	
7	ვენჩურული კომპანიები, რომლებიც შექმნილია პრინციპულად ახალი ცოდნის შესაქმნელად მაღალი ტექნოლოგიების, ფიზიკის, მაღალი გამტარობის და სხვა სფეროებში	

ინსტიტუტების შეფასება მათი შესაბამისობის თვალსაზრისით, მხოლოდ პირველი ნაბიჯია მათთან თანამშრომლობის ფორმისა და მოდელის ასარჩევად ან თანამშრომლობაზე უარის სათქმელად. ინსტიტუტუციური გარემოს ანალიზი საერთაშორისო თანამშრომლობისათვის ოპტიმალური ფორმებისა და მეთოდების შერჩევის შესაძლებლობას იძლევა.

მოვიყვანოთ ორი მაგალითი:

საბჭოთა ეკონომიკის გარდაქმნის დასაწყისში, ცხადია, სახელმწიფო სტრუქტურების ნებართვით, რუსთავის მეტალურგიულ ქარხანაში ერთ-ერთი საამქროს ბაზაზე გაიხსნა ერთობლივი საქართველო-ისრაელის ტყავის საქონლის მწარმოებელი ქარხანა, რომელიც უშვებდა ტყავისა და ზამშის მამაკაცის, ქალისა და ბავშვის ლაბადებს, ქურთუკებსა

და ქურქებს. ეს ალბათ ერთ-ერთი პირველი ერთობლივი სანარმო იყო საქართველოში. ქართულმა მხარემ ჩადო შენობები, რომელსაც დიდი ხნის ჩასატარებელი ქონდა კაპიტალური რემონტი. ტექნიკური მონყობილობები აბსოლუტურად არ შეესაბამებოდა ახალ მიზნებს. ადგილობრიეი ნარმოების ნატურალური ტყავი კი მეცხოველეობის, საღებავებისა და ტექნოლოგიების დაბალი დონის გამო არ შეესაბამებოდა არც ერთ სტანდარტს. ისრაელის მხარემ დიდი ინტერესი გამოხატა ამ ნარმოებისადმი, ღებულობდა რა გასაღების ახალ უზარმაზარ ბაზარს საქართველოსა და, შესაძლებელია, მეზობელი სომხეთის, აზერბაიჯანისა და სხვა რესპუბლიკების სახით. ამდენად, ისრაელის მხარემ ჩადო ტექნოლოგიური მონყობილობები, ჩამოიყვანა სპეციალისტები და დააფინანსა ადგილობრივი კადრების მომზადება მუშების, ინჟინრებისა და ხაზობრივი მენეჯერების დონეზე. შედეგებმა ყველა მოლოდინს გადააჭარბა. ამ სანარმოს პროდუქციაზე უზარმაზარი მოთხოვნა იყო, იგი ტალონებით ნანილდებოდა და მის შესაძენად რიგებიც კი იდგა. გაბსნილი იყო სამი სპეციალიზებული მაღაზია მეტალურგიული კომბინატისა და ერთი – ქალაქის ტერიტორიაზე. სანარმო ყვაოდა, მაგრამ... საქართველოში მომხდარმა რადიკალურმა პოლიტიკურმა ცვლილებებმა ძირეულად შეცვალა მისი მდგომარეობა. ახალმა ხელისუფლებამ პრივატიზაცია ჩაატარა, ხოლო დამოუკიდებელ საქართველოში ნაკადად შემოიჭრა ჯერ ძალზე დაბალფასიანი, ხოლო შემდეგ კი ძვირფასი საქონლის ნაკადი. და სანარმომ ვერ გაუძლო კონკურენციას. რატომ? დანაშაული ორივე ორგანიზატორს ერთნაირი დოზით მიუძღვის: *ისრაელის მხარემ* ჩამოიტანა იმ მომენტისათვის აბსოლუტურად მორალურად ამორტიზებული მონყობილობები, ჩაატარა რა თავისი ძირითადი სანარმოების გადაიარაღება. ეს მონყობილობა ვერანაირად იცვლებოდა ასორტიმენტის ცვლილებასთან ართად. ფიზიკურად კარგ მდგომარეობაში მყოფი მანქანა-დანადგარების ავტომატიზაციის დაბალი დონე არ იძლეოდა მანქანების ახალ მოდელებზე გადანყობის საშუალებას; *საქართველოს მხარემ* დაიმსახურა პარტნიორის ბრალდება შემოსაელებისა და მოგების ნანილის მითვისებაში. ამდენად, არაპატიოსნად მოიქცა ორივე პარტნიორი. ისრაელის მხარემ ჩამოიტანა მორალურად ამორტიზებული და ჩამოსანერი მონყობილობები, განაახლა რა საკუთარი სათაო სანარმოების ძირითადი საშუალებები, ხოლო საქართველოს მხარე კი პირველადი აღრიცხვის ნარმოებისას და გასაღების სქემების შედგენისას მიმართავდა მაქინაციებს და მალაედა შემოსაელების უდიდეს ნანილს. გრძელვადიანი პარტნიორობის თვალსაზრისით, პარტნიორების ასეთი საქციელი ვერავითარ კრიტიკას ვერ უძლებდა, ამდენად, საამქრო განნირული იყო დასახურად.

მოგვიანებით, პრივატიზაციის დასანყისში, ქვემო ქართლის რეგიონში შეიქმნა ერთობლივი ქართულ-ფრანგული ლუდსახარში „ყაზბეგი-ქასტელი", რომელიც ლუდსა და ლიმონათებს აწარმოებდა. ამ დროისათვის ბევრი სანარმო იყო დაკეტილი და კომპანიას ძალზე დიდი შრომისა და ძალისხმევის ჩადება დასჭირდა სანარმოს ასამოქმედებლად. მაგრამ კომპანიის მენეჯმენტი არ შედრკა და აღმოჩნდა მოთხოვნათა სიმაღლეზე. სპეციალისტები კვალიფიცირებულნი, ხოლო მმართველობა კი პატიოსანი აღმოჩნდა. კოლექტივის სათავეში იდგა გ. თოფაძე, საქმიანი და შორსმჭვრეტელი ხელმძღვანელი. ყველა ამ ფაქტორმა ხელი შეუწყო ღირსეული პარტნიორის მოძებნას და ფირმის დაარსებასა და გაფართოებას საზღვაო სამართლისა და საერთაშორისო გადაზიდვების, გარემოსა და საერთაშორისო საავტორო უფლებების დაცვისა და სხვა სფეროების კანონები არა მარტო ავალდებულებენ გარკვეულ ქცევებსა და გარკვეული პროცედურების შესრულებას, არამედ სტიმულს აძლევენ ეროვნული კანონების, ნორმებისა და ნესების განვითარებას საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისად და საერთაშორისო კანონების ადეკვატურად.

სპეციალისტებისა და მენეჯერების ფართო ნრისათვის თანამედროვე წესებისა და საერთაშორისო ეკონომიკური საქმიანობის ნორმების სწავლება საერთაშორისო ვაჭრობისა მენარმეობის ნარმატებული განვითარებისთვის. ასეთი ტიპის განათლება, რომელიც მიღებულია ნამყვან უნივერსიტეტებსა, ბიზნეს სკოლებსა და საერთაშორსო ბიზნეს აკადემიებში, ქმნის მიდგომათა ერთიან სისტემას, და აადვილებს საერთაშორისო ეკონომიკური საქმიანობის რთული ტიპიური და არატიპიური ამოცანების გადაჭრას სხვადასხვა ქვეყნებში.

კატეგორიის „ცოდნა" პოსტინდუსტრიული ეპოქისათვის დამახასიათებელი ზრდის მსოფლიო ტენდენცია, რომელიც უზრუნველყოფილია თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებებითა და ტექნოლოგიებით. უნდა აღინიშნოს, რომ კატეგორია „ცოდნა" მუდმივად

ავლენს ზრდის ტენდენციას და ნარმოადგენს ბაზას სხვადასხვა ქვეყნების მენეჯერული ტრადიციებისა და იდეოლოგიების დაახლოებას.

სხვადასხვა ქვეყნების მთავრობებისა და სხვა სახელმნიფო სტრუქტურების, ნაციონალური ბიზნესის სნრაფვა, მიაღნიონ დამატებით კეთილდღეობას თავისი აქტიური ინტერნაციონალური საქმიანობის შედეგად.

ყველა ქვეყნისათვის საერთო ზეამოცანის გადაჭრა – ტერორიზმთან, ნარკოტიკებთან, სიღატაკესთან, სიცოცხლისათვის საშიშ დაავადებებთან ბრძოლა და გარემოს დაცვა.

შობადობის ამაღლების სტიმულირება იმ ქვეყნებში, სადაც ეს მაჩვენებელი კატასტროფულად დაბალია. მაგალითად, ევროკავშირის ამ მიმართულების საერთო პროექტი.

საერთაშორისო კულტურული ურთიერთობების გაფართოება, ტურიზმისა განვითარება, ეთნიკური და რელიგიური კონფლიქტების შედეგების დაძლევა, მახინჯი და დანაშაულებრივი ნაციონალისტური მოძრაობების ლიკვიდაცია (ფაშიზმი, ეაჰაბიზმი და სხვ.), რომელიც მავნეა როგორც კონკრეტული ქვეყნების, ისე საერთაშორისო საზოგადოებისათვის.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები არა მარტო პოტენციური, არამედ რეალური ძალაა, რომელიც მუდმივ ზემოქმედებას ახდენს თანამედროვე მენეჯმენტზე.

ამავდროულად არ უნდა დავგავიწყდეს, რომ არსებობს სერიოზული ფაქტორების მთელი რიგი, რომელნიც ხელს უშლიან სხვადასხვა ქვეყნებისა და მენეჯმენტების დაახლოებას. ეს ფაქტორებია:

- ზოგიერთი ქვეყნის უკიდურესი ეკონომიკური ჩამორჩენილობა ანდა ჩაკეტილობა, როცა ისინი ინდუსტრიალურამდელი დონის საზოგადოებაში ცხოვრობენ,
- საბაზრო კანონმდებლობის სისუტე და მისი არდაცვა ქვეყნებში, სადაც გვხვდება გარადამავალი ეკონომიკის ტიპი,
- აქტიური კორუფცია და ჩრდილოვანი ბიზნესი, რომელსაც ზიანი და ზარალი მოაქვს ზემოთხსენებული ქვეყნებისთვის,
- განათლების დაბალი დონე, XXI საუკუნის შესაბამისი მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში მომუშავე პროფესიული ნაციონალური კადრების არარსებობა,
- ზოგიერთ ქვეყნებში მკაცრი ტოტალიტარული რეჟიმების არსებობა, რაც გამორიცხავს აქტიურ საერთაშორისო თანამშრომლობას.

4.3. სხვადასხვა ქვეყნის საქმიანი კულტურების ურთიერთგამდიდრება, როგორც ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის რეზერვი

შედარებითი მენეჯმენტის არსი ვარაუდობს სხვადასხვა საქმიანი კულტურების არსებობასა და ურთიერთქმედებას, ხოლო მსოფლიო ეკონომიკების განვითარება ფორსირებას უკეთებს ამ მიმართულების პრაქტიკულ ხერხს, სხვადასხვა ქვეყნების ურთიერთქმედების გაძლიერებას, მათ შორის მართვის საკითხებშიც.

ტექნოლოგიების გადატანა ერთი კულტურული გარემოდან მეორეში ხდება თანამედროვე მენეჯერების საქმიანობის განუყოფელ შემადგენელი. როგორც უკვე იყო აღნიშნული ამ გამოკვლევაში, გამოცდილების გაზიარების სფეროში გზის გამკვალავები იყვნენ ისეთი ქვეყნები, როგორებიცაა აშშ და იაპონია. დღეისათვის ამ მოვლენის მასშტაბები მნიშვნელოვნად გაფართოდა. ამასთან დაკავშირებით შეიძლება გამოვყოთ კულტურული ურთიერთქმედების შემდეგი მიმართულებები:

1. როგორც ნესი, ხდება მმართველობითი მექამიზმების გადატანა განვითარებული ქვეყნების ჯგუფიდან (უპირველესად მხედველობაში გვაქვს მართვის ანგლო-საქსური მოდელი) სხვა, ეკონომიკურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში. ასეთი პროცესების მიზეზია დონორი ქვეყნების მიერ საკუთარი მოდელის პოპულარიზაცია, ამერიკანიზაციის მსოფლიო ტენდენციები, ასევე ამ მოდელის სხვა ქვეყნებში დანერგვის შედარებით ნარმატებული პრაქტიკა ამერიკული და ინგლისური ბიზნესის ექსპანსიის გამო. რეციპიენტებად გვევლინებიან მთელი რიგი ქვეყნები, უპირველესად ისინი, სადაც არსებობს გარკვეული დაინტერესება ბიზნესის კუთხით. უნდა ითქვას, რომ ინვესტიციებისათვის მიმზიდველი ქვეყნების საქმიანი კულტურები (ჩინეთი, ტაივანი, თურქეთი და ა. შ.) დიდი ყურად-

ღებით შეისწავლება იმ მიზნით, რომ ამაღლდეს ბიზნესის ეფექტიანობა ამ ქვეყნებში ან ნარმატებით შეითავსონ გარკვეული მმართველობითი ტექნოლოგიები;

2. მმართველობითი გამოცდილების გაზიარება ხდება თანასწორ ქვეყნებს შორისაც, რომლებიც ისწრაფვიან აამაღლონ ბიზნესის ნარმართვის ეფექტიანობა საკუთარ სანარმოებში. ეკონომიკურად წარმატებულად განვითარებული ქვეყნები ყურადღებით ადევნებენ თვალს ერთმანეთის სიახლეებს, განიხილავენ მართვის სფეროში უცხოური ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობას, თუ კი მათ შეუძლიათ გააუმჯობესონ მენეჯმენტის ეროვნული მოდელი. 70-იან წლებში აღინიშნებოდა „იაპონიზაციის" პერიოდი, როდესაც აქტიურად გამოიყენებოდა მართვის იაპონური საშუალებები. დღეისათვის, უფრო მეტად აღინიშნება ამერიკანიზაციის პროცესი.

ბიზნესის გლობალიზაციის შედეგად სხვადასხვა ქვეყნების ურთიერთქმედება ძლიერდება და უნდა აღინიშნოს, რომ შედარებითი მენეჯმენტი აუცილებელია შემდეგ მიზეზთა გამო:

- მუშაობის ორგანიზება საერთაშორისო კომპანიებში.მათი რიცხვი სწრაფად იზრდება. ასე,ზოგიერთი მონაცემებით, პროდუქციის უკვე 40%-ზე მეტი ინარმოება ინტერნაციონალური კომპანიების მიერ. პერსონალი ამ შემთხვევაში ნარმოადგენს სპეციალისტების მრავალეროვან ჯგუფს, რომლის ორგანიზებაც ისეა საჭირო, რომ მაღალი იყოს მთელი კომპანიის ეფექტიანობა;
- ერთობლივი პროექტების განხორციელება, ასევე თანამშრომლობა უცხოელ ბიზნეს-პარტნიორებთან. უცხოელ მენეჯერებთან გრძელვადიანი თანამშრომლისას აუცილებლად ხდება მავანთა ახალი მიდგომების, მექანიზმებისა და იდეების შეთვისება, სტერეოტიპების მსხვრევა;
- მართვაში უცხოური პრინციპებისა და მიდგომების მიზანმიმართული გამოყენება, რაც შესაძლებელია უცხოელი სპეციალისტების მონვევით, ან ხელმძღვანელობის მიერ ახალი ტექნოლოგიების სტრატეგიის შემუშავებით.

მკვლევარები და პრაქტიკოსები ყურადღებით სწავლობენ სხვადასხვა ქვეყნების მართვის თავისებურებებს მათი ეფექტიანობის ძირითადი მიზეზების გამოვლენის მიზნით. ამასთან ერთად, რაღაც მექანიზმები შეიძლება გამოყენებულ იქნენ სხვა ქვეყნებში, ხოლო ზოგიერთები ბოლომდე არ შეესაბამებიან სწორედ მოცემულ კულტურულ გარემოს, და მათი გადატანა საკმაოდ პრობლემატურია. ასეთ შემთხვევებში რეციპიენტ ქვეყანას არ გადააქვს მექანიზმი მთლიანად, არამედ ქმნის საკუთარს, რომლის საფუძველშიც დევს უცხოური იდეა, რომელიც, მიუხედავად ამისა, შეესაბამება ეროვნულ სპეციფიკას. ასე, დავუშვათ, ცნობილი იაპონური სისტემა „ზუსტად ვადაში"(JIT) ჩადებული იყო ამერიკის შემდგომში უკვე ძალზე ნარმატებული კომპანიების მიერ მასალების მოთხოვნების კომპლექსურ დაგეგმვაში (MRP), ხოლო ხარისხის ტოტალური მართვის იდეოლოგია(TQM) დაედო საფუძვლად ამერიკულ სისტემას „6-სიგმა".

ქვეყნების ურთიერთქმედების ისტორია და ურთიერთგამდირება მართვის გამოცდილებით რამდენიმე საუკუნეს ითვლის. ამ დროის განმავლობაში ჩამოყალიბდა ურთიერთობების გარკვეული ტიპი ქვეყნებსა და ამ ქვეყნების ეკონომიკურ სუბიექტებს შორის, რამაც გავლენა იქონია ამ სახელმნიფოების სოციალურ-ეკონომიკურ სფეროზე.

საერთაშორისო ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორია საშუალებას იძლევა თვალი მივადევნოთ სხვადასხვა საქმიანი კულტურების ურთიერთქმედებისა და ურთიერთგამდიდრების ტენდენციას, შევაფასოთ გამოცდილების გაზიარების თავისებურებები შედარებითი მენეჯმენტის საფუძველზე. რობინსონმა შემოგვთავაზა საერთაშორისო ბიზნესის დაყოფა 4 ძირითად ერად, რომელთაგან თითოეულს გააჩნდა მოტივაციის, პოლიტიკისა და ბიზნესის ურთიერთობების საკუთარი თავისებურებები.

I. კომერციის ერა (1500-1850). როდესაც დიდი გეოგრაფიული აღმოჩენების ეპოქამ პირველად ცივილიზაციის ისტორიაში მოანესრიგა საქონლის გაცვლა მსოფლიო მასშტაბით, იმ დროს, როდესაც უწინდელ დროში ასეთი სახის გაცვლას გააჩნდა მხოლოდ რეგიონული ხასიათი. რამდენადაც ამ წლებში პირველად ჩნდება საერთაშორისო სავაჭრო კომპანიები, ნარმოიქმნება მათი ეფექტიანი საქმიანობის პირველი პრობლემებიც, თუმცა მათი გადაწყვეტა ხდება ამ კომპანიებში ცალკეული ხელმძღვანელების ინტუიციის დონეზე. სწორედ კომერციულ ეპოქაში დგება პირველად პოლიტიკისა და ეკონომიკის ურთიეთქმედების პრობლემა საერთაშორისო ბიზნესის პირობებში.

II. ექსპანსიების ერა (1850-1914). ამ პერიოდში ინტენსიურად ყალიბდება მსოფლიო კოლონიური იმპერიები, უფრო აქტიურად ხდება მეტროპოლიის ქვეყნების (უპირველესად პორტუგალიის, პოლანდიის, დიდი ბრიტანეთის, იტალიის, გერმანიის, იაპონიის) განვითარება.

რამდენადაც ნარმოება კოლონიებში ვითარდება, იქ ჩნდება უამრავი ადგილობრივი დაქირავებული მუშა, შესაბამისად, ჩნდება პრობლემებიც, რომლებიც დაკავშირებულია მათ მართვასთან, თუმცა გამოიყენება მკაცრი მეთოდები, რომლებიც მონური შრომის მსგავსია. იმავდროულად, ცალკეული სამუშაოები და ტექნოლოგიური ოპერაციები კოლონიურ სანარმოებში მოითხოვდნენ შესაბამის ტექნოლოგიებს და მომუშავეთა პროფესიულ დონეს, და ეს პრობლემა, როგორც ნესი, ნყდებოდა კოლონიურ სანარმოებში მეტროპოლიიდან და ევროპის სხვა ქვეყნებიდან კვალიფიციური პერსონალის მოწვევით. მთავარი აღმოჩნდა კითხვა, თუ როგორ გაეხადათ უფრო ეფექტიანი ადგილობრივი მუშების მართვა.

III. კონცესიების ერა (1914-1945). ამ პერიოდის მთავარ ნიშნად შეიძლება დავასახელოთ ქვეყნების მიერ ერთმანეთისათვის დათმობა. აღინიშნება კოლონიური ტერიტორიების შემომტკიცება ნამყვანი მონოპოლიების მიერ, მონოპოლიებისა და კოლონიების ურთიერთქმედების მთავარ ფორმად გვევლინებიან კონცესიები, ხდება კოლონიების შრომითი რესურსების განვითარება (რიგით მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლება, ადგილობრივი მენეჯერების გაჩენა და ა. შ.).

თავისებურებების თვალთახედვიდან მართვის კონცესიური ერა ვადაროუდობდა საკმაოდ მნიშვნელოვნად ნაბიჯებს ადგილობრივი შრომითი რესურსების განვითარებისათვის, მათ შორის ზოგადი და სპეციალური განათლების გადაწყვეტას განვითარებადი ნარმოების მოთხოვნილებებისათვის, რაც ადგილობრივი მოსახლეობიდან რიგით მომუშავეთა და მენეჯერების საკმაოდ კვალიფიციური კადრების მომზადების საშუალებას იძლეოდა. სწორედ კონცესიების ერაში ჩნდება პირველი მეცნიერული კვლევები, რომლებიც გარკვეულნილად პირობითად შეიძლება მივაკუთვნოთ პუბლიკაციებს შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში. ეპოქის მთავარ საკითხად დგება ადგილობრივი ახალგაზრდა მენეჯერების მართვა, რათა მათ კარგად ეხელმძღვანელათ ადგილობრივი ხელქვეითებისათვის.

IV. ეროვნული სახელმწიფოების ერა (1945-1970). მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ აქტიურად მიმდინარეობდა ყოფილი კოლონიური ტერიტორიების გადაქცევა დამოუკიდებელ სახელმნიფოებად (ასორმოცდაათზე მეტი სახელმნიფოს გაჩენა მეოთხედი საუკუნის განმავლობაში).

შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით განსაკუთრებულ ინტერესს ნარმოადგენს კითხვაზე პასუხი, თუ რა გამოიტანეს ქვეყნებმა-მეტროპოლიებმა და კოლონიურმა ქვეყნებმა გაეითარების ნინა ეტაპებიდან ფორმირების მხრივ, ადამიანებს, ფირმებს, სახელმნიფოთა შორის ურთიერთობების შენარჩუნებისა და განვითარების თვალსაზრისით, რაც დაკავშირებულია ქვეყნებს შორის გარემოში ბიზნესის ნარმართვასთან, ასევე საერთაშორისო კონტექსტში უნდა გამოვყოთ შემდეგი მომენტები:

– შეძენილი და გარკვეულნილად გააზრებულ იქნა გამოცდილება ურთიერთობების ჩამოყალიბებისა ქვეყანა-მეტროპოლიებიდან მმართველებსა და რიგით პერსონალს შორის, ასევე მენეჯერებთან ადგილობრივი მოსახლეობიდან;

– ანალოგიური გამოცდილება მიიღეს როგორც ფირმებმა, ისე ადგილობრივმა ხელისუფლებებმა სახელმნიფო (დიდი კოლონიური ქვეყნებისათვის) და რეგიონულ დონეებზე;

– საკმაოდ ნათელი გახდა, რომ საქმიანობის ეფექტიანობა საერთოდ და მენეჯმენტისა პირველ რიგში ასეთ პირობებში გადამწყვეტად არის დამოკიდებული იმ კულტურული თავისებურებებისა და ქცევის ეროვნული სტერეოტიპების გაგებაზე და გამოყენების უნარზე, რომლებიც დამახასიათებელია ამა თუ იმ ქვეყნის მცხოვრებთათვის.

მართვის უცხოური გამოცდილების შეთვისების საკითხები უფრო ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების მიერ მნიშვნელოვანია დღესაც, რადგანაც განვითარებად ქვეყნებს არ შეეძლოთ და ბევრს არც ახლა შეუძლია ნინსვლა შემდგომი განვითარების გზაზე განვითარებულ ქვეყნებთან ტექნოლოგიური, ფინანსური და პოლიტიკური ურთიერთქმედების გარეშე, მათთვის და მათი პოლიტიკურ და საქმიანი ლიდერებისათვის, სპეციალისტებისათვის და ა. შ. აუცილებელია განვითარებული ქყვეყნების ეროვნული და საქმიანი კულტურის ეფექტიანად გამოყენება ეროვნული ინტერესებისათვის, უნდა შეეძლოთ მისი

გაგება და ამა თუ იმ სახით მორგება საკუთარი განვითარების ეფექტიანობის გაზრდის მოთხოვნებისათვის.

სწორედ ეროვნული სახელმწიფოების ერა, განსაკუთრებით მისი ბოლო ათწლეული გახდა ტრანსნაციონალური კორპორაციების ნარმოშობისა და ძლიერი განვითარების პერიოდი, მიუხედავად იმისა, რომ ომისშემდგომ პერიოდში ისინი ძირითადად ახასიათებდა აშშ-ს. მაგრამ შემდგომ წლებში მსოფლიო არენაზე გამოჩნდნენ ასეთივე ტიპის დასავლეთ ევროპული, იაპონური, კანადური, ავსტრალიური და სხვა განვითარებული ქვეყნების კორპორაციები. ტრანსნაციონალური კორპორაციები გახდა ნინაპირობა საერთაშორისო ბიზნესის გადაქცევისა მსოფლიო განვითარების მნიშვნელოვან ნანილად, თავისებურ ლოკომოტივად, რომლებიც მიიყვანენ სხვადასხვა ქვეყნებს განვითარების ასე თუ ისე მგსავსი განვითარების დონეებამდე. ამასთან ერთად, მკვეთრად გამოჩნდა ტრანსნაციონალური კორპორაციების უარყოფითი შედეგებიც, რომლებიც უპირველესად დაკავშირებული არიან არასამართლიან ეკონომიკურ კავშირებთან მათსა და სუსტად განვითარებულ ქყეყნებს შორის, რომლებიც სულ ახლახან გამოვიდნენ კოლონიური მდგომარეობიდან.

საბოლოო ჯამში, ეროვნული სახელმწიფოების ერამ მოამზადა ნიადაგი მე-20 საუკუნის დასასრულის ეპოქისათვის, უკვე რობინსონის სტრუქტურის ფარგლებს გარეთ, რომელსაც სრულიად საფუძვლიანად შეიძლება ეუნოდოთ გლობალიზაციის ერა. მის დამახასიათებელ ნიშნებად შეიძლება ჩაითვალოს:

1. მსოფლიო ბიზნეს-სისტემის ნარმოშობა და განვითარება, რომელიც შეიცავს მჭიდროდ გადახლართულ ნარმოების პროცესებსა და საქონლითა და მომსახურებებით ვაჭრობას მსოფლიოს პრაქტიკულად ყველა ქვეყანას შორის. ამასთან ერთად, ბუნებრივია, გამოირჩევიან ქვეყნები მსოფლიო ბიზნეს-პროცესებში მეტი ან ნაკლები ინტენსიობის ჩართულობით.

2. გლობალიზიციის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი გახდა საკომუნიკაციო ქსელების, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის განვითარება. იმავდროულად, პლანეტის ერთი ნერტილიდან მეორეში ტვირთების ფიზიკური გადაადგილების მნიშვნელოვანი დაჩქარება და ინფორმაციის პრაქტიკულად ნამიერი გაცვლა ამ ნერტილებს შორის მსოფლიო საქმიან გარემოს მართლაც ერთიან ორგანიზმად აქცევს, რომელშიც მჭიდრო სანარმოო-საეაჭრო ურთიერთკავშირები რეალურად ეყრდნობიან კომუნიკაციების განსაკუთრებულად მჭიდრო და მაქსიმალურად ეფექტიან ქსელს.

3. უდიდესი მნიშვნელობა პლანეტის საქმიანი ცხოვრების გლობალიზაციაში ჰქონდა მსოფლიო ფინანსური ინფრასტრუქტურის შექმნასა და განვითარებას ქვეყნებს, რეგიონებსა და კონტინენტებს შორის მრავალმილიარდიანი როგორც საკუთარი კაპიტალის, ისე სხვა ათეულობით ფინანსური მომსახურეობის თავისუფალი გადადინების უზრუნველყოფით.

4. აბსოლუტურად იგივე შეიძლება ითქვას სამუშაო რესურსების მსოფლიო სისტემის გლობალიზაციაზე, და სამუშაო ძალის გადადინებამ გლობალური მასშტაბით ქვეყნიდან ქვეყანაში კვლავ მიაპყრო განსაკუთრებული ყურადღება შედარებითი მენეჯმენტის სფეროში შემავალ საკითხებს.

5. როგორც ჩანს, გლობალიზაციის ყველაზე შთამბეჭდავ სფეროდ იქცა ინფორმაციის შექმნა და გადაცემა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ბაზაზე. მკვლევართა უმრავლესობის აზრით, ეს სფერო და მისი განვითარების მნეურვალი არის ინტერნეტი, რომელიც დღეისათვის ნარმოადგენს არა მხოლოდ ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის მძლავრ დამაჩქარებელ ფაქტორს, არამედ ცხოვრებისაც მთელს პლანეტაზე.

დღეისათვის საკმაოდ ნათლად ვლინდება ბიზნესის გლობალიზაციის ძირითადი ნიშნები. ჯერ ერთი, საქონლისა და მომსახურებების ნარმოება და მოხმარება, მათ შორის ინფორმაციაც, მიდის ეროვნული საზღვების გადალახვით. მსოფლიო ბაზარი უკვე აღარ არის ეროვნული ბაზრების ერთობლიობა, ის გეეელინება როგორც ერთიანი მთლიანი, რომელიც რეგულირდება ეროვნული და მსოფლიო სტანდარტებითა და ნორმებით. მეორეც, გლობალიზაციის პროცესი ხორციელდება მსოფლიო ეკონომიკურ სიერცეში ზეეროვნული საორგანიზაციო სტრუქტურების გამოყენებით, რომლებიც განსაზღერავენ კიდეც საქმიანი განვითარების კონკრეტულ სტრატეგიებს.

შექმნილი სიტუაცია აჩენს კომერციული, პოლიტიკური, საყოფაცხოერებო, სამეცნი-

ერო-ტექნოლოგიური ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადის მუდმივი ჩქაროსნული გადაცემის მოთხოვნას შეშდეგ გლობალიზაცია ვლინდება მზა პროდუქციის ნაკადების უდიდესი ზრდით და პრაგალუჯერადი გადაკვეთით, ნარმოების საშუალებების უფრო სწრაფად გავრცელებაში, მის ორგანიზებასა და მართვაში, მსოფლიოს გლობალური საქმიანი ხედვის ფორმირებაში.

შედარებითი მენეჯმენტის როლი მდგომარეობს ამ პროცესის უფრო ეფექტიანი ორგანიზებისათვის ნიადაგის მომზადებაში.

ეკონომიკური საქმიანობის გლობალიზაციამ ეჭვქვეშ დააყენა სანარმოო და კომერციული საქმიანობის ის პრინციპები, ნესები და საშუალებები, რომლებიც დამახასიათებელი იყო ინდუსტრიული საზოგადოებისა და ეროვნული სახელმნიფოსათვის. ინტერნაციონალიზაციამ გამოინვია სხვადასხვა ქვეყნების, ეკონომიკებისა და კულტურების ურთიერთქმედების გაძლიერება. ამან გამოინვია გადაწყვეტილებების მიმღები ცენტრების დენაციონალიზაცია, რის შედეგადაც დაინყო სრულიად ახალი ურთიერთობების ფორმირება სახელმნიფოსა და სანარმოებს, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ხელისუფლებებს შორის. თავისი არსით, ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ) ცვლიან მსოფლიოს საკუთარი ინტერესების შესაბამისად, აღნევენ რა საქმიანობის სულ ახალ სფეროებში, შეაქვთ ახალი მიმართულებები მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში და გადაიქცევიან დამოუკიდებელ ეკონომიკურ იმპერიებად. ტექნოლოგიების, ეკონომიკისა და ინფორმაციის გლობალიზაცია არ ნარმოადგენს აბსოლუტურად ახალ ფენომენს. უკვე ას ნელზე მეტია, რაც მრავალ სექტორებში საკმაოდ აქტიურად მიდის ნარმოების პროცესის ინტერნაციონალიზაციის, ცოდნის, რესურსების, საქონლისა და მომსახურეობების ინტეგრაციის პროცესები. მაგრამ მხოლოდ ომისშემდგომ პერიოდში ეს პროცესი რეალიზდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) შექმნის სახით, რომლებიც ახორციელებენ თავის სამრნველო და ეკონომიკურ საქმიანობას უმეტესი ქვეყნების ტერიტორიებზე მრავალრიცხოვანი სანარმოებისა და ფილიალების ქსელის მეშვეობით პირდაპირი კაპიტალდაბანდებებისა ან ფირმების შესყიდვის გზით.

ტრანსნაციონალური კომპანიები (ტნკ), რომელთაც გააჩნიათ უზარმაზარი თანხები, განაპირობებენ „გლობალური მართვის" სისტემის ნარმოქმნას, „საზღვრებს გარეთ" ბიზნესის განხორციელების პრინციპების ფორმირების აუცილებლობას, გარდა ამისა, აქაც კი ნათელია სიტუაცია, როდესაც სანარმოს განვითარებაზე ძირითად გავლენას ახდენს ადამიანური კაპიტალი, და სულ უფრო ხშირად – შემოქმედებითი პიროვნებების რაღაც კრიტიკული რაოდენობა, რომელთა ყოფნა-არყოფნაზეა ხანდახან დამოკიდებული ყველაზე მძლავრი ორგანიზაციის ბედი.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ტნკ-ის საქმიანობის სოციალური ეფექტიანობა, რომელიც გულისხმობს:

– ღონისძიებების ჩატარებას პერსონალის განსავითარებლად, მათ შორის პროგრესული ტექნოლოგიების დანერგვის და ადგილობრივი პერსონალისათვის საგანმანათლებლო პროგრამების საშუალებით;

– ჯანმრთელობის დაცვას და შრომის პირობების უსაფრთხოებას;

– სოციალური პროგრამების რეალიზებას და ადგილობრივი თანასაზოგადოების გაეითარებას;

– ბუნების დაცვის საქმიანობას და რესურსების დაზოგვას.

გლობალიზაციის გაძლიერებას უდიდესი გავლენა ექნება საერთაშორისო ბიზნესის ხასიათზე და შედარებითი მენეჯმენტის განვითარებაზე, იმ ვარაუდით, რომ: ჯერ ერთი, შენარჩუნებული იქნება საქმიანი კულტურების დაახლოების კურსი, რაც დღის წესრიგში დააყენებს მართვის სხვადასხვა სისტემების შეთავსებადობისა და შეპირაპირების საშუალების, მათი ხარისხთან შესაბამისობის საკითხს, რომელსაც მოითხოვს გლობალური ეკონომიკა; მეორე – ნებისმიერი ქვეყნის მართვის სისტემა იძენს რიგ მდგრად ნიშნებს: მეცნიერული შემუშავებების როლის გაზრდას, გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვის პოპულარიზაციას, მოქნილობას და ა. შ.

გლობალიზაციის პროცესების შემდგომი განვითარების შეუქცევადობის აღიარებით, აუცილებელია იმ მინუსების და დამლუპველი გვერდითი მოვლენებისა და საფრთხეების დანახვა, რომლებიც მას პოტენციურადაც და უკვე პრაქტიკაშიც მოაქვს კაცობრიობისათვის. ამ საფრთხეებიდან შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

– მსოფლიოს დაქვემდებარება დასაელური ტრანსნაციონალური კომპანიების მიერ. მხედველობაში გვაქვს ნამყვანი ტნკ-ების სიმძლავრის კოლოსალური გაძლიერება მსოფლიო ეკონომიკის მართვაში. თუ ეს ტენდენცია გაგრძელდება, მაშინ გლობალიზაცია უკვე ახლო მომავალში მიგვიყვანს სიტუაციამდე, როდესაც ტნკ-ები აშშ-დან, დასაელეთ ევროპიდან და იაპონიიდან შესაბამის მთავრობებთან ერთად იბატონებენ მსოფლიო ეკონომიკაში, ვაჭრობაში, ფინანსებში და ამით საერთაშორისო ურთიერთობების ყველა სფეროში. ნარმოადგენენ რა გლობალიზაციის

– მთავარ იდეოლოგსა და ლოკომოტივს, ისინი თავისი ფინანსურ-ეკონომიკური სიძლიერით აღემატებიან მთელ სახელმწიფოებს. ზოგიერთი გამოთვლით, გაეროს ნევრი 160-ზე მეტი ქვეყანა ეკონომიკური სიმძლავრით ჩამორჩება ტნკ-ებს:

– მთელი მსოფლიოს ტოტალური ამერიკანიზაციის საფრთხე. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში შეშფოთებას და პროტესტებს ინვევს ისიც, რომ ბევრი გლობალიზაციას განიხილავს როგორც დედამინის მოსახლეობის ამერიკანიზაციის კიდევ ერთ მასობრივ მცდელობად. დღეისათვის მსოფლიოს 50 უდიდესი ტნკ-დან 27 ამერიკულია;

– უფსკრულის გაღრმავება დედამინაზე მდიდრებსა და ღარიბებს შორის;

– თანმდევი მოვლენები, როგორებიცაა ეროვნული ქვეყნების როლის შესუსტება, ტერორიზმის გლობალიზაცია, ეროვნული კულტურების, ენების განდევნა და გადაშენება და ა. შ.

ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც გახდა პოსტინდუსტრიული საზოგადოების და გლობალიზაციის განუყოფელი ელემენტი, ინვევს კულტურათა შორის კონტაქტების ზრდას. ამის შედეგად თანამედროვე ბიზნესი შეიძლება დავახასიათოთ შემდეგი ნიშნებით:

– მიმდინარეობს ტექნოლოგიების მუდმივი გაცვლა;

– საერთაშორისი კონტაქტების გაღრმავება დღის ნესრიგში აყენებს ერთიანი ბიზნესეთიკის შემუშავების აუცილებლობის საკითხს;

– მაღლდება მართვის საერთო დონე მასში სხვადასხვა კულტურული მემკვიდრეობის მქონე ქვეყნების მონაწილეობის ხარჯზე.

ამრიგად, თანამედროვე პირობებში ბიზნესის ნარმართვისას საერთაშორისო თანამშრომლობა, ეროვნებათშორისი გაერთიანებების (მაგალითად, ტნკ) შექმნა ხდება აუცილებელი და განუყოფელი პრაქტიკა, რომელიც განაპირობებს საქმიანი კონტაქტების გაზრდას სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლებს შორის.

სხვადასხვა კულტურების არსებობა გულისხმობს მრავალი საქმიანი საზოგადოებების არსებობას, რომლებმაც შეინოვეს გარემოს სპეციფიკა. თითოეულ ქვეყანაში თუ რეგიონში ჩამოყალიბდა საკუთარი, სპეციფიკური ტრადიციები, ჩვეულები, დადგენილებები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესის ნარმართვის საშუალებაზე. ამ საზოგადოებების ნარმომადგენლების ურთიერთქმედებისას უეჭველად ჩნდება სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია გაუგებრობასთან არა მხოლოდ კონკრეტული პრობლემის, არამედ საქმიანი კულტურის დონეზეც. ზოგჯერ პრაქტიკული და ტექნიკური საკითხების განხორციელებისას, რომელთა გადაწყვეტაც რეალურია ორგანიზაციულ დონეზე, ხშირად ანყდებიან ქცევის ეროვნულ ფსიქოლოგიას, რომელთა გადაწყვეტასაც თან სდევს სირთულეები, რომლებიც სცილდება მენეჯერების, ბუღალტრების და სხვა სპეციალისტების ურთიერთობის ჩარჩოებს უნდა ითქვას, რომ ძირითადად კროს-კულტურული პრობლემები საერთაშორისო ბიზნესში ნარმოადგენენ ტრანსნაციონალური კოლექტივებს შორის ნინააღმდეგობებს ერთობლივი მუშაობისას, რომლებიც განპირობებულია ადამიანების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის აზროვნების სტერეოტიპების განსხვავებებით. ტრანსნაციონალური კორპორაციების მუშაობისას მათ შემადგენლობაში შედიან სხვადასხვა საქმიანი კულტურების ნარმომადგენლები, თითოეულ მათგანს კი შემოაქვს რაღაც ახალი მართვის პროცესში.

ტრანსნაციონალური კომპანიების ფუნქციონირების გარდა, რომლებიც თავისი არსით სხვადასხვა ეროვნების პერსონალის ერთობლივ საქმიანობას გულისხმობს, შედარებითი მენეჯმენტის თვალსაზრისით ინტერესს ნარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნების სანარმოების გაერთიანებისა და შერნყმის შემთხვევები. ამ შემთხვევებში ნარმოიშობა სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია მმართველი გუნდების კულტურულ განსხვავებებთან. ასე, მაგალითად, ინგლისური კომპანიის **British Petrolcum**-ის და რუსული ტიუმენის ნავთობკომპანის შერნყმისას ნარმოიშვა რიგი სირთულეები, დანყებული ორგანიზაციუ-

ლი სტრუქტურის ფორმირებით და კორპორატიული კულტურის შეთანხმებით დამთავრებული. აღმოჩნდა, რომ ინგლისელთა შესედულება ბიზნესის ნარმართვაზე ძირეულად განსხვავდება რუსული მიდგომებისაგან.

ხშირად ხდება, რომ კომპანიების გაერთიანება, რომლებიც სხვადასხვა ქვეყნებში ბაზირებენ, ყველა შედეგის – ფინანსურის, ადმინისტრაციულის, მერკეტინგულის და სხვების თითქოსდა გათელის შემდეგ ნარუმატებლად მთავრდება. ამის მიზეზია კროს-კულტურული განსხვავებები. სხვა საქმიანი კულტურებთან კონტაქტების დროს მენეჯერები გაიცდიან ე. წ. „კულტურულ შოკს", რომელსაც თან ახლავს შფოთვა, დაძაბულობა, დანაკარგისა და განკიცხულობის შეგრძნება შეფერხებების მოლოდინისას. კულტურულმა შოკმა ზოგ შემთხვევაში შეიძლება გამოინვიოს ფსიქიური დარღვევები, ხოლო კულტურული შოკის დონე დამოკიდებულია კროს-კულტურული განსხვავებების სიდიდეზე, რაც გამოიხატება კულტურული დისტანციის ინდექსით. სხვა კულტურასთან შეგუებადობის დინამიკა გამოისახება U-ს მაგვარი მრუდით და მოიცავს 3 ეტაპს. პირველი ეტაპი ხასიათდება ენთუზიაზმით და ამაღლებული განწყობით, მეორე ეტაპზე დგება ფრუსტრაცია, დეპრესია, შეშფოთება, რომლებიც მესამე ეტაპზე იცვლება თავდაჯერებულობითა და კმაყოფილებით. თუ მუშაკი ადაპტირდა ახალ კულტურასთან, ხოლო შემდეგ დაუბრუნდა თავის სანყისს, მან ყველა ეს ეტაპი თავიდან უნდა გაიაროს. ამიტომაც, ადაპტაციის მრუდს აქვს W-ს მაგვარი ფორმა:

I ეტაპი. დაკავშირებულია აღმაფრენასთან, ენთუზიაზმთან სხვა კულტურულ გარემოში შესვლისას.

II ეტაპი. კულტურული შოკი, რომელიც ხასიათდება ფრუსტრაციით, შეშფოთებითა და ვერგაგებით სხვა კულტურულ გარემოსთან შეჯახებისას.

III ეტაპი. „კულტურიზაციის" პერიოდი, თანდათანობითი შესვლა ახალ კულტურულ გარემოში, მისი პრინციპებისა და თავისებურებების გაგება.

IVეტაპი. „გარღვევა" მიუღებლობით და კულტურულ პირობებთან სრული ადაპტაცია, თავდაჯერებულობა და დაკმაყოფილება.

კულტურული თავისებურებები გაელენას ახდენენ მენეჯმენტის ყველა სფეროზე, სტრატეგიული დაგეგმვიდან, კორპორატიული მართვიდან, განყოფილებებს შორის ინფორმაციის გადაცემის არხების არჩევამდე, განსაზღვრავენ ურთიერთობებს ხელქვეითსა და ხელმძღვანელს შორის, ფინანსური,საკადრო,მარკეტინგული და სხვა სამსახურების პრინციპებს და ა. შ.

კულტურათა შორის კონტაქტების პრაქტიკა სავსეა უცხოური მოდელების მიუღებლობის, „კულტურული შოკის", კონფლიქტებისა და გაუგებრობების მაგალითებით. ასე, ამელი ნოტომბის ნიგნი „შიში და თრთოლვა" ბელგიელი ქალის იაპონურ კორპორაციაში მუშაობის შესახებ (უფრო ზუსტად, ამ სამუშაოს „საშინელებებზე") დასავლეთში ბესტსელერი გახდა. ეს ფაქტი ადასტურებს ვარაუდებს პოლარული, ურთიერთსანინააღმდეგო, თუმცა იმავდროულად ეფექტიანის მართვის სისტემების არსებობას, რომლებიც დაფუძნებულია ალტერნატიულ ღირებულებებზე, ასევე იმაზე, რომ კულტურული ფასეულობები, რომლებიც საფუძელად უდევს მართვის სისტემას (მაგალითად, იაპონიის), შეიძლება კატეგორიულად მიუღებელი იყოს სხვა ქვეყნის მენეჯმენტისათვის (ამ შემთხვევაში პოლანდიის).

4.4. ბიზნესისა და მართვის ინსტიტუციური და სოციო-კულტურული ტრანსფორმაცია საქართველოში

მსოფლიოს თანამედროვე მენარმეობა აგებულია მორალური ღირებულებების სიტემასა და ნორმებზე, რომლებიც განანყობს ადამიანებს ასეთი საქმიანობისაკენ. პრინციპში, ნებისმიერი ცივილიზაცია აფუძნებოდა პუმანურ იდეალებს და არა პირადი გამორჩენის, პრაგმატიზმისა და სიხარბის კანონებს. დასავლეთევროპული და ამერიკული კაპიტალიზმის ფუძეს პროტესტანტული მორალი და საქმიანი და ეკონომიკური ურთიერთობების კულტურა ნარმოადგენდა. აშშ-ში იგი გამოიხატა დიად ამერიკულ ქარტიაში.

საბაზრო ეკონომიკა ობიექტური კანონებით იმართება, მაგრამ რეალურად იგი ისაზღვრება „ცოცხალი ადამიანების მიერ, რომელთა სურვილებსა და არჩევანში ცხადდება მა-

თი მოლოდინი, ინდივიდუალური ღირებულებები, ღირებულებითი ორიენტაციები, განსხვავებული მორალური ნარმოდგენები", როგორც ნერს ცნობილი გერმანელი მეცნიერ-ინსტიტუციონალისტი კ. შტაილმანი. სწორედ ეს ფაქტორები ახდენენ ზეგავლენას ინსტიტუციურსა და სოციოკულტურულ სტრუქტურებზე, რომლებიც ბევრად განსაზღვრავენ საბაზრო მეურნეობის ფუნქციონირებასა და მოგების მიღებას.

ფართოდ არის ცნობილი, რომ ქართული მენარმეობის ისტორია, ქართული მართლმადიდებლობა და ნაციონალური ეთიკა ქმნიდა ბიზნესის ნარმოებისათვის ისეთ ატმოსფეროს, რომელიც განმსჭვალული იყო სამართლიანობისა და სიკეთის იდეებით. ქართული ბიზნესის ესთეტიკური და ეთიკური პრინციპები გამოიხატებოდა სულიერი და მორალური მოტივების მატერიალურ მოტივებზე დომინირებით. ქართული მენარმეობის არც თუ მდიდარ ისტორიას ქმნიდნენ ისეთი მენარმე-მეცენატები, როგორებიც იყვნენ ძმები ზუბალაშვილები, ძმები ნიკოლაძეები, დავით სარაჯიშვილი და ეკატერინე ფორაქიშვილი და სხვანი. ისინი აშენებდნენ საავადმყოფოებსა და სკოლებს, უნივერსიტეტებსა და ეკლესიებს, მუზეუმებსა და საზოგადოებრივ სახლებს, უხდიდნენ პენსიებს ნიჭიერ სტუდენტებს საზღვარგარეთ სწავლის პერიოდში, აფინანსებდნენ ნერა-კითხის გამავრცელებელ და თეატრალურ საზოგადოებებს, ურნალებისა და გაზეთების გამომცემლობას, ხელს უმართავდნენ ბევრ მნერალსა, პოეტს, მხატვარსა თუ მომღერალს.

ამ ბრნინვალე მენარმეთა პლეადამ კარგად იცოდა ქართველი ხალხის ბუნება და ტრადიციები. ისინი ჭეშმარიტი მამულიშვილები იყვნენ და მიეკუთვნებოდნენ იმ დიდი ქართველების რიცხვს, რომელთაც მთელი სიცოცხლე სამშობლოსა და ხალხის სამსახურს მიუძღვნეს. მაგალითად, დავით სარაჯიშვილისა და მისი მეუღლის – ეკატერინე ფორაქიშვილის სიკვდილის შემდეგ, მათი დიდძალი ქონების უდიდესი ნანილი და მათი ბიზნესი ანდერძის ძალით საქართველოს რჩებოდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ 1921 ნლიდან დაწყებული, ამ ადამიანთა სახელები იბღალებოდა ბოლშევიკების მიერ, რომელთაც სურდათ მათი ხსოვნის განადგურება. 70 ნლის შემდეგ, ახალი, თავისუფალი და თითქმის უმართავი სახელმნიფოს პირობებში, სახელმნიფო ქონების უსამართლოდ ჩატარებული პრივატიზაციის ფონზე ქვეყანაში დამკვიდრდა მხოლოდ ერთი ტენდენცია – გამდიდრება ყველა შესაძლო საშუალებით. ეს სტიმულირდებოდა ერთის მხრივ იმით, რომ ნაჩქარევი პრივატიზაცია ტარდებოდა სხვადასხვა დესტრუქციული და ხშირად კრიმინალური ჯგუფების კოლოსალური ზეგავლენის ქვეშ, მეორეს მხრივ კი, ამორალური გამდიდრების იდეა უკვე კარგა ხანია დმკვიდრებული იყო საბჭოთა კაუშირის ბოლო უუნარო მმართველებისა და პარტიული ელიტის მიერ. სწორედ ამ მრავალთასიანმა არმიამ და მათმა ოჯახებმა იგდეს ხელთ ამა თუ იმ საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ დაგროვილი სახალხო ქონება, დაამატეს რა ამას საკუთარი ძარცვით მოპოვებულიც.

საქართველოში დადგა დრო, როცა ყველაფერი იზობებოდა ფულით, მათ შორის პრესტიჟი, ნამატება და კარიერული ნინსვლაც. ავანსცენაზე გამოჩნდა უპრინციპობა, ეგოიზმი და მომხვეჭელობა, კრიმინალი, რომელსაც უდიდესი ზიანი მოქონდა სახელმნიფოსათვისაც, ბიზნესისთვისაც და საბოლოოდ დასცა მათი რეპუტაცია ხალხის ცნობიერებაში.

ეს სიტუაცია თანდათან ლაგდება. აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლებები დიდ ძალისხმევას მიმართავენ სამეურნეო საქმიანობის მანკიერი მოდელების დასამსხერეად, კანონების გასამაგრებლად და მათი შესრულების კონტროლის გასამკაცრებლად. ამ ტენდენციებს ხელს უნყობს ბიზნესის საერთაშორისო გარემო, როლის ინსტიტუტები ითხოვენ მსოფლიოში მიღებული ეთიკური ნორმებისა და ღირებულებების გათვალისნინებას. ამ მიმართულებით ნარმატებით მუშაობს შედარებითი მენეჯმენტიც, ვინაიდან გლობალიზაციის პირობებში სხვადასხვა ქვეყნების კომპანიების ნარმატებული ურთიერთქმედება შესაძლებელია მხოლოდ რეალურად მოქმედი და თანმხვედრი კანონების, მორალური და ეთიკური ნორმების პირობებში.

ამდენად, ეროვნული ტრადიციები, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების ყველა დონის ნარმომადგენელთა ქმედებები, გარემო პირობების ერთმნიშვნელოვანი მოთხოვნები და ქართული ბიზნესის აქტიური ფუნქციონირება საერთაშორისო საზოგადოებაში აღადგენს საქართველოში მაღალი სულიერებისა მორალურ ინსტიტუტებს.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ინსტიტუციონალიზმი? დაასახელეთ ინსტიტუციური თეორიის განვითარების ძირითადი ეტაპები;
2. ჩამოაყალიბეთ ინსტიტუტის ჯ. კომონსისეული და დ. ნორტისეული განმარტებები;
3. ახსენით სახელმწიფოს როლი ეკონომიკაში რ. კოუზის თვალსაზრისით;
4. აღნერეთ შედარებითი მენეჯმენტის ინსტიტუციური არეალი;
5. მოიყვანეთ თანამედროვე საერთაშორისო და ეროვნული ეკონომიკური ინსტიტუტების მაგალითები;
6. მოიყვანეთ თანამედროვე სოციოკულტურული და საზოგადოებრივი ინსტიტუტების მაგალითები;
7. როგორია საქართველოს ინსტიტუციური და სოციო-კულტურული ფაქტორები?



თავი 5
მოტივაციის მართვა შედარებით მენეჯმენტში

საერთაშორისო ბიზნესის გარემოში მოქმედი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდის მოთხოვნები განაპირობებს კომპანიების პერსონალის, როგორც სტრატეგიული რესურსის განხილვას. კროსკულტურული ურთიერთობები ამ შემთხვევაში განაპირობებს სამოტივაციო ამოცანების სირთულის ახალ დონეს. კროსკულტურული ურთიერთქმედება ამ შემთხვევაში გულისხმობს სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის წარმომადგენელთა ინტენსიურ კომუნიკაციას და ერთობლივ საქმიანობას.

მულტინაციონალური პერსონალის (ეთნიკური, კულტურული, ეროვნული განსხვავებები) შემთხვევაში ეს პრობლემა დეფინიცირებულია როგორც ძალზე რთული და მრავალფაქტორიანი. მაგრამ შედარებით მენეჯმენტში მოტივაციის პრობლემა განიხილება არა მარტო კულტურულ, არამედ ინსტიტუციურ ასპექტშიც.

ამ თავის ერთერთ საბაზისო კატეგორიას კულტურული კონტექსტი წარმოადგენს. *კულტურული კონტექსტი* ეწოდება მიზნების, ღირებულებებისა და ქცევითი სტერეოტიპების ერთობლიობას, რომლებიც განსაზღვრავენ ერთი კონკრეტული კულტურის წარმომადგენლის ქმედებებს. კულტურული კონტექსტი განსაზღვრავს და პროგნოზირებადს ხდის ინდივიდის ქცევას სხვა კულტურული კონტექსტის წარმომადგენელი, რომელიც მენეჯერის, ან უფრო ხშირად ქოუჩის (ტრენერის, კონსულტანტის, რომელიც ორიენტირებულია ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტაზე) როლში გამოდის, როგორც წესი, ეყრდნობა თავის ცოდნასა და წარმოდგენებს ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის ანდა საკადრო მენეჯმენტის დარგში. ამ ცოდნას იგი მიმართავს ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისა და შრომის პროცესის ინტენსივობის მართვისაკენ. მაგრამ მისი საქმიანობა მხოლოდ ამ მიმართულებებით არ ამოინურება და იგი ცდილობს, მართოს თავის ხელქვეითთა ხასიათი, ემოციები, იმპულსები და ინტერესები. არსებობს მენეჯერთა უმცირესი რაოდენობა, რომელთაც მართვის თანდაყოლილი ნიჭი გააჩნიათ და რომელთაც ზემოთ ხსენებული პრობლემების გადაჭრა ბუნებრივად გამოსდით. ამ დროს შოვინიზმისა და ნაციონალიზმის არარსებობა და პუმანიზმის იდეებით ხელმძღვანელობა საბაზო ორიენტირებია.

მაგრამ სხვა კულტურული კონტექსტი გავს ზოგ უცხო და მომხიბელელ ლანდშაფტს: იგი გიზიდავს თავისი საჩვენებელი უბრალოებით, მაგრამ მოხვდები თუ არა მასში, გაშინებს და საკმაოდ უხეშად გრიყავს თავისი გარემოდან.

ამით გეინდრდა გვეთქვა, რომ ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიისა და მენეჯმენტის საბაზისო ცოდნა ყოველთვის არ არის დადებითი შედეგის მომტანი. კითხვაზე: „არის თუ არა საჭირო თანამშრომელთა მოტივაციის მართვა?“ ნებისმიერი ამერიკელი და დასავლეთეროპელი მენეჯერი დაუფიქრებლად სცემს დადებით პასუხს. მაგრამ მოტივაციის მართვა ინდივიდის პრიორიტეტული მოთხოვნილებების, ინტერესების, სიამოვნების განცდის ვარიაციების ცოდნის გარეშე, ჩვენ შეუძლებლად გვესახება. მოტივაციის მართვის პროცესი თანამშრომლის პიროვნების, მისი ამბიციების, მისი ოჯახური სიტუაციის შესანაელაზე, ანუ ინფორმაციულ ფუნქციაზე. ამ მომენტებისადმი ინტერესი კი დასაელეთში აღიქმება, როგორც თანამშრომლის პირად ღირსებაზე თავდასხმა.

მოტივაციის ქვეშ ვგულისხმობთ თამაშრომლის სარეზერვო შესაძლებლობების აქტივაციას. შედარებით მენეჯმენტში ეს არის თანამშრელთა პროფესიული და კომუნიკატიური უნარების აქტივაცია, რომელიც განისაზღვრება კულტურათაშორისი ურთიერთობების სინერგიული ეფექტით. შესაბამისად, მოტივაციის მართვის პროცესი მულტინაციონალურ კოლექტივში გულისხმობს საერთაშორისო კომპანიაში თანამშრომლის პოზიციონირებას მისი ინტერესების შესაბამისად, და არა მარტო ტრანსნაციონალური ექსპანსიის პოზიციებიდან. გარდა ამისა, თანამშრომელთა მოტივაციაში მოიაზრება მათი ინფორმირებულობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების და მისი საკუთარი კარიერული შესაძლებლობების შესახებ.

როგორც უცხოელი, ისე ქართველი მენეჯერების უხეშ შეცდომას წარმოადგენს იმის ფიქრი, რომ თანამშრომლის ძირითად მოტივაციას ხელფასი და ვერტიკალური კარიერული ზრდა ნარმოადგენს. მიზეზთა სპექტრი გაცილებით მრავაფეროვანია: ეს არის სოციალიზაციის პერსპექტივებიც, ძალაუფ:ების რეალიზაციაც, სწრაფვა იმისკენ, რომ მოახდინოს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაცია, მეგობრული კონტაქტების ფორმირებაც, საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდაც, ორგანიზაციის ტერიტორიული ადგილმდებარეო-

ბაც, სნაელებისა და მოელინებების პერსპექტივებიც, დინასტიების შექმნის შესაძლებლობებიც და მრავალი სხვაც. მულტინაციონალურ კოლექტივებში დამატებითად ჩნდება სხვა კულტურათა ნარმომადგენლებთან კონტაქტი, უცხო ენის, ხელმძღვანელობის სტილისა და მართვის მეთოდების შესნავლის შესანიშნავი შესაძლებლობა.

მენეჯერის მიერ სამოტივაციო პრობლემების მრავალფეროვნებისა და სირთულის გააზრებაში დიდ როლს თამაშობს მოტივაციის თეორიები, რომლებიც სამ ძალზე ნარმომადგენლობით ჯგუფად შეიძლება რომ დავყოთ:

გამაგრების თეორიები. ისინი აქცენტს იმ საშუალებებზე აკეთებენ, რომლებიც აკონტროლებენ ადამიანს და ახდენენ შედეგებით მანიპულირებას. ეს მეთოდი ეფუძნება თანამშრომლებზე დაკვირვებას, რათა გაირკვეს, თუ რა სახის მხარდაჭერას აფასებენ თანამშრომლები ყველაზე უფრო მეტად. გამაგრება არის შედეგის, როგორც ქცევის რეზულტატის მართვა. ბ. სქინნერი, რომლის თეორიაც უდევს საფუძვლად ასეთ მიდგომას, გასცდა მხოლოდ სტიმულისა და რეაქციის შესნავლას, მან დაყო თანამშრომელთა რეაქცია *საპასუხო* (ანუ ის, რომელიც მოყვება სტიმულს) და *ოპერანტულ* (ანუ ის, რომელიც ნარმოიქმნება სტიმულის მოლოდინის შედეგად) რეაქციებად. შედეგებით მანიპულირების საფუძველს ნარმოადგენს ე. ტორნდაიკის ეფექტის კანონი. ეფექტის კანონი მარტივად ფორმირდება, მაგრამ გაჩნია დიდ ძალა: უფრო დიდი ალბათობა იმისა, რომ განმეორდეს ქმედება, რომელსაც გააჩნია სასიამოვნო შედეგი, ვიდრე ის ქმედება, რომლის შედეგიც არასასიამოვნოა. ამ თეორიაში აღმოჩენილმა თანამშრომლის არაპროგნოზირებადმა საქციელმა, რომელიც მის სინდისიერებასთან იყო დაკავშირებული, გამოინვია ამ მიდგომაში შეზღუდვათა ძლიერი სისტემის ჩამოყალიბება. საუბარია არასასურველი ქცევის სიტუაციაზე, რომლის შედეგად არ ნარმოიქმნება უარყოფითი შედეგი (დასჯა). ასეთი თანამშრომელი უფრო ენერგიულად უერყოფს არასასურველ ქცევას, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა მის ქმედებას დასჯა მოყვა.

- *შინაარსობრივი თეორიები.* ისინი ფოკუსირდებიან ინდივიდის მოთხოვნილებებზე, მინიმუმამდე დაიყვანოს ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური დეფიციტი. ეს თეორიები გამომდინარეობენ იმ მოსაზრებიდან, რომ მენეჯერის სანუშაო მდგომარეობს ინდივიდისათვის დადებითი ზემოქმედების მქონე პირობების შექმნაში. ისინი ხსნიან, თუ როგორ არის დაკავშირებული ცუდად შესრულებული სამუშაო ანდა არასასურველი საქციელი მოთხოვნილების დაუმაყოფილებლობის გრძნობასთან. ყველაზე ცნობილი ოთხი შინაარსობრივი თეორია ამ მიმართულებით შექმნეს ა. მასლოუმ, კ. ალდერფერმა დ. მაკ-კლელანდმა, და ფ. ჰერცბერგმა. მასლოუსა და ალდერფერის თეორიები განეკუთვნება მოთხოვნილებათა იერარქიის ჯგუფს. ავტორები გამოდიან იმ მოსაზრებიდან, რომ არსებობს პრიორიტეტული მოთხოვნილებები, რომლებიც დევს მოთხოვნილებათა პირამიდის საფუძველში და მათი დაკმაყოფილება უნდა ხდებოდეს პირველ რიგში. მასლოუს თეორიაში ყველა შემდგომი დონე აქტუალიზირდება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც დაკმაყოფილებულია ქვედა დონე. ამავდროულად, გათვალისნინებულია პროგრესი მხოლოდ მოთხოვნილებათა 5 ჯგუფისთვის: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, სტატუსური და შემოქმედებითი. ალდერფერის თეორიაში კი რეგრესიც არის გათვალისნინებული, ანუ ზედა დონიდან ისევ ქვედა დონეებზე დაბრუნება. მის პირამიდაში სულ სამ დონეს ვხედავთ: არსებობის, ნათესაობისა და ზრდის მოთხოვნილებები. მაკ-კლელლანდის თეორიაში გმოყოფილია სამი კომპონენტი: მიღნევის, აღიარებისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებები. სხვათა შორის, ეს თეორია ძალზე ახლოს არის მ. ვებერის თეორიასთან, რომელსაც ყველაზე ძლიერ სოციალურ მოტივატორებად სამი მიიჩნია: ძალაუფლება, კეთილდღეობა და პრესტიჟი. ჰერცბერგმა მოახდინა სამუშაოთი კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების გრძნობაზე ზემოქმედი ფაქტორების ორ ჯგუფად დაყოფა: პიგიენური და მამოტივირებელი. პირველ ჯგუფს მან მიაკუთვნა ფაქტორები, რომელნიც აღნერენ სამუშაოს კონტექსტსა და გარემოს, მეორეს – სამუშაოს შინაარსთან, ნარმატებასთან, აღიარებასთან დაკავშირებული ფაქტორები.
- *პროცესუალური თეორიები.* ისინი ფოკუსირდებიან თანამშრომლის აზროვნების პროცესებზე (მაგალითად, პროგნოზირებაზე ან შედარებაზე), რომელნიც მოტივაციის დონეზე როგორც დადებით, ისე უარყოფით გავლენას ახდენენ. არსებობს ასეთი თეორიების მნიშვნელოვანი რაოდენობა, მაგრამ ყველაზე ცნობილი და ავტორიტეტული ჯ. ადამ-

სსა და ჯ.ვარუმს ეკითვნით.

ჯ. ადამაის *სამართლიანობის თეორია* ამტკიცებს: როცა ადამიანები იწყებენ თავისი შრომის შედეგების სამართლიანობის შეფასებას გარშემო მყოფთა მიმართ, ნებისმიერი აღქმული უსამართლობა გონების მოტივირების მდგომარეობად გეევლნება. აღქმულ უსამართლობას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როცა ვინმე მიიჩნევს, რომ მის მიერ მიღებული გასამრჯელო ჩამოუვარდება მის გარშემო მყოფთა მიღებულს.

ე. ვარუმის *მოლოდინის თეორია* კი ამტკიცებს: მუშა მოტივაცია განისაზღვრება ინდივიდის რწმენაში სამუშაოს შესრულებაზე მის მიერ დახარჯულ ძალისხმევასა, სამუშაოს ეფექტიანობასა და სამუშაოს შედეგებს შორის კავშირში.

ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში შრომის მოტივაციის კვლევებში დომინირებდა ე. ლოკკეს *პროცესუალური თეორია*, რომელსაც სხვაგვარად *მიზნის დასახვის თეორიასაც* უნოდებენ. ამ თეორიის თანახმად, მიზნები ზემოქმედებენ მოტივაციაზე ოთხი მექანიზმის მეშვეობით:

1) ყურადღების მიპყრობა,
2) ძალისხმევის მობილიზაცია,
3) დავალების მუდმივობის შენარჩუნება და
4) სტრატეგიული განვითარების მხარდაჭერა.

მოტივაციური თეორიების დამუშავების კარგი დონის მიუხედავად, ხელმძღვანელთა უმეტესობისაღვის ამ საკითხში კომპეტენტურეობა ნაკლებად არის დამახასიათებელი. საერთაშორისო მენეჯმენტი გაცილებით უფრო მგრძნობიარეა მოტივაციის საკითხებისდმნი, ვიანიდან კადრების განლაგება პირდაპირ კავშირშია მასთან, ხოლო ეს საბოლოო ანგარიშით უშუალოდ ზემოქმედებს ტრანსნაციონალური ექსპანსიის ეფექტიანობას. ამდენად, მსხვილ კორპორაციებში სამოტივაციო პროცესები განისაზღვრება, როგორც ერთერთი რთული და სტრატეგიული ამოცანა.

საზღვარგარეთის ბევრ ქვეყანაში დღეს სასამართლო პრაქტიკა ზღუდავს დამსაქმებლებს და იცავს დასაქმებულთა უფლებებს, ზემოქმედებს რა მათზე მოტივაციის მართვის პროგრამის რეალიზაციის ფარგლებში. მოტივაციის მართვის ადრესატი თანამშრომელია, ამდენად, მოტივაციის სტიმულირება ხდება თანამშრომელთა ინტერესების სფეროს, მისი მიზნობრივი დებულებების გათვალისწინებით. მაგრამ დასაელეთის ქვეყნების უმრავლესობაში ასეთი ინფორმაცია განიხილება, როგორც ძალზე პიროვნული, ინტიმურიც კი.

მაგალითად, 1992 წლის 31 დეკემბრიდან საფრანგეთში მოქმედებს კანონი თანამშრომელთა პირადი ღირსების დაცვის შესახებ სამუშაოზე მიღების დროს და სამუშაო კონტრაქტის მოქმედების მთელი ვადის მანძილზე. ამ კანონის ძალით დამქირავებელი პატივს უნდა სცემდეს თანამშრომლის უფლებებს და არ ჩაერიოს მისი პირადი და ინტიმური ცხოვრების საკითხებში საფრანგეთის სასამართლო პრაქტიკა ადგენს აგრეთვე აკრძალვებს თანამშრომლის იმ პირადი ჩანაწერების გაცნობაზე, რომელიც მას დარჩა სამუშაო ადგილზე. მოქმედებს სპეციალური წესები თანამშრომელთა სატელეფონო საუბრების კონტროლზე სამუშაო პერიოდში. თუ ადრე სამუშაო დრო განიხილებოდა, როგორც დამსაქმებლის საკუთრება, ახლა იგი განიხილება, როგორც თანამშრომლის „პირადი საკუთრება" და მასზე ზედმეტი კონტროლი შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც დისკრიმინაცია.

„ესპანეთის მშრომელთა სტატუსის" მე-20 მუხლის მიხედვით, მენარმე, ახორციელებს რა თავის მმართველობით და მაკონტროლებელ უფლებამოსილებებს, პატივს უნდა სცემდეს თანამშრომლის ადამიანურ ღირსებას. პიროვნული სუვერენიტეტი უნდა იქნას უზრუნველყოფილი. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანას შემოყავს აკრძალვები თანამშრომელთა თვალთვალზე და ამისათვის აუდი- და ვიდეოაპარატურის გამოყენებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ აკრძალვებით ირღვევა მონიტორინგის იდეა და რომტაციული პროგრამის განხორციელება ხდება შეუძლებელი. რომტაციული პროგრამა ნარმოადგენს პროცესს, როცა ედრება ერთი თანამშრომლის შედეგიანობა მეორეს, რათა დადგეს გადანყვეტილება მისი ჩანაცვლების თაობაზე. რომტაციული პროგრამა – ეს არის ღონისძიებების დაგეგმილი სისტემა, რომელიც მიმართულია საკადრო თანამშრომლების გეგმიური შეცვლისაკენ. მსხვილ ტრანსნაციონალურ კომპანიებში რომტაციული პროგრამები მოტივაციის მენეჯმენტის ეფექტიან მეთოდად ითვლება.

დანიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მმართველის მიერ თანამშრომლის არამოტივირებულად მკაცრ მოპყრობაზე. დამიორჩა იურიდიულმა პრაქტიკამ ჩამოაყალიბა ნესი, რომლის მიხედვითაც დამსაქმებელი ვალდებულია, მოიქცეს ცივილიზებულად, არ აქვს უფლება, შეურაცხყოფა მიაყენოს ხელქვეითს ანდა რაიმე სახით სამაგიერო გადაუხადოს. ყველაზე დიდი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველების ქცევების, როგორც შეურაცხყოფის, კლასიფიცირება შეიძლება პრაქტიკულად ნებისმიერი მათი მოქმედების დროს. დანიის ინტერკონფედერალურ შეთანხმებაში ნეანამშრომელი, რომლის ღირსებაც შეილახა სამსახურში, უფლებამოსილია, შენყვიტოს სამუშაო, სანამ მას ბოდიშს მოუხდიან. აგრეთვე ხაზგასმულია, რომ დამსაქმებელი პერსონალს უნდა ეპყრობოდეს ისე, რომ არ იქნას შელახული მათი თავმოყვარეობა და საკუთარი ღირსების გრძნობა. შეურაცხყოფა სამუშაო კონტრაქტის მკაცრ დარღვევად ითვლება, ამიტომაც თანამშრომელი უფლებამოსილია, შენყვიტოს მისი მოქმედება ცალმხრივად, ხოლო დამსაქმებელი კი ვალდებულია, აუნაზღაუროს მას მორალური ზიანი.

განვიხილოთ ადამსის პროცესუალური მოტივაციის სამართლიანობის თეორია, რომელშიც განხილულია თანამშრომლისა და დამსაქმებლის მიერ შედეგიანობის განსაზღვრისადმი სხვადასხვა მიდგომის პრობლემა:

- დამსაქმებელი ადრის თანამშრომელს იმ „იდეალურ ნარმოსახვას", რომელიც ფორმირებულია მის შემეცნებაში და სრულიად შეესაბამება ამ სამუშაოს;
- თანამშრომელი კი ადრის თავის საქმიანობას გასულ პერიოდს ანდა თავის ნაკლებად რეზულტატიურსა და ნაკლებად ნიჭიერ კოლეგებს მათი რიცხეიდან, ვინც ამ სამუშაოს ასრულებდა მის დანიშვნამდე.

როგორც ვხედავთ, შეფასების ეექტორი სხეადასხვაა, ამდენად, იგი ყოველთვის იქნება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს გაკრიტიკების მიზეზი მმართველის მხრიდან და შესაძლოა, ნარმოშვას შებღალული თავმოყვარეობის პრობლემა. კანონმდებლობა ამ შემთხვევაში „დასაქმებულის მიმარესაა" და ამდენად, ჩნდება მეორე უკიდურესობა – როცა დასაქმებულებს აქვთ მხოლოდ უფლებები, ხოლო მათ დამსაქმებლებს – მოვალეობები. ამაედროულად გასაგებია, რომ შებღალული თავმოყვარობის პრობლემა განპირობებულია სორგანიზაციო სიტუაციით და თანამშრომლის რეზულტატიურობისა და მისი მოტივაციის შეფასების აუცილებლობით.

დღეს ბევრ ქვეყანაში ფორმირდება შრომის კანონმდებლობის ახალო მიმდიანრეობა – მობინგი. *მობინგი* ნარმოდგენს ფსიქოლოგიურ ზენოლას ადამიანზე მისი უფროსებისა და თანამშრომელთა ჯგუფის მხრიდან. პერსონალის რეგულარული შეფასება კი კოლეგების ჯგუფის მიერ ხდება, რასა „ნრიული პრინციპი" დაერქვა. ნრიული პრინციპით ატესტაცია – ეს არის შეფასებითი ღონისძიება, რომელიც ეფუძნება რეიტარული (შემფასებელი) ჯგუფების მიერ საშუალო შეფასების ქულებს. ასეთი სახის ატესტაცია-შეფასებები სნორედ საერთაშორისო მენეჯმენტშია აქტუალური, სადაც ფარდოდაა ნარმოდგენილი სხვადასხვა სუბკულტურები. დარღვევები აქაც არის შესაძლებელი, მაგალითად, კომპეტენტური თანამშრომლისათვის ქულის განზრახ დანევა და სხვა, მაგრამ გამოსავალს რამდენიმე რეიტარული ჯგუფის შექმნა ნარმოადგენს, რომელთა დაბალანსებული დასკვნების ფონზეც მსჯელობენ მმართველები.

ამდენად, დასავლეთ ეეროპის კანონმდებლები მთლიანად დამსაქმებლის კომპეტენციად მიიჩნევენ დასაქმებულთა მოტივაციის მართვის ფორმებისა და მეთოდების შერჩევას და ამავდროულად მკაცრად ზღუდავენ მმართველების მხრიდან ხელქვეითების მობინგს, მათი ღირსებისა და პატივის შელახვას.

იაპონიის მსხვილი კომპანიების შიგნით არსებული პროფესიული კავშირები ღრმად შეისნავლიან ადამიანის ოჯახურ მდგომარეობას და იყენებენ ოჯახურ სიტუაციას ორგანიზაციული კონტურის ჩარჩოებში. იაპონელების მიერ ეს არ აღიქმება, როგორც პირად ცხოვრებაში შეჭრა და თანამშრომლის შეურაცხყოფა.

შედარებით მენეჯმენტში მოტივაციური პრობლემების გადაჭრა შეიძლება ეფუძნებოდეს შემდეგ მოდგომას:

1. მოტივაციური თეორიები საშუალებას იძლევიან, რაღაც საერთო ტენდენციების დაფიქსირებისათვის მხოლოდ ალბათობის გარკეული დოზით, განსაკუთრებით სხვდასხვა კულტურების კონტექსტში,
2. კულტურული კონტექსტის განმსაზღვრელი ცვლადები (მაგალითად, პოფსტედეს

ცელადები), ასოცირდება თანამშრომლების გარკვეულ მოტივატორებთან და მოთხოვნილებებთან, ამიტომ კონტექსტი შეიძლება აღვნეროთ, როგორც მოტივატორებისა და მოთხოვნილებების ნაკრები,

3. კულტურულ-ნაციონალური კონტექსტი კორექტირდება სიტუაციისა და ინდივიდის სპეციფიკის შესაბამისად, პარალელურად, მოტივატორების ნაკრებში გამოიყოფა პრიორიტეტები,

4. მოტივაციის მართვა შედარებით მენეჯმენტში ნარმოადგენს თანამშრომლის, როგორც ნაციონალურ-კულტურული ღირებულებების მატარებლის, პრიორიტეტული მოტივატორებისა და მოთხოვნილებების ურთიერთქმედების მართვა და სტიმულირება მულტიკულტურულ კოლექტივში.

მოტივაცას საფუძვლად უდევს: მოთხოვნილებები, ინტერესები და მოკლევადიანი იმპულსური სურვილები, რომლებიც შეიძლება არც უნყობდეს ხელს თანამშრომლის კარიერულ ზრდას. ყველაზე უფრო შესნავლილია მოთხოვნილებათა კატეგორია, მაგრამ ყველაზე შედეგიანია – ინტერესის კატეგორია, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოსთან.

ცხრილი 5.1. მოტივაციური ზრდის გამოყენების შესაძლებლობები

სამუშაოების ორგანიზაცია	სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარები, სამუშაო დავალებების დასრულება. სამუშაოს მნიშვნელოვნება. თანამშრომლისათვის დამოუკიდებლობის მინიჭება. დროული უკუკავშირი.
მატერიალური სტიმულირება	ექსპატრიანტებისა და ადგილობრივი პერსონალის შედარებისას საკუთარი ხელფასის კონკურენტულობა. ხელფასის მუდმივი და ცვლადი ნანილების თანაფარდობა. ხელფასის დიფერენცირების შესაძლებლობა. სოციალური პროგრამების არსებობა.
მორალური სტიმულირება	არამატერიალური სტიმულების ფართო ნაკრები, რომელიც გამოიყენება როგორც ქოუჩის, ისე ფილიალის ხელმძღვანელების მიერ.
თანამშრომლისადმი ინდივიდუალური მიდგომა	ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომლის ინდივიდუალური თვისებების შეფასება და ისეთი მიდგომების არჩევა, რომლების მაქსიმალურად შეესაბამებიან მისი პიროვნულ თვისებებსა და ხასიათს
მიზნების დასახვა	თანამშრომლის ნინაშე მკაფიო ამოცანებისა და მიზნების დასახვა, რომლებიც გარკვეულ დროში უნდა იქნას შესრულებული. კონკრეტულობა, შესრულებადობა და მოტივირებულობა – აი საერთო მოთხოვნები სამოტივაციო მიზნების მმიმართ.
ინფორმირება	თანამშრომელთა მოთხოვნილებათა სრული და დროული დაკმაყოფილება, განსაკუთრებით ინფორმატიული, რაც მნიშვნელოვანია მიველინებაში მყოფი თანამშრომლისათის.
კორპორატიული კულტურა	ღირებულებები და პრიორიტეტები, სათაო ოფისსა და ფილიალს შორის ურთიერთობების პრაქტიკაში. კომპანიის ტრადიციები და მულტინაციონალური კომპანიის თანამშრომელთა ურთიერთობების განმსაზღვრელი წესები.

მართვის პრაქტიკა	მართეის ხარისხი. კომპანიაში დომინირებადი მართვის სტილი. მართვის სტილის შესაბამისობა ამოცანის სირთულესთან, და პერსონალის ძირითად მახასიათებლებთან (კვალიფიკაციის დონე, განათლება, გამოცდილება, დამოუკიდებლობის ხარისხი).
დისციპლინარული ზემოქმედების ზომები	დისციპლინარული ზემოქმედების დროულობა, დანაშაულის სიმძიმისა და დასჯის ზომის სიმკაცრის შესაბამისობა. დასჯის მიზეზების განმარტება. დასჯაში პირადული მოტივების არარსებობა.
თანამშრომლისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან ღირებულებებისადმი აპელირება	თვითპატივისცემა. ფინანსური კეთილდღეობა, კოლექტივის წინაშე პასუხისმგებლობა. თანამემამულეთა ნინაშე პასუხიმგებლობა. კომპანიის ინტერესები. კარიერული პერსპექტივები. ოჯახის ინტერესები.
დარწმუნება	აზრზე ზემოქმედება, თანამშრომლის შეფასებები, რომლებიც განსაზღვრავენ მისი შრომისადმი დამოკიდებულებას პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს.

ეროვნული კონტექსტები საოცრად სოლიდარულია მოტივაციის არსის განმარტებისას. მა გალითად, იაპონელები იძახიან: „არ არსებობენ ცუდად მომუშავე იაპონელები, უბრალოდ სამუშაომ ვერ იპოვნა იაპონელი." ამერიკელებში ფართოდ არის გავრცელებული შემდეგი იდეა: „ცხოვრებაში საჭიროა ჯერ ისნავლო საყვარელი საქმე, მერე კი მონახო ყმანვილი, ვინც მის გაკეთებაში კარგად გადაგიხდის". ამდენად, შესრულებული სამუშაოსადმი ინტერესი ინტერნაციონალურია, მაგრამ მოთხოვნილებათა ინტენსიურობა და სურვილების იმპულსურობა – ნაციონალური სპეციფიკის მატარებელია.ამასთან დაკავშირებით ყველაზე რთულ მომენტს ნარმოადგენს ის, რომ ნებისმიერი მოტივაციური თეორია ალბათურ ხასიათს ატარებს: ის, რაც ეფექტიანია ერთისთვის, შეიძლება საერთოდ უსარგებლო იყოს სხვისთვის.

ის, რომ მოტივაცია შინაგანი პროცესია, დღეს ეჭვს არავისში ინვევს. მაგრამ ეს პროცესი რეგულირდება ორგანიზაციული სიტუაციით, რომელიც მენეჯმენტით არის ინიცირებული. კომპანიისა და თანამშრომლის მიზნები კორესპონდირებული უნდა იყოს და ამისათვის ყველა ძალა უნდა იხმაროს საერთაშორისო მენეჯერმა (ცხრილი 5.1.).

5.1. მულტინაციონალური კოლექტივის მოტივაციური დიფერენციაცია

როგორც უკვე ითქვა, სამოტივაციო ფაქტორებიდან ყველზე უფრო შესნავლილი მოთხოვნილებებია. როგორც შინაარსობრივი, ისე პროცესუალური მოტივაციური თეორიების უმრაელესობა შემუშავებულია ამერიკის შეერთებული შტატების შესაბამისი ადამიანური რესურსის მაგალითზე. ამ თეორიების დასკვნების ექსტრაპოლირება საერთაშორისო მენეჯმენტზე ყოველთვის არ არის შესაძლებელი. ამიტომ მოტივაციური, ისევე როგორც სხვა პრობლემები, რომლებიც საერთაშორისო მენეჯმენტში ადამიანური რესურსის გამოყენებასთან არის დაკავშირებული, მოითხოვენ დამატებით შესნავლას. საერთაშორისო მენეჯერი საინფორმაციო რესურსის სახით რეპატრიანტებს გამოცდილებას იყენებს (მიელიბული თანამშრომლები, რომლებიც ბრუნდებიან სათაო ოფისში სამუშაოდ). მაგალითად, პერსონალის მოთხოვნილებათა იერარქიის შესახებ მონაცემებს შესაბამის რეგიონში ანდა საკუთარ კროსს-კულტურულ „საველე" კვლევებს. ყველა ძირითადი მოთხოვნილებების დამთხვევის მიუხედავად, მათი პრიორიტეტულობა და გარკვეული მათგანის უკვე განხორციელებული მოთხოვნლებების შედეგად ფორმირება, ყველა კულტურის ნარმომადგენელში სხვადასხვანაირია. აღმოსავლური კულტურები უფრო ორიენტირებულია საზოგადოების მოთხოვნილებებზე, დასავლური კი – ინდივიდუალურზე. მაგალითად, ჩინელების მოთხოვნილებების იერარქია მოიცავს ოთხ დონეს და შემდეგნაირად გამოიყუ-

რება:

- კუთვნილების მოთხოვნილება;
- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება;
- უსაფრთხოების მოთხოვნილება;
- თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება.

დასაელეთის წარმომადგენლის იგივე მოთხოვნილებების პირამიდა კი ასეთი თანმიმდევრობისაა:

- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება;
- უსაფრთხოების მოთხოვნილება;
- სოციალიზაციის მოთხოვნილება;
- თვითრეალიზაციისა და სტატუსის მოთხოვნილება.

საკუთარი შედეგიანობისა და შრომითი დანახარჯის თანამშრომლის იგივე მონაცემებთან შედარება აღმოსაელურ კულტურებში შეიძლება არც კი ნარმოიქმნას, თუ მეორე თანამშრომელი ასაკით უფროსია და უფრო გამოცდილი, როგორც მიუთითებს თავის კვლევაში ადამსი.

მიღწევის, წარმატების (მაკ-კლელლანდის მიხედვით) და ზრდის (ალდერფერის მიხედვით) მოთხოვნილებაც ასევე განსხვავებულად აღიქმება სხვადასხვა კულტურის წარმოამდგენლის მიერ. თუკი დასაელური კულტურის ნარმომადგენლისათვის იგი ასოცირდება ინდივიდუალურ მიღწევებთან, კარიერულ ზდრასთან და ნარმატებულ სოციალიზაციასთან, იაპონელი თანამშრომელი, რომელიც ხელმძღვანელობს კორპორატიული და ჯგუფური პარმონიის საბაზისო პრინციპით, დაკავშირებს მას კოლექტიურ მიღწევებს და მთლიანობაში სუბკულტურის წარმატებასთან; ლათინური ამერიკის ქვეყნების წარმომადგენელი – ოჯახურ ღირებულებებთან, ხოლო ინდოელები – სულიერ სრულყოფასთან და ა.შ.

სხვადასხვა კულტურის ნარმომადგენლები აგრეთვე განსხვავებულად აფასებენ დასახული მიზნების რეალურობასა და საკუთარ როლს მისი მიღწევის პროცესში, გარდა ამისა, არ გაეს ეთმანეთს მათ მიერ ისეთი ფაქტორების შეფასებაც, როგორებიცაა ბედი და გარემო.

ცნობილია, რომ დასაელური კულტურის ნარმომადგენლებისათვის მიზანი უძლიერესი მოტივატორი შეიძლება გახდეს. აღმოსაელურ კულტურებში კი ამ ფაქტორს დიდი მნიშვნელობა არ ენიჭება. მოეყვანილი მაგალითები ცხადყოფს მულტინაციონალური და მულტიკულტურული კოლექტივის ეფექტიანი მოტივირების ამოცანის სირთულეს, რომლის გადაწყვეტა მთლიანად არის დამოკიდებული საერთაშორისო მენეჯერის მიერ თითეული მათგანის ეროვნებისა კულტურის შესწავლაზე და ორგანიზაციული და შრომითი სიტუაციის მონიტორინგზეა დამოკიდებული. გასაგებია, რომ ასეთ კოლექტივში მოტივაცია არის მრავალფაქტორიანი და სიტუაციური.

ექსპატრიანტები (თანამშრომლები, რომელნიც დიდი ხნით ტოვებენ ქვეყანას და საზღვარგარეთ მიდიან სამუშაოდ), ორიენტირებულნი მმართველობითსა და სნაელებით საქმიანობაზე, თავიდანვე მაღალმოტივირებულნი არიან. ამდენად, ცნობილი გამონათქვამი: „მენეჯერი, რომელსაც მოტივირება ესაჭიროება, მენეჯერი კი არა, შემსრულებელია" – ჭეშმარიტებას შეესაბამება. ხშირად ხდება, რომ მივლინებულ თანამშრომელს თან მოაქვს კომპანიის საზღვარგარეთულ ფილიალში ნაციონალური ანდა მოტივაციური პრობლემები. ამიტომაც საბაზისო მოტივაციური პრობლემების დიაგნისტიკა და მათი დროული ლიკვიდაცია ქმნის ექსპატრიანტის მაღალი მოტივაციის დონეს.

დასაელეთის ქვეყნებში, განსაკუთრებით აშშ-ში, რეგულარულად ატარებენ გამოკითხვებს, რომელთა მეშვეობით ხდება თანამშრომლის მოტივაციისა და მისი სამუშაო ადგილით კმაყოფილების დონის დიაგნოსტიკა. ამ დროსგამოიყენება ჰეკმენის მეთოდიკა, სადაც სისრულის, მნიშვნელოვნების, ავტონომიურობის, მრავალფეროვნებისა და უკუკავშირების პარამეტრები ფასდება 7-ბალიანი სისტემით. შედეგები ხშირად მოულოდნელია კომპანიის მმართველებისათვის. ასე მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამუშაოთი კმაყოფილია გამოკითხულთა 75%, აქედან ძალიან კმაყოფილი – 30%, უბრალოდ კმაყოფილი კი – 35%. და მხოლოდ 11% იყო სრულიად უკმაყოფილო. წამყვანი ფირმების ნარმომადგენლები აღიარებდნენ, რომ მათი ეარაუდი სამუშაოთი ძალიან კმაყოფი-

ლი ადამიანების რაოდენობის შესახებ, არ აღემატებოდა 8%-ს. ამავე დროს, ამერიკულ შრომის ბაზარზე ნარმოქმნილი სიტუაცია არ იძლევა ოპტიმიზმის საფუძველს: დასაქმებულთა 35% აპირებს სამსახურის ამავე ნელს შეცვლას, 32% კი აპირებს ახალი სამსახურის მიზანმიმართულ ძებნას.

სამუშაოს გამოცვლის მიზეზებს შორის სახელდება: კარიერული ზრდის ცუდი პერსპექტივები – 59% -მა დაასახელა, ხელფასით უკმაყოფილება – 58%, სამუშაოს არასაკმარისი დაცულობა – 38%. ბევრმა აღიარა, რომ იძულებულია, იმუშაოს მუდმივი სტრესის პირობებში, ანუ გამოკითხულთა 35%-მა თავისი უკმაყოფილების მიზეზად ხელმძღვანელობასთან უთანხმოება დაასახელა.

სამუშაო ადგილის ძებნა მიმართულია ყველაზე ნარმატებულად განვითარებად სფეროებში: ჯანდაცვა, კომპიუტერული ქსელები, ინფორმაციის დამუშავება. სამუშაო ადგილით უკმაყოფილების გრძნობა ამერიკული ფირმების თანამშრომელთათვის კომპანიის ტრანსნაციონალურ გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობის მიღების მოტივირების კარგი საფუძველია.

გერმანელი მშრომელების მხოლოდ 12% არის თავისი სამუშაოთი კმაყოფილი. კვლევის პროცესში თავი იჩინა ძალზე სერიოზულმა პრობლემამ, რომელიც ხელფასისი დონესთან იყო დაკავშირებული (განსაკუთრებით გადასახადებთან). ყველაზე მაღალანაზღაურებად სფეროს გერმანიაში ნარმოება, ხოლო დაბალანაზღაურებადს კი – ეაჭრობა ნარმოადგენს. მომახურებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროები ამ მხრივ თითქმის ერთ დონეზე არიან. შრომითი ანაზღაურების დონეზე მოქმედ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებს განეკუთვნებიან:

განათლება, სანარმოს მასშტაბები, სპეციალობა და მისი გამოყენების სფერო, დასქმებულის სქესი და საერთო ეკონომიკური სიტუაცია. ექსპერტები აღნიშნავენ აგრეთვე ხელფასის მატებას იმ თანამშრომელთათვის, რომლებიც რაიმე პროექტებზე ანდა ხელქვეითებზე იღებენ პასუხისმგებლობას.

გერმანიის დამატებითი ხელფასის შესახებ კანონი განმარტავს, რომ: სამუშაო, რომელიც უზრუნველყოფს დამატებით შემოსავალს, ანაზღაურდება 400 ევრომდე რაოდენობის თანხით და იბეგრება შეღავათიანად. დღეს ასეთმა სამუშაომ შეიძლება შეადგინოს დატვირთვა 15 საათი კვირაში. ისინი, ვინც მეტს გამოიმუშაევებენ, იხდიან სოციალურ გადასახადებს, მაგრამ არასრულად, თუკი მათი დამატებითი შემოსავალი არ აღემატება 800 ევროს. დამატებით სამსახურში მუშაობა დასაქმებულს შეუძლია მხოლოდ ძირითადი დამსაქმებლის თანხმობით იმ პირობით, თუ ხელს არ უშლის ძირითად სამსახურს. ის, რომ მოტივაციური პრობლემები პირველ რიგში დაკავშირებულია მატერიალურ სტიმულირებასთან, განსასღვრავს ეროპული კორლორაციის სპეციალისტებს ტრანსნაციონალურ კარიერაზე. მაგრამ მხოლოდ მატერიალური ფაქტორის გამოყენებამ შესაძლოა დაადაბლოს თანამშრომლის დაინტერესება კორპორაციულ ცვლილებებში, თუ მოცემული თანამშრომელი არ არის მათ შედეგებზე დამოკიდებული. ასეთი თანამშრომლისათვის ექსპატრიანტთა ანაზღაურებასა და ადგილობრივი პერსონალის ანაზღაურებებს შორის სხვაობის ზომა შეძლება გახდეს მოტივატორი, მაგრამ ფილიალისათვის ეს შეიძლება გახდეს დესტრუქტიულობისა და კონფლიქტურობის მიზეზი.

იაპონელი მუშის ან მოსამსახურეს ხელფასი შედგება საბაზისო ნანილისგან, რომელსაც წლის განმავლობაში ემატება სხვადასხვა თანხა. მაგალითად, ნელინადში ორჯერ – ზაფხულში და საახალწლოდ – იაპონელები იღებენ ბონუსებს სამუშაოში გამოელენილი კეთილსინდისიერებისათვის. ბონუსის სიდიდე 5-6 თვის ხელფასის ტოლია. ასეთი მიდგომა ხელს უნყობს იაპონელებს ნელინადში ორჯერ მოაგვარონ პირადი ფინანსური პრობლემები – გაისტუმრონ ვალები, შეიტანონ სახლების, მანქანების, ავეჯის შესაძენად გამოტანილი კრედიტები და ა.შ.

საბაზისო ხელფასი, კი, რომელიც მოიცავს დაკავებული თანამდებობისთვის გადახდილ თანხას, დღემდე განისაზღვრება ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისთვის მიღებული საერთო ცხრილით. ეს ცხრილი ყოველწლიურად ხდება ადმინისტრაციისა და პროფკავშირების გულმოდგინე მსჯელობის საგანი. როგორც ნესი, პროფკავშირები მოითხოვენ, რომ ხელფასი, როგორც მინიმუმ, არ ჩამორჩეს ფასების ზრდის ტემპებს, მაგრამ კრიზისის შემდგომ პერიოდში მსჯელობის საგანი შეიცვალა და ახლა, უპირატესად, სამუშაო ადგილების შენარჩუნებას უფრო ეხება.

მიზეზები, რომლითაც პროფკავშირებმა ნელს უარი თქვეს ხელფასების მატებაზე, გასაგებია. დღეს იაპონიაში ხელფასების დონე ერთ-ერთი ყველაზე მაღალია მსოფლიოში. სტატის მიხედვით 50 წლიდან თანამშრომელი დამატებითად ღებულებს 482 000 იენას (4 000 დოლარზე ოდნავ მეტს). თუ საშუალო იაპონურ ხელფასს მივიჩნევთ 100%-ად, მაშინ იგივე სამუშაოსათვის გერმანიაში გადახდილი ხელფასი 81%-ს შეადგენს, აშშ-ში 78%-ს, იტალიაში 60%-ს, სამხრეთ კორეაში და ტაივანში კი – 33%-ს. იაპონელი მუშის ჩინელი კოლეგა 30-ჯერ ნაკლებ ხელფასს იღებს იგივე სამუშაოში. ამიტომაც ჩინელი ინჟინრის დაქირავება იაპონურ ფირმას სამჯერ უფრო იაფი უჯდება. კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად იაპონური ფირმები ხურავენ შტაბ-ბინებს სამშობლოში და ხსნიან მათ ჩინეთში ანდა სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის სხვა ქვეყნებში.

ბოლო ათი წლის განმავლობაში (2002-2013 წწ.), იაპონური ინვესტიციები ჩინურ ეკონომიკაში 50%-ით გაიზარდა, შესაბამისად, იაპონიაში ჩადებული უცხოური ინვესტიციები შემცირდა 38%-ით. ამიტომაც „მთელი ცხოვების განმავლობაში დაქირავების" სისტემამ, რომლიც იყო დანერგილი იაპონურ ფირმებში, სრულიად ამონურა თავისი შესაძლებლობები. მაგრამ ძველი სისტემის აპოლოგეტები მოუნოდებენ ფირმებს ამ სისტემის შენარჩუნებისკენ მისი უდაო სოციალური მიმერთულების გამო. ასე მაგალითად, სწორედ 45-55 წლის ასაკში აქვს ადამიანს ყველაზე დიდი ხერჯები (შვილების განათლება, ქორწილები, შვილიშვილების დაბადება და სხვა).

საინტერესოა, რომ ამ სისტემას ენინააღმდეგებიან ახალგაზრდები, რომლებიც მოუნოდებენ დამსაქმებლებს, შედეგების მიხედვით აანაზღაურონ შრომა. ტექნოლოგიურ სფეროში აღმოჩენები თითქმის ყოველდღიურად ხდება. ადამიანი, რომელიც ახალგაზრდობაში გონიერი და სხარტი იყო, 20-30 წლის მერე კარგავს თავის ავანგარდიზმს და ძველი დამსახურებების ბაგაჟით ცხოვრობს. ხოლო ახალგაზრდებს კი არ სურთ კონსერვატორის ხელმძღვანელობის ქვეშ მუშაობა, თუნდაც იგი კარგი ავტორიტეტით სარგებლობდეს ნარსული დამსახურებების გამო.

იაპონურ ფირმებში მატულობს შემდეგი ტენდენცია: ისინი ხშირად აგზავნიან დამსახურებულსა და გამოცდილ თანამშრომლებს უცხოური ფილიალების გასაძლიერებლად ანდა უბრალოდ ამცირებენ მათ, ანიჭებენ რა უპირატესობას ნაკლებად კვალიფიციურ, მაგრამ იაფფასიან შრომას. გარდა ამისა, გახშირდა საათობრივი ანაზღაურების ფორმებიც, ვინაიდან საათობრივი მუშისა და მოსამსახურის ხელფასი სამჯერ ნაკლებია მუდმივად დასაქმებულისაზე. დავამატებთ იმასაც, რომ დროებით მუშა-მოსამსახურეებს არ ეხდებათ ავადმყოფობის, ოჯახის შენახვის, სამიელინებო თუ საშვებულებო ანაზღაურებები.

ამდენად, ტრანსნაციონალური კორპორაციები თავისი ექსპანსიის დროს განიხილავენ ადგილობრივ პერსონალს, როგორც პრიორიტეტულს, ხოლო მისი შერჩევისას ამარტივებენ მოთხოვნებს, რაც ბუნებრივად ადაბლებს ადგილობრივი პერსონალის დონეს.

5.2. გეოგრაფიული და კულტურული ზეგავლენა მოტივაციაზე

მოტივაციის ზრდისათვის საერთაშორისო მენეჯერებს შეუძლიათ, იმ ცვლადების გამოყენება, რომლებიც ქვეყნების კულტურულ კონტექსტს ახასიათებს (გ.ჰოფსტედეს მიხედვით). თანამშრომლის (განსაკუთრებით თუ საუბარია მაღალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომელზე) მოტივაციის შემცირების მიზეზს ნარმოადგენს ინიციატივის უქონლობა და ცვლილებებისადმი ნინააღმდეგობა. ამიტომ გ.ჰოფსტედეს ინდექსების გამოყენება უნდა ახასიათებდეს აქ არა მარტო მოტივაციურ, არამედ ინოვაციტიურ სპეციფიკასაც.

1. ნაციონალური კულტურის პირველი პარამეტრი (გ.ჰოფსტედეს მიხედვით) არის *გაურკვეველობისაგან თავის დაღწევისადმი მისწრაფება*. იგი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აღიქვამს საზოგადოება მომავლის უცნობ ასპექტებს. ამ მაჩვენებლის დაბალი მნიშვნელობები დაკავშირებულია მაღალ რისკების მქონე სამუშაოებთან და სნრაფი ვერტიკალური კარიერის გაკეთების სურვილთან. ასეთ პირობებში მენეჯმენტი არ ზღუდავს სტრუქტურის იერარქიზაციას და ხელს უნყობს ისეთი ავტონომიური ბიზნეს-ერთეულების ნარმოქმნას, რომელსაც დიდი რაოდენობის ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურა გააჩნია საზღვარგარეთ. მაგალითისათვის გამოდგება აშშ, ჰონკონგი, კანადა, სინგაპური, სა-

დაც ზრდის მოთხოვნილებები ისეთიეე პრიორიტეტულია, როგორც საბაზისო.

და, ამის საწინააღმდეგოდ, საზოგადოება, რომელიც გაურბის რისკს და ახალი კანონების, ახალი ტექნოლოგიების, სოციალური გეგმების მეშვეობით ცდილობს, გააძლიეროს საკუთარი მართვადობის შეგრძნება, ანუ საზოგადოება, რომელსაც გააჩნია მომავლისა და უცნობისადმი შიშის შეგრძნება, ამ მაჩვენებლის მაღალი მნიშვნელობით გამოირჩევა.

ამიტომ გაურკვევლობისგან თავის დაღწევის მაჩვენებლის მაღალი მნიშვნელობები ახდენს უსაფრთხოების მოთხოვნილების პრიორიტეტულ ფორმირებას, რომლის საერთაშორისოკომპანიაში დაკმაყოფილებაც მენეჯერების მხრიდან მოითხოვს შემდეგ ქმედებებს:

- დამსაქმებლის მხრიდან ადგილობრივი შრომითი კანონმდებლობის დაცვა ასეთი მიდგომით: ექსპატრიანტებისათვის – მათი საბაზისო ქვეყნის, ადგილობრივი კადრებისათვის – იმ ქვეყნის, სადაც განლაგებულია საერთაშორისო ფირმა, მოთხოვნადი და ღირებული სპეციალისტებისათვის კი – მესამე ქვეყნების;
- ერგონომიული მოთხოვნილებების, კომფორტულობის, უსაფრთხოებისა და ესთეტიკის შესაბამისი სამუშაო ადგილის შექმნა;
- მკაფიო სამსახურებრივი ინსტრუქციების შექმნა საბაზისო ქვეყნის, განლაგების ქვეყნის ან მესამე ქვეყნების ენაზე და მათი გაცნობა ყველა საჭირო თანამშრომლისათვის;
- კომპანიის ფუნქციონირების სტაბილურობის უზრუნველყოფა საერთაშორისო ბაზრებზე;
- თანამშრომლებთან კონტრაქტის გაფორმება, ოფიციალური ხელფასის მითითებით.

ასეთი მენეჯმენტის მაგალითად გამოდგება ისაფრანგეთი, ბელგია, საბერძნეთი, პორტუგალია. გაურკვევლობისაგან თავის დღნევის ფენომენი დეტალურად არის შესნავლილი ბეერ კლეევაში, მაგრამ საკითხი შესნაელილია უფრო პიროენული პარამეტრების და არა სოციალური გარემოს თაელსაზრისით.

თუ ამ დროს აქტიურად არის გამოყენებული დაგეგმვის მექანიზმი, მაშასადამე თანამშრომელთა უმრაელესობა ნეგატიურად არის განწყობილი გაურკვეველობისადმი. ამ დროს კარიერის დაგეგმვა უძლიერეს მოტივატორად გეევლინება. „გაურკვეველობისგან თავის ამრიდებელი" ნაციონალური კონტექსტი იყენებს მოცემული მოტივატორის მნიშვნელოვნებას საკუთარი თანამშრომლებისათვის იყენებს. ამ დროს მკაცრი, დეტალიზებული გეგმა ნეგატიურ გაელენას ახდენს მოტივაციის შემოქმედებით კომპონენტაზე.

რისკის მიღება ნარმოადგენს გაურკვეველობის აღქმის ნარმოებულ პარამეტრს. იგი აქტიურად განაწყობს ფირმის თანამშრომლებსა და მთელ ორგანიზაციულ სისტემებს ცელილებებისადმი და, ამდენად, ზრდის რთული ამოცანის გამონეეების, როგორც მოტივატორის, შესაძლებლობებს.

კონფუციური დინამიკა, როგორც ნაციონალური კულტურის პარამეტრი, განიხილება, როგორც კონფუციური ღირებულებების განანილების დიაპაზონი. კონფუციანელობა, რომელიც რამოდენიმე საუკუნის ნინ დამკვიდრდა იაპონურ საზოგადოებაში, როგორც ფილოსოფიური დოქტრინა, ახლაც დიდ ზეგავლენას ახდენს მასზე. კონფუციური დინამიკის უარყოფითი პოლუსი ნარმოდგენილია რამდენიმე ღირებულებით, რომლებიც მოიცავს ცნებებს „სახის შენარჩუნება" და „სახის ნარდგენა". „სახე" – ფართოდ გაერცელებული კატეგორიაა, რომლის პოვნა შეიძლება ნებისმიერ კულტურაში. იგი ნარმოადგენს საკუთარი „მე"-ს პროექციას შესაბამის სიტუაციაზე, ანდა, უფრო კონკრეტულად თუ ვიტყვით, ეს არის წინააღმდეგობა გარე საფრთხისა და საკუთარის ღირსების გრძნობებს შორის. თუ პიროენება თავს გრძნობს დამცირებულად კრიტიკის, შეურაცხყოფის, უხეში ქცევის გამო, ან პირიქით, თითონ აყენებს ეჭვის ქვეშ სხვათა დამსახურებებს, მისი „სახე" საფრთხეშია. „სახის შენარჩუნება" ითვალისნინებს საკუთარი ღირსების გრძნობისა და სოციალური სტატუსის შენარჩუნებას, მაშინ როცა „სახის ნარდგენა" – არის „სახის შენარჩუნების" სხისთვის მიცემული შესაძლებლობა. თუ დავეყრდნობით მენეჯმენტის სფეროში ნარმართულ კელეებს, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურისადმი მიდგომა, რომლის დროსაც ადამიანები ზედმეტად ზრუნავენ სხვა ქმედებების ანმოვლენების საკუთარ ან სხვის რეპუტაციაზე გაელენას, უარყოფითად მოქმედებს ახალი საბაზრო პროდუქტის შემუშავებაზე. ჩინელი მენეჯერები, რომლებიც „სახის შენარჩუნებაზე" გაცილებით მეტს ზრუნავენ, ეიდრე მათი ამერიკელი ან პონკონგელი კოლეგები, დიდ ყურადღებს

უთმობენ ამ ასპექტს. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ჩინელები მოტივირებულნი არიან კვლევით საქმიანობაზე იმის შემდეგაც კი, როცა დასმულია საკითხი პროექტის სიცოცხლისუნარიანობის შესახებ.

ინოვაციურობაზე უარის თქმა განიხილება, როგორც „სახის დაკარგვა", ვინაიდან ნიშნავს პროექტის ჩაგდებას და ამაზე პასუხისმგებლობის აღებას. ინოვატიურობის დაკარგვა მოტივაციის დაცემის პირველი და მნიშვნელოვანი სიმპტომია. ამერიკელი და ჰონკონგელი მენეჯერები უფრო არიან განწყობილნი პროექტის დახურვისათვის, თუ იგი არაპერსპექტიულია, ვიდრე მათი კოლეგები სხვა ქვეყნებიდან. მათ ესმით და მზად არიან შეეგუონ ფულად დანაკარგს იმ შემთხვევაში, როცა პროექტის დაფინანსება ნყდება მის ღირებულებაში დაეჭვების შემდეგ. შემჩნეულია, რომ იაპონური შრომის ორგანიზაციაში ყველაზე მნიშვნელოვან დანაშაულს ნარმოადგენს ვინმეს იძულება, „დაკარგოს სახე". სნორედ ამით არის გამონვეული იაპონელების დიდ ძალისხმევა, არ დაამცირონ სხვები. ინოვატიურ სისტებაში ასეთი საქციელი შეიძლება არაპროდუქტიულიც კი იყოს იმ შემთხვევაში, როცა უსარგებლო და ხელის შემშლელი თანამშრომელი რჩება კოლექტივში პროექტისა და მთელი კოლექტივის საზიანოდ.

მოტივაციის ზრდის განხილვისას კონფუციური დინამიკა გვევლინება ორ პოლუსად გაყოფილ, ანუ დადებით და უარყოფით კატეგორებად. დადებითი პოლუსი, რომელიც ნარმოდგრნილია ხისტი შრომითი ეთიკითა და აქტიურობაზე აქცენტით, ზრდის მოტივაციას. მისი ანტიპოდი კი, ანუ „სახის შენარჩუნებისა და ნარდგენის " პრობლემა, ართულებს მოტივაციის ზრდას ყველაზე უფრო კრეატიულ თანამშრომელთა შორის, ვინაიდან ეფუძნება სტრუქტურებისა და დამოკიდებულებების უცვლელობას ანმყოსა და მომავალში.ზოგჯერ ამ პარამეტრს განიხილავენ, როგორც ერის მოკლე- და გრძელვადიანი ორიენტაციის პარამეტრს. პირველ, დადებით პოლუსზე, ნარმოდგენილია მომავალზე ორიენტირებული ღირებულებები – მიზანმიმართულობა, შრომისმოყვარეობა, ეკონომიურობა, სირცხვილის გრძნობა, ნათესაური კავშირების პატივისცემა. მეორე, უარყოფით პოლუსზე კი განთავსებულია ნარსულზე და ანმყოზე ფოკუსირებული ღირებულებები – პარმონიული ურთიერთდამოკიდებულება, „საკუთარი სახის ქონა", ტრადიციები

2. კონფუციური დინამიკა არ შემოიფარგლება მხოლოდ იმ კულტურებით, რომლებმაც განიცადეს კონფუციონალიზმის ზეგავლენა. საოცარია, მაგრამ ამ პარამეტრის ერთერთი ყველაზე მაღალი დონით გამოირჩევა, მაგალითად, ბრაზილია. პარამეტრის განვითარების საშუალო დონე ნარმოდგენილია ისეთი ქვეყნებით, როგორებიც არიან გერმანია, ნიდერლანდები, შვეიცია. და რაღა თქმა უნდა, ისეთ ქვეყნებში, როგორებიც არიან ჰონკონგი, ტაივანი, იაპონია და ჩრდილოეთ კორეა, ამ პარამეტრს ყველაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. კონფუციური დინამიკის დაბალი პარამეტრებია ნარმოდგენილი დასაელეთ აფრიკის ქვეყნებში, კანადასა და პაკისტანში.

როგორც უკვე ვიცით, კონფუციური დინამიკის ძირითად პარამეტრებს განეკუთვნება შრომითი ეთიკა და „საკუთარი სახის შენარჩუნება". პირველი პარამეტრი დადებით პოლუსს მიეკუთვნება, მეორე კი უარყოფითი პოლუსის ფორმირებას ახდენს. ბევრი იაპონური კომპანია თავიდანვე არის განწყობილი „ტექნიკური დარგობრივი ნიხრის" დონის შესანარჩუნებლად. ნაციონალური კულტურის თავისებურება, რომელიც ასეთი მიღნევების ბაზად გვეელინება, ნარმოადგენს ხისტი შრომითი ეთიკა. შრომითი ეთიკა ახდენს მიზანმიმართულობის ფორმირებას. დიდ როლს თამაშობს იგი აგრეთვე მიზნის მისაღნევად მრავალსაათიანი შრომის სურვილის ფორმირებაშიც.

მ. ვებერი ხსნიდა ამ ფენომენს, როგორც პროტესტანტული შრომითი ეთიკის თვისებას. შრომისადმი ასეთი დამოკიდებულების ვარიანტი ყოფს ყველა ნაციას ორ სრულიად განსხვავებულ ჯგუფად: გარკვეულ ნაციონალურ კონტექსტში „ცხოერობენ, რათა ისროშონ", მეორეში კი „შრომობენ, რათა იცხოერონ". პირველი ვარიანტი ახასიათებს ხისტ ეთიკურსა და შრომით ცვლადს.

განსხვავებული ქვეყნების ნარმომადგენელთა შორის მოტივაციის არსის აღქმაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თვით სამუშაოს მნიშვნელოვნების განცდა, რომელიც ნამდვილად არ ამოინურება მხოლოდ ისეთი მიზეზებით, როგორებიც არის ეკონომიკური აუცილებლობა, მიღნევებისადმი სწრაფვა, აღიარება, ნათესაურობა და სხვა. ამას ადასტურებს საერთაშორისო ჯგუფის – MOW*(meaning of work)* – კვლევები, რომლებმაც შეაჯამა შრომის მნიშვნელოვნება დასვენების, სოციალიზაციის, რელიგიის და ოჯახის

მნიშვნელოვნებასთან. მოცემულ კელეას საფუძვლად უდევს შრომითი ცენტრიზმის კონცეფცია, ანუ იმ ადგილის განსაზღვრა, რომელსაც იკავებს სამსახური კონკრეტული ინდივიდის ცხოვრებაში ამჟამად.

როგორც დაეინახეთ, ყველა ქვეყანამ ხაზგასმით აღნიშნა შრომის, როგორც შემოსავლის წყაროს, მნიშვნელობა. მაგრამ თანამშრომელთა თვითმოტივაციის ყველაზე უკეთესი პერსპექტივა ისრაელელებმა გამოაელინეს, ვინაიდან მათთვის შრომის შედეგიანობას უფრო დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, ვიდრე სამსახურის ადგილმდებარეობასა და შინაარსს.

იაპონელებისათვის კი კოლექტიური ინტერესების ჰარმონია პრევალირებს ინდივიდუალურ პრესტიჟსა და სტატუსზე, რა განაპირობებს შრომის დაბალ ფუქციას. დამატებით შრომაზე გამოყოფილი დრო ახასიათებს შრომისადმი ნაციონალური ამოკიდებულების ინსტიტუციურ ასპექტს. ორგანიზაციული სისტემა ან აძლიერებს თანამშრომლის ზედმეტი მუშაობის სურვილს, ან ზღუდავს მათ ამაში. მ. ვებერის აზრით, ნაციონალურ და რელიგიურ ასპექტებს სხვადასხვა ქვეყნებში შეუძლიათ შრომისადმი დამოკიდებულების განსაზღვრა („ცხოვრება შრომისათვის" ან „შრომა ცხოვრებისათვის). ვებერი ეყრდნობოდა პროტესტანტულ ეთიკასა და მის შრომაზე ორიენტირებულობას. ამის უძლიერეს კონტრარგუმენტად ხარმოგვიდგება სხვადასხვა ქვეყნებში შრომითი დანახარჯების საკანონმდებლო რეგულირების თავისებურებები. ტაბულაში 5.2. ნარმოდგენილია ზედმეტი შრომის რეგულირების სპეციფიკა საკანონმდებლო აქტებისა დასახელშეკრულებო ურთიერთობების მეშვეობით.

მიუხედავად იმისა, რომ ევროპაში შექმნილია ერთიანი ეკონომიკური სივრცე, შრომითი დანახარჯების რეგულირების ერთიანი მექანიზმის შემუშავება ფერხდება ევროპის ერთიანი შრომითი კანონმდებლობის შექმნის გაჭიანურებული პროცესით. ასეთი კანონმდებლობის შემოღებას პირველ რიგში ხელს უშლის შრომის სფეროში არსებული ეროვნული სტრატეგიების განსხვავებები. მეორე მიზეზად მიეიჩნევეთ ევროპის ქვეყნებს შორის მენტალიტეტში არსებულ განსხვავებებს.

განვითარებულ ქვეყნებს შორის, უდაოდ, იაპონია ლიდერობს, რომლისთვისაც ზესამუშაო საათების შეზღუდვა პირდაპირ არის დაკავშირებული ყველაზე მაღალ დანახარჯებთან შრომაზე. მაგრამ ეკონომიკური ზრდის ტემპების სტაბილიზაცია და ზედმეტი სამუშაო საათების გამოყენების შესაძლებლობა ახდენს იაპონიასა, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ევროპას შორის არსებული განსხვავებების ნიველირებას. ამერიკის შეერთებულ შტატებში აქტიურად ინერგება ელასტიკური სამუშაო დროის ***(flexible working time)*** სისტემა, რომელიც იძლევა სამუშაო კვირის ხანგრძლივობის შემცირების საშუალებას ერთი დღის განმავლობაში ზედმეტად ნამუშევარი დროის ხარჯზე. ეს სისტემა აქტირუად ვრცელდება, აგრეთვე, გერმანიის, შვეიცარიის, დიდ ბრიტანეთისადა საფრანგეთის სანარმოებშიც. შრომითი დღისა და კვირის ხანგრძლივობის ვარირება განიხილება, როგორც ერთერთი უძლიერესი მოტივატორი მიუხედავად ნაციონალური კონტექსტისა.

ამდენად, ადმინისტრაციასთან მოლაპარაკების საფუძველზე საკუთარი შრომითი დანახარჯების ვარირების შესაძლებლობა ჯაბნის შრომაზე ორიენტირებულობას, რაც ნიშნავს იმას, რომ ინსტიტუციური მიზანშენონილობა და თავისუფლებისაკენ ზოგადსაკაცობრიო სწრაფვა ჯაბნის ნაციონალურ-კულტურულ ფაქტორს.

ქვეყნებისათვის, რომლებიც იზიარებენ შრომისადმი კონფუციურ დამოკიდებულებას, მასლოუს პირამიდის აგება შესაძლებელი იქნებოდა ისეთი საბაზისო მოთხოვნილების გათვალისწინებით, როგორიცაა შეგნებული საქმიანობა. ხოლო ალდერფერის პირამიდაში კი, საბაზისო ეგზისტენციური (არსის გამომხატველი) დონის ინტერპრეტაციის დროს, შესაძლებელი გახდებოდა შრომის, სამუშაოსა და ქმედების მოთხოვნილებების გამოყენება.

ფართოდ არის ცნობილი იაპონელი როგორც „თეთრი" (მოსამსახურეები, სპეციალისტები, კლერკები), ისე „ლურჯი" (ნარმოების მუშები) საყელოების მაღალი შრომისუნარიანობა. შემთხვევითობა არ უნდა იყოს, რომ სწორედ იაპონიაშია შექმნილი სპეციალური სამინისტრო, რომელიც ერის თავისუფალი დროის საკითხების შესწავლითა და მართით არის დაკავებული. მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ დაძაბული და მიზანმიმართული შრომასაზრდოობს კონფუციური ფილოსოფიის დისციპლინისა და შეუპოვრობის კონცეფციით.

3. *ძალაუფლების დისტანცია,* ან უფლებების სიღრმე – ნარმოადგენს ხარისხს, რომლითაც ყველაზე დაბალი უფლებამოსილებების მქონე ორგანიზაციის თანამშრომლები და

სოციალური ინსტიტუტების ნრმომადგენლები მზად არიან, მიიღონ და ღებულობენ კიდეც საზოგადოებაში არსებული ძალაუფლების არათანაბარ განანილებას. ძალაუფლების მნიშვნელოვანი დისტანციის საზოგადოება (მაგალითად, საფრანგეთი, მექსიკა, ინდოეთი, ფილიპინები) ხშირ შემთხვევაში ავტოკრატიულ სახელმნიფოებს ნარმოადგენს და უფრო ინდიფერენტულად არის განწყობილი სოციალური უთანასნორობისა და მატერიალური სიკეთეების განანილების უსამართლობის მიმართ, ვიდრე ძალაუფლების უმნიშვნელო დისტანციის საზოგადოება. ავსტრიაში, ისრაელში, ნიდერლანდებსა და ამერიკის შეერთებულ შტატებში ძალაუფლების დისტანცია პატარაა, ამდენად, ამ ქვეყნებისათვის ძალზე მიშვნელოვანია თანასნორობის პრინციპი, უფრო გამოკვეთილად ვლინდება ტოლერანტობა სოციალურ მდგომარეპბაში განსხვავებების მიმართ და გავრცელებულია დემოკრატიული მიდგომა. უეჭველია, რომ დეცენტრალიზაციის პროცესები ძალაუფლების უმნიშვნელო დისტანციასთან კორელირდება, ვინაიდან მონმობენ ყველასათვის თანასნორ შესაძლებლობებს. დეცენტრალიზაცია ხელს უნყობს თანასნორუფლებიანობის მიღნევას ძალევს რა ორგანიზაციული პროცესის ყველა მონანილეს თანასნორ უფლებებს გადანყვეტილებების მიღების დროს.

ცხრილი 6.1.1. ზედმეტი სამუშაო დროის სამართლებრივი აქტებითა და სახელშეკრულებო ურთიერთობებით რეგულირება

ქვეყანა	მაქსიმალური სამუშაოს ან მინიმალური დასვენების დრო	ვის მიერ დგინდება ზღვარი	ზედმეტი შრომის მაქსიმალურად დაშვებული რაოდენობა	ზედმეტი შრომის ანაზღაურება
ავსტრია	10 სთ დღეში, 50 სთ კვირაში	კანონმდებლობა	5 სთ დღეში და დამატებითად 60 სთ წელინადში	შრომის ანაზღაურების 50%, ან საფასურად დასვენების დროის 50%
აშშ	8 სთ დღეში, 40 სთ კვირაში ან 10 სთ დღეში 4-დღიანი სამუშაო კვირის დროს	კანონმდებლობა	არ არის აღნიშნული	ნებისმიერი ზედმეტი დრო ანაზღაურდება 1,5 ხელფასის ოდენობით
ბელგია	8 სთ დღეში, 38 სთ კვირაში	კანონმდებლობა, კორპორატიული ხელშეკრულებ-ები	არ არის აღნიშნული	ხელფასის 50%, უქმე და სახელმნყფო დღესასნაულის დღეებში 100%.
გერმანია	8 სთ დღეში, 40 სთ კვირაში	კანონმდებლობა, დარგობრივი და კორპორატიული ხელშეკრულებები	თუ თანამშრომელთან არ არის გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულება, მაშინ არ არსებობს თავისუფალი დროის რეგულირებაც	საშუალო საათობრივი ხელფასის 125%
დიდი ბრიტანეთი	48 სთ კვირაში (მინიმალური ყოველდღიური დასვენება — 11 სთ კვირაში)	ხელშეკრულება	არ არის აღნიშნული	ხელფასზე დანამატი ან დასვენება ხელშეკრულების მიხედვით

იაპონია	8 სთ დღეში, 40-43სთ კვირაში საწარმოში დასაქმებულთა რაოდენობაზე დამოკიდებულებით არანაკლებ 300 სთ-ისა და 300 კაცისა)	კანონმდებლობა	დამსაქმებელი, შიდა პროფკავშირებთან შეთანხმებით, დღეს ზედმეტად განაწილება საათების მაქსიმალურ ზღვარს – სამუშაო დღის 5,4-დან 25%-მდე	საბაზისო ხელფასის 35%
საბერძნეთი	8 სთ დღეში, 40 სთ კვირაში (ხუთდღიანი შრომითი კვირის დროს)	კანონმდებლობა	დღეში 3 სთ, 43 სთ-ზე მეტის შემთხვევაში წლიური შეზღუდვები, რომელიც დგინდება დარგებისა და რეგიონების მიხედვით შრომის სამინისტროს მიერ ყოველ 6 თვეში	40-დან 43სთ-მდე კვირაში – დანამატი ხელფასის 50%-ის ოდენობით, 44 სთ და მეტი — დანამატი ხელფასის 150%
საფრანგეთი	10 სთ დღეში, 35 სთ კვირაში	კანონმდებლობა	180 სთ წელინადში, ან ისაზღვრება კოლექტიური ხელშეკრულებით	კვირაში 35 -43 სთ მინიმუმ ხელფასის — 10% (ან 25% ხელშეკრულების არარსებობის შემთხვევაში). ანდა დამატებითი დასვენება, 44 სთ-ზე მეტის მუშაობის შემთხვევაში შვებულების 50%
ფინეთი	8 სთ დღეში, 40 სთ კვირაში	კანონმდებლობა, დარგობრივი და კორპორატიული ხელშეკრულებები	138 სთ 4 თვის განმავლობაში, 250 სთ წელინადში დადგენილი ზღვრის ზევით (40სთ): იზრდება 80 სთ-მდე წელინადში, თუ რეალიზებულია 138 სთ 4 თვეში	ხელფასის 50% პირველ 2 სთ-თვის დღეში, ამ დროის ზევით – ხელფასის 100%
შვედეთი	8 სთ დღეში, 40 სთ კვირაში	კანონმდებლობა	არ არის აღნიშნული	კოლექტიური ხელშეკრულებით 50-100%

ამედროულად, დეცენტრალიზაციის შემთხვევაში თანასწორად ნაწილდება პასუხისმგებლობაც. ამიტომ ძალაუფლების დისტანციის თავისთავად მოითხოვს და მოიტანს ჯგუფების შექმნის პროცესს, რომელთაც დემოკრატიზმის ელემენტები შემოაქვთ კომპანიაში, რაც ქმედით მოტივაციად აღიქმება თანამშრომლების მიერ. ახალი პროდუქტების, ტექნოლოგიების, ბიზნეს-მიდგომების გამომუშავებისათვის მატრიცული და საპროექტო სტრუქტურების გამოყენება უფრო ეფექტიანია, ვიდრე დამპროექტებლების ცენტრალიზებული ჯგუფისა. დეცენტრალიზებული სისტემების მაღალი ეფექტიანობის მიზეზები მდგომარეობს მენეჯერების უმაღლესი რგოლის ინფორმაციით გადატვირთულობის შემცირებაში, ჯგუფების მაღალორგანიზებულობაში, ინფორმაციის გაცვლის თავისუფლებაში მინიმალური ფინანსური და სოციალური რისკით და ნარმოქმნილ პრობლემაზე სწრაფი და ადეკვატური რეაგირებით.

ძალაუფლების მნიშვნელოვანი სილრმე უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის

ინოვაციურ პროცესებზე, ვინაიდან დიდ სიღრმე ზანოლას ახდენს თანამშრომლის კრეატიულობაზე, ანუ მის პროდუქტიულ შემოქმედებაზე. მეორეს მხრივ, ძალაუფლების დიდი დისტანცია, როგორც მაგალითად, ცენტრალიზებული მართვის სისტემებში, განაპირობებს მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლების ამოსოლუტურად განსაკუთრებულ როლს. უმაღლესი მმართველობითი რგოლები ახდენენ იმ ამოცანებისა და მიზნების სისტემის ფორმირებას, რომელთა განხორციელების აუცილებლობა არც ხელმძღვანელებში, არც ხელქვეითებში არ ინვევს არავითარ ეჭვს. პროცესის ყველა მონაწილის ძალისხმევის ხისტი კოორდინირება და კონტროლი აუცილებელია დროითი გრაფიკისა და ბიუჯეტის შესასრულებლად. ამოცანები, რომლებიც არ მოითხოვენ გადაწყვეტილების ფუნქციურ რგოლათა შორის მიღებას ანდა შესაძლოა მათი დეტალიზება და შესაბამისი შემსრულებლებისთვის დელეგირება, ყველაზე უკეთ და ადვილად გადასანყვეტია.

ხელმძღვანელისგან ქების დამსახურება კარიერული რესურსის მოპოვებას ნიშნავს. ამიტომაც ძალაუფლების დისტანციის მაჩვენებლები მოტივატორების სახით განაპირობებენ დონეთაშორის კომუნიკაციას, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი თავად ამოწმებს დღის ბოლოს შესრულებულ სამუშაოს და უშუალო ურთიერთქმედებაში შედის ხელქვეითებთან.

4. *ინდივიდუალიზმი* არის ნაციონალური კულტურის პარამეტრი, რომელიც განისაზღვრება, როგორც საზოგადოებაში არსებული ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის თანაფარდობის დონე. ინდივიდუალიზმის მაღალი ხარისხის მქონე საზოგადოება კარგავს საკუთარ წევრთა შორის კავშირებს, ვინაიდან ყოველი მათგანი კონცენტრირებულია საკუთარ და უახლოესი გარემოცვის ინტერესებზე. ინდივიდუალიზმის მაღალი დონის ქვეყანათა რიცხვს განეკუთვნება ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა აშშ, დიდ ბრიტანეთი, კანადა, იტალია. ინდივიდუალიზმის დაბალი ხარისხის მქონე საზოგადოება, მაგალითად ისეთი, როგორც იაპონიაში, ტაივანში, ირანსა და კოლუმბიაში, საერთო აღმსარებლობასა და ჯგუფურ ინტერესებს ატარებს. ინდივიდუალიზმის მაღალი ხარისხი დამოკიდებულია კარიერულ ორიენტაციასთან და საკუთარი მიღწევების მნიშვნელოვნებასთან. მსოფლიოში ცნობილი პრინციპულად ახალი პროდუქტების შემმუშავებლები არიან ინდივიდები, რომელთაც არ აშინებთ ისეთი ზერისკიანი საბაზრო იდეისადმი თავის მიძღვნა, რომელსაც შეიძლება არც მოყვეს საბაზრო წარმატება. რთული, არატრივიალური ამოცანა მათ არ აშინებს, ხოლო განუსაზღვრელობა კი აღიქმება, როგორც მოტივატორი. შემოქმედებით საქმიანობაზე ორიენტირებულობა, მიზანდასახულობა მათი ძირითადი მოტივია და განაპირობებს როგორც მათ, ისე კომპანიის წარმატებას. ასეთი ხალხის ინოვაციურ სექტორში და მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე წარმოდგენა მთელი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფს.

მენეჯერი-ნოვატორების შემოქმედებითი პოტენციალი (სერვან-შრაიბერის კლასიფიკაციის თანახმად) მიმართულია კომპანიის იმ თანამშრომელთა პოტენციური შესაძლებლობებისა და იმ სარესურსო ბაზის გამოყენების ოპტიმიზაცის გამოსაველენად, რომლებიც ჩართულია ბიზნეს-იდეის განხორციელების პროცესში.

ძალიან შორად წარმატებული საბაზრო პროდუქტების შექმნას საფუძვლად უდევს მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლების ძალისხმევა, რომლის მოტივაცია ხელმძღვანელობს საკუთარი და ორგანიზაციული მიზნების გაერთიანების, აღიარებისა და პრესტიჟის იდეოლოგიით. ტექნოლოგიური სფეროს ნოვატორები კი უფრო ხშირად ავტონომიურად მუშაობას ანიჭებენ უპირატესობას. ამით ისინი ახდენენ თავისი ინდივიდუალისტური ორიენტაციისა და აღიარების მოთხოვნილების პრიორიტეტულობის დემონსტრაციას. ამდენად, ამა თუ იმ ნაციონალური კულტურის შემოქმედებითი პოტენციალი უშუალოდ არის დაკავშირებული მის ინდივიდუალიზმთან.

ინდივიდუალიზმის ანტიპოდი – კოლექტივიზმი – ასევე უნყობს ხელს შემოქმედებით პრიორიტეტულობას, სოციალიზაციას, აღიარებას და გარეკეულ ნაციონალურ გარემოში, ჯგუფურ-სტრუქტურული და კულტურული ორიენტაციის პირობებში, საუკეთესოდ უზრუნველყოფს მოტივაციურ ზრდას.

იაპონური ელექტრონიკისა და მანქანათმშენებლობის პროდუქციას შესანიშნავი რეპუტაცია გააჩნია, რასაც სტაბილური მოთხოვნა ადასტურებს. იაპონიაში კოლექტივიზმი ნარმოადგენს იმ ერთერთ ფაქტორთაგანს, რომელიც ზემოქმედებს ახალი პროდუქციის შექმნაზე, მოტივაციაზე, სისტემაში უკუკავშირების დამყარებასა და მენეჯერისადმი

ნდობაზეც კი. იაპონური მუშა-ჯგუფები, რომლებშიც დაიბადა მსოფლიოში ყველასთვის კარგად ცნობილი მმართველობითი ინოვაციების უმრავლესობა, კოლექტივიზმის პირდაპირი გამოვლენაა. იაპონური კულტურის კლანური ხასიათი გამოუმუშავებს იაპონელებს თანაზიარებისა და საერთო საქმეში საკუთარი წვლილის შეტანის შინაგანი ვალდებულების გრძნობებს. იაპონური მუშა-ჯგუფები სწორედ ამაზეა დაფუძნებული. იაპონელი მენეჯერები კოლექტივისტები არიან, მაშინ როცა მათი ამერიკელი კოლეგები ინდივიდუალისტობის მაგალითს წარმოადგენენ.

მაღალი ინდივიდუალიზმი მიუთითებს მოტივაციის იმ სახეობაზე, რომელიც ორიენტირებულია საკუთარ მიღწევებზე, ვერტიკალურ კარიერაზე, სპეციალისტის კარიერაზე. მოცემულ შემთხვევაშითანამშრომლის ინდივიდუალობის მაღალი ხარისხი და ძალაულების დელეგირება განსაზღვრავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მაღალ შედეგიანობას.

5. *სიმამაცე.* ნაციონალური კულტურის უკანასკნელი პარამეტრია *მამაკაცურობა/ქალურობა.* მამაკაცურობის ელემენტი განისაზღვრება მოცემული საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი შეუპოვრებით (ანუ სიმამაცით, მამაკაცურობით), და მისი შემადგენელი ალმზრდელობითი ელემენტის (ანუ ქალურობის) თანაფარდობით. შედარებით მამაკაცური საზოგადოება პირველობას რთული ამოცანების გადაჭრას, მნიშვნელოვან შედეგებს, შედეგების ფინანსურ ასპექტს, მიღწევასა და მიზანმიმართულობას ანიჭებს; მაშინ როცა ქალური ტიპის საზოგადოება მეტ ყურადღებას ადამიანებს, ცხოვრების ხარისხს, ურთიერთდახმარებას, გარემოს დაცვას უთმობს. სიმამაცის მაღალი ხარისხით ხასიათდება ისეთი ქვეყნების კულტურები, როგორებიც არიან ვენესუელა, იტალია, გერმანია; მაშინ როცა შვედეთში, ტაილანდსა და ესპანეთში შეიძლება განვიხილოთ როგორც ქვეყნები, სადაც ამ პარამეტრს ნაკლები ყურადღება ეთმობა.

მასკულინიზაციის მაღალი ხარისხი განაპირობებს წარმატების, ძალაუფლებისა და კეთილდღეობის მიღწევის მოთხოვნილებების პრიორიტეტულობას. ამ დროს უზრუნველყოფილი უნდა იყოს დროული უკუკავშირი, რათა ხელმისანდომი გახდეს ინფორმაცია საშუშაოს შედეგიანობის და მოთხოვნებთან შესაბამისობის შესახებ.

ფემინიზაციის მაღალი ხარისხი ხასიათდება ურთიერთობის, გარკვეული ჯგუფისადმი კუთვნილების, აღიარების მოთხოვნილებებით. საერთაშორისო კომპანიაში, რომელიც ასეთი კულტურის ქვეყანაში ფუნქციონირებს, პარტნიორებთან და კლიენტებთან, მენეჯერთა და თანამშრომელთა შორის ნარმოქმნილი ურთიერთობები მაქსიმალურად გამჭვირვალე და სანდო უნდა იყოს. ნვეყნის კონტექსტში ჯდება, აგრეთვე, სისტემატური არაფორმალური კორპორატიული ღონისძიებებიც, ეს პერსონალის დამატებითი სტიმულირების ინსტრუმენტად იქცევა და დაამტკიცებს კორპორატიული კულტურის ქვეყნის კონტექსტთან შესაბამისობას. ასეთ საერთაშორისო კომპანიებში ფორმირდება როლური და ფუნქციური მოქნილობა და გარდა ამისა, აქტიურად არის გამოყენებული ქსელური მუშაობის და აუტსორსინგის შესაძლებლობები.

ამდენად, სიმამაცის (მამაკაცურობის, მასკულინიზმის) მაღალი დონე ხასიათდება მიზანმიმართულობითა და ფორმალიზმით. მიზანმიმართულობა კი უდაოდ არის ინოვატიურობის ხელშემწყობი გარემოება. დასახული ამოცანის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პირობები დადებითად კორელირებენ კარგ შესრულებასთან. ახალი, ნოვატორული პროდუქტების შექმნა მინდობილი აქვს მიშა-ჯგუფებს, რომლებსაც ყველაზე ამბიციური მიზნები აქვთ დასახული.

ამოცანებისა და როლების ფორმალიზაცია მოტივაციური ზრდის ძალზე მნიშვნელოვან ასპექტად გვესახება. თანამშრომლები უპირატესობას ანიჭებენ ამოცანის დეტალიზაციასა მაცარად განსაზღერულ დროით ჩარჩოებს, ანუ ვადიანობის კრიტერიუმის რეალიზაციას. ახალი პროდუქტების შექმნის იაპონურ პროგრამებში როლების ფორმალიზაცია ძალზე მნიშვნელოვანი ფქტორია კონფლიქტების ნარმოქმნის ალბათობის შემცირებისა და ნეგატიური ეფექტების დაძლევისათვის. ის ამცირებს ძალაუფლებათა გადაკვეთით გამონეეულ გაუგებრობათა რაოდენობას. დორმალიზაცია ზრდის ინფორმაციის მოცულობას, რაც, თავის მხრივ, ნაყოფიერად მოქმედებს სამუშაო პროცესზე.

ვინაიდან დღეს პერსონალი ყველაზე მნიშვნელოვანია ფაქტორთაგან, რომლებიც ზემოქმედებენ ნარმოების პროცესზე, ხოლო სისტემაში ფემინიზაციის (ქალურობის) მაღალი კომპონენტა ნიშნავს პერსონალზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს, მოტივაციური

პრობლემების უმრავლესობა ყველაზე უკეთ „რბილ" მმართველობით სისტემებში ნყდება. ნდობა, მეგობრული ურთიერთობები, კოლექტივიზმი და დამაღი კონფლიქტურობა დადებითად კორელირებს შესრულებული სამუშაოს მაღალ ხარისხთან. ადამიანური ურთიერთობებისა და ტექნიკური უნარების სინერგია გაცილებით მძლავრი ეფექტის მომცემია, ვიდრე ჯამური პროფესიულობა.

„ქალური" მენეჯმენტი პირდაპირ არის დაკავშირებული ორგანული შიდა გარემოს ცნებასთან. ასეთი გარემო გამოირჩევა კოლექტივის ნევრთა დიდი სოციალური და ემოციური მხარდაჭერით. ასეთი მხარდაჭერა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი სიტუაციის ფორმირების პროცესში, რომელიც ამა თუ იმ რისკთან არის დაკავშირებული.

თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ღირებულებების გაიგივებისას აპრიორი ჩნდება საბაზისო, მათ შორის კეთილდღეობის მოთხოვნილებები, რომლებიც საკმაოდ სწრაფად შეიძლება იქნას ჩანაცვლებული ახალი, მაგრამ განსაზღვრული და რთული ამოცანის გამონვევითა და შემოქმედების მოთხოვნილებით. ამ მოთხოვნილებების რეალიზაციის დროს თანამშრომელი შეიძლება რეაგირებდეს ნარმატების, მიღნევისა და ზრდის სიგნალებზე. სამსახური, პირველ რიგში, უნდა პასუხობდეს ავტონომიურობისა და მნიშვნელოვნების მოთხოვნებს, ხოლო სოციალიზაციის პროცესში კი ყველაზე მთავარს პრესტიჟისა და აღიარების კრიტერიუმები ნარმოადგენენ.

ის რომ ამ ფორმულაში გაორმაგებულია თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ღირებულებათა შესაბამისობის მოტივაციური ორიენტირები, მონმობენ, მაგალითად, ამერიკელი თანამშრომლის ინტეგრაციულ და ადაპტაციურ პრობლემებს, რომლებიც მას ნარმოექმნება ისეთ მულტინაციონალურ ორგანიზაციულ კონტექსტში, სადაც ასეთი შესაბამისობა არ არის უზრუნველყოფილი მენეჯმენტის ძალისხმევით. ნარმატებისა და მიღნევის გაორმაგებული მოტივაციური ორიენტირი განსაზღვრავს დამატებით მოთხოვნებს როგორც პორიზონტალური, ისე ვერტიკალური კარიერული ტემპისადმი, რაც არაერთხელ არის დამტკიცებული ამერიკელების განსაკუთრებულად მგრძნობიარე დამოკიდებულებით საკუთარი მიღნევებისადმი როგორც სამ-, ისე ხუთნლიანი ციკლის ჩერჩოებში.

ხსენებული მოტივაციური ორიენტირები შეიძლება „დალაგდეს" ან პირამიდის, ანდა ციკლის სახით. მაგრამ აქვე უნდა აღენიშნოთ, რომ პირამიდები ბოლო დროს სულ უფრო ძლიერ სკეპსისს ინვევს მკვლევართა შორის.

ციკლის აღმნერი ნრენირის გარკვეულ წერტილში ფორმირდება მოტივაციური პრიორიტეტი, რომელიც შესაძლოა ემთხვეოდეს ან არ ემთხვეოდეს გარკვეულ ორგანიზაციულ კონტექსტში მიღებულ მოტივაციურ პრიორიტეტებს. ამიტომ შეიძლება ვისაუბროთ როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ მოტივაციურ კონტექსტებზე მაშინაც კი, როცა არსებობს განსხვავება სტრუქტურული იერარქიის დონეებში. მარცხენა ნრენირი ახდენს თანამშრომლის ინდივიდუალური მოტივაციური ციკლის ილუსტრირებას და მას დინამიურობის თვისებები ახასიათებს. მარჯვენა ნრენირი კი ახდენს ორგანიზაციული კონტექსტის ილუსტრირებას, რომლისთვისაც სტატიკურობის თვისება უფრო სახასიათოა, ვიდრე დინამიურობისა. განსაზღვრულ მომენტში მოტივაციური პრიორიტეტები ერთმანეთს ემთხვევა, მაგრამ უნდა გავითვალისწინით, რომ არსებობს ორგანიზაციულსა და ინდივიდუალურ პრიორიტეტებს შორის კონფლიქტის წამოჭრის საფრთხეც. სურათზე ეს ნათლად ჩანს ნრენირების გადაკვეთის იმ ორ ნერტილში, რომლებიც ახდენენ ამ კონტექსტის ილუსტრაციას (სურათი 5.2.1.)

სურათი 5.2. 1.ორგანიზაციული და ინდივიდუალური კონტექსტების კვეთა



საერთაშორისო მენეჯერი, რომელიც აპელირებს თანამშრომლის კულტურულ-ნაციონალურ კოდთან და კარიერული გეგმისა და ინდივიდუალური მოტივირების პროგრამის ფორმირებისას ცდილობს, მიიღოს ინფორმაცია მოტივაციური ორიენტირების ნინასნარ

პროგნოზირებადი ცვლილებების შესახებ, *ერთის მხრივ,* მეტი ალბათობით მიაღწევს თანამშრომლის მოტივაციური ზრდის შედეგებს, *მეორეს მხრივ* კი ღებულობს დესტრუქციული ნინაალმდეგობების პროგნოზირების შესაძლებლობას. ასეთ ქმედებას შესაძლოა მართვის სტილის შეცვლაც კი მოყვეს მოცემულ ორგანიზაციაში. თუ დესტრუქციული ნინააღმდეგობები დაგროვდა თანამშრომელთა ანდა სხვადასხვა საქანძო ქვედანაყოფთა შორის, მთალი ორგანიზაციის მსშტაბით მმართველობითი სტილის შეცვლა გრდაუვალი ხდება.

5.3. შრომის სტიმულირების პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყანაში

შრომის სტიმულირებას მხოლოდ არაპირდაპირი კავშირი აქვს მოტივაციასთან. ბეერი მკვლევარი შრომის სტიმულირების პრობლემას განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც მხოლოდ პერსონალის ადგილზე დამაგრება ძალუძს. მაგრამ სტიმულირების პრობლემების გადაჭრის სპეციფიკა საშუალებს იძლევა იმ მოტივაციურ საკითხებში გარკვევისათვის, რომელიც საერთაშორისო ურთიერთობების განხორციელების პროცესშია ნამოჭრილი.

მაგალითად, ჰერცბერგმა შრომის ანაზღაურების პრობლემა პიგიენური პრობლემების რიცხვს მიაკუთვნა. მაგრამ ამ სტიმულით შესაძლებელია აღიარების, სტატუსის და, ნანილობრივ, შემოქმედების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ესე იგი, ხელფასს ნანილობრივი მოტივაციის ფუნქცია გააჩნია, რომელიც განსაზღვრული გარემოებების დროს შეიძლება დემოტივაციურად გარდაიქმნას.

განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურება და სხვა პირობები იმ დარგებში, სადაც პროფკავშირები ფუნქციონირებენ, განისაზღვრება კოლექტიური სატარიფო მოლაპარაკებით, რომელიც ფორმდება კონკრეტული ვადით პროფკავშირებისა და მენარმის მოლაპარაკების საფუძველზე. როგორც ნესი, ხელფასი ამ სატარიფო ხელშეკრულებებში საათობრივი ანაზღაურების მინიმუმის სახით დგინდება, რომელზე ნაკლების შეთავაზებუს უფლება მენარმეს არ აქვს. აღსანიშნავია, რომ ნაკლებ ხელფასზე დათანხმების უფლება არ აქვს ეკანსიის მაძიებელ პირსაც. ამდენად, სატარიფო შეთანხმება ადგენს ხელფასო მინიმუმს, რაც მკაცრად უკრძალავს მენარმეს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციის ხელფასის შემცირებისათვის გამოყენებას. სახელმნიფო მხარს უჭერს კოლექტიური მინიმუმის პრინციპს, რომელიც გამოიყენება სატარიფო მოლაპარაკებაში. მეტიც, ზოგიერთ ქვეყანაში იგი თითონ ანესებს მინიმალურ ხელფასს, როგორც აუცილებელ ნორმატიეს და ამით თავის მხრიე ანესებსმენარმეებისათვის ხელფასების დანევის მკაცრ ზღვარს.

სახელმნიფოს მიერ დანესებული მინიმალური ხელფასი ხშირად ნაკლებია იმ მინიმალურ ზღერულ ხელფასზე, რომლსაც ადგენს სატარიფო მოლაპარაკებები მენარმეებსა და პროფკავშირებს შორის და როგორც ნესი, ჩვეულებრიე საშუალო ხელფასზე დაბალიცაა. ეს აიხსნება ამ ორი ნორმატიეის პრინციპულად განსხვავებული ამოცანებით. *სხელმნიფოს მიერ დადგენილი მინიმალური ხელფასი* თამაშობს გარკვეული სოციალური სტაბილიზატორის როლს და ქმნის გარკვეულ ბარიერს დაქირავებულ მშრომელთა ხელფასების მინიმალურ საარსებო მინიმუმზე დაბლა დანევისათვის. *სატარიფო ხელშეკრულებებში ფიქსირებული მინიმალური სახელფასო ზღვარი* კი ქმნის მდგრად ბაზას მოცემული კოლექტივის ხელფასების სტაბილურად მაღალ დონეზე შენარჩუნებას მათი შემდგომი ზრდისათვის.

სახელმნიფოს მიერ დადგენილ სახელფასო მინიმუმსა და ფაქტიურად არსებულ საშუალო ხელფასს შორის განსხვავებები არის ყველა იმ ქვეყანაში, რომელშიც არსებობს სახელფასო მინ იმუმის პირდაპირი სახელმნიფო კანონმდებლობა (აშშ, კანადა, საფრანგეთი, ესპანეთი, პორუგალია და სხვა). ხოლო იმ ქვეყნებში, სადაც სახელმნიფოს არ შემოუღია გარანტირებული სახელფასო მინიმუმი (ასეთების გერმანია, იტალია, დიდ ბრიტანეთი, იაპონია), გადამწყვეტ როლს თამაშობენ კოლექტიური სატარიფო ხელშეკრულებები და მათ მიერ დადგენილი სახელფასო მინიმუმები.

განვითარებულ ქვეყნებში ერთმენთს ეხამება ხელფასის ფორმირების ორი ტენდენცია:

- კომპანიების ფართო დამოუკიდებლობა ასეთი საკითხების გადაწყვეტისას და

მსგავსი მეთოდები;

- ნაციონალური თავისებურებები.

ასე მაგალითად, პრაქტიკულად ყველა განვითარებულ ქვეყანაში ხელფასის სიდიდის ამოსავალ ბაზად გვეელინება სატარიფო ხელფასი, რომელიც ფორმირდება სტარიფო ცხრილისა და მასზე არსებული დანამატების საფუძველზე თვიურ ხელფასს ავსებს პრემიები და სხვა თანხები, რომლების დაერიცხება თანამშრომელს გარკვეული პერიოდულობით ნლის განმავლობაში. ასეთი დანამატების რაოდენობა დღეს ძალზე მნიშვნელოვანია. მაგალითად, აშშ-ში ეს არის საშუალო ნლიური ხელფასის 25% კერძო სამენარმეო სექტორში. სატარიფო ცხრილის არსებობა ახორციელებს სოციალური სამართლიანობის, განსაზღვრულობისა და დიფერენცირებულობის პრინციპებს, რაც უდაოდ ხელს უნყობს თანამშრომლების მიღნევის, ზრდისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილებების რეალიზაციას.

ხელფასის ფორმირების მსგავსი ელემენტები არ გამორიცხავს ძალზე სერიოზულ ნაციონალურ სხვაობებსაც. მაგალითად, იაპონიის სპეციფიკას დიდი ხნის განმავლობაში ნარმოადგენდა მამაკაცების „მთელი სიცოცხლით" სამსახურში მიღება. შრომითი განაკვეთი, რომელიც როგორც დასავლეთში, ითვალისნინებს კვალიფიკაციის დონესა და შრომის შედეგებს, პირადი განაკვეთის ზემოქმედების საფუძველზე ტრანსფორმირდა. უნდა აღინიშნოს, რომ პირადი განაკვეთი დაკავშირებულია ასაკთან, სტაჟთან, ოჯახურ სიტუაციასთან და ოჯახში კმაყოფაზე მყოფი ადამიანების რაოდენობასთანაც კი.

შესაბამისად, ხელფასის დარიცხვის ასეთი სისტემა ბევრად აკმაყოფილებს უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის მოთხოვნილებებს.

ხელფასის ფორმირება კიდევ ერთი მნშვნელოვანი ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება, ეს არის დაბეგრვა. განვითარებულ ქვეყნებში სახელმნიფო მას ორი ძირითადი ფორმით ატარებს. ერთერთი მათგანი არის ინდივიდუალური შემოსავლის დაბეგრვა, რომელშიც მნიშვნელოვან როლს ხელფასი თამაშობს. მეორე არსებითი ფორმაა სოციალური დაზღვევის გადასახადი, რომელსაც ორი ერთმანეთთან დაკავშირებული სახე აქვს:

- დაქირავებული მუშა-მისამსახურეების ხელფასიდან აღებული პირდაპირი გადასახადი,
- მეწარმეთა მიერ გადახდილი სოციალური ანარიცხები.

ინდივიდუალური შემოსავლიდან ამოღებულ გადასახადს დღეს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ამ გადასახადის როლი განსაკუთრებულად შეიცვალა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ვინაიდან ომისშემდგომ პერიოდში განვითარებული ქვეყნების მოსახლეობის ძირითადი მასის ცხოერების დონე ძალიან ამაღლდა. განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნებისა და მათი მოსახლეობის ცხოერების დონეების შედარება ნათელს ფენს ამ დამოკიდებულებას. განვითარებუ ქვეყნებში პირად შემოსაელებზე აკრეფილი გადასახადი სახელმნიფოს ყველა საგადასახადო შემოსულობების მესამედს შეადგენს და ბევრად აღემატება სხვა გადასახადებიდნ შემოსულ თანხებს. ამ მხრივ გამონაკლისს საფრანგეთი ნარმოადგენს, იგი ამ გადასახადს ფისკალური მიზნებისთვის შეზღუდულად იყენებს და უპირატესობას ამ მხრივ არაპირდაპირ გადასახადებს ანიჭებს. საშემოსავლო გადასახადი საფრანგეთში სხვა საგადასახადო შემოსულობათა 14%-ს შეადგენს. მეორეს მხრივ, ცალკეულ განვითარებულ ქვეყნებში საშემოსაელო გადასახადიდან შემოსული თანხები ჭარბობს საგადასახადო შემოსულობების მესამედს. ასე მაგალითად, კანადასა და ფინეთში მისი ნილი 40%-ს, ხოლო დანიაში კი 55%-ს შეადგენს.

ინდივიდუალურ გადასახადებზე დანესებული გადასახადის ამოღებისას უმნიშვნელოვანეს ამოცანას სამართლიანობის პრინციპის დაცვა ნარმოადგენს. მაგრამ ამ ამოცანას ყველა სხვადასხვანაირად უდგება. განვიხილოთ ძირითადი დეფინიციები:

1. ერთნაირი შემოსაელის მქონე ყველა გადამხდელი ტოლ გადასახადს იხდის (ჰორიზონტალური სამართლიანობის პრინციპი);

2. არათანაბარი შემოსაელების პირებისათვის დიფერენცირებული საგადასახადო სისტემის უზრუნველყოფა (ვერტიკალური სამართლიანობის პრინციპი);

3. გადასახადის ამოღების შემდეგ დარჩენილი ცელადის (შემოსავალი, სიმდიდრე, სხვა ეკონომიკური სარგებელი) განსხვავების ხარისხი მეტია (ნაკლებია), ვიდრე ის იყო გადასახადის ამოღებამდე.

უკანასკნელ ხანებში განვითარებული ქვეყნები მიმართავენ საშემოსავლო გადასახადის შემცირების ზომებს. ასეთი რეფორმირების შედეგად საგადასახადო განაკვეთი ყველა განვითარებულ ქვეყანაში დადგინდა 40-50% შუალედში. აშშ-ში საშემოსავლო გადასახადი 70%-დან 28%-მდე დაიყვანეს, მაგრამ შემდეგ ზემოთხსენებულ ჩარჩომდე გაზარდეს. მაქსიმალური საგადასახადო ნიხრის სტაბილურ და სერიოზულ შემცირებაზე მხოლოდ ზოგიერთი ქვეყანა ნავიდა – ახალი ზელანდია (14%), შვეცია (25%). რაც შეეხება შვეიცარიას – აქ საშემოსავლო გადასახადი ყოველთვის დაბალი იყო – 12%. უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა განვითარებულ ქვეყანაში შემცირდა სოციალური ლგოტების სისტემა,რომელიც ასეთი ტიპის დანეგრვასთან იყო დაკავშირებული. ეს კი ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას თანამშრომლებმა პრიორიტეტულ სტიმულად შეიძლება განსაზღერონ კომპანიის მიერ ფორმირებადი სოციალური დაცვის დონე.

დაბეგვრაში არსებულმა აღნიშნულმა ტენდენციებმა გამოიწია მაღალი შემოსავლების მქონე ფენიდან ამოღებული გადასახადების შემცირება და – პირიქით, დაბალი შემოსავლების მქონე ფენიდან ამოღებული გადასახადების შესაბამისი ზრდა. მოცემულმა სისტემამ, უეჭველად გაზარდა მაღალი შემოსავლების მქონე ფენის საინვესტიციო დანაზოგები, მაგრამ ამავდროულად მოახდინა ვერტიკალური სმართლიანობის პრინციპის დარღვევა. ხოლო ამ უკანასკნელმა კი იმოქმედა განვითარებული ქვეყნების დაქირავებულ მუშაკთა მოტივაციაზეც.

არანაკლები მოტივაციური მნიშვნელობა გააჩნია, აგრეთვე, პერსონალის შეფასებასაც. რეგულარულად ჩატარებული შეფასება იძლევა ზრდის, მიღწევის, პრესტიჟის, სტატუსისა და ნარმატების მოთხოვნილებების რეალიზაციის საშუალებას, ხოლო შეფასების ვალიდური (ძლიერი, ჯანსაღი) კრიტერიუმების ფორმირება კი ქმნის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერის ფორმირების საშუალებას. ამ მხრივ საინტერესოა ბევრი განვითარებული ქვეყნის მაგალითი: გერმანიაში შექმნილია შეფასების სპეციალური ინსტიტუტი, ე.წ. ასასმენტ-ცენტრი. ***ასასმენტ-ცენტრი*** ნარმოადგენს მეთოდურ ბაზას თანამშრომელთა პოტენციალის გამოვლენისა და გაფართოებისათვის. მეთოდის გამოყენების პრაქტიკაში არ არსებობს სტერეოტიპული მოდელი, მაგრამ არსებობს ფირმის სპეციფიკაზე დამოკიდებული მრავალი ვარიაცია. შეფასების მსვლელობისას სრულდება ვარჯიშები, რომელნიც ახდენს შესაფასებელი პირის იმ საქმიანობის მოდელირებას, სადაც ვლინდება მისი პროფესიული უნარ-ჩვევები. შეფასების სპეციალისტები ნინასნარ განსაზღვრული კრიტერიუმებით რამდენიმე პირის პარალელურ აკეთებენ. კეთდება დასკვნა პრეტენდენტის სამუშაო ადგილისა და თანამდებობისთვის შესაბამისობის ხარისხის, ანდა დამატებითი სწავლების საჭიროების შესახებ, თუნდაც იგი არ იყოს გათვალისნინებული ორგანიზაციის თანამშრომელთა კარიერის, გადამზადებისა და სწავლების გეგმებში. როგორც ვხედავთ, ეს არის სოციალური სამართლიანობის პრინციპისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილების რეალიზაციის მაგალითი.

ყველა განვითარებულ ქვეყანაში გამოიყენება წრიული ატესტაციის პროცედურა, სადაც რეიტართა ჯგუფში აუცილებლად ფიგურირებენ:

- ხაზობრივი ბელმძღვანელი,
- კოლეგები,
- იმ ფუნქციური ქვედანაყოფების ნარმომადგენლები, რომელთანაც ურთიერთქმედებს თანამშრომელი,
- კლიენტურა,
- ხელქვეითები,
- მესამე ორგანიზაციის ნარმომადგენლები (შუამავლები, მომწოდებლები, პარტნიორები).

რეაიტარული ჯგუფების ასეთი ფართო ნარმომადგენლობა და ის ფაქტი, რომ თვით თანამშრომელს შეუძლია რეიტართა კანდიდატურები, საუკეთესოდ ახორციელებენ სამართლიანობის პრინციპს, სტაბილურობისა და უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, კუთვნილებისა და სტატუსის მოთხოვნილებებს.

ამდენად, თანამშრომელი, რომელიც ფუნქციონირებს განვიტარებული ქვეყნების უმრავლესობის მმართველობითი სისტემების ჩარჩოში, შეფასების პროცედურას აფასებს, როგორც მოტივაციური სისტემის ერთერთ კომპონენტას. შეფასების პროცედურაში იგი

არ ხედავს სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხეს, ვინაიდან შესაბამისი გადაწყვეტილება ხელმძღვანელების მიერ მიიღება მხოლოდ პროცედურების მთელი რიგის შესრულების შემდეგ.

განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების თანამშრომლებს საქმე აქვთ არასისტემატურ შეფასებასთან, რომელიც მოასნავებს შემცირებას და ამდენად, მძაფრად ნეგატიურად აღიქვამენ მას. ასეთი შეფასებების პროცედურის შედეგიანობა კი მძაფრად არის შემცირებული.

შრომის ანაზღაურების პრაქტიკა უშუალოდ ზემოქმედებს საერთაშორისო ფირმის კონკურენტულ უპირატესობაზე როგორც ლოკალურ, ისე გლობალურ მასშტაბში. შრომის ანაზღაურების პრაქტიკა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- ბიზნესში ჩადებული სახსრები,
- ამ რეგიონში განსაზღვრულ პროფესიებზე არსებული მოთხოვნა და მინოდება,
- ცხოვრების ღირებულება,
- ქვეყნის კანონმდებლობა,
- დამოკიდებულებაში „დამქირაველი – დასაქმებული – პროფკავშირები" არსებული თავისებურებები.

შრომის ანაზღაურების ტიპი (ჯამაგირი, დამატებითი თანხა, პრემია, ბუნუსი, საკომისიო, კომპენსაცია და ა.შ.) თავის მხრივ დამოკიდებულია ტრადიციებზე, გადასახადებზე და სახელმწიფოს მოთხოვნებზე. საერთაშორისო ფირმები ხშირად ანესებენ უფრო მაღალ ხელფასებს, ვიდრე ადგილობრიეები და ამის მიზეზია უფრო მაღალკვალიფიციური კადრების გადაბირება. ყველა ქვეყანას თავისი დამატებითი ბენეფიციები გააჩნია, ამიტომაც ძირითადი ხელფასის გარდა თანამშრომლებს სთავაზობენ სარგებლის სპეციალურ ნაკრებს. ეს ეკონომიკური სრაგებელი შეიძლება განეკუთვნებოდეს მატერიალურ, არამატერიალურ და შერეულ სტიმულირებას.

ზოგიერთ ქვეყნებში დასაქმება განიხილება, როგორც ეკონომიკური სიკეთე. ხშირად მუშის სამსახურიდან გათავისუფლება ან შეუძლებელია, ანდა ძალზე ძვირი. ამიტომაც საერთაშორისო ფირმები დასაქმების გარანტიას განიხილავენ, როგორც ადგილობრივი კონტინგენტის სტიმულირების ერთერთ ფორმას. საერთაშორისო ფირმა ან მისი ცალკეული თანამშრომლები შეიძლება პასუხისმგებელნი იყვნენ თანამშრომლის ტრავმატიზმსა ან მისთვის მიყენებული ზიანისათვის. ხოლო ფირმის დანახარჯები დაზღვევაზე და უსაფრთხოების ტექნიკაზე და ამ დანახარჯების სტრუქტურა იცვლება ქვეყნების მიხედვით. საზღვარგარეთული ოპერაციების განხორციელებისას ფირმებს ეს დანახარჯები კომპენსაციების პროგრამაში შეყავთ.

შრომის ძალაზე განეული შეფარდებითი ხარჯები მუდმივად იცვლება, ამიტომაც საერთაშორისო ფირმებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ შემდეგი ფაქტორები:

- ნარმადობის დონის ცვლილება,
- შრომის ტარიფების ცვლილება,
- ტარიფების უცხოურ ვალუტაში გადაყვანა.

უმრავლეს შემთხვევაში სართაშორისო ფირმები იყენებენ კომპენსაციის ერთერთ შემდეგ მიდგომას:

1. კომპენსაციის „შინაური" სისტემას დამატებული ყველა ფილიალისათვის დიფერენცირებული დანამატები. ეს სისტემა ქმნის საიმედო ბაზას ფირმის შტაბ-ბინის მდებარეობის ქვეყნის მენეჯერთა ხელფასების დასააგარიშებლად;

2. კომპენსაციის სკალა, რომელიც მიბმულია თანამშრომლის მოქალაქეობაზე. ეს სისტემა უმეტესად განვითარებადი ქვეყნის მენეჯერებისათვის გამოიყენება. საერთაშორისო ფირმები ფრთხილად უნდა იყენებდნენ მოცემულ მიდგომას, ვინაიდან იგი დაძაბულობას ქმნის დასაქმებულთა შორის;

3. კომპენსაციის გლობალური სკალა – ეს სისტემა ითვალისწინებს თანაბარ ანაზღაურებას მოქალაქეობის მიუხედავად. ასეთი მიდგომის რეალიზაცია ყველაზე უფრო რთულია, მაგრამ როგორც სართაშორისო ფირმების მრავალნლიანი გამოცდილება გვიჩვენებს, ყველაზე უფრო შედეგიანიც.

ადგილმდებარეობის ქვეყნის თანამშრომლებს საერთაშორისო ფირმები უწესებენ ტიპიური ადგილობრივი დონის ანაზღაურებას. ამ დროს ჩნდება ადგილობრივ დასაქმე-

ბულთა უკმაყოფილება. მაგალითად, საქართველოში მოქმედი უცხოური ფირმები ადგილობრივი ფილიალების მენეჯერებს 30-40%-ით მეტ ხელფასს უნიშნავენ, ვიდრე ანალოგიური სამუშაოსთვის არის გათვალისწინებული ადგილობრივ ფირმებში. ამავდროულად, რიგითი თანამშრომლების ანაზღაურება 60-80 %-ით ნაკლებია, ვიდრე ანალოგიური შრომისათვის საზღვარგარეთ, მაგრამ შეესაბამება ადგილობრივ კომპანიებში ანაზღაურების არსებულ დონეს.

თანამშრომლის საზღვარგარეთ მივლინებისას ნარმოიქმნება შემდეგი კითხვები:

- როგორი ანაზღაურება შევთავაზოთ მას? რა ვალუტაში?
- რომელი ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობა მოქმედებს ასეთ შემთხვევაში?
- რა დამატებითი შეღავათები გაერცელდება დასაქმებულზე?

ფირმა ღებულობს გადაწყვეტილებას კონკრეტული ქვეყნის პირობებიდან, თანამდებობის ტავისებურებებიდან და მივლინებულის პიროვნებიდან გამომდინარე.

საზღვარგარეთ მივლინებულ პირთა უმრავლესობისთვის ცხოვრების ღირებულება მატულობს. ეს იმის გამო ხდება, რომ ადამიანების ჩვევები ნელა განიცდის ცვლილებას ანდა ადამიანებმა არ იციან, სად იყიდონ იგივე საქონელი უფრო იაფად. მივლინების ხანგრძლივობიდან გამომდინარე, საქონლისა და მომსახურების შეძენაზე გაწეული ხარჯები კლებულობს. ცხოვრების ღირებულების ინდექსაციისათვის საერთაშორისო ფირმები იყენებენ შემდეგ ვარიანტებს:

- ზრდიან კომპენსაციას, თუ საზღვარგარეთ ცხოვრება უფრო ძვირია;
- არ ამცირებენ კომპენსაციას, თუ საზღვარგარეთ ცხოვრება უფრო იაფია;
- ხსნიან სახელფასო ანაზღაურებაში არსებულ დიფერენციაციას მენეჯერის სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ.

კომპენსაციის სახით გამოიყენება:

- პრემია,
- ბონუსი,
- მოგებაში მონაწილეობა,
- სააქციო კაპიტალში მონაწილეობა,
- დამატებითი შვებულება,
- მოკლე- და გრძელვადიანი შრომის უუნარობის ანაზღაურება,
- საპენსიო ასაკის ცვლილება,
- სატრანსპორტო დანახარჯების ანაზღაურება,
- კომპანიის პროდუქციის შეძენაზე ფასდაკლება,
- განათლების ხარჯების კომპენსაცია,
- უპროცენტო კრედიტების გაცემა,
- კომპანიის მიერ ანაზღაურებული ქალაქგარეთ გასეირნებები და პიკნიკები,
- თანამშრომელთა და მათი ოჯახის ნევრების დაზღვევის სხვადასხვა ფორმები,
- სამედიცინო სტომატოლოგიური ხარჯების კომპენსაცია,
- სატრანსპორტო საშუალების გამოყოფა.

გარდა ამისა, არსებობს თანამდებობრივი სტატუსის პრობლემა. საზღვარგარეთ მივლინება უფრო მიმზიდველი ჩანს, თუ თანამშრომელი აფასებს მას, როგორც დანინაურებას. როგორც ნესი, საზღვარგარეთ მივლინება ითვალისწინებს უფრო მაღალ ხელფასს, ამიტომ ექსპარიანტები საკუთარ ხელფასს სხვა ხელმძღვანელების შესაბამის ხელფასებს ადარებენ თავისსა და მიმღებ ქვეყანაში.

ექსპატრიანტის ჯამაგირი, როგორც ნესი, ადგილობრივ ვალუტაში გადაიხდება, მაგრამ აქ შესაძლებელია ვარიანტები. მაგალითად, ხელფასი შეიზღება იყოს დაანგარიშებული დოლარებში, ანდა იქნას დაყოფილი ორ ნანილად, საიდანაც პირველი – ადგილობრივ ვალუტაშია დაანგარიშებული, ხოლო მეორე – საკუთარში. ვალუტის არჩევანი და ხელფასის ნანილებად დაყოფის ვარიანტები დამოკიდებულია საგადასახადო სისტემასა, სახსრების გამოყენებაზე კონტროლისა და ვალუტების კურსზე.

ცალკეულ რეგიონებში სამუშაოდ საერთაშორისო ფირმები ითვალისწინებენ სპეციალურ შეღავათებს, რომლებიც მოიცავს მატერიალურ, არამატერიალურ და შერეულ სტიმულირებას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ექსპატრიანტებისთვის ყველაზე პოპულარულია

ხელფასის ანაზღაურების ორი პოლიტიკა: „როგორც სახლში" და „როგორც სტუმრად".

პოლიტიკის *„როგორც სახლში"* დროს ექსპატრიანტის ანაზღაურების რაოდენობა და სტრუქტურა შეესაბამება მშობლიური ქვეყნის ანალოგიურ პარამეტრებს. საბაზისო ანაზღაურების დადგენის შემდეგ განიხილება მასზე დანამატები, რომლებიც ახდენს ცხოვრების ღირებულებებს შორის არსებული განსხვავებების ნიველირებისათვის. როგორც ნესი, ასეთი მიდგომა ხანმოკლე მივლინებისთვის არის გათვალისწინებული. პოლიტიკის *„როგორც სტუმრად"* დროს ექსპატრიანტის ანაზღაურება მიბმულია აქცეპტორი ქვეყნის ხელფასის დონესა და სტრუქტურაზე. მხედველობაში მიიღება, აგრეთვე, კორექტირება ცხოვრების ღირებულებაზე, სნაელაზე, ბინის დაქირავებაზე, მაგრამ აღვნიშნავთ, რომ ისინი მეორეხარისხოვან როლს თამაშობენ ხელფასის ოდენობის დადგენისას.

საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ანაზღაურების უნივერსალური სისტემა, რომელიც გამოდგებოდა ყველა ქვეყნისა და დასაქმებულის ნებისმიერი ტიპისთვის, არ არსებობს. პერსონალის სტიმულირების ფორმები კი 4 ჯგუფად იყოფა:

1. ძირითადი მატერიალური ანაზღაურება განიხილება, როგორც საბაზისო ნებისმიერი ქვეყნისა და მუშაობის ნებისმიერი პირობებისთვის. ჯამაგირი (ხელფასი ან სახელფასო განაკვეთი) შედგება, როგორც ნესი, საერთაშორისო ფირმის მუშაკის ხელფასის საერთო ნლიური რაოდენობის 40-70%-გან. მეორე დონე კი – დანამატები, დამატებითი გადახდები, პრემიები, საკომისიო ანაზღაურება და სხვა – საერთო გადახდების ჯამური რაოდენობის 60%-ს სეადგენს. დაბილოს, მოგებაში მონანილეობა და ოფციონები, ანუ ინსტრუმენტები, რომელსაც, *ჯერ ერთი,* ყველა საერთაშორისო ფირმა როდი იყენებს, *მეორეც* – თუ იყენებს კიდეც, მხოლოდ ხელმძღუანელი თანამშრომლებისათვის;

2. კომპენსაციები – საერთაშორისო ფირმის თანამშრომელთა სტიმულირების ინსტრუმენტთა სპეციფიკური ნაკრები. ეს არის ის უმთავრესი ელემენტი, რომელიც განასხვავებს ანაზღაურების „საშინაო" და საერთაშორისო სისტემებს. ფირმა უნაზღაურებს თანამშრომელს რეალურ და გადაადგილებასთან დაკავშირებულ შესაძლო დანახარჯებს (ტრანსპორტი, ფართის დაქირავება, კეება). გარდა ამისა, ფირმა უხდის თანამშრომელს სოციალურ გადასახდელს და სხვადასხვა შეღავათებს (ბავშვების სნაელება, დღესასნაულების ჩატარება, შვებულება და ა.შ.);

3. არამატერიალური სტიმულირება ნარმოადგენს თანამშრომლის მოტივაციის კლასიკურ სახეობას (მადლობები, ჯილდოები, ახალი სამსახური, ვადამდელი დანინაურება და ა.შ.). გარდა ჩვეული ფორმებისა გამოიყენება საერთო და სპეციალური სნაელებით დაჯილდოებაც.

4. შერეული სტიმულირება იყენებს კომპბინირებულ ფორმებს (მატერიალურსა და არამატერიალურს), ამიტომ ნარმოადგენს ძირითადი სტიმულირებისა და კომპენსაციების აუცილებელ დანამატს. თანამშრომელთა სტიმულირების სხვადასხვა ფორმები (პრიზები, საჩუქრები, საპენსიო და სადაზღვევო პროგრამები) მიმართულია თანამშრომელთა ანმყო ლოიალობისა და მათი სამომავლო აქტივობის გაძლიერებისაკენ.

საერთაშორისო მენეჯმნტის პირობებში როგორც მთლიანად ადამიანური რესურსების მართვაშიზე, ისე კონკრეტულად მოტივაციის მართვაზე, ფაქტორთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა მოქმედებს:

1. *კულტურული ფაქტორები.* ქვეყანათა კულტურული ფაქტორების და ეთნიკური პრობლემები თავის ანაბეჭდს ასვამენ საერთაშორისო ფირმების თანამშრომელთა ქმედებებს;

2. *ეკონომიკური ფაქტორები.* ეკონომიკურ სისტემებს შორის არსებული განსხვავებები ბევრად განაპირობებენ საერთაშორისო ფირმების მიერ თანამშრომელთა უცხოურ ოპერაციებში მოზიდვისა და გამოყენების ხასიათს;

3. *მართვის სტილი და პრაქტიკა.* სხვადასხვა ქვეყნებში მართვაზე არსებული შეხედულებები და სტილი შესაძლოა გახდეს კონფლიქტის მიზეზი ფირმის შტაბ-ბინსა და საზღვარგარეთული ფილიალების თანამშრომელთა შორის. მეორეს მხრივ, მართვის ნაციონალური თავისებურებების ცოდნა საშუალებას აძლევს საერთაშორისო ფირმის ხელმძღვანელებს, სხვა ქვეყნებში გადა-იტანონ მართვის საკუთარი დადებითი გამოცდილება;

4. *შრომის ბაზრების განსხვავება და შრომითი დანახარჯების ფაქტორი.* სამუშაო ძალისა და მასზე განეული ხარჯების სტრუქტურას ყველა ქვეყანაში გააჩნია თავისებურე-

ბები. ეს განსხვაებები ნინააღმდეგობათა საფუძვლად შეიძლება იქცეს,

5. ***სამუშაო ძალის გადაადგილების ფაქტორი.*** სამუშაო ძალის სხვა ქვეყნებში გადაადგილების დროს ადამიანების ნინაშე შეიძლება ნარმოიქმნას სამრთლებრივი, ეკონომიკური, ფიზიკური და კულტურული ბარიერები. ამ ბარიერების გადასალახად საერთაშორისო ფირმებს უხდებათ თანამშრომელთა მიღების, ორიენტაციისა და სტიმულირების საკუთარი მეთოდიკების შემუშავება;

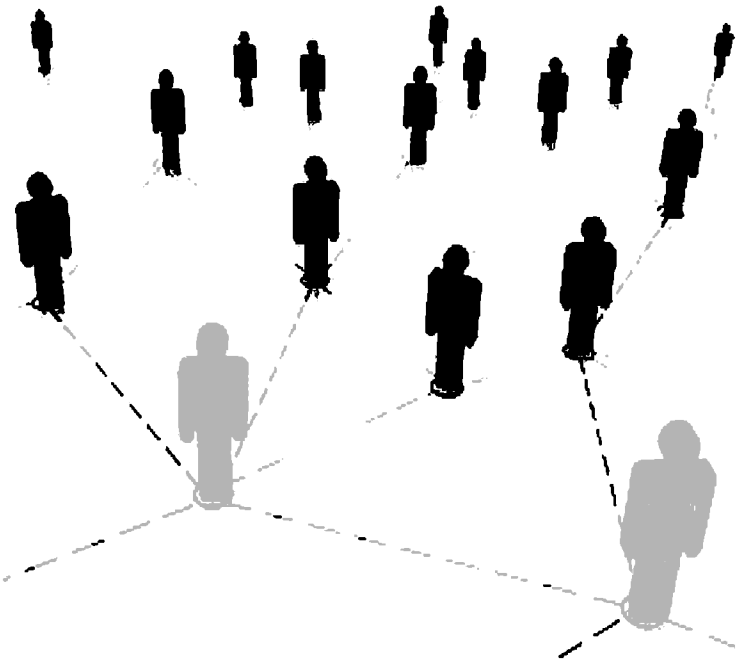
6. ***მრენველობაში ურთიერთობათა ფაქტორი.*** მრენველობაში არსებული ურთიერთობები (განსაკუთრებით მუშებსა, პროფკავშირებსა და მენარმეს შორის ნარმოქმნილი) არსებითად განსხვავდებიან ქვეყნების მიხედვით და უზარმაზარ ზეგავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკაზე;

7. ***ნაციონალური ორიენტაცია.*** საერთაშორისო ფირმის ფილიალებისა და ადგილობრივი ნარმომადგენლობების თანამშრომლები ძირითად აქცენტს შეიძლება აკეთებდნენ არა გლობალურ, არამედ ნაციონალურ ინტერესებზე;

8. ***კონტროლის ფაქტორი.*** ტერიტორიული დაშორება და საზღვარგარეთული ურთიერთობების სპეციფიკა ართულებს საერთაშორისო ფირმის თანამშრომლებზე კონტროლს

საკონტროლო კითხვები

1. რა მოიაზრება კროსკულტურული ურთიერთობის ქვეშ საერთაშორისო მენეჯმენტში?
2. დაასახელეთ მხარდაჭერის მოტივაციური თეორიები;
3. რატომ ენინააღმდეგება ევროპული სახელმნიფოების საკანონმდებლო პრაქტიკა მოტივაციის მართვის ამოცანების გადაჭრას?
4. განმარტეთ საერთაშორისო კომპანიის როტაციული პროგრამის არსი;
5. მოტივაციური ზრდის რა საშუალებებს შეიძლება მიმართოს საერთაშორისო მენეჯერმა?
6. როგორია კულტურული კონტექსტის ნარმომაგენელთა ის პრიორიტეტიული საჭიროებები, რომელნიც ხასიათდებიან გაურკვევლობისაგან თავის დაღწევისადმი სწრაფვით?
7. როგორია კულტურული კონტექსტის ნარმომაგენელთა ის პრიორიტეტიული საჭიროებები, რომელნიც ხასიათდებიან ძალაუფლების მნიშვნელოვანი დისტანციით?
8. რას ეფუძნება მოტივაციის ინდივიდუალური პროგრამა?
9. რაში მდგომარეობს საერთაშორისო კომპანიებია სატარიფო ხელშეკრულებებში გამოყენებული კოლექტიური მინმუმის ცნება?
10. როგორ ხორციელდება სოციალური სამართლიანობის პრინციპი მულტიკულტურულ გარემოში?



თავი 6
კომუნიკაციები საერთაშორისო მენეჯმენტში

კომუნიკაცია ნარმოადგენს კროსკულტურული მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტს. კულტურა გადაიცემა კომუნიკაციის მეშვეობით ამა თუ იმ ურთიერთქმედების ფორმაში. არსებითად, კომუნიკაციის ნებისმიერი აქტი ასე თუ ისე განისაზღვრება მისი მონაწილეების კულტურული სხვაობებით. ამ დროს კულტურა არა მარტო ახდენს, არამედ თვითონაც განიცდის ზეგავლენას კომუნიკაციაზე.

ნერილობით, სასაუბრო ან ინტერნეტის მეშვეობით დამყარებულ კომუნიკაციას მენეჯერის სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი უჭირავს, ზოგრთი შეფასებით 50-დან 90%-მდე. დადგენილია, რომ სწორედ კომუნიკაციის არაეფექტურად მართვა ნარმოადგენს მთავარ პრობლემას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის გზაზე. კომუნიკაციის ეფექტურობა როგორც საერთაშორისო, ისე ბაზრების ქვეყნის მასშტაბით მოქმედ კომპანიებში, მაგრამ მულტიკულტურულ გარემოში (პოლიეთნიკური პერსონალი, მომნოდებელი და მომხმარებელი, რომლებიც სხვადასხვა კულტურას ნარმოადგენენ), ბევრად არის დამოკიდებული მენეჯერების კროსკულტურულ კომპეტენტურობაზე, კულტურული ბარიერების დაძლევის მათ უნარ-ჩვევებზე.

კომუნიკაციის პროცესების გასაანალიზებლად და მისი სპეციფიკის გასაგებად შედარებით მენეჯმენტთან მიმართებაში, გამოყენებულია ინტერაქციული კომუნიკაციის მოდელი. ამ მოდელის კომპონენტების გამოყოფა გვაძლევს მათთან კომუნიკაციული ბარიერების დაკავშირებისა და კროს-კულტურული კომუნიკაციის მართვის ფორმებისა და მეთოდების დადგენის საშუალებას.

6.1. კომუნიკაცია, როგორც პროცესი

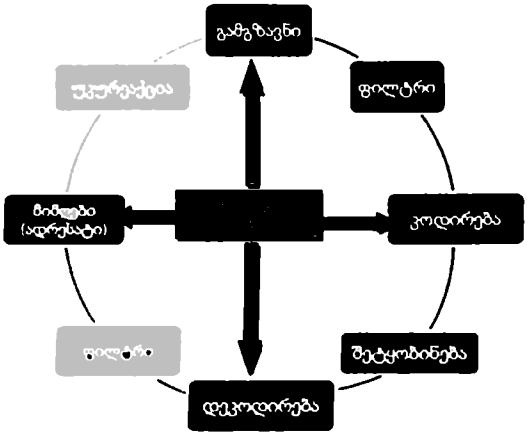
კომუნიკაცია ნარმოადგენს ცნებების (ინფორმაციის) გაცვლა-გამოცვლის პროცესს შეტყობინების სხვადასხვა საშუალებების (სიტყვა, ნიშანი, ქცევა, მატერიალური არტეფაქტები) გზით. კომუნიკაციის საბაზისო მოდელი ცნობილია გ.ლაასველლის კლასიკური ფორმულით: „ვინ ვის რას ეუბნება, რომელი არხით და რა ეფექტით?" მოცემულიფორმულა ნარმოადგენს კომუნიკაციის მოდელს, რომელშიც შეიძლება გამოვყოთ კომუნიკატიური აქტის მონაწილეები და ელემენტები:

- გამგზავნი, ანუ ის, ვინც არის ინფორმაციის წყარო. ეს შეიძლება იყოს ადამიანი ან ორგანიზაცია;
- შეტყობინება, ანუ შინაარსი და კომუნიკაციის განხორციელების ფორმა ან ნაირსახეობა: ინფორმაცია ან იდეა, რომლის გამოც მყარდება კომუნიკაცია, შედგება ზეპირი, ნერითი ან ვიზუალური სიმბოლოებისგან.
- არხი, ანუ შეტყობინების გადაცემის ფიზიკური გზა, საშუალება, რომლის დახმარებითაც გადაიცემა შეტყობინება;
- მიმღები (ვის განეკუთვნება შეტყობინება, ვინ არის ადრესატი: ობიექტი, ვისზეც გადაიცემა შეტყობინება, შეიძლება იყოს ადამიანი ან ორგანიზაცია;
- შედეგები, ანუ როგორია კომუიკაციის მიზნები და ფუნქციები, ვის და როგორ მოთხოვნილებებს ემსახურება იგი).

თვით გ. ლაასველლი იყენებდა მოდელს, რომლითაც აღნიშნავდა კომუნიკაციის კელევის სხვადასხვა მიმართულებას. ეს რთული მოდელია, ვინაიდან ფორმულის ყოველი ელემენტი თითონ ნარმოადგენს კომუნიკაციის პროცესის ანალიზის დამოუკიდებელ სფეროს.

კომუნიკაციიის კ შენნონისა და უ.უივერის მოდელი თავდაპირველად ხუთ ელემენტს მოიცავდა, რომლებიც წრფივად და თანმიმდევრულად იყვნენ განლაგებული: იფორმაციის წყარო – გადამცემი – გადაცემის არხი – მიმღები – საბოლოო მიზანი. შემდგომში მოდელი შეიცვა 6 კომპონენტამდე: წყარო – კოდირების მონყობილობა – შეტყობინება – არხი – კოდის მოხსნის მონყობილობა – მიმღები. გარდა ამისა, შემოღებულ იქნა ***ბმაურის*** ცნება, რომელიც არის დაკაშირებული შეტყობინების დამამახინჯებელ, მისი მთლიანობის დამრღვევ და აღქმის გამართულებელ გარე ფაქტორთან. დაბოლოს, მოდელმა მიიღო გარდაქმნილი და დინამიკური სახე, როცა იგი შეიცვა ***უკუკავშირის*** ცნებით (ნახაზი 6.1.1.).

ნახაზი 6.1. 1. კომუნიკაციის ინტერაქტიული მოდელი



არსებითად, ეს უკვე კომუნიკაციის ინტერაქტიული, ანუ ნრიული მოდელია. იგი უკვე აღარ ნარმოადგენს მხოლოდ გადამცემისგან მიმღებისთვის ინფორმაციის გაგზავნას, რომლის დროსაც პირველი ახდენს ინფორმაციის კოდირებას (გაგზავნას), ხოლო მეორე კი დეკოდირებას (მიღებას). უკუკავშირის ცნების შემოღება თვალსაჩინოს ხდის კომუნიკაციის ნრიულ ხასიათს: შეტყობინების გამგზავნი და მიმღები პერიოდულად ცელიან ადგილებს და ამასთან ხდება მათი ცოდნის, ქცევებისა და ნესების ცვლილებაც.

კომუნიკაციის პროცესში დიდ მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის კოდირებისა და დეკოდირების პრობლებას. *კოდირება* ნარმოადგენს შეტყობინების სიმბოლოებად ქცევის პროცესს, სადაც სიმბოლოები შეიძლება იყოს ნერილობითი, ვერბალური, არავერბალური და ა.შ. *დეკოდირება* კი კოდირების უკუპროცესია და ნარმოადგენს შეტყობინების მეტნაკლებად ადეკვატურ ინტერპრეტაციას. ხმაურთან ერთად კომუნიკატიურ პროცესში არსებობს საინფორმაციო არხების დამბლოკველი და ინფორმაციის დამამახინჯებელი მიზეზები, რომლებსაც *ფილტრი* ენოდებათ.

კულტურათაშორისი კომუნიკაცია

ტერმინი „კულტურათაშორისი კომუნიკაცია" აღნერს კომუნიკაციური აქტის სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენელ მონანილეთა მიერ ადეკვატურ ურთიერთგაგებას ნათელია, რომ მენეჯერთა ეფექტიანი კომუნიკაციის ჩვეები კულტურების განსხვავების პირობებში ბევრად უნყობენ ხელს ბიზნესის შედეგიან ნარმართვას იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც თავის საქმიანობას ახორციელებენ სხვადასხვა კულტურის ქვეყნებში (მაგალითად, შვედური კომპანია, რომელიც განათავსებს თავის ფილიალებსა და ნარმომადგენლობებს ჩინეთში, რუსეთში, ბრაზილიაში, ინდოეთში, საფრანგეთში და ა.შ.).

კულტურათაშორისი კომუნიკაციის პრობლემები აქტუალური ხდება იმ სანარმოებისთვისაც, რომელთა საქმიანობა არ სცდება საბაზისო ქვეყნის ჩარჩოებს. ასე მაგალითად, ამერიკული კომპანიების (არასაერთაშორისოებისაც კი) პერსონალი შედგება სხვადასხვა რასის, კულტურისა და რელიგიის ადამიანებისგან. აშშ-ში სამუშაო ძალა ფორმირდება იმიგრანტებისგან ევროპიდან, კანადიდან, ლათინური ამერიკიდან, აზიიდან და ისინი სხვადასხვა ეთნიკურ დაჯგუფებებს მიეკუთვნებიან (აფროამერიკელები, ესპანურენოვანი ამერიკელები, აზიური ნარმოშობის ამერიკელები). ყველა მათგანს შეაქვს კოლექტივში თავისი ენა და კულტურა. დღეს აშშ მოსახლეობის 50%-ს ეროვნული უმცირესობები ნარმოადგენენ, ხოლო მოსახლეობის შემდგომი მატების მესამედი კი იმიგრანტების ხარჯზე

მოხდება.

მსგავსი პრობლემები ანგარიშგასანეია სხვა ქვეყნებსა და კომპანიებშიც, მაგალითად, საქართველოში, სადაც მოსახლეობა პოლიეთნიკურია. ამის შედგად კომუნიკაციები როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ, კულტურათაშორისი ხდება. კულტურული ცვლილების ზეგავლენით შეიძლება აიხსნას კომუნიკატიური ქცეეის სხვაობები, საინფორმაციო ნაკადების მართვა, მათი მიმართულება და სიჩქარეც. ნებისმიერი ორგანიზაცია ახდენს ინფორმაციული ნაკადების რეგულირებას, რათა მიიღოს გადაწყვეტილებები, განაცხადოს პოლიტიკა და პროცედურები, მოახდინოს ქვედანაყოფების კოორდინაცია და სხვა. რომელი ინფორმაცია არის საჭირო და როგორ ცირკულირებს იგი, ვისგან გამომდინარეობს და ა.შ – ყოველივე ეს განაპირობებს კულტურულ პრიორიტეტებს იერარქიაში, ფორმალიზაციასა და თანამშრომლობაში.

ასე მაგალითად, ფრანგული კომპანიები, თვით ფრანგი მენეჯერების დახასიათებით, ხასიათდებიან, როგორც ***cloisonne*** (განყოფილებებად დაყოფილი), ანუ მკაფიოდ სტრუქტურირებული პორიზონტალურად და ვერტიკალურად. ეს მკაფიოსა და ნათელს ხდის პერსონალურ როლებს, პასუხისმგებლობის მოცულობას, პრივილეგიებსა და მოვალეობებს. ყოველივე ამის შედეგად ჯგუფთაშორისი საკომუნიკაციო ნაკადებლდება, არის შეზღუდული. ითვლება, რომ ინფორმაცია, რომელიც ფართოდ ვრცელდება, არის ნაკლებად სასარგებლო. გარდა ამისა, ფრანგული პოლიტიკური კულტურის ტრადიციების თანახმად, რომ ორგანიზაციებში ინფორმაცია განიცილება, როგორც ძალაუფლების ნყარო. ამენად, ინფორმაცია თავისუფლად არ უნდა გავრცელდეს. გასაკვირი არ არის, რომ ფრანგულ ფირმებში არაფორმალური კომუნიკაცია შესამჩნევ როლს თამაშობს. მეტიც, ***NouvelEconomiste***-ის ართართი კვლევით ნარმოჩენილ იყო, რომ ინფორმაციის უმეტესობა შეიძლება იქნას გაგებული ჭორის დონეზე და არა უშუალო ხელმძღვანელისგან.

შვედური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელია გაურკვევლობისადმი მეტი ეგალიტარობა და ტოლერანტობა და იერარქიული და ფორმალური სტრუქტურების ნაკლები მნიშვნელობა. შვედური საკომუნიკაციო სქემა არის უფრო გახსნილი და არაფორმალური. შვედური მენეჯმენტი ორგანიზაცას განიხილავს, როგორც ინსტრუმენტულ, ვიდრე სოციალურ-პოლიტიკურ ფენომენს. განვიხილოთ მაგალითი. გამჭვირვალობის, ანუ ინფორმაციის ღია გაცვლის შვედური მოთხოვნამ თავდაპირველად სიძნელეები შეუქმნა შვედურ კომპანია ***Electrolux***-ის კოლექტივს, როცა მან შთანთქა თაეისი იტალიური კონკურენტი ***Zanussi***. იტალიელი მენეჯერები და პროფკავშირი, რომლებიც მიუჩვეველნი იყვნენ ამას, დროთა განმავლობაში ნდობით განეწყვნენ „ეკიკნგებისადმი". მაგრამ ამის მიუხედავად, ***Zanussi***-ს მენეჯერები დრო და დრო დისკომფორტს განიცდიდნენ, ვინაიდან იტალიური ტრადიციის თანახმად მალავდნენ ინფორმაციას ძალაუფლების შენარჩუნების მიზნით. კულტურული სხვაობების საკომუნიკაციო პროცესზე ზეგავლენის შედარებითი ანალიზი ნარმოდგენილია ცხრილში 6.2.1.

ცხრილი 6.2.1.კულტურული სხვაობების ზეგავლენა კომუნიკაციის პროცესზე

დიდ ბრიტანეთი	საფრანგეთი	შვედეთი
1. ფასობს ზეპირი კომუნიკაცია 2.უპირატესობა ენიჭება პიროვნულ ურთიერთობებს 3.კომუნიკაცია პრაგმატულია და არა დიდაქტიკური	1.ნერილობით კომუნიკაციას ენიჭება უპირატესობა 2.ეერბალური კომუნიკაცია ხშირად ფორმალურია 3 კომუნიკაცია არის აბსტრაქტული და დიდაქტიკური 4.კომუნიკატიური ტრადიციები აძლიერებს ძალაუფლებრივს	1.კომუნიკაცია არის ვერბალური, არაფორმალური და ძალიან მკაფიო 2.ხელმისაწვდომობა და გახსნილობა – ნორმაა 3.კომუნიკაცია ლაკონურია და ფოკუსირდება საქმიან მხარეზე

ნყარო: *Denny S.* Culture and its influence on management: a critique and an empirical test // In: International management: theories and practices. Ed. Tayeb M. — Pearson Education, 2003. P. 79.

6.2. კომუნიკაციის სტილები

ინფორმაციულ ნაკადებზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ქვეტექსტი, რომელსაც ზოგიერთ კულტურაში დიდი, ხოლო ზოგში კი პატარა მნიშვნელობა ენიჭება.

სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიისა და არაბული რეგიონის კულტურები მაღალკონტექსტუალურებად ითვლებიან, ვინაიდან ინფორმაციის უმეტესობა არა სიტყვების, არამედ არავერბალური კომუნიკაციის ნიშნებით მეშვეობით გადმოიცემა. ეს ნიშნებია გარეგნული იერსახე, ავტომობილის მარკა, ქცევის მანერა, ოფისის მონყობილობა და ავეჯი და ა.შ. აღმოსავლეთის ქვეყნების მაცხოვრებელთათვის სიტყვები მხოლოდ სასიამოვნო ბგერებს ნარმოადგენს, რომლის მიღმა იმალება მოლაპარაკის ჭეშმარიტი მიზნები. ინფორმაციის გადაცემისას აღმოსავლეთის მაცხოვრებელი უფრო იმას აქცევს ყურადღებას, ვისთან და რა სიტუაციაში ხდება ურთიერთობა. უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შეტყობინების ფორმას, ანუ იმა, თუ *როგორ* არის ნათქვამი და არა იმას, *რა* არის ნათქვამი. საუბარი შეიძლება იყოს ბუნდოვანი და არაკონკრეტული, გამონათქვამები მიახლოებითი („შესაძლოა", „იქნებ" და ამდაგვარი). სწორედ ამიტომ საუბრობენ იაპონელები ბუნდოვნად საქმიანი მოლაპარაკების დროს, მსჯელობენ რაზეც გნებავთ, მოლაპარაკების საგნის გარდა. ეს სტრატეგია აძლევს მათ საშუალებას, უკეთ შეიტყონ პარტნიორის მისწრაფებები, რათა განენყონ მთავარი თემისათვის ან ღირსეული ნინააღმდეგობა გუნიონ მის არგუმენტებს. კომუნიკაციის ასეთივე სტილი ახასიათებს ნინა და შუა აზიის ზოგირთ წვეყნებს.

დასავლეთის კულტურებში, რომლებიც დაბალკონტექსტუალურ ჯგუფს განეკუთვნებიან, ნერილობითი ანდა ზეპირი შეტყობინებების ინფორმაციის უდიდესი ნანილი სიტყვიერად არის გადმოცემული. მენეჯერებს ასწავლიან პირდაპირ, უშუალოდ თემის ირგვლივ, ლია ლაპარაკს, როცა ყველაფერს ერქმევა თავისი სახელი და უკრძალავენ ისეთი გამონათქვამების გამოყენებას, როგორებიცაა: „სასურველია", „ხომ არ შეგიძლიათ, რომ..." და ა.შ. უფრო დიდი ყურადღება ეთმობა იმას, თუ რა არის ნათქვამი (ანუ შინაარსს), და არა იმას, როგორ არის ეს ნათქვამი. საკუთარი პოზიციის გადმოცემის ასეთი მანერა გაუგებარია მაღალკონტექსტუალური კულტურის ქვეყნებისათვის, ზედმეტი პირდაპირობა მათ მიერ იგი აღიქმება, როგორც სიუხეშე.

გარდა ამისა, დასავლური და აღმოსავლური კულტურები განსხვავებულად ებყრობიან ასაკს, სქესსა და ა.შ. მაგალითად, თუკი აღმოსავლეთისათვის საქმიანი შეხვედრის დროს ასაკოვანი პირისადმი ღრმა პატივისცემა ნორმაა, დასავლეთისთვის ეს პროგრესის შემაფერხებელ პატრირქალობად აღიქმება. და პირიქით: სპეციალისტის ახალგაზრდა ასაკი დასავლეთის საქმიან კულტურაში აღიქმება ღირსებად, ხოლო აღმოსავლეთში კი ახალგაზრდობა მხოლოდ გამოუცდელობად აღიქმება.

„მაღალი კონტექსტი" ნიშნავს, რომ პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში დიდ როლს თამაშობენ ტრადიციები, ინტუიცია და სიტიტუაცია. ასეთ საზოგადოებაში ხდება ზეპირად მიღნეული შეთანხმების მკაცრი დაცვა, ამიტომაც ნერილობითი კონტრაქტის შედგენის აუცილებლობა შეიძლება არც კი დადგეს. „მაღალი კონტექსტის" ტიპიურ კულტურებად არაბეთისა და აზიის სხვა ქვეყნებიც მოიაზრება. „დაბალი კონტექსტი" სრულიად საპირისპიროა: პიროვნული კონტაქტები მკაცრად არის ფორმალიზებული, ურთიერთობისას მკაფიო ფორმულირებები გამოიყენება, რომელთა მნიშვნელობა არ არის დამოკიდებული სიტუაციასა და ტრადიციაზე. საქმიანი ურთიერთობები გულისხმობს დეტალიზებული კონტრაქტების აუცილებელ გაფორმებას. „დაბალი კონტექსტის" კულტურა ახასიათებს განვითარებული მრეწველობის მქონე დასავლურ ქვეყნებს.

ეფექტიანი კულტურათაშორისი კომუნიკაცია მოითხოვს კომუნიკაციის სხვადასხვა სტილის ცოდნასა და გამოყენების უნარს. განვიხილოთ ეს ტიპები:

- *კომუნიკაციის პირდაპირი და არაპირდაპირი სტილი.* კომუნიკაციის სტილის არჩევა დამოკიდებულია კულტურათა კონტექსტუალობაზე. ასე მაგალითად, მაღლკონტექსტუალურ კულტურებში უპირატესობას ანიჭებენ არა პირდაპირ, არამედ ორაზროვან კომუნიკაციას. ერთერთი მიზეზი მდგომარეობა იმაში, რომ კომუტაციური პროცესის მონაწილეები – ოჯახის წევრები, მეგობრები, კოლეგები, კლიენტები – ცდილობენ დაამყარონ ახლო პიროვნული ურთიერთობა და მოახდინონ ფართო საინფორმაციო ქსელის ფორმი-

რება. შედეგად ამ ქსელში ყველამ ყველაფერი იცის ერთმანეთის შესახებ, ამიტომ აზრის გამოთქმის მარტო ვერბალურ საშუალებებზე დაყრდნობა აუცილებლობას არ ნარმოადგენს. ინფორმაციის გადაცემის პროცესში მნიშვნელობა აქვს ინტონაციას, პაუზას, სახის გამომეტყველებას. დაბალკონტექსტუალურ კულტურებში გამოიყენება ურთიერთობის პირდაპირი სტილი. ადამიანები ხშირად შედიან კონტაქტში რაიმე ამოცანის გადასაწყვეტად. ამდენად, ვინაიდან ისინი კარგად არ იცნობენ ერთმანეთს, მათ უხდებათ თვით კომუნიკაციაზე ფოკუსურება და პირდაპირობა:

- *კომუნიკაციის დახვეწილი, ზუსტი და მოკლე სტილი.* ურთიერთობის *დახვეწილი* სტილი დამახასიათებელია არაბული ქვეყნებისათვის. აქ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ურთიერთობას, მოვლენათა და საგანთა აღნერა დეტალურია, ხოლო სუფრაზე მიპატიჟებაზე უარის თქმას თან ახლავს მრავალჯერადი ფიცი და დარწმუნებები. *ზუსტი* სტილი, რომელიც მიღებულია გერმანიაში, ინგლისსა და შვედეთში, გულისხმობს შეტყობინების მინიმალური სიტყვატა მარაგის გამოყენებით გადაცემას. სამხრეთ – აღმოსავლეთ აზიაში კი იყენებენ კომუნიკაციის *მოკლე* სტილს, რომელსაც ახასიათებს თავის არიდება, პაუზები, სიჩუმე. უცნობ სიტუაციებში ისინი იქცევიან ისე, რომ არ „დაკარგონ სახე":

- *კომუნიკაციის სიტუაციური და პიროვნული სტილები.* სიტუაციური სტილი აქცენტირდება კომუნიკატიური პროცესის მონაწილეების ურთიერქმედებაზე და დამახასიათებელია კოლექტივისტური კულტურებისათვის. ინდივიდუალისტური კულტურებისათვის უფრო დამახასიათებელია პიროვნული კომუნიკაციის სტილი, რომელშიც აქცენტი პიროვნებაზე კეთდება:

- *კომუნიკაციის ინსტრუმენტული და აფექტური სტილი.* აფექტური სტილი ორიენტირებულია მსმენელზე, ინფორმაციის მიმღებზე და თვით კომუნიკატიურ პროცესზე. მსმენელისაგან აქ მოითხოვება სიტყვების რალური მნიშვნელობის გაგების ინტუიციური უნარი, ვინაიდან გადაცემული ინფორმაცია ხშირად არავერბალურია. ამასთან, არავერბალურ ინფორმაციას ხშირ შემთხვევაში ვერბალურზე მეტი მნიშვნელობა გააჩნია. ეს სტილი საბასიათოა კოლექტივისტური, მაღალკონტექსტუალური კულტურებისათვის, მაგალითად აღმოსავლეთის (საუდის არაბეთი და ეგვიპტე), ლათინური ამერიკისთვის, აზიისთვის (იაპონია, კორეა). ინსტრუმენტული სტილი კი ორიენტირებულია მოლაპარაკებაზე და კომუნიკაციის მიზანზე. ამ დროს ინდივიდი ნათლად აყალიბებს, რა უნდა, რომ შეიტყოს მეორე მხარის ნარმომადგენლისგან. ასეთი სტილი უფროროგად სახასიათოა ინდივიდუალისტური, დაბალკონტექსტუალური კულტურისათვის (შვედეთი, დანია, კანადა, აშშ და ა შ.). მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ კომუნიკაციის ყველა ხსენებული სტილი მეტნაკლებად ყველა კულტურისთვის არის სახასიათო. სხვა საქმეა, რომ ისტორიულად ჩამოყალიბებული ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც კულტურის საფუძველს შეადგენენ, თავის ასახვას პოვებს კომუნიკაციის კონკრეტულ სტილში.

6.3 საკომუნიკაციო ნაკადები

გარე კომუნიკაცია. ორგანიზაციაში კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციული ნაკადების როგორც გარე, ისე შიდა ნაკადებს. ამ ნაკადების მნიშვნელობა საერთაშორისო მენეჯმენტში განისაზღვრება იმით, რომ კომუნიკატიური აქტის მონაწილეები ხშირად იმყოფებიან უცხო ქვეყნებსა და კონტინენტებზე და არიან სხვადასხვა კულტურების მატარებლები. ეს ქმნის კომუნიკაციის პრობლემებს, რომლებიც განსხვავდებიან კომპანიისათვის ჩვეულისაგან.

საერთაშორისო კომპანიის გარე საინფორმაციო ნაკადები მოიცავენ საზღვარგარეთელ კლიენტებთან და და მომხმარებლებთან, მომნოდებლებიდან და მოიჯარეებთან, სუბარენდატორებთან და მიმღები ქვეყნების მთავრობებთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობებს. ადგილობრივი კანონმდებლობა, ეკონომიკური განვითარების დონე, განსხვაეებული ტრადიციები, ენობრივი ბარიერები ბევრად მოქმედებენ ფირმის გარე კომუნიკაციაზე.

გარე კომუნიკაცია ორგანიზაციისთვის კულტურათაშორისად იქცევა, თუ მას არ გა-

აჩნია საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები, მაგრამ ქვეყნის შიგნით მრავალი ერისა და ეთნოსის ნარმოამდგენლები ცხოვრობენ (აშშ, კანადა, რუსეთი). კომუნიკაციის სუნიექტები აქ შეიძლება იყოს სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლები.

შიდა (შიდასაფირმო) კომუნიკაცია. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერს ქონდეს ნარმოდგენა იმის შესახებ, თუ საიდან, როგორ და რა სისწრაფით ერცელდება ინფორმაცია. ცენტრალიზებული ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, მაგალითად სამხრეთ ამერიკაში, საინფორმაციო ნაკადების მეტი ნილი ტოპ-მენეჯერებისგან გამომდინარეობს. თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის ხარისხი მენეჯერის ინფორმაციით უზრუნველყოფისთვის აქ ნაკლებია, ვიდრე ჩვეულებრივ ამერიკულ კომპანიებში, სადაც ინფორმაცია მენეჯერიდან თანამშრომელზე მიემართება.

კომუნიკაცია ორგანიზაციებში განსხვავდება იმის მიხედვით, თუ სად და როგორ, რა სიჩქარითა და რა არხებით, ფორმალურად თუ არაფორმალურად იყო იგი განხორციელებული. ორგანიზაციის სტრუქტურის ტიპი, საკადრო პოლიტიკა, ლიდერობის სტილები განსაზღვრავს მასში კომუნიკაციურ ნაკადებს. ანუ განსაზღვრავს ინფორმაციის მოძრაობას სხვადასხვა არხებით, სხვადასხვა ქვედანაყოფსა და თანამშრომელს შორის.

მაღალკონტექსტუალური კულტურების ქვეყნებში ინფორმაცია ერცელდება თავისუფლად და სწრაფად. ამის მიზეზს ადამიანთა და ორგინიზაციათა შორის არსებული მუდმივი, მჭიდრო კონტაქტები და უხილაეი კაეშირები ნარმოადგენს.

ინფორმაციული ნაკადები ხშირად არაფორმალურია. დაბალკონტექსტუალურ კულტურებში ინფორმაცია კონტროლირებადია და ფოკუსირებული, ამიტომაც არ ერცელდება ესოდენ თავისუფლად. როლებისა და ფუნქციების დეპერტამენიზაცია, ოფისებისა და სამსახურებრივი კაბინეტების განლაგება ახშობს საინფორმაციო არხებს, ამდენად, ინფორმაციული ნაკადები უფრო ფორმალური ხდება. ამერიკელები შედარებით უფრო გახსნილები არიან და პრაქტიკულად ყველაფერზე შეუძლიათ ლაპარაკი იქ, სადაც იაპონელები დუმილს ამჯობინებენ.

ვერტიკალური კომუნიკაცია ხდება ორგანიზაციის იერარქიულად პოზიციონირებულ ნეერებს შორის შეიძლება მოიცავდეს კომუნიკაციურ ნაკადებს, რომლებიც როგორც ქვემოთ (დაღმავალი კომუნიკაცია), ისე ზემოთ (აღმავალი კომუნიკაცია) მიემართება. პირველ შემთხვევაში საუბარია კომუნიკაციურ ნაკადებზე, რომლებიც მიემართება ადმინისტრაციისგან რიგითი ნევრებისკენ: ბრძანებები, ამოცანების დასახვა, მხარდაჭერა, კონტროლი; მეორე შემთხვევაში კი ინფორმაციის აღმავალ ნადებზე: ანგარიშები, კითხვები, სამსახურებრივი ბარათები.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციური პროცესები წარმოადგენენ ორგანიზაციის თანაბარი ნევრების პარიტეტულ ურთიერთობას (სანარმოო კომუნიკაცია, აზრთა გაცვლა, კრება, შესვენება, საუბარი, ბარში დასვენება სამსახურის შემდეგ).

მულტინაციონალურ კომპანიებში ერტიკალური კომუნიკაცია მყარდება შტაბ-ბინისა და ქვედანაყოფების სხვადასხვა დონის მენეჯერთა შორის. მან შეიძლება მიიღოს ფინანსური ანგარიშის, ლოკალური ქვეგანყოფილებიდან შტაბ-ბინაში მიელინების, ქვედანაყოფების მიერ დაგეგმვაში მონანილეობის მილებისა და სხვა ფორმები. მეორეს მხრივ, ჰორიზონტალური კომუნიკაცია მყარდება სტატუსით თანაბარ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც ნარმოადგენენ სხვადასხვა ტერიტორიულ და ფუნქციურ ქვედანაყოფს.

ამ ძირითადი საკომუნიკაციო ნაკადების გარდა, ორგანიზაციაში შეიძლება დამყარდეს დამატებითი კაეშირებიც: ლატერალური, ანუ გეერდითი (სხვადასხვა ქვედანაყოფის თანამშრომლებს შორის) და დიაგონალური (სხვადასხვა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის).

ლატერალურ კომუნიკაციას აქეს დიდი მნიშვნელობა, როცა საუბარია განანილებულ თანამშრომლებზე ანდა გეოგრაფიულად დაყოფილ სამუშაო ჯგუფებზე, რომლებიც ერთსა და იმავე სამუშაოს ასრულებენ. დიაგონალური კომუნიკაცია ხდება აქტუალური ახალი ორგანიზაციული ფორმების ნარმოქმნისას (მატრიცული ანდა საპროექტო სტრუქტურები).

ორგანიზაციის ყველა დონეზე დიდ როლს თამაშობს არაფორმალური კომუნიკაცია. მენეჯერისათვის კრიკულად მნიშვნელოვანია, იპოვოს არაფორმალური ინფორმაციის ნყარო ორგანიზაციაში. მაგალითად, იაპონიაში თანამშრომლები სამსახურის მერე ტრადიციულად ხვდებიან ერთმანეთს არაფორმალურ გარემოში, რაც ინფორმაციის მნშვნე-

ლოვან წყაროს ნარმოადგენს. საქართველოსთვის, მაგალითად, ასეთი წყაროს ანალოგებს სასადილო შესვენებები ნარმოადგენენ. ითვლება, რომ კომუნიკაცია ქართულ კომპანიაში არაფორმალური მხარის უპირატესობით გამოირჩევა. საინფორმაციო არაფორმალური არხები ფორმალურებზე უფრო სწრაფად მოქმედებენ და მათდამი ნდობის ხარისხი გაცილებით მაღალია, ვიდრე ფორმალური ნყაროსადმი.

6.4 საკომუნიკაციო არხები და ტექნოლოგიები

კომუნიკაციის პროცესისათვის მნიშვნელოვანი გახდა ინფორმაციის გადაცემის საშუალებებისა და წესების, ანუ საინფორმაციო არხების საკითხები, ვიანდან კომუნიკაციის ნარმატება ამაზეა დამოკიდებული. არხი ნარმოადგნს საშუალებას, რომლთაც ინფორმაცია გამცემისაგან მომხმარებელს მიეწოდება. მ. მაკ-ლუენი დიდ ყურადღებას აქცევდა კომუნიკაციის გადაცემის არხებს. მან ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 60-იან ნლებში შექმნა გამონათქვამი *„the medium is the messaged"*, რომლის შინაარსი დაახლოებით ნიშნავს იმას, რომ ახალ, „ელექტრონული საზოგადოების" კომუნიკატიურ გარემოში მნიშვნელოვანი ხდება არა თვით ინფორმაცია (*message*), არამედ მისი გადაცემის საშუალება (*medium*).

საკომუნიკაციო არხი გამგზავნსა და მიმღებს ანდის შექმნისა და აღქმის საშუალებას, ანუ ნიშნებს, ენებს, კოდებს, ინფორმაციის მატერიალურ მატარებლებს, ტექნიკურ მონყობილობებს.

შიდასაფირმო კომუნიკაციის მომსახურებისთვის არსებობს სხვადასხვა შაშუალებები და არხები: ზეპირი კომუნიკაცია თათბირებისა და გასაუბრების დროს, წერილობითი (დოკუმენტური) კომუნიკაცია ბეჭდური გამოცემების სახით. გარდა ამისა, ინფორმაცია შეიძლება გავრცელდეს განცხადებების დაფების ანდა სოციალური საქმიანობის სხვადასხვა ფორმების დახმარებით.

კომუნიკაციაში გამოყენებულ ტექნიკურ მონყობილობებს განეკუთვნება: ტელეგრაფი,ტელეფონი, ავტომპასუხე, რადიო, ტელევიზია,ვიდეომაგნიტოფონი, ფაქსი, კოპირი,ფიჭური ტელეფონი, კომპიუტერი, CD და DVD, მოდემი.

კომუნიკაციის პროცესები დღეს ხორციელდება კომპიუტერულ გარემოში და ტელეკომუნიკაციისა და კავშირის კომპიუტერული არხების გამოყენებით, რაც საშუალებას იძლევა ვისაუბროთ კომპიუტერზე, როგორც საკომუნიკაციო შუამავალზე, ანუ ელექტრონულ კომუნიკაციაზე.

ელექტრონული საკომუნიკაციო გარემოს ფორმირებაში რევოლუცია მოახდინა გლობალური ქსელის – ინტერნეტის შექმნამ. ხელმისანვდომი და ჩვეული გახდა სერვისები: ელფოსტა, სადისკუსიო ჯგუფები, დასაგზავნის სიები, ტელეკონფერენციები, ფორუმები. ყოველივე ეს ქმნის ქსელური ტექნოლოგიების კოუნიკაციისთვის გამოყენების საშუალებას დროსა და სიცვრცეში შეუზღუდავად, ინდივიდუალერსა და ჯგუფურ რეჟიმში. ორი ფიზიკური პარამეტრის – მონანილეთა სივრცეში ადგილმდებარეობა და კომუნიკაციის განხორციელების დრო – შეიძლება გამოვყოთ ქსელური ტექნოლოგიების ოტი სახე:

- ერთი დრო/ერთი ადგილი: ლოკალური და ქსელური პროგრამები, ჩათები;
- ერთი დრო/სხვადასხვა ადგილი (სინქრონული ტექნოლოგიები): პროგრამები, რომლებიც განკუთვნილია ერთდროული ერთობლივი მუშაობისთვის კომპიუტერულ ქსელში, ინტერნეტ-პეიჯინგი და ICQ, ინტრნეტ-ტელეფონი, საკომპუტერო, აუდიო და ვიდეო კონფერენც-კავშირები;
- სხვადასხვა დრო/ერთი ადგილი (ინტერაქტიული ტექნოლოგიები): ეებ-ფორუმები, სადისკუსიო სიები, სასტუმრო ნიგნი, ანკეტა-ფორმები,
- სხვადასხვა დრო/სხვადასხვა ადგილი (ასინქრონული ტექნოლოგიები): ელფოსტა, დაგზავნის სიები, ტელეკონფერენციები.

ელექტრონული ფოსტა დღეს საკომპიუტერო კავშირის ყველაზე გავრცელებული სახეა. მისი მოქმედების არეალია მთელი მსოფლიო, ხოლო დაკავშირების დრო – რამდენიმე ნამი.

6.5. საკომუნიკაციო პროცესის კულტურული „ხმაური“

საერთაშორისო კონტექსტში კომუნიკაციის ეფექტიანობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად ერთნაირად და ადეკვატურად აღიქვამენ გამგზავნი და მიმღები ერთი და იმავე შეტყობინების შინაარსს, თუნდაც ისინი სხვადასხვა კულტურის ნარმომადგენლები და განსხვავებული ენის მატარებლები იყვნენ. თუ ეს მნიშვნელობები განსხვავებულია, მაშინ ეფექტიანი კომუნიკაცია ვერ მიიღწევა. მაგალითად: ამერიკულმა ფირმამ გადაწყვიტა შრომის ნაყოფიერების გაზრდა პერსონალთან, რომელიც იაპონელებისგან შედგება. ფირმას ამ დროს მათი პირადი ინიციატივის იმედი ქონდა და მზედ იყო გადაეხადა დამატებითი თანხები მიზნის მისაღწევად. მაგრამ გეგმა, რომელმაც ამერიკაში კარგად იმუშავა, იაპონიაში მარცხო განიცადა, ვინაიდან იაპონელები მიჩვეულები არიან ჯგუფურ შრომას და ანაზღაურების მიღებას არა პირადი, არამედ ჯგუფური შედეგებისთვის.

ინტერპრეტაციის პროცესი, რომლის საშუალებითაც ერთი ინდივიდი მეორის ხილულ ქცევებსა და განცდებს მიზეზს უძებნის, სოციალურ ფსიქოლოგიაში *ატრიბუციის* სახელნოდებით არის ცნობილი. კულტურათაშორის კონტაქტებში ატრიბუციების არსებობა და ინფორმაციის დამუშავებაზე მათი ზეგავლენა განსაკუთრებით მკაფიოდ შეიმჩნევა. განვიხილოთ ცხრილი 6.2.

როგორ შეიძლება ასეთი შედეგისათვის თავის დაღწევა? ჩვენ არ გვაქვს ამ მაგალითის პერსონალიებზე და კონტაქტებზე ინფორმაცია, გარდა იმისა, რომ ვასკვნით – ეს მაგალითი ამერიკული სართაშორისო ფირმის ბერძნულ ქვედანაყოფში ხდება. მაგრამ შეგვეძლია გავაანალიზოთ ეს შემთხვევა კომუნიკაციის პროცესში კულტურული ცვლადების მნიშვნელობის თვალსაზრისით.

პირველ რიგში, საქმიანი კულტურები გამოირჩევა მათ მიერ მენეჯერის როლის აღქმით. საუბარია იმაზე, თუ ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს ფირმაში და ვინ კისრულობს პასუხისმგებლობას. მოყვანილ მაგალითში ამერიკელი თელის, რომ მისი, როგორც მენეჯერის როლი, ამოინურება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებით და დამოუკიდებლობის ნახალისებით. იგი განიხილავს ხელქვეითის როლს და არ ინტერესდება – ესმის თუ არა ხელქვეითს თავისი როლი. ბერძენის თვალსაზრისით კი – ამერიკელი ბოსია, ამიტომ მას აქვს უფლება, გასცეს განკარგულება ვადების შესახებ. ამერიკელის ქცევას ბერძენი აფასებს, როგორც არშესაბამისს, ამიტომაც მას ეჩვენება, რომ უფროსი „სულელი და არაკომპეტენტურია“, ვინაიდან გასცა არასწორი განკარგულება და ვერ შეაფასა ნამუშევარი. ემერიკელს უნდა მიეღო მხედველობაში, როგორ საქციელს მოელიან მისგან ბერძენი თანამშრომლები და ან მათი მოლოდინის მიხედვით ემოქმედა, ან უფრო ყურადღებით შეესნავლა სიტუაცია.

ცხრილი 6.5.1. ამერიკული სართაშორისო ფირმის ბერძნულ ქვედანაყოფის მაგალითი

ქცევა	ატრიბუცია
ამერიკელი: "რა დროა საჭირო ანგარიშის დასამთავრებლად?"	ამერიკელი: საქმეში მონანილეობა მიმაღებინეთ
	ბერძენი: „მისი საქციელი უაზროა, მაგრამ ის ბოსია“
ბერძენი: „არ ვიცი, რამდენი დრო მაქვს“	ამერიკელი: მას არ უნდა პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე
	ბერძენი: გასცეს განკარგულება
ამერიკელი: „თქვენ უკეთ იცით, რა დროა საჭირო“	ამერიკელი:
	ბერძენი:
ბერძენი: „10 დღე“	ბერძენი: ნებისმიერ პასუხს გაეცემ, ოღონდ დამანებოს თავი

	ამერიკელი:*მას არ შეუძლია დროის სწორი შეფასება.* ნინადადება არაადეკვატურია.
ამერიკელი: „იყოს 15 დღე. თანახმა ბართ? გააკეთებთ 15 დღეში?“	ბერძენი: ეს ბრძანებაა ამერიკელი: ვთავაზობ მას კონტრაქტს
ბერძენი: „OK“	

სინამდვილეში ანგარიშია მომზადებას ესაჭიროებოდა 30 დღე. ბერძენმა იმუშავა დღე და ღამე, მაგრამ მე-15 დღის ბოლოს დარჩა ერთი დღის სამუშაო.

ამერიკელი.“სად არის ანგარიში?“	ამერიკელი:შეასრულა ბერძენმა ანგარიში? ბერძენი: იგი ანგარიშს მთხოვს
ქცევა	ატრიბუცია
ამერიკელი “მაგრამ ჩვენ დღეისათვის მოვილაპარაკეთ“	ამერიკელი. მე უნდა ვასნაველო მას კონტრაქტის შესრულება
	ბერძენი: რა სულელი და არაკომპეტენტური უფროსია! არასწორი განკარგულება გასცა და თან არ შეუძლია იმის გაგება, რომ სამუშაო, რომელსაც 30 დღე დაჭირდებოდა, მე 16 დღეში შევასრულე.
ბერძენი ნერს განცხადებას სამუშაოდან ნასელის თაობაზე.	ამერიკელი გაოცებულია ბერძენი:ასეთ ადამიანთან მუშაობა არ შემიძლია

თუ ამ მაგალითისთვის გამოვიყენებთ მმართველობითი მოდელების ფ. ტრომპენაარსის და ჩ. ჰამპდენ-თერნერის მიერ შემუშავებულ კლასიფიკაციას, გასაგები გახდება, რომ საქმე გვაქვს ისეთი კულტურების დაპირირისპირებასთან, როგორებიც არის „ოჯახი“ (ბერძნული კორპორაციები მისადმი უფრო არიან მიდრეკილნი) და „მართული რაკეტა“ (ამ კულტურას ნარმოადგენს ამერიკელი მენეჯერი). ურთიერთობა „ოჯახში“ გამოირჩევა იერარქიული ცენტრალიზმით და ფორმალიზაციის დაბალი დონით, ფირმის ხელმღვანელი – „მამა“ – სარგებლობს პატივისცემით ასაკის, ნაცნობობის, კავშირების, განათლებისა და გამოცდილების გამო. გარდა ამისა იგულისხმება, რომ იგი იცნობს კოლექტივის ყველა წევრის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, აქვს ნარმოდგენა პატარა „ეშმაკობებზე“, რომლის ჩადენა შეუძლია თითოეულ მათგანს და ა.შ. ეს უზრუნველყოფს მის ძალაუფლებას „შვილებზე“. „ოჯახის“ ტიპის კულტურაში ძალაუფლებათა დელეგირება საკმაოდ რთული პროცესია. როგორც ნესი, „მამის“ არსებობა ძალაუფლების სრულ დელეგირებას გამორიცხავს, ვინაიდან „შვილები“ საკუთარ თავზე პასუხიმგებლობას მხოლოდ მაშინ იღებენ, როცა „მშობლები“ შინ არ არიან.

„მართული რაკეტის“ კულტურული ღირებულებები და ორიენტირები გრძელვადიანია, ამიტომ მისი მიზნები „ოჯახში“ ყოველთვის არ აღიქმება. „ოჯახისთვი“ ხომ მთავარი ხელმძღვანელი-ლიდერია, მისი ქებისა და მონონების დამსახურება.

თითოეულ ქვეყანაში, რომელსაც აქ ამერიკელი მენეჯერი და ბერძენი თანამშრომელი წარმოადგენენ, არსებობს ღირებულებათა საკუთარი სისტემები და საქმიანი ქცევითი კულტურის სტერეოტიპები. ისინი განსაზღვრავენ კორპორატიული კულტურის ამა თუ იმ

სტილს, რომელთა შორის განსვავება, თავის მხრივ, ხსნიან ერთსა და იმავე მმართველობითი პრობლემის გადაჭრისადმი სხვადასხვა მიდგომებს და კულტურულ ხმაურს საერთაშორისო კომუნიკაციაში.

6.6. ენობრივი ბარიერები კომუნიკაციაში

მსოფლიოში 5 ათასზე მეტ ენაზე ლაპარაკობენ. აქედან მსოფლიო მოსახლეობის 95% მხოლოდ 100 ყველაზე გავრცელებულ ენაზე მეტყველებს. შეიძლება ნარმოვიდგინოთ, რომ ტიპური მსხვილი საერთაშორისო კომპანია ასევე ენას ანყდება საქმიანობის პროცესში და ამის მაგალითებია:

- კომპანია *Microsoft*-ი, რომელიც თავის პროგრამულ პროდუქციას 80-ზე მეტ ენაზე სთავაზობს მომხმარებელს, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროდუქტს 80-ზე მეტი ლოკალიზებული ვერსია გააჩნია;
- საერთაშორისო ფარმაცევტული კომპანიები ანარმოებენ თავისი პრეპარატების თანმდევ ანოტაციებს 150-ზე მეტ სხვადასხვა ენაზე.

მაგრამ ეს არ არის ტიპიური მაგალითები და საერთაშორისო კომპანიების უმრავლესობა ამცირებს და ამარტივებს პრობლემას, შემოიფარგლება რა მხოლოდ 15 ენით. მულტინაციონალური კომპანიები არ აძლევენ თავს უფლებას, უგულებელყონ მსოფლიოს ძირითადი ენები. ამავე დროს უნდა გავაცნობიეროთ, რომ 15 ენის გამოყენების შემთხვევაშიც კი, ეს ენობრივი ურთიერთობების 100-ზე მეტი ვარიანტია: ინგლისური-ფრანგული, ინგლისური- იტალიური, ფრანგული-იტალიური და ა.შ.

კონსალტინგური ფირმის *The English Company* მიერ ჩატარებულ კვლევაში შემუშავებულია მრავალგანზომილებიანი მონაცემთა ბაზა „Engco Model", რომელიც იძლევა ენის გავრცელების, ანუ ინტერნაციონალიზაციის გაზომვის საშუალებას. ცხრილში 6.6.1. მოყვანილია მონაცემები იმ ადამიანთა რაოდენობაზე, რომელთათვისაც ყველაზე გავრცელებული ენები არის პირველი (მშობლიური). ცხრილში „Engco Model"-ის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები შევადარეთ სხვა ცნობილი ფრანგული კონსალტინგური ფირმის – „Ethnologue"-ის კვლევის შედეგებს.

კომუნიკაციის მთავარ ენას დღეს ინგლისური ნარმოადგენს. საერთაშორისო ორგანიზაციების 85% დღეს მას იყენებს სამუშაო ენად, 49% -ფრანგულს, და 10% და ნაკლები – არაბულს, ესპანურსა და გერმანულს.

იგივე მონაცემები არა მსოფლიოსთვის, არამედ ევროპის ქვეყნებისათვის, ასე გამოიყურება: ინგლისური, როგორც სამუშაო ენა, გამოიყენება ევროპული კომპანიების 99%-ის მიერ, ფრანგულს იყენებს – 63%, გერმანულს – 40%. ინგლისური ენა გახდა ძირითადი მეცნიერებისა და ტექნიკის ბეერ სფეროში. მაგალითად, გერმანიაში ასე თელიან მეცნიერ-ფიზიკოსთა 99%, მეცნიერ-ქიმიკოსთა 83%, ბიოლოგების და ფსიქოლოგების 81%, და მხოლოდ იურისპრუდენციის სფეროს სნავლულთა 8%.

ინგლისური და სხვა ენების გავლენიანობაზე მეტყველებს ისეთი მაჩვენებელი, რომელსაც *გავლენიანობის გლობალური ინდექსი* (*Global Influence Index*)ენოდება. ეს ინდექსი მოყვანილია ცხრილში 6.6.1. გამოთვლილია მოდელში *„Engco"* ენის მატარებელთა რაოდენობის, ეკონომიკური ფაქტორების და დემოგრაფიული ტენდენციების გათვალისნინებით.

ცხრილი 6.61.ძირითადი მსოფლიო ენები (მილიონ ენის მატარებელში)

№		„Engco Model“	„Ethnologue“
1	ჩინური	1113	1123
2	ინგლისური	372	322
3	ჰინდი/ურდუ	316	236
4	ესპანური	304	266
5	არაბული	201	202
6	პორტუგალიური	165	170
7	რუსული	155	288
8	ბენგალი	125	189
9	იაპონური	123	125
10	გერმანული	102	98
11	ფრანგული	70	72
12	იტალიური	57	63
13	მალაიური	47	47

წყარო: *Graddol D.* The Future of English? A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21 st century. London: The British Council, 2012.

მაგრამ, თუ გავითვალისწინებთ ელექტრონული კომერციის თვალთახედვას, მაშინ ისეთი ევროპული ენები, როგორიცაა შვედური და იტალიური, ბევრად უფრო გაელენიანებია, ვიდრე ბენგალი. მიუხედავად ამისა, *„Engco“* იძლევა ნარმოდგენას ამათუ იმ ენის მნიშვნელოვნებაზე. ინგლისური ენის დომინირება, მისი საერთაშორისო და საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ენის სტატუსი (**linguafranca**), არ ხსნის ენობრივ ბარიერებს, რომლესაც პ. ბარნევიკი (კომპანიის *ABB* ხელმძღვანელი და ინგლისურის, როგორც კორპორატიული ენის გამოყენების ერთერთი პიონერი) თელის საერთაშორისო კომუნიკაციის უმთავრეს პრობლემად.

ჯერ ერთი, ინგლისურის, როგორც მეორე ენის გავრცელება, გამოირჩევა უთანაბრობით. თუ სკანდინავიის ქვეყნებში, ნიდერლანდებში, ინდოეთში იგი ძალზე ფართოდ არის გამოყენებული, ხმელთაშუაზღვისპირეთის, სამხრეთი ამერიკისა და ცენტრალური და აღმოსავლეთი აზიის ზოგიერთ ქვეყნებში – მისი გამოყენება შედარებით იშვიათია. იტალიური ფირმების მენეჯერთა მხოლოდ 15%-ს შეუძლია ინგლისურად ურთიერთობა, ვინაიდან ტრადიციულად იტალიური სკოლების პროგრამებში უცხო ენად ფრანგული ან გერმანული შეისნავლება.

მეორე, ინგლისურის, როგორც მეორე ენის დომინირება ბევრად აიხსნება ტექნოლოგიური ფაქტორებით. ტელევიზია, ტელეკომუნიკაცია, კომპიუტერული ტექნოლოგიები – ყველაფერი ეს დამოკიდებულია ინგლისურ ენაზე. დღეს ადამიანს სულ უსრო მეტი საშუალება ეძლევა, რომ იკითხოს წიგნები, უყუროს ტელევიზიას და იმოგზაუროს ინტერნეტში მშობლიურ ენაზე. ინგლისური ენის შესნავლის მოტივაცია იცვლება. სავარაუდოდ, ადამიანთა რიცხვი, რომლების სნავლობენ ინგლისურს, როგორც მეორე ენას, უახლოესი ათი ნლის განმავლობაში თავის პიკს მიაღნევს, ხოლო შემდეგ კი იკლებს.

ცხრილი 6.6.2 ენის გავლენიანობის გლობალური ინდექსი

1	*ინგლისური*	100
2	*გერმანული*	42
3	*ფრანგული*	33
4	*იაპონური*	32
5	*ესპანური*	31
6	*ჩინური*	22
7	*არაბული*	8
8	*პორტუგალიური*	5
9	*მალაიური*	4
10	*რუსული*	3
11	*ჰინდი/ურდუ*	0,4
12	*ბენგალი*	0,09

წყარო: *Graddol D.* Op. cit., p. 59.

მესამე, აქტიური ენების რიცხვი თანდათან კლებულობს. სპეციალისტების ვარაუდით, უახლოესი 50 წლის განმავლობაში გაქრება მსოფლიო ენების 90%-ზე მეტი. მაგრამ ეს არ მოიტანს ინგლისური ენის პოზიციების გაძლიერებას, პირიქით, იმატებს ისეთი ენების მნიშვნელობა, როგორებიცაა ჩინური, ჰინდი, არაბული და ესპანური. ეს კი ენებია, რომლებთანაც ბევრი საერთაშორისო კომპანია განიცდის სირთულეებს.

დაბოლოს მეოთხე, დემოგრაფიულ ტენდენციებს თან სდევს საქმიანი ნაციონალიზმი. სამხრეთ ამერიკული, ახლო აღმოსავლური, აზიური ფირმები და კლიენტები, რომლებიც ამ დრომდე აღიარებდნენ ინგლისური ენის გამოყენების საჭიროებას, ინყებენ წინააღმდეგობის განევას. კერძოდ, ამ რეგიონების მომხმარებლები და პარტნიორები სულ უფრო ხშირად მოითხოვენ პოტენციური მომწოდებლებისა და მყიდველებისგან ადგილობრივი ენის ცოდნას.

ჯერჯერობით ეს ტენდენცია მხოლოდ საბითუმო და საცალო ვაჭრობის სფეროში შეიმჩნევა, მაგრამ მისი გავრცელება მოსალოდნელია სფეროებზეც, სადაც მყარდება რეგულარული კონტაქტები უცხოელ პარტნიორებთან. ეს სფეროებია: ლოჯისტიკა, ინჟინირინგი, ფინანსები და სხვა.

6.7. არავერბალური კომუნიკაცია

ა.მეჰრაბიენის მონაცემებით ურთიერთობისას ინფორმაციის მხოლოდ 7% გადაიცემა სიტყვიერად, ლომის ნილი – 55%, აღიქმება სახის გამომეტყველებით, ხოლო 38% კი – ხმის მოდულაციითა და ინტონაციით. შედარებითი მენეჯმენტის კონტექსტში დიდ მნიშვნელობა გააჩნია არავერბალური კომუნიკაციის ისეთ სახეებს, როგორებიცაა: *კინესიკა, პროქსემიკა* და *პარაენა.*

კინესიკა მოიცავს მნიშვნელოვანი ჟესტების ერთობლიობას, მიმიკურსა და პანტომიმურ მოძრაობებს. ჟესტი „ო'კეი", რომელიც ნარმოაიქმნება ხელის თითებით, კარგად არის ცნობილი ყველა ინგლისურენოვან სახელმწიფოში, აზიისა და ევროპის სხვა ქვეყნებში. ზოგიერთ ქვეყანაში კი ამ ჟესტს სულ სხვა ნარმომავლობა და მნიშვნელობა გააჩნია. მაგალითად, საფრანგეთის სამხრეთში იგი აღნიშნავს „ნულს" ან „არაფერს", ბრაზილიაში იგი განიხილება, როგორც ვულგარული, უნესო. იაპონიაში მას გაიგებენ, როგორც ფულის

მიღების სურვილს, ვინაიდან იგი მონეტას აღნიშნავს.

არაეერბალური კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს მიმიკა ნარმოადგენს, კერძოდ – ღიმილი, რომლის მეშვეობით შეიძლება გადაიცეს თანამოსაუბრის მიმართ სიმპათია ან პატივი. დასაელური კულტურებისთვის ღიმილი პატივისცემის გამომხატველია, მაშინ როცა აზიური კულტურის მატარებლისათვის ეს ინტიმური მიმიური ჟესტია, რომელიც მხოლოდ გულნრფელ გრძნობას გამოხატავს და მხოლოდ ახლობელი და საყვარელი ადამიანებისთვის არის განკუთვნილი.

კულტურული სხვაობების გათვალისწინებით შესაძლებელია ღიმილის შემდეგი კლასიფიკაცია:

1. „ფორმალური ღიმილი" – დასავლეთის კულტურებში უცხო ადამიანების მისალმების ფორმა, უცნობ ადგილზე და უცნობ გარემოში უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მცდელობა;

2. „კომერციული ღიმილი" – თანამედროვე სერვისის მოთხოვნაა, მაგალითად, საქართველოში, უცხოური ფირმების თრეინინგებზე შეისწავლებოდა და დღეს ნარმატებით გამოიყენება ქართული ფირმების თანამშრომლების მიერაც;

3. „გულნრფელი ღიმილი" – კარგი გრძნობების და დემოკიდებულების გამოხატულებაა. ეს არის ბუნებრივი რეაქცია დადებით გარემოებაზე, იგი არ არის კულტურით განპირობებული.

კულტურათაშორისი სხვაობები შეიმჩნევა ტანის განლაგების მდგომარეობითაც. მაგალითად, ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ ურთიერთობის პროცესში ერთმანეთის მიმართ გვერდულად დგომას, საქართველოში კი იგივე – ზრდილობის ნაკლებობის გამომხატველია. იგივე შეიძლება ითქვას ფეხების მაგიდაზე დანყობის შესახებ: აშშ-ში მას ნეიტრალურად აღიქვამენ, საქართველოში – უარყოფითად.

ტაქტილური კომუნიკაციის მიმართ განსხვავებული კულტურის მატარებელ ადამიანებს სხვადასხვანაირი დამოკიდებულება აქვთ. ტაქტილური კომუნიკაცია – შეხებას ნიშნავს. ეს შეიძლება იყოს თავზე ხელის გადასმა, ყურის ან თმის მოქაჩვა, მხარზე ხელის დარტყმა, ლოყაზე ხელის მოთათუნება და სხვა. მაგალითად, ჩინელები და ბრიტანელები ყველაზე უფრო არასენტიმენტალური ხალხის სახელით სარგებლობენ, ამიტომ ზედმეტად გამოყენებული ტაქტილური კომუნიკაციის აქტები მათ მიერ შეურაცხყოფადაც კი შეიძლება იყოს აღქმული.

პროქსემიკა ნარმოადგენს კომუნიკანტების მიერ სივრცის ერთობლივ გამოყენებას. მოსაუბრეთა შორის მანძილი დამოკიდებულია მათ ასაკზე, სქესზე, მათი ნაცნობობის ხარისხზე. პროქსემიკაში კულტურათაშორის სხვაობები ჯერ გაუგებრობას და, საბოლოო ჯამში, კომუნიკატიურ ნარუმეტებლობას ინვევენ საერთაშორისო საქმიან პრაქტიკაში.

ე. პოლლმა ჩამოაყალიბა ადამიანის პირადი სივრცული ტერიტორიის ზომები, რომლებიც დამახასიათებელია ჩრდილოეთ ამერიკის, ინგლისისა და ავსტრალიის საშუალო ფენის ნარმომადგენლებისათვის:

1. *ინტიმური ზონა* (15-დან 46 -მდე სმ). ბევრი ევროპული ერისათვის ინტიმური ზონა მხოლოდ 23-25 სანტიმეტრს შეადგენს, ზოგჯერ ნაკლებსაც კი. ევროპელები თავს დაჯერებულად და უშუალოდ გრძნობენ, როცა მანძილი მათსა და თანამოსაუბრე-ამერიკელს შორის 25 სმ შეადგენს და ვერ ხვდებიან, რომ ამერიკელის იტიმურ ზონაში შეიჭრნენ. გერმანელებისთვის ინტიმური ზონა ვრცელდება განვდილი ხელის მანძილზე, საქართველოში კი, მაგალითად, ინტიმური ზონა გაცილებით ნაკლებია. კულტურულად ჩამოყალიბებულ ინტიმური ზონებს შორის განსხვავებების არცოდნას ადვილად მიყავს ადამიანები გაუგებრობამდე და სხვის კულტურაზე არასნორ დასკვნებამდე;

2. პირადი ზონა (46 სანტიმეტრიდან 1,2 მეტრამდე). ეს არის მანძილი, რომელიც აშორებს თანამოსაუბრეებს ოფიციალურ და მეგობრულ შეხვედრებზე;

3. სოციალური ზონა (1,2 -დან 3,6 მ-მდე). ასეთ მანძილზეა მიღებული დაშორება უცნობებისგან, მაგალითად სანტექნიკისა ან გაზის მონტიორის, სხვა ნებისმიერი სახლში მოსული მუშის, ფოსტალიონის, ახალი თანამშრომლისგან და სხვა;

4. საზოგადოებრივი ზონა (3,6 მ და მეტი). ასეტი მანძილი ყველაზე უფრო მოსახერხებელია, როცა საქმე გვაქვს ადამიანების დიდ ჯგუფებთან.

ალან პიზს მოყავს შემდეგი მაგალითი.როცა კონფერენციაზე ხვდებოდნენ და საუბ-

რობდნენ ორი ამერიკელი, ისინი მთელი შეხვედრის მანძილზე 90 სმ დაშორებით იდგნენ ერთმანეთისგან და შეინარჩუნეს ეს დისტანცია მთელი საუბრის მანძილზე. როცა იაპონელი და ამერიკელი საუბრობდნენ, მათ ნელნელა დაინყეს ოთახში გადაადგილება. იაპონელი თანდათან უახლოვდებოდა ამერიკელს, ამერიკელი კი შეუმჩნეველად შორდებოდა მას. ანუ, ორივე მათგანი ჩვეული და მისთვის მოსახერხებელი ურთიერთობის სივრცეს არჩევდა. იაპონელი, რომლის ინტიმური ზონა შეადგენს 25 სმ, მუდმივად აკეთებდა ამერიკელისკენ ერთ ნაბიჯს, რათა შეემცირებინა მანძილი, ამ დროს იგი იჭრებოდა ამერიკელის ინტიმურ ზონაში და ამერიკელიც უკან იხევდა, რათა გაეზარდა სიეცე მისთვის უფრო ჩვეულ მანძილამდე. ამ შეხვედრის ვიდეოჩანაწერის აჩქარებული ტემპით დემონსტრირება ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ იაპონელი და ამერიკელი ცეკვაენ მთელ დარბაზში. უნდა აღინიშნოს, რომ აზიელები და ამერიკელები უნდობლად ებყრობიან ერთმანეთს. ამერიკელები თვლიან, რომ აზიელები ფამილირულები არიან, ზედმეტად „ანვებიან" პარტნიორს, ხოლო აზიელები კი თვლიან, რომ ამერიკელები ზედმეტად ციები და ოფიციალურები არიან.

პროქსემიკის სხვა მაგალითია ოფისების განლაგება. აშშ-ში რაც მაღალია თანამდებობრივი იერარქია, მით მეტია კაბინეტი. იაპონიაში კი ბევრ მენეჯერს არ გააჩნია საკუთარი კაბინეტი, ხოლო მათ კი, ვისაც აქვს თავისი ოთახი, ურჩევნიათ მთელი დღის მანძილზე ხელქვეითებთან ურთიერთობა, ამიტომაც კაბინეტში სულაც არ შედიან. იაპონელები თვლიან, რომ გაყოფილი სივრცე ხელს უშლის ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლას რეალური დროის რეჟიმში, ანუ საბოლოო ჯამში მართვის ეფექტიანობაზე ახდენს ცუდ ზეგავლენას. ამის ნათელ მაგალითია იაპონური კომპანია *KAO*, რომელიც წარმოადგენს კომპანიების *Procter&Gumble* და *Unilever* კონკურენტს.

ტოკიოში, კომპანიის ოფისში, მე-10 სართულზე გნალაგებულია დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, ოთხი ვიცე-პრეზიდენტი და მდივნები. სართულის უმეტესი ნანილი წარმოადგენს ღია სივრცეს, სადაც დგას დიდ მაგიდა თათბირებისთვის, რამდენიმე პატარა მაგიდა, სკამები, დაფები და პროექტორე ბი, რომლებიც მთელს სივრცეშია გაბნეული. ამ ადგილს *გადაწყვეტილებათა სივრცე* (DecisionSpace) ენოდება და აქ ტარდება ყველა კრება ტოპ-მენეჯერების მონაწილეობით. ნებისმიერ შემოსულს შეუძლია, მიიღოს მონაწილეობა ნებისმიერ თემაზე გამართულ დისკუსიაში. ასეთივე განლაგებაა დუბლირებული სხვა სართულებზეც. სამუშაო ადგილები გამოიყურება, როგორც დიდი ოთახები, სადაც დგას პატარა სამუშაო და დიდი საკონფერენციო მაგიდები. დისკუსიაში ყველას შეუძლია მონაწილეობის მიღება. აქ ყველა თავისუფალია ურთიერთობაში და ნებიმიერი მენეჯერი შეიძლება აღმოჩნდეს მაგიდასთან პრეზიდენტის გვერდზე, რომელიც, თავის მხრივ, ყოველ დღე დგას ოფისის კაფეში საუზმის ჩვეულებრივ რიგში.

პარაენა იგი ნარმოადგენს სიტყვების ინტერპრეტაციის ერთერთ ფორმას, ქმნის ინტერპრეტაციული გაგების დამატებით პირობებსა და საზღვრებს. პარალინგვისტური ელემენტები თან სდევს სიტყვებს, ისინი წარმოადგენენ უშუალო რეაქციებს, რომლებიც ემოციურად ამრავალფეროვნებს საუბარს (მაგალითად, მოულოდნელობისგან ან სიხარულისგან შეყვირება და სხვა).

პარალინგვისტურ მომენტებს შეიძლება მივაკუთნოთ ენობრივი საშუალებებისც: ინტონაცია, ხმის ტონალური დონე, სიმაღლე. პარაენის ერთერთი ელემენტია სიჩუმეც. მაგალითად, ამერიკელი 10-15 ნამიანი სიჩუმის შემდეგ თავს არაკომპორტულად იგრძნობს, ჩინელი კი 30 ნამზე მეტ ხანს დაფიქრდება სიტუაციაზე, ვიდრე დაილაპარაკებს.

6.8. კროსკულტურული კომუნიკაციის მართვა

საერთაშორისო მენეჯმენტში კომუნიკაციის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ორგანიაციაში კომუნიკაციის დაბვენილ ჩვეულ ზომებთან (საინფორმაციო ნაკადების რეგულირება, უკუკავშირთა სისტემა, საინფორმაციო ბიულეტენი და სხვა) ერთად შეიძლება გადაიდგას სხვა ნაბიჯებიც, რომლებიც მიმართულია ენობრივი ბარიერების გადალახვისა და თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებისაკენ.

მულტინაციონალური კომპანიები ქმნიან ინტერნეტის ანალოგიურ ქსელს, რომელიც შიდასაფირმოს ნარმოადგენს და მოიცავს მისი ლოკალური დანესებულებებსაც. ეს ბევრად აადვილებს შიდასაფირმო კომუნიკაციას (ფირმის სიახლეების, ახალი ტექნოლოგიე-

ბის, ფირმის ბაზრებზე სტრატეგიული ქცევის, საქონლისა და მომსახურების შეთავაზებების, შიდა კონფლიქტების მოგვარების, შიდასაფირმო გადანყვეტილებების, სხვადასხვა ანგარიშის მომზადების, ფირმის მონაცემთა ბაზით სარგებლობის, შვილობილ-კომპანიათა და ფილიალთა საქმეების შესახებ და მრავალი სხვა).

კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები და მეთოდები კულტურათაშორის კომუნიკაციებს უფრო სწრაფად უზრუნველყოფს, ვიდრე ოდესმე. გარდა ამისა, ისინი ხსნიან კულტურათაშორის კომუნიკაციაში არსებული ხმაურის პრობლემას. არავერბალური ურთიერთობის საშუალებები ელექტრონული კომუნიკაციის შემთხვევაში კარგავს თავის მნიშვნელობას მართალია, კომუნიკაციის ამ სახეობაში შემოღებულია ემოციების გამომხატველი სპეციალური ნიშნები, მაგრამ მათ ერთნაირი მნიშვნელობა აქვთ ყველას მომხმარებლისთვის. კომუნიკაციური აქტის მონაწილეთა ფიზიკურად დასწრების საჭიროების გადავარდნასთან ერთად მოიხსნა კომუნიკაციის ისეთი ბარიერები, როგორებიც არის სქესი, ასაკი, რასობრივი და ეთნიკური კუთვნილება.

ამდენად, საერთაშორისო მენეჯმენტში არსებული თანამედროვე ტექნოლოგიები ნაკლებად დამოკიდებულს ხდის კროს-კულტურული კომუნიკაციის ეფექტიანობას საზოგადოების სოციალურ ორგანიზაციაზე.

ამის მიუხედავად, კროს-კულტურული უთანხმოების შესაძლებლობის პოტენციური საფრთხეები მაინც არსებობს. კულტურულ სხვაობებს ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ კომუნიკაციის განვითარებაზე ელექტრონულ გარემოშიც კი და ეს ხდება კიბერსივრცეში ნამოჭრილი კონფლიქტების მიზეზი. კომუნიკაციური ურთიერთქმედებები ინტერნეტის მეშვეობით შეესაბამება მონანილეთა ენასა და კულტურას, ჩამოყალიბებულ საქმიან პრაქტიკას. მაღალკონტექსტუალური კულტურის ნარმომადგენლები, მაგალითად იაპონელები, განიცდიან ერთგვარ პრობლემას ამერიკელებთან ურთიერთობის პროცესში, რომლებიც არ არიან მიჩვეულები არავერბალური კომუნიკაციის ნიშნებზე დაყრდნობას. ბევრ შემთხვევაში კომუნიკაციის ურთიერთმისაღები საშუალებების არჩევა უნდა გაკეთდეს მანამ, სანამ პირადი შეხვედრის მაგივრად გამოყენებული იქნება ხმოვანი ან ელექტრონული ფოსტა ან ფაქსი.

კომპიუტერული კომუნიკაციის სისტემებს შეიძლება ქონდეთ ისეთი დიაზონი, რომელიც უკეთეს კროს-კულტურულ კომუნიკაციასაც კი უზრუნველყოფს, ვიდრე შეიძლება ამი პირადი კავშირით მიღნევა. საუბარია ისეთ გლობალურ კომპიუტერულ ქსელებზე, პროქტზე კოლექტიური მუშაობის ავტომატიზაციის საშუალებებზე, რომელთა დროს მნიშვნელოვანია კროს-კულტურული ასპექტი.

მაგალითად, სხვადასხვა კულტურების ნარმომადგენლების ელექტრონული ფოსტით მიმონერაში ცალკეულ სიტყვებს ანდა გამონათქვამებს შესაძლოა ქონდეთ ჰიპერტექსტური მინიშნებები და ბმულები მათი მნიშვნელობების განმარტებისათვის. თუ ევროპული ნარმოშობის ამერიკელი მენეჯერი ჩინელი პარტნიორისგან მიღებულ ნერილში დაინახავს სიტყვას „ოჯახი", რომელსაც ახლავს ჰიპერტექსტური მინიშნება, მას შეუძლია გაყვეს ამ მინიშნებას და აღმოაჩინოს ფაილი ან ვებ-გვერდი, სადაც განმარტებული იქნება ოჯახის როლი ჩინურ საზოგადოებაში ანდა კონფუციური ნარმოდგენა ოჯახის სტრუქტურაზე.

ეფექტიანი ელექტრონული კომუნიკაცია კულტურულ სიფაქიზესა და მგრძნობელობას მოითხოვს მეტადაც კი, ვიდრე პიროვნული, ვინაიდან ამ დროს არ არსებობს რეაგირების, უკუკავშირის, რეგულირებისა და კონტროლის საშუალებები.

ინტერნეტის, როგორც კომუნიკაციის გლობალური ინსტრუმენტის გამოყენება, საშუალებას აძლევს ნებისმიერი სიდიდის კომპანიას, შედარებით სწრაფად დააფიქსიროს თავისი არსებობა მსოფლიოს მრავალ ბაზარზე. მაგრამ გლობალური ბაზრის მონაწილედ დაფიქსირება თავისთავად არ ხდის კომპანიას გლობალურს. თანდათან კომპანიები არკვევენ, რომ საჭიროა საკუთარი ელექტრონული კომერციისა და ბიზნესის (ERP-სისტემების მსგავსი) დამატებითი პროგრამების ადაპტირება, რაც გაცილებით შრომატევადია, ვიდრე უბრალოდ სხვა ენაზე თარგმნა. იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანები არ არიან ჩვეულნი პირადი ინფორმაციის გაცემას, ელფოსტის დაფიქსირების მოთხოვნასაც კი შეუძლია ნინააღმდეგობის გამონვევა.

ამდენად, საერთაშორისო მენეჯმენტში ელექტრონული კომუნიკაცია უნდა ითვალისწინებედეს განსხვავებებს ენებში, კულტურაში, ადგილობრივ კანონმდებლობაში, ბიზნეს-მოდელებში და რაც მთავარია, ადგილობრივი ტელესაკომუნიკაციო სისტემის გა-

ნითარების დონეს.

6.9. ენობრივი ბარიერების გადალახვის საშუალებები საერთაშორისო ბიზნესში

ყველაზე მარტივი გზა – თარჯიმნების მონვევაა. მაგრამ სამუშაოს შესრულებისა და კომუნიკაციების ეფექტიანობის თვალსაზრისით, თარჯიმანის გამოყენება არ არის მიზანშენონილი. საქმიანი თანამშრომლობისას არსებობს ნიუანსებისა და აუცილებელი ატრიბუტების მთელი რიგი (მაგალითად, უშუალო ატმოსფეროს შექმნა, კონფიდენციალური ინფორმაციის გადაცემა, ხანდახან ძალზე სასარგებლო იუმორი), რომელთა თარჯიმნის მეშვეობით გადაცემა არ არის საუკეთესო გადაწყვეტილება.

ენობრივი ბარიერების გადალახვის მეორე გზაც ასევე მარტივი ჩანს, ეს არის ადგილობრივი პერსონალის მომზადება. ამასთან ცხადია, რომ ამ გზას გაცილებით მეტი დრო და სახსრები ესაჭიროება.

ენის კურსების ალტერნატივად შიაძლება მოგვეელინოს მესამე გზა – რომელიმე ენის კორპორაციისაათვის ერთიანად გამოცხადება. ასეთ პრაქტიკას იყენებენ ისეთი ფირმები, როგორებიც არიან *Siemens, Electrolux, Daimler-Chrysler* და სხვა. კორპორატიული ენის დანერგვის უპირატესობები დაკავშირებულია ფორმალური ანგარიშიანობის მომსახურებასთან, ტექნიკური და სამსახურებრივი დოკუმენტაციის ხელმისანვდომობა და გამოყენების სიმარტივე, არაფორმალური კომუნიკაციის მომსახურება ოპერაციულ ერთეულებსა და კროს-ნაციონალური ჯგუფების შიგნით და სხვა.

ABB (Asea Brown Bovery) ჯგუფმა 1988 წლიდან აქცია ინგლისური კორპორატიულ ენად, როცა მის შემადგენლობაში შევიდა შვეიცარული კომპანია *BBC BrownBoveri* და შვედური *ASEAAB-ი*. ერთიანი ენის შემოღებამ დააახლოვა შვეიცარიელები და შვედები და შეადუღაბა კორპორაციის კოლექტივი.

ყოველივე ამის მიუხედავად, ამ მიმართულებითაც ვანყდებით გარკვეულ სიძნელეებს:

- დანერგვის ხანგრძლივი პერიოდი. ასე მაგალითად, ფინური კომპანია *Kone* ინგლისურის, როგორც კორპორატიული ენის შემოღებიდან სვიდი წლის შემდეგაც კი თათბირებზე შიგადაშიგ ფინურს იყენებდა;
- სინამდვილეში ძალზე რულია ერთი კორპორატიული ენის შემოღება. მაგალითად, კომპანიაში *Nestle* პერსონალი მკაფიოდ იყოფა ორ ჯგუფად – ფრანგულ და ინგლისურენოვნებად (კომპანიაში ორი კორპორატიული ენაა მიღებული);
- კორპორატიული ენის შემოღება ხშირად ანყდება წინააღმდეგობას, თუკი პერსონალის უდიდესი ნანილი არ არის მისი მატარებელი, როგორც ფინური კომპანიის *Kone* შემთხვევაში, სადაც ასეთებს პერსონალის ორი მესამედი შეადგენდა;

თუმცა კორპორატიული ენა საერთაშორისო ფირმის შიდა პრობლემების მეტ-ნაკლები ნარმატებით გადაჭრის საშუალებას იძლევა, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ მან რაიმე სახით შეამსუბუქოს გარემო ფაქტორებთან, ანუ უცხოელი მომხმარებელი, სამთავრობო ორგანიზაციები, საერთაშორისო სააგენტოები) ურთიერთობა.

თუ კომპანია არ ფლობს საკმარის ენობრივ საშუალებებს, დროსა და ფინანსურ რესურსებს პერსონალის ენობრივი მომზადებისა ან კორპორატიული ენის შემოტანისათვის, იგი ხდება ზედმეტად დამოკიდებული იმ თავის სპეციალისტებზე, რომლებიც ფლობენ უცხო ენას. ეს სპეციალისტები იქცევიან თავისებურ ენობრივ კვანძად, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის საზღვარგარეელ პარტნიორებთან ურთიერთობას.

უფრო ხელმისანვდომი და იაფი ვარიანტი შეიძლება გამოდგეს იმ პერსონალის დაქირავება, რომელიც უკვე ფლობს უცხო ენას საჭირო უნარ-ჩვევებთან ერთად. ეს საშუალება შეიძლება იქნას გამოყენებული უფრო შემოქმედებითად სამი მიმართულებით:

- იმ ვაკანსიების შევსება, სადაც უცხო ენა კრიტიკულად აუცილებელია,
- ენობრივი კვანძების შესაქმნელად,
- ექსპატრიანტების დაქირავების შემთხვევაში.

გლობალურ კორპორაციებში ფართოდ გამოიყენება ექსპატრიანტების (ექსპატების)

საზღვარგარეთის ფილიალებში მიელინება. ამ დროს ექსპატები შეიძლება იყვნენ იმ ქვეყნის მოქალაქენი, სადაც განლაგებულია კომპანიის შტაბ-ბინა, ისე მესამე ქვეყნის მოქალაქეებიც.

ხ. იოშიპარამ გაარკვია, რომ იაპონური მულტიეროვნული კომპანიების საზღვარგარეთული ქვეგანყოფილებების მმარტველებად 78% შემთხვევაში იაპონელი მენეჯერები ინიშნებიან, ხოლო აქედან 50 % შემთხვევაში ინიშნებიან დეპარტამენტების უფროსებად. იაპონური მულტიეროვნული კომპანიის სათაო ოფისსა და მის საზღვარგარეთულ ქვედანაყოფებს შორის სატელეფონო საუბრების თითაქმის 90 % და ფაქსით მიმონერის 83 % იაპონურად მიმდინარეობს. ცხადია, ეს ამცირებს ენობრივი ბარიერების პრობლემას, მაგრამ პრობლემის გადანყვეტის ერთერთ ძალზე ძვირადღირებულ საშუალებასაც ნარმოადგენს, ვინაიდან ექსპატრიანტის საზღვარგარეთული მივლინების ტიპიური 3-ნლიანი კონტრაქტის ღირებულება 1 მლნ. დოლარს შეადგენს, ხოლო იგივე სტაჟისა და გამოცდილების მქონე ადგილობრივი მმართველების დაქირავება გაცილებით იაფი ჯდება.

გარდა ამისა, არსებითად ენობრივი ბარიერი აქ არ იხსნება. იგი მხოლოდ უფრო დაბალ დონეზე ინევს. მაშინ როცა სათაო ოფისთან ურთიერთობის 80%-ზე მეტი იაპონურად ხორციელდება, ადგილობრივი მენეჯმენტის კომუნიკაციების 90% – ადგილობრივ ენაზე მიმდინარეობს. ეს ექსპატრიანტებისთვის არა მარტო სტრესის, არამედ ქვედანაყოფში შიდა კონფლიქტების მიზეზიც ხდება. ასეთი მიდგომა ზღუდავს ადგილობრივ მენეჯერებს კარიერის მშენებლობისა და კულტურული მრავალფეროვნების თვალსაზრისით. როგორც აღნიშნავენ კ. ბარტლეტტი და ს. გოშალი, იაპონური მულტიკეროვნულის მსგავსი კომპანიები, რომლებიც მთლიანად ეტრდნობიან ექსპატრიანტებს, ვერასდროს გაიყვანენ თავის ფილიალებს გლობალურ დონეზე.

ექსპატრიანტების ენობრივი და, მთლიანობაში, კროს-კულტურული მომზადების აუცილებლობა აშკარაა შემთხვევებში, როცა მეკ-ის ფილიალები განთავსებულია ჩინეთში, იაპონიაში, რუსეთში, და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში. ასე მაგალითად, ექსპატების ჩეხურ ქვედანაყოფებში გამოყენება სულ უფრო ხშირად ანყდება ჩეხური ენის ცოდნის აუცილებლობას.

იგივე მდგომარეობაა რუსეთშიც. საზღვარგარეთელ მენარმეებზე გათვლილ ჟურნალში „ექსპერტი" აღინიშნებოდა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ახალგაზრდა ჩეხმა და რუსმა მენეჯერებმა კარგად იციან ინლისური, ამ ბაზარზე შემოსული მენარმისთვის მაინც აუცილებელია ადგილობრივი ენის ცოდნა.

გარდა ზემოთ მოყვანილი პრობლემების გადაჭრისა, კომპიუტერიზაცია გულისხმობს კიდევ ერთ საშუალებას – მანქანური თარგმნა. მაგრამ დღეს, სამწუხაროდ, არ არსებობს პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ცოცხალი ზეპირი საუბრის ადეკვატურ თარგმანს.

უფრო განვითარებულ სერვისს ამ თვალსაზრისით ელექტრონული ფოსტა ნარმოადგენს, კერძოდ – ელექტრონული კორესპონდენციის გადათარგმნა, რომელიც საქმიანი მიმონერის მსურველთა შორის დიდი მოთხოვნით სარგებლობს. ელფოსტის ან ვებ-გვერდების მყისიერი თარგმანი ეხმარება კომპანიებს, რომელთაც თავისი ნარმომადგენლობები ყაეთ ინტერნეტში, გააფართოვონ თავისი აუდიტორია და შექმნან ჭეშმარიტად გლობალური თანამეგობრობები.

უკუკავშირების სიტემის გაუმჯობესება

უკუკავშირების სისტემა ნარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან მიმართულებას კომუნიკაციის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში. განასხვავებენ უკუკავშირების ორ სახეს: *პირდაპირს* (თათბირები, სატელეფონო საუბრები, პერსონალიზებული ელექტრონული ფოსტა) და *უპირისპირო* (ანგარიშები, ბიუჯეტები, გეგმები და ა შ.). ორივე სისტემა ეხმარება ფილიალებს სათაო ოფისების ნინაშე ანგარიშგებაში და პირიქით სათაო ოფისებს – თაეიანი ფილიალების კონტროლის, სტანდარტების დანესების, მიზნების დასახვის საქმეში.

დღეს შეიმჩნევა უკუკავშირების განსხვავებული დონეები. ასეთი სისტემები აქტუალურია კომპანიებისთვის, რომლებიც, კ. ბარტლეტისა და ს. გოშალის ტერმინოლოგიით,

საერთაშორისოა და გლობალური, ანუ მათში ფილიალები და ქვედანაყოფები მთლიანად არიან დამოკიდებული სათაო ოფისზე და, ამდენად, ურთიერთკავშირების მეტი მოცულობა კონფლიქტებისთვის უფრო მდიდარ ნიადაგს ქმნის. ნაკლებად აქტუალურია ეს საკითხი ისეთი ტიპის მეკ-თვის, სადაც უცხოური ფილიალები ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი შტაბ-ბინაზე.

დასასრულ უნდა აღინიშნოს, რომ ეფექტიანი კროს-კულტურული კომუნიკაცია არის ძალზე მნიშვნელოვანი და აუცილებელი უნარი საერთაშორისო მენეჯერისათვის და აგრეთვე მულტიკულტურული პერსონალის მქონე ფირმებისთვის. მენეჯერი ყურადღებიანი უნდა იყოს კულტურული განსხვავებების გამოვლინებებისადმი კომუნიკაციის პროცესში და გათვითცნობიერებული კულტურული ხმაურის შესახებ კომუნიკაციის პროცესში.

საკონტროლო კითხვები

1. როგორ ზემოქმედებს კულტურა (კულტურული განსხვავებები) აღქმის პროცესზე კომუნიკაციის პროცესში?
2. უჩვენეთ კულტურული განსხვავებების როლი კომუნიკატიური პროცესის სხვადახვა ელემენტების მაგალითზე.
3. როგორია კავშირი ენასა და კულტურას შორის?
4. მოიყვანეთ კულტურული განსხვავებების რამდენიმე მაგალითი „სხეულის ენის" ინტერპრირებისას.
5. როგორია არავერბალური კომუნიკაციის როლი საქმიან ურთიერთობებში საერთაშორისო არენაზე?
6. როგორ ეხმარებიან თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები ფირმებს კროსკულტურული კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევაში?

ნაწილი II
შედარებითი მენეჯმენტი ქვეყნების კლასტერულ ჯგუფებში



თავი 7.
ქვეყნების კლასტერული ჯგუფები

როგორც ნესი, გამოცდილების ურთიერთგაცვლა ხდება ისეთ ქვეყნებს შორის, რომლებიც ძლიერ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მართვის საკითხებში. ყოველი ქვეყანას (და არა მხოლოდ იაპონიას და აშშ-ს) გააჩნია მენეჯმენტის საკუთარი სისტემა, საკუთარი „მართვის სტილი" მართვის თითოეული სტილის თავისებურებები გამორკვეულ იქნა მკვლევარების მრავალრიცხოვან შრომებში (ლუისი, პოფსტედე, ტრომპერაანსი და ა. შ.), რის შედეგადაც დღეისათვის დაგროვილია საკმაოდ ფართო ბაზა მოცემულ თემატიკაზე. საქმიანი კულტურების თავისებურებების შესნავლის ტექნოლოგია აგებულია, ჩვეულებრივ ორ საშუალებაზე:

1. „კულტურულ-კლასტერული თეორია", რომლის პოზიციაზეც დგას შედარებითი მენეჯმენტი, აღიარებს ეროვნული კულტურული თავისებურებების პირველად როლს პიროვნებისა და კოლექტივის ქცევის გაგებაში. შედეგად ყალიბდება ქვეყნების მთელი კლასტერი, რომელთაგან თითოეულს საკუთარი ნიშნები ახასიათებს.

2. გარკვეულ „მოდელებთან" შედარება, რომლებითაც, ჩვეულებრივ გვევლინებიან აშშ-სა და იაპონიის მენეჯმენტის სისტემები, რომლებიც განხილულ იქნა წინამდებარე კლევის პირველ თავში. მათი არსებობა რამდენადმე ამარტივებს ქვეყნებს შორის შედარებით ანალიზს.

პირველი მიდგომის გამოყენების შედეგად, დენიელსისა და რადებას კვლევების მონაცემებით, ყველა ქვეყნის კულტურულ კლასტერებად დიფერენცირება განვიხილოთ ნარმოდგენილი ცხრილის მიხედვით.

ცხრილი 7.1. ქვეყანათა კლასტერული ჯგუფები „აღმოსავლური" და „დასავლური" მართვის სტილის მიხედვით

კლასტერი	ქვეყნები
სკანდინავიური	ფინეთი,ნორვეგია შვედეთი, დანია
გერმანული	გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია
ინგლისურენოვანი	აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია, სამხეთ აფრიკა, კანადა, ახალი ზელანდია, ირლანდია
რომანული	საფრანგეთი, იტალია ესპანეთი, პორტუგალია ბელგია
ლათინოამერიკული	არგენტინა, ვენესუელა მექსიკა, ჩილე კოლუმბია, პერუ
შორეულ აღმოსავლური	ტაილანდი, ინდონეზია ტაივანი, ფილიპინები სინგაპური, ჰონგ-კონგი ვიეტნამი
არაბული:	ბაჰრეინი, აბუ-დაბი ქუვეითი, ომანი არაბეთის გაერთიანებული საემიროები, საუდის არაბეთი
ახალო აღმოსავლური	თურქეთი, საბერძნეთი, ირანი

ამ კლასიფიკაციის უეჭველ შემეცნებით მნიშვნელობასთან ერთად უნდა დავეთანხმოთ მკვლევარებს, რომლებიც მის წინააღმდეგობრიობაზეც მიუთითებენ: ასე, მაგალითად, კულტურული თვალთახედვიდან, ერთ კლასტერში თურქეთის და საბერძნეთის მოხ-

ეედრა ნამდვილად არამართებულია. შესაბამისად, მოცემული კლასტერიზაცია უნდა განიხილებოდეს,როგორც მომავალი საკმაოდ რთული და მრავალწახნაგოვანი კლასიფიკაციის ერთ-ერთი ნაბიჯი.

მრავალფეროვანი საქმიანი კულტურების ურთიერთგამდიდრების თავისებურებების გასაგებად ღირს მათი მოკლე დახასიათება. იმავდროულად, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ, ერთის მხრივ, გამოცდილების გაცვლა განპირობებულია საქმიანი კულტურების განსხვავებებით და მიდგომების მრავალფეროვნებით, ხოლო მეორეს მხრივ – იგიეე განსხვავებები ხდებიან სერიოზული დაბრკოლებები ტექნოლოგიების გადატანისას.

მიგვაჩნია, იმასთან ერთად, რომ ყოველი ქვეყნისათვის დამახასიათებელია საკუთარი საქმიანი კულტურა, მთავარი ინტერესი კონცენტრირებულია დასავლეთის ქვეყნების მართვის სისტემებზე, რომლებიც, ერთის მხრივ, ძალიან გვანან ერთმანეთს და აყალიბებენ „დასავლური მენეჯმენტის" საკმაოდ მყარ ცნებას, რომელსაც არცთუ იშვიათად უპირისპირებენ „აღმოსავლურს", ხოლო, მეორეს მხრივ, თითოეულ ამ ქვეყანას გააჩნია საკუთარი სპეციფიკური ნიშნები.

მთლიანობაში, პრაქტიკულად ნებისმიერი დასავლური ქვეყნისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხარისხის სტანდარტები და ფასეულობათა არჩევანი, ხაზგასმულია პირობების, მიზნების, ამოცანების, მეტოქეობის მნიშვნელობა, აღმოსავლური საქმიანი კულტურები კი ამოდიან რამდენამდე განსხვავებული ნანამძღვრებიდან.

დასაელეთის ქვეყნებს შორის შეიძლება ისეთების გამოყოფა, რომლებიც სერიოზულად განსხვავდებიან მენეჯმენტის მოდელებითა და საქმიანი კულტურებით (მაგალითად, ბრიტანეთი და იტალია) და ისეთებისაც, რომლებსაც ბევრი რამ საერთო აქვთ (დავუშვათ, გერმანიას და ავსტრიას).

თუ ავიღებთ ორ ქვეყანას, საფრანგეთსა და დიდ ბრიტანეთს, რომლებიც დასაელურ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს ეკუთვნიან, მაშინ, ზოგიერთი კვლევების თანახმად, ამ ქვეყნების მენეჯერებს განსხვავებული მოცემულობები აქვთ (კანუტო და რაიტი, 1983; ბარსო და ლორენსი, 1990; ლორენსი, 1992), ხოლო სხვების მიხედვით მრავალი საერთოც გააჩნიათ (კალორი და დე ვუტი, 1994; კალორი და სტილ იონეიამა, 1995). ეს ქვეყნები ხასიათდებიან ავტონომიურობით, ამბიციურობით და ინდივიდუალური ფინანსური დაცულობით, მიღწეებისა და ინდივიდუალური ინიციატივისაკენ ძლიერი მისწრაფებით.

ჩვენი შეხედულებით, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ იაპონიისათვის და სხვა აღმოსაელური ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია ფასეულობათა კომბინაცია, კავშირების სრულყოფა, კონკურენტული თანამშრომლობა და ერთობის ორგანული ფორმები. დასავლური საზოგადოებები კულტივირებენ ობიექტურობას და უპირობო ცოდნას, ხოლო იაპონიისათვის მისაღებია უამრავი შეხედულება, ცოდნა კი მათთვის ითვლება პირადულად და დისკრეტულად. ევროპელებთან კონტაქტამდე იაპონურ ენაში არ იყო სიტყვა „ობიექტურობა".

იაპონია დაკავებულია გრძელვადიანი დაგეგმვით, მაშინ, როდესაც აშშ ამ მაჩვენებლით მე-18 ადგილზეა. დასავლეთში მომავალი განიხილება რაღაც დაშორებული და ამიტომ მას სერიოზულად არ უყურებენ, გეგმებს ადგენენ 2-3 ნელზე, რადგან მიღებული არ არის უფრო შორს მიმავალი გათვლები.

იაპონიაში მომავალს უფრო სერიოზულად უდგებიან, ის განიხილება ამოცანების, გეგმების, პროექტების, ტექნოლოგიებისა და მოლოდინების როგორც უკვე არსებული ფორმა. შედეგად, იაპონელები ამუშავებენ გეგმებს 10-20 ნელინადზე, დადებითი შედეგების მაღალი ალბათობით.

მართვის შეედურ სისტემას საკუთარი თავისებურებები გააჩნია, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კომპანიის ჰორიზონტალური სტრუქტურა (როდესაც არ არიან არც ხელმძღვანელები და არც ხელქვეითები), ქალთა მნიშვნელოვანი ნილის დასაქმება ხელმძღვანელ თანამდებობებზე, „სახლში მუშაობის"გაბმირებული პრაქტიკა და აქცენტი პერსონალის მოტივაციის არამატერიალურ ინსტრუმენტებზე.

საფრანგეთი ბევრ სფეროში აცხადებს განსაკუთრებულობის პრეტენზიას, რაც აუცილებლად აისახება მართვის სისტემაზე. აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ ამ ქვეყნის განვითარების ისტორიამ, რომელიც მდიდარია დემოკრატიისა და თანასწორუფლებიანობისთვის ბრძოლის არა ერთი მაგალითით, გავლენა იქონია ეკონომიკურ კულტურაზე, რის შედეგადაც მისთვის დამახასიათებელია უკიდურესი პარტიკულარიზმი და ცენტრალიზა-

ცია. აქ არის მანიპულაციების, არაფორმალური კავშირების ძლიერი სისტემა, რომელიც პრინციპებს ხალხის მოთხოვნილებებს უსადაგებს, ხოლო უნივერსალური პრინციპები და წესები არ არის დაცული. მართვის სისტემა შეიძლება დახასიათდეს ტერმინით „ბარიკადები", რასაც ახასიათებს კოლექტივიზმის დონე ინდივიდების შინაგან მართვასთან შეთავსებით. მართვაში კულტივირებულია დანიშნულება და არა პირადი ნარმატება, ნარსული ითვლება აწმყოსა და მომავალზე მნიშვნელოვნად, ხოლო ინდივიდის სტატუსი დამოკიდებულია ნარმოშობაზე.

ამერიკელებისათვის ფირმა არის კონკურსის უბრალო ორგანიზატორი, რომელშიც მონაწილეობს ყველა მენეჯერი ნარმატების ერთნაირი შანსით. ფრანგები ფირმას თელიან თანამდებობათა იერარქიულ სისტემად „მსოფლიოს რაციონალურად შეცელის" მიზნით. და თუ ამერიკელი მენეჯერები თელიან, რომ „პირადი მისწრაფებები" ნარმატების მთავარი მიზანია, ფრანგები ნარმატებას უკავშირებენ „გაელენიანი ადამიანის აზრს" რომელსაც მაღალი ადგილი უკავია იერარქიაში. კონკურსის სამართლიანი ორგანიზება, ამერიკული სტანდარტებით, ადამიანები მიჰყავთ გამარჯვებისაკენ უფრო მეტად პირადი მისწრაფებით ფირმის ინტერესები დაუკავშირონ კლიენტების ინტერესებს. კონკურსის არასამართლიანი ორგანიზებისას ინდივიდუალური ნარმატებები და პირადი მისწრაფება დაიკავონ ხელმღვანელი ადგილი, ვერ იღებს სათანადო შეფასებას, რის შედეგადაც ერთდროულად ადგება ზიანი ფირმისა და კლიენტების ინტერესებს. ფრანგები ფირმის სტრუქტურას თელიან როგორც ძალაუფლებით შეიარაღებულ იერარქიას, რომლებსაც ხმარობენ ხელმძღვანელი პოსტების მფლობელები. ზემდგომთა ასეთ ქმედებებს მხარს უჭერენ ხელქვეითები, იმავდროულად ზემდგომებს ხელქვეითები მსახურებად მიაჩნიათ, და ფამილარულ ურთიერთობებს უპირატესობის გრძნობას უკავშირებენ.

კვლევების შედეგად გამოვლინდა, რომ ფრანგი და იტალიელი მენეჯერებისათვის ცოდნა, თუ ვინ ვის ექვემდებარება (და ვინ ვის მართავს) უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამერიკელებისათვის, გერმანელებისა და შეეიცარიელებისათვის. ფრანგების 64% და ამერიკელების მხოლოდ 22% ლაპარაკობს ფირმებში „ხელისუფლების კრიზისზე. „მაბრიცული" ორგანიზაცია (რომლის დროსაც ერთი ხელმძღვანელი პასუხს აგებს გარკვეულ ნაწილზე, ხოლო მეორე მთლიან პროექტზე), უფრო დიდ სიძნელეებს უქმნის ბელგიელებს, ფრანგებს და იტალიელებს, ვიდრე შვედებსა და ამერიკელებს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხელისუფლების დაყოფა არ ნარმოადგენს საფრთხეს ფირმებისათვის როგორც „კონკურსების ორგანიზაციის საშუალება", სამაგიეროდ დიდ საფრთხე მოაქვს ფირმისათვის როგორც „ხელისუფლების რაციონალური სისტემებისათვის". ფრანგები ხელისუფლებას უფრო მნიშვნელოვნად თელიან, ვიდრე მიზნებს, ამერიკელები – პირიქით. ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა გერმანია, აშშ და სინგაპური, უფროსის სტატუსი ემყარება მისი შრომის მაღალ ხარისხს, მაშინ, როცა იაპონიაში მთავარია ძალაუფლება.

კიდევ ერთი პრობლემაა დაკავშირებული პირადი და არაპირადი ურთიერთობების კონფლიქტზე. ფრანგები ამერიკელებზე და ჩრდილოევროპელებზე უფრო ემოციურები არიან და „ცხოერობენ უფრო ვნებებით" და არა გონებით. ფრანგული ბიზნეს-ლანჩი 1,5-2 საათი გრძელდება – ამერიკულზე ორჯერ მეტ ხანს. ამავე დროს იდება გარიგებები, თითქოს საჭმელი და ღვინო ასტიმულირებენ აზროვნებას და არა ძალების აღდგენას. ფრანგული ფირმების იერარქიული ხასიათი აძლიერებს ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების პირად ურთიერთობებს, ფრანგები – ეს ევროპელი „იაპონელები" არიან, რადგანაც ჯგუფს თელიან ოჯახად და არა ქმედების საშუალებად. სტაბილური ძალაუფლების დადებითი შედეგი იმაში მდგომარეობს, რომ უფროსობა უსაფრთხოდ გრძნობენ თაეს და ამიტომაც ზრუნავს ხელქვეითებზე, ხოლო ისინი არ ისნრაფვიან უფროსის ადგილის დასაკავებლად კონკურსში გამარჯვების გზით.

გერმანული მენეჯმენტი ზოგიერთი მკელევარის აზრით ითვლება მსოფლიოში ერთერთ ყველაზე ეფექტურად, რომელიც ბევრად განსაზღვრავს მართვის პრინციპებს ევროკავშირში, და ერთმნიშვნელოვნად ჩამორჩება მხოლოდ ამერიკულს და იაპონურს. მთელი თავისი ეფექტიანობის მიუხედავად მართვის გერმანული სისტემა ეყრდნობა გერმანის ძირეული მოსახლეობის ჭეშმარიტ ღირებულებებს: მორალს, პატიოსნებას, სიზუსტეს, მკაცრ დისციპლინას.

ცალკე კელევა იყო ჩატარებული ა. ტროპერაანსისა და გ. ტერნერის მიერ. ავტორები აქცენტს აკეთებდნენ აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, კანადის ანალიტიკურ კულტურებზე,

რომლებიც ორიენტირებდნენ გამოჩენილ ინდივიდებზე. ისინი ადამიანებს აგუებდნენ ამოცანებთან, კვალიფიკაციასთან და როლებთან, მენეჯერების მიზნებთან, წარმატების ჯილდოებთან, აქ პროფესიული შრომა – მენეჯერის ავტორიტეტის ნყაროა. საფრანგეთში, იტალიაში და იაპონიაში მმართველობითი შრომის კრიტერიუმები ძალზე გაბნეული და აბსტრაქტულებია. პროფესიული კარიერა დამოკიდებულია ასაკზე, განათლებაზე, სოციალურ კუთვნილებაზე, სქესზე, არაფორმალური კავშირების სისტემაზე – და მხოლოდ უკანასკნელ ადგილზეა პროფესიული კვალიფიკაცია.

სოციალური განვითარების კომუნიტარისტული პერსპექტივის დასაბუთებისათვის ავტორები აჯამებენ ჰოლანდიური და შვედური ეკონომიკური კულტურების პოზიტიურ ელემენტებს, რომლებმაც პატარა ქვეყნებს საშუალება მისცეს დაეკავებინათ ლიდერის მდგომარეობა მსოფლიოში.

ამ ქვეყნებმა ყველა დანარჩენს გაუსწრეს სეკულარიზაციაში, რადგანაც მოსახლეობის 70% არასოდეს არ დადის ეკლესიაში, 20% ნელინადში არაუმეტეს ორჯერ. ჰოლანდიელი და შვედი მენეჯერების მხოლოდ 4%-ია მოწრმუნე (დანარჩენები მიეკუთვნებიან ათეისტებს ან ურელიგიო ჯგუფებს).

რეალური და არა ზემოდან დაძალებული სეკულარიზაცია, როგორც ეს იყო ყოფილ სსრკ-ში, ავტორების აზრით ღრმა ტოლერანტობის შედეგია, რომელსაც ამ ქვეყანაში დიდი ხნის ტრადიციები აქვთ და გაველენას ახდენენ ყოველდღიურ ქცევაზე. ამ ქვეყნების მოსახლეები ლაპარაკობენ მხოლოდ სამუშაოზე, ვერ იტანენ ფუჭ ლაპარაკს (რელიგიურს, მაღალფარდოვანს, პოლიტიკურს, ყოფითს, ქალურს და ა. შ.). რეკლამა არ არის ძალზე პოპულარული, რადგანაც საქონელი თვითონ უნდა ლაპარაკობდეს თავის თავზე, სიყვარულის გრძნობა აისახება ყოველისმომცველ შრომით ეთიკაში. ადამიანებზე მსჯელობენ მხოლოდ შრომის მიხედვით და არა რაიმე გარე გრძნობებზე, ნათესაურის ჩათვლით. შექმნილია სპეციალური ციხეები ზარმაცებისათვის, ხოლო ეკონომიკა და სოციალური სფერო რადიკალურად არის დეპოლიტიზირებული და დეცენტრალიზებული. ამას მოწმობს შვედებისა და ჰოლანდიელების ღრმა ანტიპათია ნებისმიერი იერარქიისადმი.

ავტორების კვლევების შედეგები არ არის მიუკერძოებელი (რადგან თვითონ ისინი ჰოლანდიელები არიან), ბევრი ასპექტი, ჩვენის აზრით, გადაჭარბებულია. მიუხედავად ამისა, არ შეიძლება შვედეთისა და ჰოლანდიის ნარმატებულობის და ასევე მსოფლიო მართვის პრაქტიკაში ამ ქვეყნებისათვის დამახასიათებელი მიმართულებების და ტენდენციების სულ უფრო გაერცელების უარყოფა: მართვის ჰორიზონტალური სისტემების მეტობა, ქალის შრომის როლის ამაღლება, შრომისადმი ბეჯითი დამოკიდებულება და ა. შ.

ფირმის შიდა კომუნიკაციებისა და ინფორმაციის გაცვლის საკითხები სხვადასხვა ქვეყნებში ასევე იქცევდნენ კროს-კულტურის საკითხების მკვლევართა ყურადღებას. ლონდონის ეკონომიკის სკოლის პროფესორი რობერტ უორჩესტერი იხილავდა სხვადასხვა ქვეყნებში ინფორმაციის ცირკულაციის პრინციპებს. აღმოჩნდა, რომ ამერიკულ ფირმებში ინფორმაცია დაუბრკოლებლად ცირკულირებს იერარქიის დონეებს შორის მართვის სერიოზული ცენტრალიზაციის დროს. ინგლისისათვის დამახასიათებელია საკმაოდ აქტიური დონეების მიხედვით კომუნიკაცია, დონეთა შორის კი ძალზედ გაძნელებულია. არაბულ კომპანიებში ინფორმაციის ცვლა ფაქტიურად არ არსებობს, ხოლო ჩინური მენეჯმენტის სისტემები მკაცრად იერარქიულია, ინფორმაციის ნაკადები მკაცრად დოზირებულია და მთლიანად კონტროლდება. საინტერესოა კომუნიკაციების იტალიური სისტემა, სადაც ინფორმაცია ცირკულირებს ცალკეული იერარქიული სტრუქტურების დახშული ნანილების ჩარჩოებში, ხოლო ინფორმაციის ცვლა ამ სტრუქტურებს შორის თითქმის არ ხდება. საქართველოში ინფორმაციის ცვლა ასევე საკმაოდ აქტიურად ხდება.

სხვადასხვა მიდგომები არსებობს ასევე პერსონალის მართვის, მისი მოტივაციის, ნინ წანევისა და ანაზღაურების საკითხებში. ასე, მაგალითად, აშშ-ში და ინგლისში მაღალ თანამდებობებზე მაღალ ხელფასს თელიან შრომის ნაყოფიერების მთავარ სტიმულად.

ყურადღებას იმსახურებს მართვის ძირითადი მოდელების შემდეგი შედარებითი ცხრილი 7.2.

მოყვანილი ცხრილი ნათლად აჩვენებს მოყვანილ ჩამოთვლილ ქვეყნებში ბიზნესის ნარმართვის თავისებურებებს. თუ შევეცდებით ანალოგიის გატარებას საქართველოში არსებულ სიტუაციასთან, მაშინ მივიღებთ, რომ მისთვის ზემოთ ჩამოთვლილებიდან არც ერთი არ არის ძალიან ახლობელი.

გარდა განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკებისა და მენეჯმენტის სისტემების აქტიური შესწავლისა, დღეს მკვლევარები ინტერესს იჩენენ განვითარებადი იმ ქვეყნების მიმართაც, რომელთა ეკონომიკები საინტერესოა ინვესტიციებისათვის, მათი მენეჯმენტის თავისებურებების გამოვლენის მიზნით უფრო ეფექტური ორგანიზებისათვის.

ცხრილი 7.2. ქვეყანათა კლასტერული ჯგუფები მართვის მოდელის მიხედვით

მოდელების დახასიათება	ანგლო-ამერიკული მოდელი	გერმანული მოდელი	იაპონური მოდელი
სოციალურ ღირებულებების ფასეულობა	არჩევანის ინდივიდუალური თავისუფლება	სოციალური ურთიერთქმედება	ურთიერთქმედება და ნდობა
შრომითი კოლექტივების როლი	პასიური	აქტიური	აქტიური თანაშეხება
დაფინანსების ძირითადი საშუალება	საფონდო ბაზარი	ბანკები	მმართველ სტრუქტურებთან სიახლოვის ხარჯზე
ინფორმაციის კონცენტრაცია	მენეჯმენტი	მენეჯმენტი	
"საშინაო ბაზარი":	მთავარი ბანკი		
ინვესტირების დროითი ჰორიზონტი	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი	გრძელვადიანი
კაპიტალის ღირებულება	მაღალი	საშუალო	დაბალი
კაპიტალის ბაზარი	მაღალლიკვიდური	ლიკვიდური	შედარებით ლიკვიდური
ძირითადი ეკონომიკური ერთეული (მსხვილ ბიზნესში)	კომპანია	ჰოლდინგი	საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი
ინვესტიციების ტიპი	რადიკალური	რთული	ინკრემენტალური
მენეჯმენტის ანაზღაურება	მაღალი	საშუალო	დაბალი

ამ ქვეყნების მიერ განვითარებული ქვეყნების მმართველობითი მექანიზმების გადაღება ხელს უწყობს შრომის ნარმადობის ზრდას, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას. გამოცდილების ეფექტიანი გამოყენებისა და რეალური ეკონომიკური სარგებლის მისაღებად აუცილებელია სახელმნიფოს სოციალურ-კულტურული თავისებურებების გათვალისწინება და შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტარიების სრულად გამოყენება.

ამ ქვეყნების მმართველობით სისტემებს ასევე გააჩნიათ საკუთარი თავისებურებები, რომლებიც დაკავშირებულია ეროვნულ სპეციფიკასთან. ასე, არაბული, აფრიკული და აღმოსაელური ქვეყნები წარმოადგენენ კოლექტივისტურ კულტურებს. მმართველობითი ღირებულებები არაბულ ქვეყნებში ფორმირდება მუსულმანური რელიგიით, ფილოსოფიური და სულიერი რწმენებით, არაბული ტრადიციების ერთიანობით. ისლამური და არაბული ტრადიციები აქცენტს აკეთებენ უფროსებისადმი პატივისცემაზე, „ეროვნული სახის დაცვისადმი მისწრაფებაზე", ღირსებაზე, მოკრძალებაზე, პატიებაზე, გულისხმიერებაზე, სიმამაცეზე, მორჩილებასა და თანაგრძნობაზე.

იმის გამო, რომ არაბული საზოგადოებები ითვლებიან კოლექტივისტურებად, ოჯახისა და გვაროვნული პოსტულატებისადმი ერთგულება არის გარკვეული სოციალური და ფინანსური სტატუსის იმპულსი.

აფრიკული კულტურები ასევე კოლექტიურია. აფრიკელი მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ უფრო პერსონებს შორის (ძიდაჯგუფურ) ურთიერთობებზე, ვიდრე ინდივიდუალურ წარმატებებზე, ხოლო საქმიანი კულტურის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო ნიშანია მოთმინება და პატიების უნარი.

მართვის ინდური თავისებურებები ძირითადად აიხსნება ეროვნული ფასეულობებითა და იმ ეროვნული თვისებებით, რომლებიც გამოხატულებას პოულობს პატივისცემას,

ნდობას, კეთილგანწყობას და მორჩილებაში.

ს. გოპალანმა და დ. რიეერამ ინდურ საზოგადოებაში გამოყვეს ათი დომინანტი ფასეულობა: ფატალიზმის უდიდესი გრძნობა, უნდობლობა, თანაგრძნობის დაბალი დონე, კონტროლის უმაღლესი გამოვლინება, ამბიციების დაბალი დონე, ნარსულ დროზე ორიენტაცია, სტატუსისადმი დიდი მნიშვნელობის მინიჭება, მორჩილებისა და დამოკიდებულების მაღალი დონე, ინდივიდის მოთხოვნილებების შენირვა ჯგუფის მოთხოვნილებებისა და მიზნებისათვის.

მიუხედავად თავისებურებების არსებობისა ყოველ ქვეყანაში, მკვლევარები მიდიან დასკვნამდე, რომ ხდება მართვის სისტემების „დაახლოება" ასე, მაგალითად, 90-იანი წლების დასაწყისში ნიდერლანდელმა სოციოლოგებმა, გამოიკვლიეს რა „სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში ბიზნესის ეროვნული თავისებურებები", აღნიშნეს, რომ თვითმყოფადი ელფერი ნამდვილად ფერმკთალდება. ყოფით კულტურაში, შრომით ურთიერთობებში და ნორმატიულ-ფასეულოვან სისტემაში ნათლად ვლინდება „უნივერსალური" დასავლური კულტურის გავლენა. უეჭველია, რომ ამ პროცესში გადამწყვეტი როლი გლობალიზაციას ეკუთვნის.

მე-20 საუკუნის მმართველობის ისტორია სავსეა ქვეყნების მიერ უცხოური ტექნოლოგიების ნარმატებით გამოყენების მაგალითებით. ამ რეიტინგში პირველ ადგილზე შეიძლება იაპონიისა და აშშ-ის დაყენება. უნდა ითქვას, რომ მთელი მეოცე საუკუნის განმავლობაში ამ ქვეყნების მენეჯერები ყურადღებით აკვირდებოდნენ ერთმანეთის სიახლეებს.

იაპონიის მიერ ამერიკული გამოცდილების გონივრულმა გამოყენებამ ხელი შეუწყო ქვეყნის გამოსვლას ომისშემდგომი კრიზისიდან. აშშ-მ კი მაშინ დაინყო იაპონური მართვის ცალკეული მექანიზმების გამოყენება, როდესაც მათ დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა. ამერიკელების ინტერესს ინვევდა მრავალი იაპონური მოდელი, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ იაპონური სანარმოების კონკურენტულ უპირატესობებს.

სტატისტიკური ანგარიში, რომელიც მოამზადა აშშ-ს მენარმეთა ეროვნულმა ასოციაციამ 1997 ნელს, მოწმობს, რომ გამოკვლეული 385 სანარმოდან ყველაზე დიდ ნარმატებას მიაღწია 16%-მა, რომლებმაც დანერგეს სისტემა JIT, ხოლო ჩატარებულმა გამოკითხვამ დაადასტურა კომპანიების კიდევ 53%-ის მზაობა გადასულიყვნენ მომარაგების ამ სისტემაზე. არ არის შემთხვევითი, რომ აშშ-ში JIT-ის პირველი მომხმარებლები გახდნენ Ford, General Motors, Hewlett-Packard, Intel, Motorola, Campell Soup, GE და სხვა მრავალი მსხვილი მნარმოებელი. სწორედ JIT-ის დანერგვამ მისცა აღნიშნულ სანარმოო გიგანტებს საშუალება შეენარჩუნებინათ თავისი საბაზრო პოზიციები.

70-80-იან წლებში გარკვეული დროის შემდეგ დასავლეთი კვლავ დაინტერესდა ხარისხის მართვის იდეებით, სადაც TQM-ს იდეოლოგიის ფარგლებში გამოჩნდნენ ხარისხის საკუთარი ტექნოლოგიები. მაგალითად, კომპანია Motorola-მ დაამუშავა სამუშაო შეცდომების განუხრელი შემცირების მეთოდი სახელნოდებით 6 შიგმა. დღესისათვის ამ ტექნოლოგიას მის გარდა იყენებენ სხვადასხვა სფეროში მომუშავე სხვა მსხვილი კომპანიებიც: ***General Electric, Du Pont, City Bank, Federal Express, J.P. Morgan.***

ასე რომ, გამოცდილების გაცვლა მართვის სფეროში ნარმოადგენს თანამედროვე სანარმოების საქმიანობის განუყოფელ ფაქტორს. იმავდროულად, მიუხედავად კულტურული შემადგენლის გათვალისნინებისა, არ ღირს მისი გადამეტებულად შეფასება. ასე, მ. გრეისონისა და ო. დელის აზრით, კონცეფციების, მიდგომების, საშუალებების დიდი ნანილი შეიძლება გადატანილ იქნეს სხვა ნიადაგზე ეკონომიკური თვალსაზრისით „ქვეყნების შედარებით თანასნორობის" პირობით. აქ ჩვენ სრულად ვიზიარებთ ავტორთა დასკვნებს.

თავის შრომაში ავტორები აქარნყლებენ მითს კულტურულ ფაქტორებზე მენეჯმენტის მაღალ დამოკიდებულებაზე, რაც აძნელებს მათ სხვა ქვეყანაში გადატანას და მაგალითად იაპონია მოჰყავთ.

ყველაფერი, რაც დღეისათვის ნარმოადგენს მმართველობის პრაქტიკის ნანილს, ყოველთვის არ ნარმოადგენდა იაპონური კულტურის ნანილს. ამრიგად, ბევრი ე. წ. იაპონური ეკონომიკური სისტემის უნიკალური ელემენტები – პარმონიული ურთიერთობები მუშებსა და მეპატრონეებს შორის, სამუდამო დაქირავება, „ხარისხის წრეები" – არ ნამოდგენენ სრული აზრით იაპონური კულტურის პროდუქტს, ისინი აუცილებლობითაა გამონვეული.

1945 წლიდან 1960 წლამდე შრომითი ურთიერთობები იაპონიაში მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე უარესი და სასტიკი იყო, ზოგიერთი მმართველი ბოლო მომენტამდე ნინ ელობებოდა სამუდამო დაქირავების შეზღუდული სისტემის შემოღებას. „კანბანი" და „ზუსტად ვადაში" გამოგონებულ იქნა ომის შემდეგ, როგორც დანაკარგებთან ბრძოლისა და მარაგების გაზრდის მეთოდი. შეჯიბრი შრომასა და კაპიტალს შორის დაიბადა ურთიერთდაუმყოფილებლობის, დამანგრეველი გაფიცვების და სამუშაოს დალაგების აუცილებლობის გამო. ხარისხის გაუმჯობესება ნარმოიშვა იაპონელების სურვილიდან გაეყიდათ თავისი პროდუქცია ყველაზე მაღალტექნოლოგიური საქონლის ბაზრებზე.

„ხარისხის წრეები" – ეს არ არის კულტურული არტეფაქტი. ისინი ნამოიქმნა მუშათა კრებებიდან, რომლებზედაც ისნავლებოდა ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდები.

მართლაც, მუშაობის მეთოდები სრულად შეესაბამებიან ქვეყნის კულტურულ ტრადიციებს. ისინი არ არის მიღებული მემკვიდრეობით საიდუმლოებით მოცული ნარსული კულტურიდან და შეიქმნა დღეევანდელი დღისათვის.

ჩვენ არ შეგვიძლია მთლიანად დავეთანხმოთ აღნიშნულ მოსაზრებას ამ ნანილში. უეჭველია, ნებისმიერი მოულენა და პროცესი მენეჯმენტში გამონეულია აუცილებლობთ, მათ საფუძველში დევს რეალური ეკონომიკური ინტერესები და პრობლემები. მეორეს მხრივ, ერთი და იგივე პრობლემა სხვადასხვა კულტურულ გარემოში სხვადასხვანაირად ნყდება, გამოიყენება სხვადასხვა რესურსები, ამოქმედდებიან სხვადასხვა მექანიზმები. დავუშვათ, რომ იგივე „წრეები" ნარმოიშვა იაპონურ ნიადაგში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კოლექტივიზმის, სოციალური პასუხისმგებლობის, ხარისხზე ყურადღების მიქცევის მაღალი დონე და ა. შ. თუ მომუშავეებს საკმარისად არა აქვთ ეს თვისებები, მაშინ ეს მექანიზმიც არ ნარმოიშობოდა. ჩვენს აზრს ეთანხმება მმართველობითი გამოცდილებით გამდიდრების შედეგების მონაცემები, რომელსაც უამრავი სირთულეები სწორედ კულტურული განსხვავებების ნიადაგზე ნარმოიშობოდა.

ამრიგად, მართვის უცხოური მოდელების გამოყენება ნარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური ცხოვრების აუცილებელ მოვლენას. მთავარი პირობა კი ეროვნულ მენტალიტეტთან შესაბამისობაა. მოცემული შესაბამისობა განაპირობებს ნარმოების შედარებით მდგრად სისტემას, არბილებს ნინააღმდეგობებს მართულებსა და მმართველებს შორის, ხელს უნყობს კრიზისული სიტუაციების გადალახვას. შესაბამისობა მენეჯმენტსა და მენტალიტეტს შორის – ეს არის სოციალური სისტემების ერთ-ერთი ფუძემდებლური ნიშანი, რომლებიც ხასიათდებიან სოციალური კონფლიქტების არარსებობით. ამის მაგალითია აშშ-ს, საფრანგეთის, ინგლისისა და გერმანიის ეკონომიკური განვითარება მე-20 საუკუნის 90-იან ნლებში.

ნინააღმდეგობრიობა სისტემაში „მენტალიტეტი-მენეჯმენტი" ნარმოადგენს ერთ-ერთ მიზეზს, რომელიც განაპიროებს სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისების ჩასახვასა და ხანგრძლიობას. ნათელი მაგალითია საქართველო, სადაც ბაზარზე გადასვლა და მასთან დაკავშირებული მართვის სისტემის რეფორმირების აუცილებლობა ვარაუდობს მის ქართულ მენტალიტეტთან შესაბამისობაში მოყვანას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

– თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის მოვლენათა შორის ყველაზე სერიოზულ როლს თამაშობს გლობალიზაცია, რომლის გავლენაც ძალზე დიდია საზოგადოების სოციალურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაზე;

– გლობალიზაციის პირობებში იზრდება კულტურათაშორისი კონტაქტების როლი, რაც ზრდის შედარებითი მენეჯმენტის მნიშვნელობას;

-ტრანსნაციონალური კომპანიები, გააჩნიათ რა კოლოსალური ეკონომიკური სიმძლავრეები, განაპირობებენ „გლობალური მართვის" ნარმოქმნას, „საზღვრებს გარეთ" ბიზნესის განხორციელების პრინციპების ფორმირებას, მართვაში ადამიანის როლის ამაღლებას უდიდესი სისწრაფით იზრდება მათი როლი საზოგადოების ეკონომიკურ და სოციალურ ცხოვრებაში.

ნმინდად ეკონომიკური მიზნების გარდა, შედარებით მენეჯმენტს გააჩნია მნიშვნელოვანი სოციალურ-პოლიტიკური მიზნებიც: მისი გონიერი გამოყენება ხელს უნყობს ნდობისა და ურთიერთსიმპათიის გაზრდას სხვადასხვა კულტურებს შორის.

მსოფლიოს ქვეყნები სხვადასხვა კლასიფიკაციის მიხედვით სხვადასხვა კლასტერებად იყოფა. კლასიფიკაციას აუცილებლად უნდა ახლდეს არგუმენტირებული დასაბუთება – თუ რა ნიშნის მიხედვით მოხდა ამა თუ იმ ქვეყნის კლასტერში შესვლა.

ჩვენ შევარჩიეთ კლასტერული კლასიფიკაციის ყველაზე უფრო მიღებული და უკვე აპრობირებული მეთოდი – ანუ ქვეყნების ეკონომიკების გახსნილობისა და გამჭვირვალეობის დონე. გარდა ამისა, კლასტერების შემადგენლობაში შემავალი ქვეყნები ტრადიციულად ფასდება კლასტერის გეოგრაფიული ცენტრიდან დაშორების მიხედვითაც, რაც გვაძლევს საშუალებას, ვიმსჯელოთ იმაზე, თუ რამდენად ახლოსაა ესა თუ ის ქვეყანა იმ კლასტერის შიდა დამახასიათებელ მაჩვენებელთან, რომლის შემადგენლობაშიც მოიაზრება.

დავასაბუთებთ მოსაზრებას კლასტერებად დაჯგუფებისათვის ეკონომიკის გახსნილობის მაჩვენებლის საბაზისოდ მიღების შესახებ.

ღია ეკონომიკა ნარმოადგენს ეკონომიკას, რომლეშიც სრულდება ოპერაციები საქონლის, მომსახურების, კაპიტალებისა და სხვა ნარმოების ფაქტორთა საერთაშორისო ბაზრებზე. ეს ოპერაციები სრულდება ყველაზე უფრო ხშირად ეკონომიკური ურთიერთობების სუბიექტების მიერ.

ღია ეკონომიკის რეგულირება სავალუტო რეზერვებისა და ნორმატივების საშუალებით ხდება, გარდა ამისა, არსებობს კიდევ საგარეო სავაჭრო გარიგებების თავისუფლებაც, რაც ჯამში სავალუტო კურსების თავისუფალი ფორმირების საფუძველია.

ღია ეკონომიკა ნიშნავს იმას, რომ ყველა ქვეყანას თავისუფლად შეუძლია საქონლის, მომსახურებისა და ნარმოების ფაქტორების ექსპორტისა და იმპორტის განხორციელება, გარდა ამისა, ქვეყნები თავისუფლები არიან შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში მონაწილეობის მიღების დროს.

ღია ეკონომიკის მქონე თავისუფალი ქვეყანა ღებულობს და გასცემს კრედიტებს მსოფლიოს ფინანსურ ბაზრებზე, იგი ჩართულია საერთაშორისო ფინანსურ და ეკონომიკურ ურთიერთობებში.

ღია ეკონომიკა მოითხოვს ერთობლივი მენარმეობის სხვადასხვა ფორმის აქტიურ გამოყენებას, თავისუფალი მენარმეობის ზონების განვითარებას, იგი გულისხმობს შიდა ბაზარზე უცხოური კაპიტალის, საქონლის, ტექნოლოგიების, ინფორმაციისა და სამუშაო ძალის შემოდინებას.

მაგალითად, აშშ ნარმოადგენს ღია ეკონომიკას, მაგრამ ეს სულაც არ გამორიცხავს საკუთარი შიდა ბაზრის დასაცავად ღონისძიებების გატარებას საბაჟო ბერკეტებისა და ბარიერების გამოყენებით ისეთი კონკურენტების მიმართ, როგორიც ტრადიციულად იყო იაპონია და ახლა უკვე ჩინეთიც.

ღია ეკონომიკს პოლიტიკის გატარება საბოლოო ჯამში მოიტანს მსოფლიო ბაზრის იმ ტიპის მიხედვით ჩამოყალიბებას, როგორსაც დღეს ევროკავშირი ნარმოადგენს. ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა სინგაპური, ახალი ზელანდია, შვეიცარია – ღია ეკონომიკის მაგალითს ნარმოადგენენ, ხოლო ჩრდილოეთ კორეა, კუბა, ალბანეთი კი – პირიქით.

ეკონომიკის ღია ტიპის განვითარების დონის განხილვა ყოველთვის წინა პლანზე ნევს ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოების პრობლემას, რომელიც მოიცავს ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის დამოუკიდებლობის პირობებისა და ფაქტორების ერთობლიობას.

ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოება ნარმოადგენს ზომებისა და ინსტრუმენტების იმ ქმედით ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია ქვეყნის დასაცავად არახელსაყრელი ფაქტორებისგან, რომლებიც მოსახლეობის ცხოვრების მიღწეულ დონეს ადაბლებენ და ატარებენ პოლიტიკური დესტაბილიზაციის პოტენციურ საფრთხეს.

ეროვნული ეკონომიკა, იხსნება რა გარე სამყაროსათვის, მნიშვნელოვანწილად ხდება დამოკიდებული გარე ბაზრებზე – სასაქონლო, კაპიტალთა, შრომის, საეალუტო თუ სხვა. ამ დროს ძირითად პრობლემად ყალიბდება:

- მოსახლეობის დასაქმება,
- ეროვნული ვალუტის კურსის მართვა,
- სამამულო მენარმეთა მდგომარეობა.

გლობალიზაციის შედეგად ძლიერდება ურთიერთკავშირები ეროვნულ ეკონომიკებს შორის. ერთი ქვეყნის მშპ ზრდა ხელს უნყობს მისი იმპორტის ზრდას, რაც თავის მხრივ ზრდის ეკონომიკურ ზრდას სხვა ქვეყანაში. და პირიქით – ერთ ქვეყანაში ნარმოების შემცირებამ შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს ეკონომიკური ზრდის დინამიკაზე სხვა

ქვეყნებში, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან მასთან სანარმოო, საავაჭრო, საველუტო და სხვა ურთიერთობებით. საგარეო ეკონომიკური გაელენას ახდენს პირველ რიგში ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაზე: მშპ ზრდის ტემპზე; დასაქმების დონეზე; ყველაზე მომგებიანი დარგების მდგომარეობაზე; ეროვნული ვალუტის კურსზე და სხვა.

ღია ეკონომიკა გულისხმობს სახელმნიფოსა და სახელმნიფოთაშორისი ინსტიტუტების გაძლიერებულ კონტროლს ღია საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებსა და გარიგებებზე.

რაც შეეხება საქართველოს, მან ბოლო ათნლეულის მანძილზე მნიშნელოვანნილად გახსნა საკუთარი ეკონომიკა. საექსპორტო საქონლის საექსპორტო ქვოტა კიდევ უფრო მაღალია: ოქრო – 8%, მანგანუმი და ფეროშენადნობები – 11%; მინერალური სასუქები – 12%; მინერალური წყლები – 32%; ღვინო – 35%; ხილი, ბოსტნეული და კენკრა – 25%.

პრაქტიკულად ზოგიერთი ჩვენი დარგი პირდაპირ ექსპორტზე მუშაობს. მაგრამ ეს ჩვენი ქვეყნის უფრო საექსპორტო ნარმოებისკენ ორიენტაციაზე მიუთითებს, ვიდრე შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში ჩართულობაზე.

საქართველოს ეკონომიკის გახსნილობის დონის მატებამ მოგვიტანა როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგები. დადებით შედეგებს შეიძლება მივაკუთნოთ:

- საბაზრო კონკურენციის დონის მატება;
- ახალი პროდუქტების გამოჩენა;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- საექსპორტო შესაძლებლობების გაფართოება;

ხოლო უარყოფით შედეგებს კი განეკუთნება:

- დარგობრივი სტრუქტურის გაუარესება;
- ჩამორჩენილი დარგების განვითარების იმპულსების თითქმის გაქრობა;
- ეკონომიკური ურთიერთობებისა და ეროვნული ეკონომიკის ანკლავიზაციის დაქვეითება;
- კაპიტალის გადინება.

დღეს არსებული 213 ქვეყნიდან ყველა სხვადასხვა ეკონომიკურ სიტუაციაში იმყოფება. ეკონომიკური განვითარებისათვის სახასიათო კლასიფიკაციების შესნავლა საშუალებას იძლევა ყოველი ცალკეული ქვეყნის მსგავსი მაჩვენებლის შესნავლისათვის როგორც ცალცალკე, ისე სხვასთან შიმართებაში.

ამ საკითხის შესნავლისას უდიდეს როლს თამაშობს ეკონომიკური განვითარების განცალკევებული სტატისტიკური აღრიცხვა, რომელიც შეიძლება სხვა ქვეყნის ტერიტორიებსაც კი შეეხოს.

ღია ეკონომიკის დასახასიათებლად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები :

- საექსპორტო ქვოტა;
- საიმპორტო ქვოტა;
- საგარეო-სავაჭრო ქვოტა;
- უცხოური ინვესტიციების მოცულობა.

ცხრილ 7.3-ში მოყვანილი ქვეყნების ეკონომიკის გახსნილობის დონის მიხედვით კლასიფიკაციისათვის და მათი შემდგომი კლასტერული ანალიზისათვის არჩეულ იქნა შემდეგი მაჩვენებლები:

X_1 – იმპორტის ნილი ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში, რომელიც გვაძლევს საშუალებას, განვსაზღვროთ თანაფარდობა ქვეყანაში შემოტანილ ნედლეულსა და მზა პროდუქციას შორის. ეს მაჩვენებელი ყველაზე უფრო თვალსაჩინოდ ახასიათებს ქვეყნის ეკონომიკის გარე ბაზრებზე დამოკიდებულებას და ეროვნული ეკონომიკის დარგების განვითარების დონეს;

X_2 – ექსპორტის ნილი ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში – საექსპორტო პროდუქციის გადამუშავების სახისა და ხარისხის მიხედვით თანაფარდობა ანდა ხვედრითი წონა. ასე მაგალითად, გადამამუშავებელი დარგების მაღალი ხვედრითი წონა ქვეყნის ექსპორტში მიგვითითებს ამ დარგების ნარმოებისა და სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების მაღალ დონეზე;

X_3 – ადამიანური პოტენციალის განვითარების ინდექსი (HPDI, HDI) – ეს არის მაჩვე-

ნებელი, რომელიც ადარებს სილარიბის, განათლების, წერა-კითხვის უცოდინარ ადამიანთა რაოდენობის, სიცოცხლის ხანგრძლივობისა და სხვა დონეებს.

X_4 – უცხოური ინვესტიციების მოცულობის დონე ქვეყნის მშპ-ში. ინვესტიციები წარმოადგენს ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისა და ზრდის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს არსებული ეკონომიკური სისტემის მიუხედავად.

ამდენად, მივიღეთ შემდეგი სურათი:

ცხრილი 7.3. ქვეყანათა კლასტერული ჯგუფები ექსპორტისა და იმპორტის საშუალო მაჩვენებლისა და HPDI დონის მიხედვით

I კლასტერი

(ქვეყნები ექსპორტისა და იმპორტის საშუალო მაჩვენებლით და HPDI მაღალი დონით)

I ქვეკლასტერი: ალბანეთი, ანტიგუა და ბარბუდა, არუბა, ბარბადოსი, ბოტსვანა, ბოსნია და ჰერცოგოვინა, ბულგარეთი, კამბოჯა, დანია, საქართველო, გერმანია, განა, იამაიკა, იორდანია, ლატვია, მაკედონია, მონღოლეთი, მოლდოვა, ნიკარაგუა, პარაგვაი, პოლონეთი, სამოა, სერბეთი და სხვა;

II ქვეკლასტერი: არგენტინა, სომხეთი, ბოლივია, ავსტრალია, კანადა, ჩილე, ხორვატია, ჩინეთი, ეკვადორი, იაპონია, ფინეთი, საფრანგეთი, საბერძნეთი, ისრაელი, იტალია, იაპონია, ყაზახეთი, ლიბანი, მექსიკა, ნორვეგია, რუმინეთი, დიდი ბრიტანეთი, აშშ, თურქეთი, უზბეკეთი, შვედეთი, შვეიცარია, ესპანეთი, პორტუგალია, რუსეთი, ვენესუელა;

III ქვეკლასტერი: ანგოლა, აზერბაიჯანი, ბაჰრეინი, ქუვეითი, კონგო, ომანი, თურქმენეთი, კატარი, საუდის არაბეთი.

II კლასტერი

(ქვეყნები იმპორტ-ექსპორტის, HPDI და უცხოური ინვესტიციების დონის მაღალი მაჩვენებლებით)

ბელორუსი, ბელგია, ესტონეთი, ჩინეთი, უნგრეთი, ირლანდია, ლესოტო, ლიტვა, ლუქსემბურგი, მალაიზია, მალტა, მავრიტანია, ნიდერლანდები, პალაუ, სინგაპური, სლოვენია, სვაზილენდი, ტაილანდი, ვიეტნამი

III კლასტერი

(ეკონომიკის გახსნილობის დაბალი მაჩვენებლების მქონე ქვეყნები)

ავღანეთი, ბანგლადეში, ბენინი, ბუტანი, ბრაზილია, კამერუნი, ჩადი, გვატემალა, გვინეა, ეთიოპია, ინდოეთი, ინდონეზია, ლიბერია, მადაგასკარი, მალი, ნეპალი, ნიგერი, პაკისტანი, სენეგალი, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა, ტაჯიკეთი, ტანზანია, ტოგო, ზამბია, ზიმბაბვე.

როგორც დავინახეთ, პირველი კლასტერი დაყოფილია სამ ქვეკლასტერად ქვემოთ მოყვანილი მაჩვენებლების მიხედვით.

ცხრილი 7.4.საშუალო მაჩვენებლები კლასტერების მიხედვით

მაჩვენებელი	კლასტერი					
	I კლასტერი			II კლასტერი	III კლასტერი	საშუალო შეწონილი
	I ქვეკლასტერი	II ქვეკლასტერი	III ქვეკლასტერი			
X_1	0,42	0,24	0,25	0,74	0,33	0,54
X_2	0,27	0,23	0,51	0,95	0,28	0,46
X_3	0,634	0,811	0,698	0,688	0,418	0,534
X_4	0,05	0,02	0,06	0,08	0,05	0,03

ცხრილში მოყვანილია თითოეული კლასტერის საშუალო მაჩვენებელი.

ყველა ქვეკლასტერის 1 კლასტერში ჩართულია ქვეყნები, რომელთაც აქვთ იმპორტი-

სა და ექსპორტის საშუალო მაჩვენებელი. ამ ქვეკლასტერებში გამოირჩევა მე-2, რომელშიც შევიდა ქვეყნები **HPDI** ინდექსის არც თუ მაღალი დონით.

მეორე კლასტერში დაჯგუფდა **HPDI** მაღალი მაჩვენებლის მქონე ქვეყნები. აღსანიშნავია, რომ ისინი გამოირჩევიან, აგრეთვე, მოზიდული უცხოური ინვესტიციების მაღალი დონითაც. ამ მაჩვენებლით იგი ოდნავ ჩამორჩება პირველი კლასტერის ქვეყნებს, მაგრამ სხვაობა არც თუ ისეთი დიდია.

რაც შეეხება მესამე კლასტერს, აქ თავმოყრილია ქვეყნები ყველაზე დაბალი მაჩვენებლებით. ყველაზე დამალი კი მე-3 კლასტერის X_3 მაჩვენებელია. თვალსაჩინოა ის, რომ მნიშვნელოვანი გადახრა მოხდა პირველსა და მესამე, მეორე და მესამე კლასტერებს შორის

ცხრილი 7.5. ქვეყანათა კლასტერული ჯგუფები გეოგრაფიული ცენტრიდან დაშორების მიხედვით

კლასტერი № 1	ცენტრიდან დაშორება	კლასტერი № 2	ცენტრიდან დაშორება	კლასტერი № 3	ცენტრიდან დაშორება
ბანგლადეში	5,23134	ბრაზილია	11,48622	ავსტრია	6,01051
პაიტი	5,95546	ვიეტნამი	8,96820	არგენტინა	6,83865
ეგვიპტე	10,46329	მალაიზია	7,03307	ბელგია	7,38837
ზამბია	12,12308	მაროკო	8,69847	დიდი ბრიტანეთი	5,24617
ინდოეთი	7,89380	საუდის არაბეთი	11,63236	გერმანია	4,50431
ეთიოპია	8,78434	ტაილანდი	10,08375	პონკონგი	8,78148
		თურქეთი	5,28530	ირლანდია	5,77351
		ფილიპინები	4,38311	იტალია	3,22620
		ჩინეთი	6,95146	კანადა	3,13051
		აფრიკის სრ	2,47495	ნიდერლანდები	5,44860
		პონდურასი	2,89278	ნორვეგია	2,95122
				არაბ. საემიროები	10,62060
				პორტუგალია	13,30587
				აშშ	3,68184
				უკრაინა	5,84495
				ფინეთი	5,40542
				საფრანგეთი	3,20097
				შვეიცარია	5,71141
				შვედეთი	4,26434
				სამხრეთ კორეა	4,35683
				იაპონია	4,17849

ქვეყანათა კლასტერები დაჯგუფებულია შემდეგნაირად:

- **I** კლასტერი

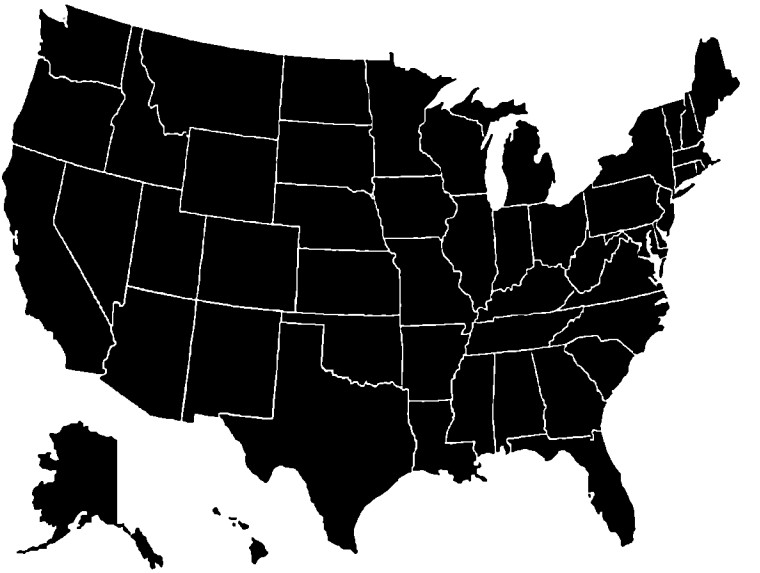
I ქვეკლასტერი: ექსპორტისა და იმორტის საშუალო მაჩვენებლების მქონე ქვეყნები;

- II ქვეკლასტერი: პირველი კლასტერის დონის ქვეყნები, რომელთა ზოგიერთი მაჩვენებელი უფრო მაღალია;
- III ქვეკლასტერი: ქვეყნები, რომელთა **HPDI** ძალზე მაღალია.

- **II** კლასტერი. იმპორტისა და ექსპორტის, უცხოური ინვესტიციებისა და **HPDI** ყველაზე მაღალი მაჩვენებლების ერთად მქონე ქვეყნები;

- **III კლასტერი. ეკონომიკის გახსნილობის ყველაზე დაბალი მაჩვენებლების მქონე ქვეყნები.**

ახლა განვიხილოთ ქვეყნების კლასტერიზაცია გეოგრაფიული ნიშნის, ანუ კლასტერების გეოგრაფიული ცენტრიდან დაშორების მაჩვენებლის მიხედვით.
სწორედ ამ ნიშნის მიხედვით არის განიხილული და დალაგებული ქვეყნების მართვის შემდგომი ანალიზი.



თავი 8
ამერიკის შეერთებული შტატები

8.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

ამერიკის შეერთებული შტატები მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყანაა როგორც ეკონომიკური, ისე სხვა მაჩვენებლების მიხედვით; მას აქვს მსოფლიოში ყველაზე დიდი მთლიანი შიდა პროდუქტი, რომელმაც 2013 ნელის მსყიდველობითი უნარის პარიტეტით 16 245 მილიარდი დოლარი შეადგინა.

აშშ-ს მსოფლიოში მე-4 ადგილი უჭირავს ტერიტორიის ფართობით (9,4 ათ. კვ.კმ) და მესამე მოსახლეობის რაოდენობით (მიახლოებით 300 მლნ ადამიანი). ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-ის ნილი შეადგენს 44 ათას დოლარს, რაც აშშ-ს მდიდარი ქვეყნების რეიტინგში ლიდერის პოზიციებს უმკვიდრებს.

ქვეყანა განლაგებულია პრაქტიკულად ყველა კლიმატურ ზონაში, რაც ხელს უწყობს როგორც სოფლის მეურნეობის, ისე ტურიზმის განვითარებას. ბუნებრივი რესურსებიდან მომპოვებელი დარგის ყველაზე დიდი წილი (90%) ენერგორესურსებზე მოდის: ნავთობი, ქვანახშირი, გაზი და ურანი. მეტალების მოპოვებაში ყველაზე დიდი წილი რკინის მადანსა და სპილენძზე მოდის – 75%. მაგრამ ამავდროულად უნდა აღინიშნოს, რომ მინერალური ნედლეულის მოთხოვნილების 50%-ს აშშ იმპორტის ხარჯზე იკმაყოფილებს. კერძოდ, აშშ-ს არ გააჩნია ისეთი სტრატეგიული მეტალების მარაგი, როგორიცაა ქრომი, მანგანუმი, ვოლფრამი და კობალტი.

ისტორიულად აშშ განვითარდა, როგორც გადმოსახლებული ემიგრანტების ქვეყანა. აუთვისებელი მინები, თავისუფალებისა და შენარმეობის სული იზიდავდა ახალი სამყაროს ნაპირებისკენ ხალხის სულ ახალ და ახალ ნაკადებს.

კაპიტალისტური ურთიერთობების განვითარებასთან ერთად ამერიკაში გამოჩნდნენ სხვა კონტინენტის წარმომადგენლები, რომლებიც აქ თავისი ნებით არ მოხვედრილან. ესენი იყვნენ აფრიკელი შავკანიანები, რომლებიც მონების სახით ჩამოყავდათ პლანტაციებში სამუშაოდ. მაგრამ მოგიანებით აფროამერიკელებმა (როგორც მათ ახლა უნოდებენ) მიიღეს თავისუფლება და სხვა მოსახლეობასთან თანაბარი სამოქალაქო უფლებები. ამდენად აშშ გადაიქცა მრავალნაციონალურ ქვეყნად, რომელიც დღესაც რჩება თავისუფლებისა და ადამიანური უფლებების დაცვის ოაზისად.

აშშ არა მარტო ახდენს მსოფლიოს ინტელექტუალური ელიტის აბსორბციას, არამედ არის ყველა ყველა კონტინენტიდან გამოქცეული ადამიანის ნავსაყუდელი, რომლებიც ღებულობენ აქ თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას. მიგრანტები ღებულობენ არც თუ ცუდ ანაზღაურებას და, ნყვეტენ რა საკუთარ პრობლემებს, პარალელურად შრომობენ ამერიკული ეკონომიკის ასაყვავებლად.

აშშ-ის თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყნაში საკმაოდ დიდ როლს თამაშობენ სხვადასხვა რელიგიური კონფესიები. მოსახლეობის 90%-ზე მეტი მორწმუნეა, ნახევარზრ მეტი რეგულარულად დადის ეკლესიაში, რაც ქვეყნის ცხოერებაში ეკლესიას სამთავრობო ინსტიტუტების თანაბარ პოზიციებს ანიჭებს (მაგალითისთვის: აშშ არჩევნებში მონანილეობას იღებს ნაკლები ადამიანი, ვიდრე დადის ეკლესიაში).

ცხრილი 8.1.1. გვიჩვენებს, რომ რელიგიურობაში აშშ არაფრით ჩამოუვარდება კათოლიკურ იტალიას, მაგრამ ბევრად ჩამოუვარდება სხვა ქვეყნებს ამომრჩეველის აქტიურობით.

ცხრილი 8.1. 1.მოსახლეობის პოლიტიკური და რელიგიური აქტივობა განვითარებულ ქვეყნებში

ქვეყანა	ეროვნულ არჩევნებში მონაწილე მოსახლეობის პროცენტი	ოჯახების რაოდენობა, რომლებიც რეგულარულად დადიან ეკლესიაში
აშშ	49,1	51,6
გერმანია	82,2	20,0
საფრანგეთი	68,9	-
დიდი ბრიტანეთი	71,5	23,6
ნიდერლანდები	78,3	28,9
შვედეთი	78,6	10,0
იტალია	85,0	55,8
იაპონია	58,8	-
კორეის რესპუბლიკა	63,9	

აშშ – მსოფლიოს ყველაზე ტევადი და კონკურენტუნარიანი ბაზარია. ბიზნესის კეთების სიადვილისა და თავისუფლების მაჩვენებლებით იგი ყოველთვის ერთერთ პირველ პოზიციებს იკავებს მსოფლიო ქვეყნების რეიტინგში. მსოფლიო საფინანსო-სავალუტო კრიზისის შემდეგ საერთაშორისო ინვესტორების ყურადღება, რომელიც მანამდე სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნების, რუსეთისა და ლათინური ამერიკის ქვეყნებისკენ იყო მიმართული, გადაერთო ტრანსატლანტიკურ ზონაზე, რომელიც ორ ძირითად „მამოძრავებელ ძალას" მოიცავს: ჩრდილოეთ ამერიკულ თავისუფალი ვაჭრობის (NAFTA -აშშ, კანადისა და მექსიკის შემადგენლობით) და ეროპული ეკონომიკური სივრცის ქვეყნებს

აშშ ეკონომიკური განვითარების თავისებურებები

მსოფლიო ეკონომიკური ლიდერი აშშ XX საუკუნის შუა წლებში გახდა, როცა ისტორიულად შეიცვალა მსოფლიო მეურნეობის ძალთა განლაგება. აშშ ლიდერი პოზიციის არ-თართი მიზეზი მსოფლიო ომები გახდა, რომლებმაც ბევრად შეაფერხა ეეროპის ქვეყნების ეკონომიკური პოტენციალის განვითარება. მსოფლიო ბაზარზე პირველობისათვის ბრძლის აშშ ძირითადი კონკურენტები, ომობდნენ რა ერთმანეთთან, დიდ ხნით გამოეთიშნენ კონკურენტულ ბრძოლას ბაზრების მოსაპოვებლად. ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა კი, რომლის პოტენციალი არ იყო განადგურებული ომებით და აგრეთვე თავისუფალი სავაჭრო ურთიერთობისა და ეკონომიკაში სახელმწიფოს დროული ჩარევის გამო, პირველ პოზიციებზე გადაინაცვლა.

გარდა ამისა, აშშ-მ გააჯანსაღა თავისი ეკონომიკა, გადავიდა რა ახალ ეკონომიკურ დოქტრინაზე 1929-1933 ნნ დიდი დეპრესიის შემდეგ. *დიდი დეპრესიის* დროს აშშ ეკონომიკის მდგომარეობა კრიტიკული იყო. იგი ძალზე გაუდა გასული საუკუნის დასასრულს განვითარებულ ეკონომიკურ კრიზისებს. სწორედ დიდი დეპრესიიდან გამოსასვლელად შემოიტანა პრეზიდენტმა ფრანკლინ დელანო რუზველტმა „ახალი კურსის" პროგრამა, რომელიც მოიცავდა შემდეგ ელემენტებს: ფინანსური კანონები, ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა, რეგინული პოლიტიკა. განვიხილოთ მოკლედ ყველა ამ მექანიზმის მოქმედება.

- *ფინანსური კანონები.* აქ განსაკუთრებულად აღნიშვნის ღირსია „საბანკო საქმიანობის შესახებ განსაკუთრებული კანონი", რომელმაც ფედერალურ კონტროლს დაუქვემ-

დებარა ქვეყნის ყველა ბანკი და შემოიტანა *კერძო ანაბრების ფედერალური გარანტირების შესახებ* ახალი ნესების თანახმად, ბანკებს ეკრძალებოდათ კანონსანინააღმდეგო ქმედებები, კერძოდ: განეხორციელებინათ ფასიანი ქაღალდების ყიდვა და სამენარმეო საქმიანობა. ბანკები იძულებულები გახდენ თავის ძირითად საქმიანობას – მენარმეებისა და მოქალაქეების დაკრედიტებას დაბრუნებოდნენ, რამაც ფინანსური და და სხვა სპეკულაციების ტალღა მკაცრად შეამცირა. ცვლილებები იქნა შეტანილი ფასიანი ქაღალდების მიმოქცევის ნესებშიც. ამ მიზნით იქნა მიღებული „საბირჟო ოპერაციების პატიოსნებისა და ფასიანი ქაღალდებით ცაჭრობის ნესების შესახებ" კანონი. ამდენად, აშშ დიდი ხნით დაიძღვია თავი ფინანსური და საბანკო კრიზისების გამეორებისაგან;

- *ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა.* ჯერ ერთი, „ახალი კურსის" შემოღების შემდეგ, პრიორიტეტი მიენიჭა ნაციონალური მრენველობის განვითარებას, ანუ, ამერიკელ მენარმეს. გაჩნდა ლოზუნგი „იყიდე ამერიკული!". დანესდა აკრძალება საზღვარგარეთული საქონლის შემოტანაზე სახელმნიფო შეკვეთით. გამონაკლისს ნარმოადგენდა მხოლოდ ის შემთხვევები, როცა უცხოური საქონლის ღირებულება ამერიკულ ანალოგზე რაგორც მინიმუმ ორჯერ ნაკლები, ხოლო ხარისხი კი უკეთესი იყო. უცხოური საქონლის იმპორტზე შემოღებულ იქნა კვოტები და მარალი საბაჟო გადასახადები. მეორეც, ძირეულად შეიცვალა სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკა. სოფლის მეურნეობის ძირითად პრობლემას ზენარმოება (ჭარბი ნარმოება) ნარმოადგენდა, ანუ შიდა ბაზარზე იყო სასურსათო საქონლის სიჭარბე. ამიტომაც სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ნარმოება შეიზღუდა. გარდა ამისა იქნა მიღებული კანონები „ფერმერების დაკრედიტებისა" და „იპოთეკის" შესახებ, რომელთა თანახმად ფერმერებმა და ქალაქების მოსახლეობამ მიიღეს ფედერალურ დონეზე გარანტირებული კრედიტების მიღების საშუალება. სულ გაცემული იყო 300 ათასი მოკლევადიანი სესხი 1,5 მილიარდ დოლარის ოდენობით;
- *სოციალური პოლიტიკა.* კრიზისისგან ყველაზე უფრო დაზარალებულ და ღატაკ მოსახლეობას გაენია საგანგებო დახმარება. საზოგადოებრიეი სამუშაოების ორგანიზებისთვის (მოსახლეობის ამ ფენის დასახმარებლად) იქნა გამოყოფილი პირდაპირი ფინანსური დახმარება 5 მილიარდი დოლარის ოდენობით. ამ დახმარებამ მოიცვა 4 მილიონ ადამიანზე მეტი. „ახალი კურსის" ფარგლებში მოქმედებდა 400 ათასზე მეტი ეკონომიკური თუ სოციალური პროგრამა, რომელთა ჩარჩოებშიც იქნ აშენებული დაახლოებით 500 აეროპორტი, უამრავი გზა, სკოლა, ინფრასტრუქტურის სხვა ობიექტები. აღსანიშნავია, რომ მოსახლეობისთვის აღმოჩენილი დახმარება არ ატარებდა ფულად ფორმას. დახმარებას სამუშაოს საზე ქონდა, ანუ მოსახლეობას ფული უნდა გამოემუშავებინა. შეენიშნავთ, რომ ბევრი პროგრამა ეკონომიკური გამრთლებულობით ნამდვილად ვერ დაიკვეხნიდა და ამერიკის მთავრობას არც ქონია ამის პრეტენზია. ეს პროგრამები იმისკენ იყო მოწოდებული, რომ მოსახლეობას ემუშავა, ანუ არ შეჩვეულიყო უსაქმურობას.

ახალგაზრდობის დასაქმებისა და უმუშევრობის ფონზე წარმოშობილი კრიმინალის შემცირებისთვის მიღებულ იქნა კანონი „შრომითი ბანაკების" შესახებ. შრომითი ბანაკები იყო შექმნილი სამრენველო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ობიექტების დაცვისა და კონსერვაციის, აგრეთვე ეროვნული სიმდიდრის შენარჩუნების (იქმნებოდა ეროვნული პარკები და ნაკრძალები) მიზნით. კანონის მიღების შემდეგ პირველი სამი თვის განმავლობაში შექმნილი იყო 1300 ბანაკი, რომლებშიც გაერთიანდა და დასაქმდა 300 ათასზე მეტი ახალგაზრდა უმუშევარი. 1933-დან 1944 წლამდე შრომით ბანაკებში გაიარა 2,5 მილიონ ახალგაზრდაზე მეტმა, რომლებიც აშენებდნენ დამბებს, ხიდებს, წყალსაცავებს, იცავდნენ ტყეებს და ა.შ. შემდგომში შრომითი ბანაკების ყოფილმა მონაწილეებმა შექმნეს რეზერვისტების კონტინგენტი, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღო მეორე მსოფლიო ომში.

ფასების დონეზე კონტროლისთვის იყო შექმნილი „კომუნალური მომსახურების მონოპოლისტების მართვის სახელმნიფო კორპორაცია". ბუნებრიემა მონოპოლიტებმა დაკარგეს უფლება, უკონტროლოდ ეკარნახათ მოსახლეობისთვის თავისი პირობები.

- *რეგიონული პოლიტიკა.* ქვეყნის დეპრესიული რეგიონების ეკონომიკის სტაბილიზაციისთვის მათთვის იქნა შემუშავებული განვითარების სპეციალური პროგრამები, რომლების ფედერალურ დაფინანსებასა და მართვას გულისხმობდნენ. კერძოდ, ასეთი განსაკუთრებული ზონა შეიქმნა მდინარე ტენესისის დაბლობზე, რომელიც დღესაც ნარმატებით ფუნქციონირებს.

პრეზიდენტი რუზველტის მიერ „ახალი კურსი" ჩატარდა ერის შეკავშირების მიზნით. ამერიკელები გაერთიანდნენ კრიზის ნინააღმდეგ და ერმა მიაღწია კონსოლიდაციას. პრეზიდენტს კონგრესმაც დაუჭირა მხარი, რომელმაც გართულების გარეშე მიიღო ყველა შემოთავაზებული კანონი. თვით რუზველტმა პირადად აუხსნა ამერიკელებს თავისი პროგრამის არსი, არწმუნებდა ამომრჩევლებს მის ქმედითობაში თავის რადიოგამოსვლებით. ამას დიდი მნიშვნელობა ქონდა, ვინაიდან საზოგადოებასთან კომუნიკაცია ზრდის ნარმატების შანსებს. არ უნდა დაგვავიწყდეს „ახალი კურსის" კავშირი იმ დროის მონინავე ეკონომიკურ თეორიებთან. რა თქმა უნდა, მხედველობაში გვაქვს ჯონ მეინარდ კეინსის ერთობლივი მოთხოვნის სტიმულირების თეორია.

ამდენად, სულაც არ არის გასაკვირი, რომ „ახალი" კურსი წარმატებული გამოდგა და გამოიყვანა ქვეყანა იმ ღრმა დეპრესიიდან, რომელმაც (ამერიკელი ექსპერტების გათვლით) აშშ-ს ეკონომიკური განვითარება 150 წლით უკან დასწია. „ახალმა კურსმა" საშუალება მისცა ქვეყანას, მეორე მსოფლიო ომამდე გაეჯანსაღებინა და აელორძინებინა თავისი ეკონომიკა.

მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ აშშ აღმოაჩნდა მნიშვნელოვანი აქტივები ევროპული ქვეყნების ოქროს მარაგების სახით, რომელიც გადმოტანილ იქნა ომამდე და ომის პერიოდში ფედერალურ საგანძურში, ფორტ-ნოქსში. ქონდა რა ეროვნული ვალუტის ოქროზე გაცვლის შესაძლებლობა და მძლავრი ეკონომიკა, აშშ, რომელსაც ომი პრაქტიკულად არ შეხებია, სათავეში ჩაუდგა ბრეტონ-ვუდსის სავალუტო სისტემას. 1944 წელს ამერიკულ ქალაქ ბრეტონ-ვუდსში მიღებული სისტემის მიხედვით ამერიკული დოლარი ოფიციალურად მსოფლიო ვალუტად იქნა მიღებული. ამავდროულად, აშშ ეკონომიკური სიმძლავრე პოლიტიკურად გამაგრებულ იქნა ბირთვული იარაღის არსებობით.

ომისშემდგომ პერიოდში აშშ დაინყო ევროპის ქვეყნების განადგურებული ქვეყნებისათვის დახმარების განევა. მარშალის გეგმით ევროპის ქვეყნებს გამოეყოთ სესხის სახით 13 მილიარდ დოლარზე მეტი. გარდა ამისა, კონსულტაციებითა და სხვა სახის დახმარებით ამერიკამ ბევრად განაპირობა „მზის ამოსვლა" იაპონიაში. ამგვარად, ამერიკული ინვესტიციები მძლავრი ნაკადის სახით შეიჭრა ამ ქვეყნებში და დაინყო ამერიკის „მეორე ეკონომიკის" შექმნა. აშშ „მეორე ეკონომიკა" ამერიკული კორპორაციების ფილიალებისა და ქვედაყოფების ფინანსებისგან შედგება და თავისი სანრმოო პოტენციალით არაფრით ჩამოუვარდება ბევრი ნამყვანი ქვეყნის ეკონომიკებს.ამას დავამატოთ აშშ მიერ განხორციელებული საპორთფელო ინვესტიციები და სესხის სახით გატანილი კაპიტალი და დავინახავთ, თუ რატომ იქცა აშშ 1950-იანი წლების დასანყისისთვის მსოფლიოს ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ლიდერად.

მაგრამ ევროპისა და იაპონიის ეკონომიკების თანდათანობითი აღდგენის შემდეგ სიტუაციამ მსოფლიოში ცვლილება დაინყო. ამერიკული საქონლის კონკურენტუნარიანობა მცირდება, მცირდება დოლარის კურსიც ევროპულ და იაპონურ ვალუტებთან მიმართებაში. ბრეტონ -ვუდსის შეთანხმებით დოლარის პარიტეტი შეადგენდა: $ 35 = 1ტ.უ. ოქროს (ტროას უნცია = 31,1 გრამს), ანუ $ 1 შეესაბამებოდა 0,888 გრ ოქროს. ეს პარიტეტი 1944 წლიდან არ შეცვლილა. ანუ, აშშ დოლარის ვარდნა ევროპული ვალუტებისა და იენის მიმართ ნიშნავდა იმას, რომ დოლარში ნაკლებ ევროპულ და იაპონურ ფულს იხდიდნენ. შემდეგში კი დოლარები შეიძლება გაცვლილიყო ოქროზე და შეტანილი დეპოზიტზე პროცენტების დარიცხვით. ამდენად, დოლარების მასა უცხო რეზიენტების ხელში მატულობდა, ხოლო აშშ მიერ დაგროვილი ოქროს მარაგი კი შესაბამისად იკლებდა. აშშ აღმოჩნდა ისეთ მდგომარეობაში, რომ თუ საჭირო გახდებოდა ერთდროულად ყველა უცხოელის ხელში მყოფი დოლარის ოქროთი უზრუნველყოფა, იგი ამას ვეღარ მოახერხებდა. 1971 წელს დოლარის ოქროს პარიტეტი იქნა დანეული, ხოლო 1973 წლიდან კი დოლარის ოქროზე გაცვლა საერთოდ იქნა შენყვეტილი, ანუ „ოქროს სავალუტო სტანდარტი" გაუქმდა.

ევროპული ქვეყნებისა და იაპონიის სიმძლავრის ზრდასთან ერთად აშშ მიერ ნარმოებული მშპ ნილი ამ ქვეყნებთან მიმართებით კლებულობდა, აგრეთვე 1/3-ით იკლო მისმა ნილმა მსოფლიო მშპ-შიც. გარდა ამისა შემცირდა აშშ კაპიტალის ექსპორტიც მსოფლიო მასშტაბით და სამჯერ შემცირდა ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანიების ნილი მსოფლიო ინვესტიციებში. ევროპამ და იაპონიამ შრომის ნაყოფიერებით გაუსწრეს აშშ-ს და ამის შედეგად ამერიკაში ევროპული ქვეყნებიდან და იაპონიიდან ექსპორტირებული

საქონლის მოცულობა ორჯერ გაიზარდა ამერიკული საქონლის ევროპაში და იაპონიაში ექსპორტის დაცემის ფონზე. 1980-იანი წლების დასაწყისისთვის კონკურენტუნარიანმა უცხოურმა პროდუქციამ გადააჭარბა ამერიკული ბაზრების, ხოლო ამერიკული კი სულ უფრო ძნელად პოულობდა უცხოელ მომხმარებელს. ამან ეკონომიკაში დაიწყო გაძლიერებული უცხოური ტრანსნაციონალური კომპანიების ინვესტიციების მოდინება, რომლებმაც ამერიკული გასაღების ბაზართან მიახლოებისთანავე დაიწყეს აქ სანარმოო და ამწყობი, სერვისული მომსახურების ცენტრების გახსნა.ამან პოზიცია მსოფლიო ეკონომიკაში და საგარეო ვაჭრობაში მნიშვნელოვნად გაუარესდა. 1980-იანი წლების შუაგულში სავაჭრო ბალანსის დეფიციტმა 150 მილიარდი დოლარი შეადგინა, ხოლო საგადასახადო ბალანსისამ კი 140 მილიარდი. ამან იქცა საქონლის სუფთა იმპორტიორად.

მსოფლიო ეკონომიკაში ლიდერობის დაკარგვის აშკარა საფრთხის წინაშე მდგომ ქვეყანას მოუნია მიემართა სწრაფი საპასუხო ზომებისათვის:

- მსოფლიო ბაზარზე ამერიკული მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის პოზიციების გასამაგრებლად იყო გაზრდილი სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოებზე გამოყოფილი ასიგნებები;
- დაცქარდა და გაღრმავდა მრენველობის გარდაქმნა მეცნიერებატევად დარგების სასარგებლოდ;
- ნარმოიშვა და განვითარდა სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მასტიმულირებელი ახალი მეთოდები.

ამერიკამ სტრატეგიულად სწორად აირჩია მსოფლიო ბაზრის „ნიშა", დაიწყო რა ინტელექტუალური საკუთრების, მაღალტექნოლოგიური პროდუქციისა და მომსახურების ექსპორტი. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა ომისშემდგომი განვითარების პერიოდში აქტიურად და წარმატებით გამოიყენა კეინსიანური თეორიის გადახდისუნარიანი მოთხოვნის მართვის პოლიტიკა, რომელსაც საფუძვლად ედო სრული დასაქმებისა დ ა განვითარების სწრაფი ტემპების პოსტულატი. კეინსიანელობის ომისშემდგომი პერიოდი ამერიკულ ეკონომიკაში შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად ეტაპად:

1. *პასიური ანტიციკლური საბიუჯეტო მაკროეკონომიკური პოლიტიკა.* იგი ემთხვევა ჰ. ტრუმენისა და დ, ეიზენჰაუერის პრეზიდენტობის წლებს (1946-1962 წწ). ამ დროს ხდებოდა საბიუჯეტო სისტემის „ჩაშენებული სტაბილიზატორების" აქტიური ექსპლუატაცია, ანუ მთავრობა კმაყოფილდებოდა ეკონომიკაში მინიმალური ფინანსური ინსტრუმენტებით ჩარევით. თანდათან უარყვეს კეინსამდელი დოგმატი ბიუჯეტის დაბალანსებულობის შესახებ და დაიწყეს კეინსისეული დეფიციტური ბიუჯეტის შემოყვანა;

2. *აქტიური საბიუჯეტო პოლიტიკა.* გრძელდებოდა 1962-დან 1977 წლამდე და ემთხვეოდა ჯ. კენედის, ლ. ჯონსონის, რ, ნიქსონისა და ჯ. ფორდის პრეზიდენტობის ხანებს. დროის ეს პრიოდი ემთხვევა ერთობლივი მოთხოვნის აქტიურ რეგულირებას სახელმწიფო ბიუჯეტის მეშვეობით. ვარდნის პერიოდში ამცირდებდნენ სახელმწიფო შემოსავლებს და ზრდიდნენ ხარჯებს, ხოლო ბუმის დროს კი – პირიქით, ხარჯებს ამცირებდნენ (საინვესტიციო მარაგების კეინსისეული მოდელით). 1961-1963 წლებში ჯ. კენედის ადმინისტრაცია პირდაპირ გადავდა ერთობლივი მოთხოვნის ბიუჯეტიდან სტიმულირებაზე, რათა შეემცირებინა უმუშევრობა და ფორსირებული ტემპით გაეზარდა ეკონომიკა. ეკონომისტები ამ ეტაპს „ეკონომიკურ ფისკალიზმს" უწოდებენ, ვინაიდან სახელმწიფო მოთხოვნა მატულობდა გადასახადების ზრდის მეშვეობით. 1970-აინი წლების დასაწყისში აღმოაჩინეს, რომ საყოველთაო დასაქმებისათვის ბრძოლის პროცესს უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია. ეს არის ინფლაცია (ინფლაციისა და უმუშევრობის კავშირს ნათლად აღწერს ფილიპსის საყოველთაოდ ცნობილი მრუდი). შედეგად, აქტიური რეგულირებიდან საჭირო გახდა *გრადუალიზმზე* გადასელა, ანუ ფართომასშტაბიანი ფისკალური აქციების ერთობლივი მოთხნის ზომიერი და არაფორსირებული რეგულირებით ჩანაცელება. ამიტომაც 1976-1977 წლების პერიოდი თავისებურად ეკლექტიკურია: ეს არის ეკონომიკის რეგულირების აქტიური და პასიური სტრატეგიების შეხამება;

3. *კეინსური საბიუჯეტო კონსერვატიზმი.* ეს პერიოდი 1978-1980 წლებსა და ჯ. კარტერის პრეზიდენტობას ემთხვევა. ამ დროს განხორციელდა ჯ.კენედისდროინდელი აქტიური საბიუჯეტო პოლიტიკის დაბრუნება. თვით პრეზიდენტი კარტერი თვლიდა, რომ საბიუჯეტო დეფიციტი ხანდახან სასარგებლოც კია მსყიდველობითი უნარის მხარდჭერის-

თვის, მაგრამ ხანგრძლივი დეფიციტი კი აღრმავებს ინფლაციას. სწორედ ამიტომ, კარტერის პრეზიდენტობის დროს არადეფიციტური ბიუჯეტი იქცა ამერიკული ეკონომიკის გრძელვადიან სტრატეგიად, რომლის მისაღწევად შემოღებულ იქნა ფედერალური ხარჯების მართვა და კონტროლი და გადასახადების შემცირება. მაგრამ ბიუჯეტის დეფიციტისა და ინფლაციის ტალღის შემცირება ვერ მოხერხდა. სწორედ ინფლაცია იქცა მთავარ ფაქტორად, რომელმაც შეარყია კეინსისეული საბიუჯეტო მაკროეკონომიკური პოლიტიკის სტაბილიზაციური პოტენციალი.

მაკროეკონომიკური პროცესებისკეინსისეული სტაბილიზაციური მიდგომის უარყოფამ მოიტანა განვითარების ამ მოდელის „კონსერვატიული ეკონომიკური რევოლუციით" ჩანაცვლების აუცილებლობა. მან სტარტი აიღო პრეზიდენტი რონალდ რეიგანის გამარჯვების შემდეგ.

აშშ ეკონომიკის გაჯანსაღებასა და მისი წარსული საგარეო ეკონომიკური პოზიციების დაბრუნებას ბევრად შეუნყო ხელი იმ რეფორმებმა, რომლებიც ამ პრეზიდენტმა ჩაატარა. რეფორმები ეკონომიკის ისტორიაში „რეიგანომიკის" სახელწოდებით შევიდა. „რეიგანომიკა" შეუძლებელი გახდებოდა ახალგაზრდა ეკონომისტთა ძლიერი ჯგუფის გარეშე, რომლებიც პრეზიდენტის მრჩევლებს წარმოადგენდნენ. ამ პრეზიდენტის უდიდესი დამსახურება სწორედ ის არის, რომ იყო რა აბსოლუტური დილეტანტი ეკონომიკაში (როგორც ცნობილია, ნარსულში იგი პლიეუდის მსახიობი იყო), მან მინვია საკმაოდ ძლიერი და კვალიფიცირებული რეფორმატორების გუნდი. ფულად-საკრედიტო პოლიტიკას საფუძვლად დაედო ნობელის პრემიის ლაურეატის, მილტონ ფრიდმენის თეორია, საგადასახადო სისტემის რეფორმირებაზე იმუშაევს ა.ლაფერმა და მ. ფელდსტაინმა, რეიგანის ადმინისტრაციასთან თანამშრომლობდა თითქმის ყველა გამოჩენილი ეკონომისტი. სიტუაციის უნიკალურობა იმაში მდგომარეობდა, რომ ეკონომისტებს მიეცათ საშუალება, შეეწონებინათ ნოვატორული ეკონომიკური კონცეფციები პრაქტიკაში და საგადასახადო რეფორმისა და მინოდების ეკონომიკის (*supply-side economics*) ავტორები თავდაპირველად მხოლოდ „TheWall-Street Journal"-ში ეკონომიკურ თემებზე მომუშაევ ჟურნალისტებს ნარმოადგენდნენ. „სეპლსაიდერების" უმეტესობა არ იყვნენ ღრმად გათვითცნობიერებულნი ეკონომიკის ტეორიის საკითხებში, მაგრამ მათი სტატიები დიდ გავლენას ახდენდა საზოგადოებრივ აზრზე. გაზეთთან თანამშრომლობდა ახალგაზრდა ეკონომისტი ართურ ლაფერიც, რომელიც, თავის მხრივ, გატაცებული იყო კანადელი პროფესორის რობერტ მანდელის იდეებით. მანდელელი ამ დროს ჩიკაგოს უნივერსიტეტში კითხულობდა ლექციებს. შემდეგში ის ნობელის პრემიის ლაურეატიც გახდება. სწორედ მანდელმა დაინყო 1970-იანი წლების დასანყისში გადასახადების შემცირების პროპაგანდა, რაც მისი აზრით ინფლაციის შემცირებისა და ეკონომიკური ზრდის დასანყისად იქცეოდა. მანდელელის იდეებს მხარი დაუჭირეს „The Wall-Street Journal"-ის მთავარმა რედაქტორმა დ. ვანნისკიმ და ეკონომისტმა რ. ბართლმ ლაფერთან ერთად მათ შექმნეს თეორია, რომელიც ავლენდა კავშირს გადასახადების შემცირებასა, ნარმოების ზრდასა და სახელმნიფო ბიუჯეტის შემოსავლების ზრდას შორის (ცნობილი ლაფერის მრუდი).

ლაფერის თეორია, რომელიც გახდა საგადასახადო სფეროში არსებული იდეების ნათელი დასტური, მოახდინა აფეთქებული ბომბის ეფექტი. ლაფერმა, ეკონომისტმა, რომელსაც სერიოზულად არავინ აღიქვამდა, რომელსაც არ მიუღია მონანილეობა არც ერთ სამეცნიერო სიმპოზიუმსა თუ კონფერენციაში, ბევრი დააფიქრა.

ლაფერის იდეებმა ვანნისკისა და მისი „The Wall-Street Journal"-ის დახმარებით დიდი გამოხმაურება და მხარდაჭერა პოვეს ბიზნესმენთა და კონგრესმენთა შორის, გავლენა მოახდინეს პრეზიდენტ რეიგანზეც. ცხოვრებამ უნიკალური შანსი აჩუქა „სეპლსაიდერებს", შეემოწმებინათ თავისი თეორიები პრაქტიკაში. ვანნისკისა და ლაფერის პირადი მეგობრის, დ. შულცის (მომავალში იგი რეიგანის ადმინისტრაციაში სახელმნიფო მდივნის თანამდებობას დაიკავებს) გაელენის დახმარებით „სეპლსაიდერებმა" ამერიკაში გრანდიოზული საგადასახადო რეფორმა ჩაატარეს.

„რეიგანომიკის" ძირითადმა პროგრამებმა გამოაცოცხლეს ამერიკელების მენარმეობისადმი გენეტიკური ლტოლვა და შრომითი საქმიანობის მიძინებული უნარი, მნიშვნელოვნად შეამცირეს სახელმნიფოს მიერ ეკონომიკაში არაეფექტიანი ჩარევის შედეგები. „რეიგანომიკის კონცეფცია ითვალისწინებდა სამი ძირითადი ამოცანის გადაჭრას:

1. ინფლაციის დონის დაწევა;

2. ეკონომიკური ზრდის, შრომის მწარმოებლურობისა და დასაქმების ტემპების დაჩქარება;

3. დაბალანსებული ფედერალური ბიუჯეტი.

რეიგანისა და მისი გუნდის მიერ მიღებული ზომები მოიცავდა შემდეგ ელემენტებს:

• ხისტი ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა, რომელიც ხელს უწყობდა ინფლაციის დონის დაწევას, ხოლო საპროცენტო განაკვეთის ზრდამ მოიზიდა ქვეყანაში უცხოური კაპიტალი, რომლმაც ბევრად შეუწყო ხელი ამერიკული მრეწველობის მოდერნიზაციას (შემდგომში, ეკონომიკური ზრდის ხელშენყობის მიზნით, საპროცენტო განაკვეთი დაინევს);

• საგადასახადო პოლიტიკამ განაპირობა სამეწარმეო აქტივობა, ხოლო ამორტიზაციის დარიცხვის ახალმა წესებმა კი ხელი შეუწყო მონყობილობების განახლებას. ფედერალური გადასახადების განაკვეთებმა (საშემოსავლო ინდივიდუალური და კორპორაციატა მოგების გადასახადები) მკვეთრად დაინია. 1986 წლის საგადასახადო რეფორმამ დაადგინა მაქსიმალური მაჩვენებლების სახით: საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი – 33% (რომელიც შემდგომში 31%-მდე შემცირდა), ხოლო მოგების გადასახადისა – 34%. დაბალმა გადასახადებმა გაზარდეს მარაგებისა და შესაბამისად ინვესტიციების რაოდენობა, რამაც გამოაცოცხლა საბაზრო კონიუნქტურა და სტიმული მისცა ეკონომიკურ ზრდას. გადასახადების შემცირებამ, საგადასახადო ბაზის შესაბამისმა გაფართოებამ, ყოფილი სგადასახადო შეღავათების გაუქმებამ გაზარდა საბიუჯეტო შემოსავლები და გააჯანსაღა სახელმნიფო ფინანსები. ლაფერის თეორიის ჭეშმარიტება დრომ და პრაქტიკამ დაადასტურეს.

• სოციალური პოლიტიკის გადახედვამ, ფედერალური ხარჯების შემცირებამ მთელს სოციალურ ინფრასტრუქტურაზე, იძულებული გახადეს ამერიკელები, უფრო ენერგიულად ეშრომათ და არ ყოფილიყვნენ სახელმნიფოს კმაყოფაზე.

„რეიგანომიკის" ერთერთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ხელშენყობა გახდა. მეცნიერული კვლევებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო პროგრამების სახელმნიფო მხარდაჭერა გამოიხატა ამ სფეროზე სახელმნიფოს მიერ განეული ხარჯების ზრდითა და კერძო ბიზნესის მიერ განეული ხარჯების სტიმულირებით. სახელმნიფო სტიმულირებამ ამ შემთხვევაში საგადასახადო შეღავათების სახე მიიღო.

„რეიგანომიკამ" მკვეთრად გაზარდა სამეცნიერო -ტექნიკური პროგრესისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო მუშაობის დაფინანსება, ასე რომ აშშ ამ მხრივ დღესაც ლიდერის ადგილს იკავებს მსოფლიოს სხვა განვითარებულ ქვეყნებს შორის – ეს არის მშპ-ის 3%.

„რეიგანომიკის" პროგრამების დანერგვის შედეგად შეიცვალა სახელმნიფო ფედერალური ბიუჯეტის სტრუქტურაც – შემცირდა სახელმნიფოს არასანარმოო ხრჯები და მაღე გაიზარდა საგადასახდო შემოსულობებიც. ანუ, მოხდა ეკონომიკაში სახელმნიფო ჩარევის აქტიური პოლიტიკიდან რეგულირების არაპირდაპირ მეთოდებზე გადასვლა. პრივატიზაციისა და დერეგულირების პროგრამების რეალიზაციის შედეგად სახელმნიფო სექტორის ნილი შემცირდა, ხოლო კერძო სექტორმა განვითარების დამატებითი სტიმულები შეიძინა. 1983 წლიდან აშშ-ში დაინყო ენერგიული ეკონომიკური აღმავლობა. ეკონომიკური ზრდის ტემპი სარეკორდო იყო (მაგალითად, 1984 წელს – 6,8 %). ინფლაციის დონე სამჯერ, ხოლო უმუშევრობის დონე კი „ბუნებრივ" დონემდე (5-6%) შემცირდა. მიუხედავად ამისა, ეკონომიკურმა ზრდამ ფედერალური გადასახადების შემცირების დეფლაციური ეფექტის მიუხედავად სტიმული მისცა უზარმაზარ საბიუჯეტო დეფიციტს.

„რეიგანომიკამ" თავისი საქმე გააკეთა და 1980-1990-იანი წლების მიჯნაზე ამერიკის შეერთებული შტატების ეკონომიკური მდგომარეობა საგრძნობლად გამყარდა. ამას ბევრად შეუწყო ხელი იმ დაძაბულობის მოხსნამაც, რომელიც ათწლეულების განმავლობაში სუფევდა აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის. პრეზიდენტი რონალდ რეიგანის ყველაზე მნიშვნელოვან წარმატებად შეიძლება „ბოროტების იმპერიის" დაშლა ჩაითვალოს, რომელიც განხორციელდა ორი ძირითადი მიმართულებით:

• სოციალისტური სისტემის ეკონომიკური პოტენციალის შერყევა შეიარაღების ხერჯების გაზრდის იძულების წესით,

• აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებსა და საბჭოთა კავშირში დასავლური ლიბერალური ღირებულებების პროპაგანდითა და დანრგვით.

ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა დაუყოვნელივე ისარგებლა ყველაზე რეალური სამხედრო და ეკონომიკური მონინააღმდეგის დასუსტებით და ხელთ იგდო არა მარტო სისტემური, არამედ გლობალური ლიდერობა მსოფლიო ეკონომიკის სივრცეებში. სამხედრო ხარჯების შემცირებამ აშშ-სსრკ ურთიერთობის „დათბობის" შემდეგ ისევ და ისევ გააძლიერა ამერიკული ეკონომიკა. სამხედრო-სამრეწველო კომპლექსზე ასიგნებები შემცირდა და გამოთავისუფლებული თანხები მიმართულ იქნა ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნისაკენ. აშშ განუხრელად ზრდის მეცნიერებატევადი პროდუქციის გამოშვებას.

მიუხედავად უდიდესი პოლიტიკური და ეკონომიკური მიღწევებისა, რეიგანის ეკონომიკამ ვერ მიაღწია ბიუჯეტის დეფიციტურობის ლიკვიდაციას. პირიქით, დეფიციტმა რეიგანის დროს თავის რეკორდულ მაჩვენებელს მიაღწია – 1988 წელს $155 მილიარდი. „რეიგანომიკის" მიღწევები – ინფლაციისა და უმუშევრობის შემცირება საკმაოდ ძვირი დაუჯდა ამერიკას – დეფიციტმა სახელმწიფო საგარეო ვალს გადააჭარბა და ქმნიდა ქვეყნის მიერ დიდ წვალებით დაბრუნებული საგარეო ეკონომიკური პოზიციის დაკარგვის საფრთხეს.

რ. რეიგანი შეცვალა ჯ. ბუშმა, რომელიც რეიგანის ადმინისტრაციაში ვიცე-პრეზიდენტი იყო. მიუხედავად იმისა, რომ იგი ნეოკონსერვატორული გამოცდილი რეცეპტებით მოქმედებდა, 1990-იან წლებში რესპუბლიკელები ჩიხში მოექცნენ, ვინაიდან მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ცნობილმა მეთოდებმა ამონურეს საკუტარი შესაძლებლობები. მართალია, საგადასახადო განაკვეთებმა ააყვავეს ფიზიკური პირების კერძო ბიზნესი, მაგრამ იმავდროულად შეასუსტა ავტონომიური საბიუჯეტო სტაბილიზატორებიც. აღმოჩნდა, რომ ეკონომიკაში ბაზარმა ძალიან შეავიწროვა სახელმწიფო და ამდენად, ნეოკონსერვატიული პოლიტიკა კორექტირებას საჭიროებდა.

1992 წლის საპრეზიდენტო არჩევნებში, „რეიგანომიკის" ეპოქის კრიზისის ფონზე, უილიამ (ბილ) კლინტონმა გაიმარჯვა. მან თავისი ეკონომიკური პროგრამა შესთავაზა ამერიკელებს.

ბ. კლინტონმა მოახდინა კონსერვატიული ეკონომიკური სტრატეგიის ლიბერალური მიმართულებით კორექტირება. მის მიერ გატარებულ რეფორმებს საფუძვლად დაედოთ ნინა საბიუჯეტო პოლიტიკის ცვლილება და ეკონომიკის განვითარების ახალი დონის შესაბამისი სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლის დაბრუნება. ეკონომიკური ზრდის სტაბილური ტემპის შენარჩუნება მთავრობის მთავარ ამოცანად იქცა. ხორციელდებოდა სამეცნიერო-ტექნიკური კვლევების სელექციური მხარდაჭერა. კლინტონის ეკონომიკური პოლიტიკის ცენრში ახალი საბიუჯეტო სტრატეგია მოექცა. ნინამორბედების, რესპუბლიკელებისგან მიღებული დეფიციტური ბიუჯეტი ექვემდებარებოდა ლიკვიდაციას ფედერალური სახელმწიფო ვალის დაგროვების ხარჯზე.

კლინტონის ეკონომიკური პროგრამა მოიცავდ ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა:

1. *ძირითადი ფედერალური გადასახადების ზრდა.* კლინტონის ადმინისტრაცია თვლიდა, რომ რეიგანისა და ბუში-უფროსის დროს საგადასახადო განაკვეთები გაუმართლებლად მცირე იყო, ილისი იმ ოპტიმუმზე ნაკლებიც კი იყო, რომელიც (თვით ლაფერის მოდელით) უზრუნველყოფდა ბიუჯეტის ყველაზე მეტ შემოსულობებს. ამიტომაც ინდივიდულაური საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი ყველა უნინდელი ნეოკონსერვატიული პოსტულატის სანინააღმდეგოდ 31-დან 36,9%-მდე იქნა გაზრდილი. დაგეგმილი იყო აგრეთვე კორპორატიული მოგების გადასახადის 34-დან 36%-მდე ზრდაც, რაც ცოტა მოგვიანებით განახორციელეს. ამ ზომებმა გაზარდეს ფედერალური ბიუჯეტი საგადასახადო ბაზის შემცირების გარეშე;

2. *ფედერალური ხარჯების შემცირება.* შემოყვანილ იქნა სახელმწიფო ხარჯების ეკონომიის რეჟიმი, როცა მცირდება სახელმწიფო აპარატი და სახელმწიფოს არასაწარმოო ხარჯები;

სამაზრო ეკონომიკის გონიერი სოციალური ინფრასტრუქტურის შენარჩუნება. დემოკრატები აკრიტიკებდნენ რესპუბლიკელებს სოციალური პრობლემებისდმი გულგრილობით, ისინი თვლიდნენ, რომ საბიუჯეტო დეფიციტის საზოგადოებრივი სექტორის დაფინანსების ხარჯზე შემცირება დესტრუქციულია. კლინტონმა შეიტანა ნინედადება ეკონომიკის საზოგადოებრივ სექტორში ინვესტიციების გაზრდის შესახებ. გარდა ამისა სტიმულირდებოდა სახელმწიფო და კერძო ინვესტიციები სამეცნიერო-ტექნიკური პროგ-

რესის, განათლებისა და შრომითი რესურსების საკადრო გადამზადების განხრით. ადმინისტრაცია თვლიდა, რომ საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება ხელს შეუწყობს ეკონომიკის შემდგომ ზრდას.

თავდაპირველად კლინტონის პროგრამა ინარჩუნებდა რესპუბლიკელების ნეოკონსერვატიულ პოზიციებს, მაგრამ შემდეგ მან დაიწყო ახალ ეალიაბთან შეხამება და საფუძველი მისცა შერეული ეკონომიკის ახალ ვერსიას სახელმწიფოს უფრო აქტიური როლით ეკონომიკაში. 1993 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში დაიწყო ახალი ციკლური აღმაველობა, რომლემაც კლინტონის ახალი მაკროეკონომიკური სტრატეგიის სიმართლე დაამტკიცა. კლინტონის მთავრობის მიერ აშშ მაკროეკონომიკური განვითარების მოდელში შეტანილი ცელილებების შედეგი გახდა სახელმწიფო ფინანსების მნიშვნელოვანი გაჯანსაღება და განვიტარების ახალ სტადიაზე, ე.წ. ახალ ეკონომიკაზე გადასვლა.

მიიღო რა ჯ.ბუშის ადმინისტრაციისგან სახლემწიფო ბიუჯეტის რეკორდული დეფიციტი (1992 წელს – $ 290,4 მილიარდი), უკვე 1998 წლისთვის კლინტონის ადმინისტრაციამ იგი სრულიად აღმოფხვრა, ხოლო 1999 წელს კი დადებით სალდოსაც მიაღწია $80 მილიარდის ოდენობით. აშშ-ს ისტორიაში პირველად შეჩერდა სახელმწიფო ვალის ზრდა, შემცირდა სახელმწიფო მოთხოვნა კრედიტზე. ეს კი აისახა საპროცენტო განაკვეთების შემცირების ტენდენციაში, რამაც კერძო სექტორის გრძელვადიანი ინვესტიციების ხრდა განაპირობა. დადებითი სალდოს მიღწევის განმარტება ადვილია: ნეოკონსერვატორებმა მოუმზადეს ბიზნესს განვითარების ნაყოფიერი ნიადაგი, ამის შედეგად განუხრელად იზრდებიდა საგადასახადო ბაზა, ხოლო კლინტონის მიერ კორექტირებულ საგადასახადო განაკეეთებმა შესაძლებლობა მისცეს ამერიკულ ეკონომიკას, გასულიყო დაბგრვის იმ ოპტიმალურ დონეზე, რომელიც ყველაზე დიდ შემოსულობებს უზრუნველყოფს ბიუჯეტში.

მაგრამ კლინტონის ძრითადი დამსახურება გახდა აშშ „ოქროს ეკონომიკა", რომელიც მისი პრეზიდენტობის დროს ჩამოყალიბდა. აშშ შეძლო ერთდროულად ეკონომიკური ზრდისა და დასაქმების მაღალი ტემპის შენარჩუნება ინფლაციის დაბალი ტემპის ფონზე. ინფლაცია კლინტონის დროს წლიურ 2-3% შეადგენდა, უმუშევრობა მხოლოდ 4,5%, ხოლო ეკონომიკურმა ზრდამ 1990-იან წლებში 4% აჩვენა. სულ შექმნილი იყო 12 მილიონი სამუშაო ადგილი, დოუ-ჯონსის ინდექსმა (წამყვანი ამერიკული კორპორაციების საფონდო ინდექსი) 11 ათას პუნქტს გადააბიჯა. 1997-1998 ელის მსოფლიო საავალუტო კრიზისმაც კი ვერ შეარყია ეს პოზიციები. პირიქით, ამერიკამ ამ კრიზისიდან სარგებელიც კი მიიღო: ჯერ არხი, დოლარის კურსი გამყარდა ინვესტორების სხვა ვალუტების პოტენციაში დაეჭვების და დოლართან დაბრუნების გამო; მეორეც, აშშ ტავისი იდეოლოგიური კონტროლის ქვეშ აიყვანა კრიზისისგან დაზარალებული ქვეყნები.

„კლინტონომიკის" წარმატების მიზეზები შემდეგნაირად შეიძლება დავაჯგუფოთ:

1. ამერიკელების შრომისუნარიანობა და საქმიანი გამჭრიახობა, სახელმწიფოს მიერ მათთვის შექმნილი ყველა პირობა;

2. კლინტონის ნარმატებული მაკროეკონომიკური პოლიტიკა;

3. ჩრდილო-ამერიკის რეგიონში ნარმართული ინტეგრაციული პროცესები, რომლებმაც სნორედ კლინტონის დროს აიღო სტარტი.

კლინტონის მთავრობის ეკონომიკაზე ორიენტირებულმა მართვამ გააჯანსაღა ამერიკის ეკონომიკა, მისცა მას საშუალება ნეოკონსერვატორების მიერ დატოვებული ნინაალმდეგობების აღმოფხერისათვის ეკონომიკის განვითარებაში. მიუხედავად ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ „ოქროს ეკონომიკის" საფუძვლები რეიგანისა და ბუში-უფროსის მიერ იყო ჩაყრილი (გადასახადების შემცირება და ბიზნესის დამატებითი სტიმულირება), ხოლო კლინტონმა კი უნინდელი ნეოკონსერვატიული გზის კარგი ინტერპრირება მოახდინა. 1990-იანი ნლების ეკონომიკური ზრდისთვის დიდი მნიშვნელობა ქონდა მსოფლიო სისტემაში ინტეგრაციას. სნორედ საყოველთაო ინტეგრაციამ მოუტანა მოუტანა ამერიკას ის, რასაც ამერიკისა და მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნებში ფინანსური კრიზისი დაარქვეს.

2008 წლის ფინანსური და ეკონომიკური კრიზისი

როგორც კრიზისების უმეტესობა, 2008 წლის ამერიკული კრიზისიც სრულიად მოუ-

ლოდნელად დაინყო. ამ კრიზისის მიმართულება, მასშტაბები და განვითარების სისწრაფე ეკონომიკის საუკეთესო ექსპერტებისთვისაც კი არასასიამოვნო სიურპრიზად იქცა.

2008 წლის იანვარში შეერთებული შტატების ხელისუფლებას სჯეროდა, რომ ეკონომიკის გაჯანსაღება შეძლებელი იყო. საუბრობდა რა ფისკალური სტიმულირების პაკეტზე, პრეზიდენტი ჯორჯ ბუში ჯერ კიდევ ოპტიმისტურად იყო განწყობილი: „ჩვენ შეგვიძლია მკლავში ინექციის გაკეთება, რათა შევინარჩუნოთ ძირითადად ძლიერი ეკონომიკის ჯანმრთელობა. ეს დაგვეხმარება იმაში, რომ ეკონომიკის იმ სექტორებმა, რომელთა მონესრიგებაც ხდება ამჟამად, მაგალითად, ბინათშენებლობის ბაზარმა, გავლენა არ მოახდინოს ეკონომიკის სხვა სფეროებზე."

ამერიკისთვის და მსოფლიოსთვის საუბედუროდ, ბინათმშენებლობის სექტორის კრიზისმა მაინც დაინყო გადასვლა სხვა სფეროებზე. იპოთეკური კრიზისი (2007 წ. აგვისტოდან 2008 წ.) გარდაიქმნა ღრმა ფინანსურ კრიზისად და 2008 წლის დამდეგს ამერიკაც და მსოფლიოც ფინანსური კრიზისისა და მზარდი უმუშევრობის პირობებში შეხვდა.

კრიზისის განვითარების ეტაპები

1. *პირველი ეტაპი* – 2007 წლის ივლისიდან 2008 წლის აგვისტომდე – ხასიათდებოდა . ამერიკის იპოთეკური კრედიტების განვითარებით, დიდძალი სახსრების ჩამონერით „ცუდი" საგირავნო ბანკების და პირველი გაკოტრებული ბანკების მიერ. კრიზისის დროს მსოფლიო საბანკო სისტემამ დაკარგა თავისი კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნაწილი. „ბანკების ერთობლივი დანაკარგების მოცულობა დღეისათვის შეადგენს 800 მლრდ დოლარს. თუ გავითვალისწინებთ სსფ-ის პროგნოზს, რომ ბანკების ერთობლივი დანაკარგები შეიძლება გაიზარდოს 2-ჯერ ან მეტად 1,6 ტრლნ დოლარამდე, მაშინ კრედიტის შემცირების მასშტაბები იქნება კატასტროფული, როგორც ამერიკული, ასევე მსოფლიო ეკონომიკისათვის.

2. *მეორე ეტაპი* – ლიკვიდურობის კრიზისი – რომელმაც 2008 წლის სექტემბრიდან შეიძინა განსაზღვრული მდგრადობა. ბანკები ეაჭრობენ ცენტრალური ბანკების „უცხო" ფულით, მაგრამ თავისას არავის არ ანდობენ. აშშ-ის მარეგულირებლების აშკარა შეცდომად იქცა „Lehman Brothers"-ის გაკოტრება. იგი დიდი ხნის გამოსული იყო კორექტული თეორიული მოსაზრებიდან – აიცილოს „მორალური რისკი", რაც ნიშნავს არ აიღოს პასუხისმგებლობა ბაზრის მონაწილეებზე. ეს კი მონმობს მიმდინარე კრიზისის სილრმის არასწორ გაგებას: ამ გაკოტრებამ დააფრთხო ყველა, და როგორც გვიჩვენა, საიმედო ბრენდები მეტი აღარ არის.

3. *მესამე ეტაპი* – კრედიტების პარალიზება, გამომდინარე ლიკვიდურობის კრიზისისაგან და საბანკო სისტემის შიგნით უნდობლობა. რაც უფრო დიდხანს გრძელდება იგი, მით მეტ ზიანს მოუტანს მიმდინარე ეკონომიკურ საქმიანობას, განსაკუთრებით – მომავალ კაპიტალდაბანდებებს. მოხდა ფინანსური ბაზრების ზედამხედველობის, ანალიზისა და კონტროლის სისტემური ნგრევა. ნდობა შეირყა არა მხოლოდ ამა თუ იმ ფინანსური ინსტიტუტებისა და ინსტრუმენტების მიმართ, არამედ მთლიანობაში რეგულატორებისა და ეკონომიკური უნყებების მიმართ. როგორც ჩანს, განსაზღვრული დროის განმავლობაში ბირჟას აღარ შეუძლია გამოვიდეს როგორც ინფორმაციის ნყარო ფირმისა და მისი ინსტრუმენტების საიმედოობისა და შემოსაელიანობის მხრივ.

კრიზისის მიზეზები

კრიზისის მთავარ მიზეზად იქცა არაკრედიტუნარიან კლიენტებზე გაცემული იპოთეკური კრედიტები, რომლებიც ამერიკულმა ბანკებმა ბინათმშენელობისთვის გასცა. როცა სესხებლებმა ვალების გადახდა შეწყვიტეს, ბანკები გაკოტრდნენ. ამან, თავის მხრივ, გამოიწვია ბანკთაშორისი და კომპანიების დაკრედიტების პირობების გამკაცრება. გართულდა და გაძვირდა საკრედიტო თანხების შოვნა, რაც ეკონომიკისთვის ჟანგბადის გადაკეტვის ტოლფასია. აღარაკინ დაობდა იმაზე, რომ რეცესია დაინყება, საკითხავი ისღა დარჩა, თუ რა მასშტაბებს მიაღნევდა „ქარიშხალი" და გადანვდებოდა თუ არა იგი სხვა ქვეყნებს.

კრიზისის მსვლელობა

მარტში იპოთეკების კრიზისს პირველი მსხვერპლი მოჰყვა. უოლ -სთრითის ერთ-ერთი უდიდესი კომპანია „ბეარ სტერნზი" მისმა კონკურენტმა, „ჯეი პი მორგან ჩეისმა" ჩაღლის ფასად, ანუ თავდაპირველი ფასის მხოლოდ მცირე ნაწილად იყიდა. იქლისმა მორგიჯ მსხვერპლი მოიტანა. „დაეცა" ამერიკის ერთ-ერთი უდიდესი საიპოთეკო კომპანია „ინდიმაკი". ივლისშივე, ბარელი ნავთობის ფასმა სარეკორდო მაჩვენებელს, 147 დოლარს მიაღწია. დოლარი დაეცა და ევროს მიმართ მისმა ვარდნამ სარეკორდო მაჩვენებელს – 1,60 დოლარი ევროსთვის, – მიაღწია.

დადგა სექტემბერი. შეერთებული შტატების ფინანსთა მინისტრმა პენრი ოლსონმა 7 სექტემბერს გამოაცხადა, რომ მთავრობა ორი მსხვილი საიპოთეკო კომპანიის გადარჩენას აპირებდა: „*ფანი მეისა* და *ფრედი მაკის* მნიშვნელობა და მასშტაბები იმდენად დიდია და ისინი იმდენად არიან მიჯაჭვულნი ჩვენს საფინანსო სისტემასთან, რომ ნებისმიერი მათგანის მარცხი დიდ არეულობას გამოიწვევდა საფინანსო ბაზრებზე."

მომდევნო დღეებსა და კვირებში მოულენები ძალზე სწრაფად განვითარდა: 15 სექტემბერს, ერთ დღეში, კოლაფსი განიცადა მსოფლიოში უდიდესმა ორმა საინვესტიციო ბანკმა „ლემან ბრაზერსმა", რომელიც გაკოტრდა და „მერილ ლინჩმა", რომელიც სხვა ბანკმა შეისყიდა.

16 სექტემბერს შეერთებული შტატების ფედერალურმა სარეზერვო ბანკმა გამოაცხადა, რომ მრავალმილიარდიან სესხს აძლევეს გიგანტურ სადაზღვევო კომპანიას „ეი-აი-ჯი".

სექტემბრის ბოლოსთვის კიდევ ორი საინვესტიციო ბანკი – „გოლდმან საქსი" და „მორგან სტენლი" – იქცნენ ჩვეულებრივ კომერციულ ბანკებად. იპოთეკური გიგანტი „ვაშინგტონ მიუჩუალი" კი დაიხურა.

ამერიკული კრიზისი და მსოფლიო

Post factum ბევრი ექსპერტი ფიქრობს, რომ შეერთებული შტატების მთავრობამ შეცდომა დაუშვა, როცა დამხობის საშუალება მისცა „ლემან ბრაზერსს". ამ გიგანტის კოლაფსმა ჯაჭვური რეაქცია გამოიწვია საფინანსო ბაზრებზე.

შემოდგომამდე ევროპის საფინანსო ბაზრები საკმაოდ თავდაჯერებულად გამოიყურებოდა და არც ისე უფრთხოდა ამერიკაში შობილ პრობლემებს. მაგრამ სექტემბრის ბოლოს კრიზისმა ევროპელთა კარებზეც დააკაკუნა.

კრიზისულ ღონისძიებათა სერია დიდ ბრიტანეთში დაიწყო იპოთეკური ბანკის, „ბრედფორდ ენდ ბინგლის" ნაციონალიზაციით. შემდეგ იყო ბელგიის, ლუქსემბურგისა და ნიდერლანდის მიერ სადაღვეევო კომპანია „ფორტისის" გადარჩენის აქცია.

ყველაზე დრამატული ვითარება შეიქმნა ისლანდიაში, რომლის საბანკო სისტემამ კოლაფსი განიცადა ოქტომბერში და ქვეყანა იძულებული გახდა, საერთაშორისო სავალუტო ფონდისთვის ეთხოვა დახმარება.

ნლის ბოლოსთვის ფინანსური კრიზისი განვითარებად ბაზრებსაც მისწვდა. ოქტომბერში პანიკამ მოიცვა რუსეთი, სადაც აქციები თავისუფალ ვარდნას განიცდიდა. საფონდო ბირჟები რამდენჯერმე დაიხურა.

რუსეთის პრემიერ-მინისტრმა ვლადიმირ პუტინმა შეერთებული შტატების უპასუხისმგებლობა დაასახელა კრიზისის მიზეზად. პრეზიდენტმა დმიტრი მედვედევმა კი ეპოქის დასასრული გამოაცხადა: „ერთი ეკონომიკისა და ერთი ვალუტის დომინირების დრო ერთხელ და სამუდამოდ ჩაბარდა ნარსულს."

კრიზისის წინაპირობების ანალიზი

საერთოდ, როცა ამ კრიზისისთვის პასუხისმგებელ სუბიექტთა შესახებ საუბრობენ, ძირითად ბრალს დებენ:

- უპასუხისმგებლო მევალეებს,

• შეერთებული შტატების ფედერალურ სარეზერვო ბანკს, რომელმაც დასაშვებზე დიდხანს გააჩერა საპროცენტო განაკვეთი უკიდურესად დაბალ დონეზე,

• იპოთეკებზე დამყარებულ ეგზოტიკურ, კომპლექსურ ინვესტიციებს,

• კრედიტების მაკონტროლებელ ორგანოებს, რომლებიც ამ ინვესტიციებს მაღალ რეიტინგს აძლევდნენ.

ასეა თუ ისე, ფინანსური კრიზისი ეკონომიკის სხვა სფეროებსაც გადასნედა საფრთხის ნინაშე აღმოჩნდა საბანკო, საავიაციო თუ სამრენველო სექტორები. ათასობით ადამიანი უმუშევარი დარჩა.

მიმდინარე რეცესიას წინ უსწრებდა 2003-2008 წწ. მსოფლიო ერთობლივი ეროვნული პროდუქციის სამჯერადი ზრდა. მსოფლიო გადაეჩვია ღრმა ციკლურ რყევებს, ნამყვანი ქვეყნების მოსახლეობა უკანასკნელი ორი ათეული წლის განმავლობაში (გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების გარდა) არ განიცდიდა მნიშვნელოვან უმუშევრობას. 1990-იანი წლებიდან კაცობრიობა დადგა მრავალი გლობალური ამოცანის წინაშე: გარემო პირობებისა და კლიმატის დაცვა; ბრძოლა სიღარიბესთან – ათასწლეულის ამოცანა (*Millenium Development Goals*); საინფორმაციო რევოლუცია; მასობრივი საშუალო კლასის ჩამოყალიბება განვითარებად ქვეყნებში და სხვ.

2008 წლისათვის ჩამოყალიბდა ციკლური კრიზისის პირობები: **დარგობრივი დისბალანსის გაძლიერება, ინფლაციის მომატება.** შეიძლება ვთქვათ, რომ აღმასვლა თანდათანობით არამდგრადი გახდა 2007 წლის აგვისტოსათვის, როდესაც აშშ-ის ბინათმშენებლობის სექტორის მძიმე კრიზისმა გავრცელება პპოვა ფინანსურ სექტორზეც. სწორედ ამ პერიოდში დაინყო ფასების ზრდა ნავთობზე, ლითონებსა და სურსათზე.

ბოლო ეტაპამდე ეკონომიკური აღმავლობა გრძელდებოდა კლასიკური ვარიანტით, ფასების მკვეთრი ზრდით ნედლეულსა და ენერგომატარებლებზე. სუსტი რგოლი ამ ჯაჭვში აღმოჩნდა არა ენერგეტიკული დარგი ან სახელმნიფო ბიუჯეტი, არამედ განვითარებული ქვეყნების კერძო საფინანსო სექტორი, რაც განსაკუთრებით განსაცვიფრებელია 1997-98 წწ. აზიის კრიზისის შემდეგ, რომელიც ხელს უნყობდა ზედამხედველობისა და რეგულირების გაძლიერებას, ფინანსური კომპანიების ანგარიშსნორების გამჭვირვალობის ამაღლებას.

აღსანიშნავია, რომ რეცესიამ და საბიუჯეტო პრობლემების ზრდამ სოციალური და სხვა პრობლემების დარეგულირების შენელება გამოინვევს, გასულმა ოცნლიანმა ეკონომიკურმა ზრდამ და მისმა ხასიათმა მნიშვნელოვნად შეცვალა მსოფლიო. ფინანსური კრიზისის შედეგების შემცირება და რეცესიიდან გამოსვლის გზების ძიება ქვეყნების ძირითადი ჯგუფებისთვის დიდი დანაკარგების გარეშე – სტაბილურობის შენარჩუნებისა და კრიზისის შემცირების პრინციპული გზაა.

კრიზისის მიზეზების ანალიზი

დღეისათვის შეიძლება გამოვყოთ მსოფლიო საფინანსო კრიზისის რამდენიმე მიზეზი:

1. 2006 წლის დასაწყისისათვის მსოფლიოში ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები დანაზოგებისა და დანაგროვების სფეროში ღრმა დისბალანსის ფონზე.

ეს ნიშნავს გლობალური ფინანსური სისტემის ფუნქციონირებაში სისტემური პრობლემების გამნვავებას. ერთის მხრივ, აშშ-ისა და ევროკავშირის ქვეყნების საგადასახდელო ბალანსების უარყოფითი სალდო, მეორეს მხრივ კი – განვითარებადი ქვეყნების ანალოგიური მაჩვენებლის ტრილიონობით დოლარში გამოსახული მზარდი დადებითი მნიშვნელობა.

2. უარყოფითი რეალური საპროცენტო განაკვეთები განვითარებულ ქვეყნებში

ანუ, ლიბერალურმა ფულად-საკრედიტო პოლიტიკამ ინფლაციის გლობალური შენელების პირობებში, და განვითარებადი ქვეყნებიდან კაპიტალის მოდინებამ ხელი შეუნყო 2000-იანი წლებისათვის განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში უარყოფითი საპროცენტო განაკვეთის დადგენას. ამან ნარმოშვა აქტივების ბაზრებზე. უძრავი ქონების ბირჟაზე შეიქმნა გაბერილი „ბუშტები". ფსს თვლიდა, რომ საპროცენტო განაკვეთების მკვეთრი შემცირება და დაკრედიტების დამატებითი „ფანჯრის" გახსნა მისცემდა ფი-

ნანსურ სექტორს საკმარის მხარდაჭერას და დაეხმარებოდა მას კრიზისის დაძლევაში. ამერიკის უძრავ ქონებაზე ფასები განაგრძობდა დანეცას, ხოლო გადავადებული არასტანდარტული კრედიტების მოცულობა იზრდებოდა.

3. ფინანსური სექტორის რეგულირების შესუსტება ახალი ფინანსური ინსტრუმენტების გამოყენების უეცარი გაფართოების შედეგად

ფინანსური სექტორის დარეგულირებისა და ლიბერალიზაციის საერთო ტენდენციამ ხელი შეუწყო ახალი სისტემური რისკების გამოელენას, რომელიც შესამჩნევი გახდა კრიზისში შესვლისას. არასაბანკო ფინანსური სექტორის დიდი ნაწილი (სადაზღვევო ფონდები, საინვესტიციო ბანკები, პირდაპირი ინვესტიციების ფონდები) ფუნქციონირებენ ტრადიციული რეგულირების ფარგლებში ან რეგულირდებიან ძალიან სუსტად. ახალი რთული ფინანსური ინსტრუმენტები (*CDS, CDO, CDO+* და ა.შ.), რომლებიც საიპოთეკო სესხებით იყო გამყარებული. საინვესტიციო ბანკებისა და ფონდების მაღალი შემოსავლიანობა უზრუნველყოფილი იყო სხვადასხვა ფინანსური დერივატიულების მოცულობის ზრდის ნყალობით, მაგრამ ისინი მჭიდროდ არ იყვნენ დაკავშირებულნი საბაზო აქტივების საიმედოობასთან და პირველი რყევისთანავე გადაიქცნენ „ტოქსიკურად". არცთუ იშვიათად კავშირი საბაზრო აქტივების შემოსავლიანობასა და ნარმოებულ ფინანსურ ინსტრუმენტებს შორის ატარებს რთულ, არასწორხაზოვან ხასიათს, ამიტომ პირველის ღირებულების დაცემას მივყავართ დერივატიულების ღირებულების გაცილებით უფრო ძლიერ ეფექტთან.

საინტერესო ფაქტია, რომ ჩინურ ენაზე დანერილი სიტყვა „კრიზისი" ორი იეროგლიფისაგან შედგება: ერთი შეესაბამება „საფრთხეს", მეორე კი „ხელსაყრელ შესაძლებლობას". ფინანსური კრიზისი, რომელიც შეერთებულ შტატებში დაინყო, ამ „ხელსაყრელ შესაძლებლობათა" უგონო გამოყენებიდან, გლობალური მასშტაბი შეიძინა და „საფრთხე" შეუქმნა მთელს მსოფლიოს. იგი უთუოდ 2008 წლის ერთ-ერთი მთავარი მოვლენაა. მსოფლიო მონმე გახდა ყველაზე დიდი ეკონომიკური დაღმასვლისა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ.

2008 წელს, მას მერე, რაც ერთი მეორის მიყოლებით განიცადეს კოლაფსი ნამყვანმა საფინანსო ინსტიტუტებმა, ჩვენი ნარმოდგენა უოლ სტრიტზე, როგორც მსოფლიო საფინანსო ცენტრზე, რადიკალურად შეიცვალა. ამ წელს სარეკორდოდ მაღალ მაჩვენებელს მიაღწია ნავთობის ფასმა და შემდეგ თავბრუდამხვევი სისწრაფით დაინყო ვარდნა. ეს ნელი იყო აგრეთვე მთავრობების მიერ მიღებული უპრეცედენტო რადიკალური ზომების ნელი. როგორც ერთმა ეკონომისტმა იხუმრა, 2008 წელს ცენტრალური ბანკები იქცნენ ფულის ერთადერთ გამსესხებლებად და მთავრობები ერთადერთ მხარჯველებად.

მრავალ ნეგატიურ ასპექტებთან ერთად კრიზისი ცივილიზაციის განვითარებაში რეოლუციურ მომენტად განიხილება. ამ მხრივ, კრიზისის ეპოქას თავისი დადებითი მხარეებიც გააჩნია:

- ესაა ფრიად ხელსაყრელი მომენტი ბაზარზე კონკურენტების შევიწროებისა და გარკვეული ნიშის დაკავებისათვის,
- ხელსაყრელი მომენტია სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღნევების დანერგვისა და ნარმოების მართვის უფრო მისაღებ ფორმებზე გადასვლისათვის,
- დროულია მომგებიანი მეთოდების ნამონევისა და მაქსიმალურად ეფექტური ინვესტირებისათვის – სწორედ ასეთ დროს ეყრება საფუძველი ახალ დარგებს, ხდება უკვე არსებული სანარმოო პროცესების ფუნქციონირების გადასვლა ინოვაციურ მოდელებსა თუ ტექნოლოგიებზე.

ამ ვითარებაში ალბათ ყველაზე უფრო უპრიანი იქნება, თუ შავი იუმორს მივმართავთ. დიდმა ამერიკელმა მწერალმა, მარკ ტვენმა საუკუნეზე მეტი ხნის წინ თქვა: „ოქტომბერი. ეს ერთ-ერთი ყველაზე უფრო სახიფათო თვეა აქციებით სპეკულაციისთვის. ასევეა იელისში, იანვარში, სექემბერში, აპრილში, ნოემბერში, მაისში, მარტში, ივნისში, დეკემბერში, აგვისტოსა და თებერვალშიო."

დაეუბრუნდეთ აშშ დღევანდელ ეკონომიკას. დღეს გარე ბაზარზე აშშ მშპ 11% და სხვა ყველა ნარმოებული ღირებულების მესამედი იყიდება. აშშ ჩრდილო-ამერიკული დაჯგუფების (NAFTA) ბირთვია. ეკონომიკური პოტენციალით (სამივე ქვეყნის მშპ, ბაზრის ტევადობა) „ნაფთა" გაცილებით მძლავრია, ვიდრე ევრობაზარი. ჩრდილოამერიკული ინტეგრაცია ააქტიურებს რეგიონის განვითარებას. ამერიკელმა მნარმოებლებმა მძლავრი

დახმარება მიიღეს მექსიკური და კანადური სანარმოო ბაზების სახით, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს შრომის ანაზღაურებაზე განეულ ხარჯებს და თვითღირებულებას. ბეერი კრიზისა და ალმავლობის შემდეგ დღეს აშშ ეკონომიკა სტაბილურ ხანაში შედის. ძველ დოგმებსა და კანონებს ახალი ცელის და ყალიბდება „ახალი ეკონომიკა". მისი მთავარი დამახასიათებელი ნიშნებია გლობალიზაცია და საინფორმაციო ტექნოლოგიების რევოლუცია.

- *ბიზნესის გლობალიზაცია.* იგი ნარმოადგენს ქვეყნისა და მისი ეკონომიკის, მისი მენარმე სუბიექტების მსოფლიო ეკონომიკაში აქტიურ ჩართვას. რეს ამერიკული კორპორაციების შემოსავლების ნახევარზე მეტი საზღვარგარეთ ფორმირდება: დიდი მნიშვნელობა შეიძინა უცხოური ინვესტირებისა და საგარეო ვაჭრობის პროცესებმა. თავის მხრივ, აშშ-ც ღებულობს ყველზე მონინავე უცხოურ საინვესტიციო საქონელსა და ტექნოლოგიებს, გარადა ამისა ქვეყანაში მოქმედებს საზღვარგარეთული კორპორაციების შეილეული კომპანიები და ფილიალები. გააქტიურდა მმართველობითი გამოცდილების გაცვლის პრაქტიკაც. გაძლიერდა ამერიკული საინვესტიციო ფონდების როლი მსოფლიო ფინანსურ მაზრებზე. თუ 1970-იან ნლებში ამერიკული ეკონომიკის მხოლოდ 17% იყო დაკავშირებული ექსპორტთან და იმპორტთან, დღეისათვის ეს მაჩვენებელი უკვე 25%-ს აღემატება.

აშშ ძლიერი საგარეო-პოლიტიკური პოზიციები და ეკონიმიკის განვითარების ამერიკული მოდელის ლიდერობა განაპირობებს ქვეყნის ლიდერობას გლობალიზაციის პროცესში. გლობალური ეკონომიკის თანამედროვე ეკონომ იკური ფილოსოფია ბევრად ამერიკული ლიბერალიზმის ზეგავლენით ფორმირდება, ეს კი მოდელია, რომელიც ყველაზე უფრო კონკურენტუნარიანი გამოდგა თანამედროვე მსოფლიოში.

- *საინფორმაციო ტექნოლოგიების რევოლუცია.* იგი ამერიკული ეკონომიკის ზრდის მეორე მძლავრი ნყაროა. ქვეყანა განიცდის ნამდვილ საინფორმაციო ბუმს: იხვენება ციფრული ტექნოლოგიები, მუდმივად იქმნება ახალი კომპანიები და მრენველობის ახალი დარგებიც. მხოლოდ სილკონის ველზე (ამერიკული ტექნოლოგიების ცენტრი, კალიფორნიის შტატი) ყოველ კირა ათობით ახალი კომანია იბადება. ამან მთლიანად შეცვალა ამერიკული ეკონომიკა. თუ ამ დრომდე ამერიკულ ეკონომიკას ნინ მანქანათმშენებლობა და სხვა მძიმე დარგები ენეოდნენ, დღეს მის დრაივერად საინფორმაციო ტექნოლოგიებია ქცეული, რომლებიც მთელი ეკონომიკური ზრდის მესამედს შეადგენენ. დღეს ინფორმატიკისა და ტექნოლოგიების თვალსაზრისით აშშ მეტოქე არ ყავს.

ბიზნესის გლობალიზაციამ და ახალმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა აშშ ეკონომიკის რესტრუქტურიზაცია გამოიწვია. გლობალიზაციამ ახალი გასაღების ბაზრები გაუღო ამერიკულ საქონელსა და მომსახურებას, სტიმულს ძლევს მის ექსპორტზე ორიენტირებულ ეკონომიკას. თავის მხრივ, საინფორმაციო ტექნოლოგიები ეკონომიკის მთელს დარგებზე ახდენს ზეგაელენას. ინფორმაციული ტექნოლოგიების დახმარებით შესაძლო ხდება ნარმადობის, შრომის ეფექტიანობის ამაღლება; დანახარჯების, უკვე უსარგებლოდ ქცეული მონყობილობების შემცირება: გასაღების ბაზრების გაფართოება არსებული სა-კომპიუტერო ქსელების მეშვეობით. „ახალი ეკონომიკის" თავისებურებებს ნარმოადგენს კიდევ ის, რომ ახალი ტექნოლოგიები მუდმივად იხვენება და არ აძლევს პროდუქტის „სასიცოცხლო ციკლს" დაბლა დანეეის საშუალებას. მუდმივად ჩნდება ნაცნობი პროდუქტების ახალი მოდიფიკაციები ან პრინციპულად ახალი საქონელი და მომსახურება. გარდა ამისა, ციფრული ტექნოლოგიები იძლევა ეკოლოგიურად უსაფრთხო განვითარების საშუალებას.

„ახალი ეკონომიკა" ნარმოუდგენელი იქნებოდა აშშ შრომის ბაზრის მოქნილობის გარეშე. ყოველი ამერიკელი საშუალოდ 5 ნელინადში ერთხელ (ან უფრო ხშირადაც) იცელის სამსახურს. სამუშაო ძალა ამერიკაში საოცრად მობილურია და შუძლია ქვეყნის აღმოსავლეთი სანაპიროდან დასავლეთ სანაპიროზე და პირიქით მყისიერი გადაადგილება, თუკი შეთავაზებული იქნება ახალი სამუშაო ადგილები ან შრომის ახალი პირობები.

თავის დროზე ამერიკელთა ყოფა ძირეულად შეცვალა ავტომობილიზაციამ და ქვეყანაში კარგი გზების არსებობამ, დღეს კი მაღალგანვითარებული საინფორმაციო, სატრანსპორტო და საცხოვრებელი ინფრასტრუქტურა ახალ შესაძლებლობებს აძლევს სამსახურის ყველა მაძიებელს.

აშშ-ში ბევრი უცხოელი მუშაობს, რომლებსაც იზიდავთ საკუთარ ქვეყანაზე გაცილებით მაღალი შემოსავლების მიღების შესაძლებლობა. უცხოელები შეადგენენ როგორც ევროპული და აზიური ქვეყნების საუკეთესო სამეცნიერო პოტენციალს, ასევე მრავალრიცხოვან არაკვალიფიცირებულ სამუშაო ძალას. ეს უკანასკნელნი ადვილ სამუშაოზე არიან დასაქმებულნი ძირითადად მომსახურების სფეროში. ბევრი უცხოელი, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებიდან, ცდილობენ ქვეყანაში დარჩენას, ანუ ნატურალიზებას, რაც განუხრელად ზრდის შრომითი რესურსების რაოდენობას და ქვეყნის სამეცნიერო-ტექნიკურ ბაზას.

„ახალი ეკონომიკის" ნარმატებები ბევრად არის დაკავშირებული და განპირობებული ამერიკული მენეჯმენტით, რომელიც მიმართულია გადაწყვეტილებების სწრაფ მიღებაზე, ავითარებს როგორც მმართველის, ისე ხელქვეითის ინდივიდუალურ თვისებებს. მართვის ამერიკული მოდელის „მიმნოლ" ბუნებას ახასიათებს დიდი „კუშისთვის" დიდ რისკზე წასვლის თვისება. ეს თვისება გაცილებით ძლიერია ამერიკელ მენეჯერებშ, ვიდრე მათ კოლეგებში, რომლებიც განვითარების ნაკლებად რისკიან სცენარებს ირჩევენ და ნაკლებ, მაგრამ გარანტირებულ მოგებას ჯერდებიან. ამერიკული კომპანიების უმაღლეს მმართველ პერსონალში არც თუ ცოტა ახალგაზრდაა, რომლებიც გაცილებით უფრო მიდრეკილია სარისკო გადაწყვეტილების მიღებისკენ, ვიდრე ხანში შესული დირექტორები. საწარმოების ახალგაზრდა ლიდერებიც უფრო მალე ერკვევიან ბიზნესის ახალ სახეებში, რაც ძალზე საჭიროა იმ კომპანიის ნარმატებისთვის, რომელიც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროს წარმოადგენს.

მართვის ამერიკული ვარიანტი ბიზნესში განსაკუთრებით აფასებს დროს და ამოცანის ოპტიმელურ გადაწყვეტილებას. ვინაიდან მართვის ტექნოლოგიები და მეთოდები ხანდახან ახლდება, ამერიკული ფირმებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის ტრეინინგს.

ეკონომიკის ამერიკული მოდელის ნარმატებას, რომელმაც სერიოზული მოდერნიზაცია განიცადა გასული საუკუნის ბოლო წლებში, შემდეგი მაგალითებით შეიძლება გავუკეთოთ ილუსტრაცია:

- 1991 წელს იაპონია აკონტროლებდა ამერიკის საატომობილო ბაზრების 30%-ს, ამავდროულად ამერიკის შიდა ბაზარზე ბევრი ეეროპელი მწარმოებელიც იკავებდა ნიშას. უკვე 1994 წელს ამერიკის ყველაზე მსხვილი სამი მწარმოებლის, „დიდი სამეულის" *(General Motors, Ford Motors, Chrysler)* წილი 78%-მდე გაიზარდა. შემდგომ წლებში „სამეულმა ეეროპული ბაზრების ექსპანსია დაიწყო;
- გასული საუკუნის 80-იანი წლების ბოლოს კომპანია *Chrysler*-ი გაკოტრების წინაშე იდგა. საჭირო გახდა უზარმაზარი ფედერალური სესხი 1 მილიარდი დოლარის ოდენობით. მართვის ეფექტიანი მეთოდების წყალობით კომპანიამ დროულად დაფრა სესხი და უკვე ათ წელინადში „კრაისლერი" მსოფლიოს ავტომწარმოებლების ლიდერად იქცა მომგებიანობის კუთხით;
- 2008 წელს ამერიკული ელექტრონიკის ბაზრის ნახევარზე მეტს იაპონელები და ეეროპული ფირმები აკონტროლებდნენ. დღეს ამრიკის ელექტრონული ბაზრის 75%-ზე მეტი ამერიკულმა ფირმებმა დაიბრუნეს;
- 80-90-იანი წლების მიჯნაზე კომპანია *Intel* იმყოფებოდა ძალიან რთულ სიტუაციაში, ფაქტიურად იგი „სიცოცხლისათვის იბრძოდა". დღეს იგი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ერთერთი საყოველთაოდ აღიარებული ლიდერია.

აშშ ეკონომიკა დღეს გამოირჩევა სანარმოების მაღალი ეფექტიანობით და შრომის ბაზრის მოქნილობით. კაპიტალიზმის ამერიკული ვარიანტი დღესდღეისობით ნარმოადგენს ყველაზე ნარმატებული და კონკურენტუნარიანი მაკროეკონომიკური განვითარების მოდელს. იგი გამოირჩევა ბიზნესის წარმართვის ლიბერალური ფილოსოფიით, სახელმწიფოს სრული ჩაუელობით კერძო ბიზნსის კომპეტენციებში, ეფექიანი მენეჯმენტით, რომელსაც საფუძვლად უდევს ინდივიდუალური ღირებულებების პრიორიტეტი და გადაწყვეტილებების სწრაფი მიღების ორიენტირი.

აშშ ეკონომიკის განვითარებას საფუძვლად უდევს სოლიდური თეორიული ბაზა და მყარი სამეცნიერო-ტექნიკური საფუძველი. მთავრობის კურსი მუდმივად კორექტირდება ნაციონალურ და გლობალურ ეკონომიკაში მომხდარი ცვლილებების პარალელურად. თა-

ვისი ეკონომიკური განვითარების წარმატების ნყალობით აშშ იდეოლოგიის სფეროშიც ლიდერობს, დაუდო რა მსოფლიო სამეურნეო კავშირებს საფუძვლად საკუთარი ლიბერალური საბაზრო კაპიტალიზმის ღირებულებები. თანამედროვე ეკონომიკის ერთპოლარულობა უზრუნველყოფს აშშ სტრატეგიულ უპირატესობას პრაქტიკულად საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის ისეთებშიც, რომლებიც ეკონომიკასთან უშუალო კავშირში ერ იმყოფებიან. ქვეყნის უბადლო სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების პოტენციალი მუდმივად მყარდება ქვეყანაში წამყვანი მეცნიერების მოდინებით, რომლებიც ზრდიან ამერიკის უკვე მიღნეულ ნარმატებას და თავისი მიღნევებით ახალი გამარჯვებების მყარ საფუძველს უქმნიან ქვეყანას. აშშ-ში ნლიდან ნლამდე უმჯობესდება ბიზნესისა და მეცნიერების განვითარების, სამედიცინო დახმარებისა და განათლების პირობები, რაც ზუდმივად იზიდავს ქვეყნისაკენ მასში ცხოერების მსურველთა უნყვეტ ნაკადებს. აშშ ტრანსნაციონალური კორპორაციები ყველაზე მძლავრია მსოფლიოში თავისი პოტენციალით და ტექნოლოგიების განვითარების დონით. დღეს ქვეყანა იქცა მსოფლიო ტექნოლოგიების სამჭედლოდ და მომსახურებათა ნამყვან მიმნოდებლად მსოფლიოს ბაზარზე.

მეცნიერებასა და ტექნიკაში მიღნეული მკაფიო კონკუენტული უპირატესობა არ იძლევა საგადასახადო ბალანსის უარყოფით სალდოზე და ფინანსურ სისტემაში არსებული ხარვეზებზე შეშფოთების საფუძველს. „ახალი ეკონომიკა" დიდი ხანია, შორს გასცდა კლასიკური და კეინისიული ეკონომიკის, ბაზრის მაკროეკონომიკური რეგულირების დოგმებს. აშშ პრაქტიკამ მოაძველა თეზისი მატერიალური ნარმოების პრიორიტეტის შესახებ, აჩვენა რა ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპები მრენველობაში ინვესტირებული თანხების შედარებით ნაკლები დონის ფონზე.

განვითარების საქმეში დღეს პრიორიტეტი მომსახურების სფეროს ეკუთვნის, რომელშიც უმთაერესი ადგილი სამეცნიერო-ტექნიკურ განვითარებასა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს უჭირავთ. თანამედროვე ტექნოლოგიები აძლევს ამერიკულ ეკონომიკას გარემოსთან პარმონიული თანაასრებობის საშუალებას, რაც დღეისათვის განვითარების უმაღლეს ეტაპს ნარმოადგენს.

ვინაიდან აშშ დღეს მსოფლიო ეკონომიკის ერთპიროვნული ლიდერია, სავარაუდოა, რომ ამ პირველობას იგი უახლოეს ნლებშიც შეინარჩუნებს. მსოფლიოს სხვა მსხვილი ქვეყნები უბრალოდ ვერ აიტანენ ყველაზე მძლავრ ეკონომიკასთან კონკურენციას, რომალსაც მსოფლიოში ყველაზე მძლავრი ფინანსური და ინტელექტუალური პოტენციალი უჭერს ხარს. ვერც ჩინეთი, ვერც ინდოეთი დღეს ვერ შეძლებენ აშშ -ს უკან მოტოვებას ცხოერების დონის, მეცნიერების, ტექნიკის, ტექნოლოგიების მაჩვენებლებითა და ეკოლოგიური სტრანდარტებით. იაპონური ეკონომიკური მოდელი კი არ აღმოჩნდა ესოდენ ეფექტიანი მართვის მეთოდებში, რომ აშშ ეკონომიკასთან მოახერხოს პაექრობა. აქვე დავსძინოთ, რომ ომისშემდგომი „იაპონური სასნაული" ბევრად იყო განპირობებული აშშ მიერ განეული დახმარებით. ხოლო რაც შეეხება გაერთიანებულ ევროპას. მის ნინაშე დღეს საკმაოდ ძნელი პრობლემა დგას. ეს გახლავთ ნაციონალური და კულტურული ნინააღმდეგობების გადალახვა. ამდენად, ევროპა ვერ გაუნევს აშშ-ს თანაბარ კონკურენციას. კონკურენცია შეიძლება ნარმატებული იყოს ცალკეული საქონლისა ან მომახურებისთვის, მაგრამ არა მთელს ეკონომიკაში.

როგორც ვხედავთ, მსოფლიოს სხვა ქვეყნებს არ შეუძლიათ თავისი ეროენული ეკონომიკური დარგების ფართო სპექტრის განვითარებისათვის იმდენივე რესურსის მობილიზება, რამდენიც უკვე იმყოფება ამერიკული ეკონომიკის განკარგულებაში.

განვითარების ამერიკული მოდელის საყოველთაო პროპაგანდის მიუხედავად, იგი ყველა ქვეყნისთვის ვერ გახდება მისაღები. აშშ უნიკალურობა იმაში მდგომარეობს, რომ მართალია, იგი მრავალნაციონალური ქვეყანაა, ნაციონალური თავისებურებები კარგავს თავის მნიშვნელოვას, თუ ისინი ხელს უშლის მაკროეკონომიკურ განვითარებს. ანუ, ნაციონალურ თავისებურებებს (კულტურა, ტრადიციები და სხვა) ამერიკაში ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე ანალოგიური ნაციონალური შედგენილობის სხვა ქვეყნებში. აშშ გაცილებით ადვილად ახორციელებს კაპიტალიზმის ლიბერალური განვითარების გზას, ვიდრე სხვა რომელიმე ქვეყანას ძალუძს ამის გაკეთება. ამას ისტორიული მიზეზი განაპირობებს: ამერიკა შექმნა ხალხმა, რომელიც სახელმნიფო ზენოლასა და ჩაგვრას გამოექცა და შექმნა ახალი, სრულიად თავისუფალი ქვეყანა, სადაც ეკონომიკა და კანონმდებლობაც ახალი, თავისუფალი ადამიანების შექმნილი იყო საკუთარი თავისათის. შემთხვეევითი არ

არის, რომ კონსტიტუციის შემოღებიდან და ყველა მოქალაქისთვის განვითარების თანაბარი შესაძლებლობების აღიარების მომენტიდან დღემდე. ქვეყანაში არ დაფიქსირებულა ეთნიკური კონფლიქტი, ხოლო რასობრივი შუღლი მკაცრად ისჯება.

იგივე ითქმის ამერიკულ მენეჯმენტზეც. მასზე არ ახდენენ ზენოლას კლანური ინტერესები, ოჯახური ურთიერთობები ანდა სახელმწიფოს ხისტი ზენოლა. სახელმწიფო და ბიზნესი ამერიკაში თანაბარი და პატიოსანი პარტნიორები არიან, ისინი ეხმარებიან ერთმანეთს განვითარების ძნელ მომენტებში.

იმისთვის, რომ ქვეყანამ შეიტანოს თავის ეკონომიკაში განითარების ამერიკული მოდელი, მას უნდა ქონდეს იგივე პირობები, ანუ:

- კერძო საკუთრების პრიორიტეტი,
- თავისუფალი ბაზარი და მასზე საკმაოდ ძლიერი კონკურენცია,
- სახელმწიფოს უმნიშვნელო როლი მენარმეობაში,
- სამუშაო ძალის ბაზრის მობილურობა,
- კანონმდებლობა, რომელიც აძლევს ბიზნესს განვითარების თავისუფლებას და ამცირებს მის ზეგავლენას საზოგადოებასა და გარემოზე,
- კარგად განვითარებული სატრანსპორტო, ფინანსური და სხვა ინფრასტრუქტურა და ა.შ.

აშშ შრომის ბაზრის რეგულირება

აშშ მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას მონწილი შრომის კოდექსი ნარმოადენს. ასე მაგალითად, თუ ევროკავშირის ქვეყნებში კანონი კრძალავს ზდმეტი პერსონალის სამსახურიდან გათავისუფლებას, ეაც მკვეთრად ამცირებს სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესში ჩადებული ინვესტიციების ეფექტიანობას, ამერიკული კორპორაციები შებოჭილია მხოლოდ პროფკავშირებთან დადებული ხელშეკრულებით. ამსათან ერთად სახელმნიფო სააგენტოები ანგარიშს უნეენენ იმ ფაქტს, რომ უმუშევართა გადამზადება მინიმუმ ერთი მესამედით ძვირია მათზე, ვინც ჯერ კიდევ თანამშრომლად ითვლებ სწორედ ამ მიზნით აშშ-ში ბოლო 30 წლის მანძილზე მოქმედებს კადრების გადამზადების პროგრამები, რომლებიც მიმართულია თანამშრომლების ახალ ტექნოლოგიებთან ადაპტაციის გაადვილებასა და მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე. მოცემული პროგრამები ფინანსდება აშშ მთავრობით და მათ რეალიზაციას კერძო კომპანიები და ამერიკული უნივერსიტეტები ახორციელებენ.

იმ პირობებში, როცა საინფორმაციო ეკონომიკის განვითარებას სტიმულს აძლევს *აუტსორსინგი*, რომელიც მოიცავს საინფორმაციო პროდუქციის ნარმოების შრომატევადი პროცესების იმ ქვეყნებში გატანას, სადაც შრომაზე დანახარჯები გაცილებით იაფია, აშშ მთავრობა გამოვიდა ასეთი პრაქტიკის შეზღუდვის ინიციატივით. ამის მიზეზს სამუშაო ადგილების ადგილზე შექმნის შესაძლებლობა ნარმოადგენს. ამერიკის ნამყვან კომპანიებს შორის პოპულარული აუტსორსინგის შეზღუდვის აქტუალობა აიხსნება იმ ფაქტით, რომ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესზე განეული ხარჯების მიხედვით მსოფლიო ლიდერობის მიეუხედავად (მსოფლიოს დანახარჯების 25%), კორპორაციატა მსოფლიო ბაყიდვები ვერჭარმომს 2%-ს. შედარებისათვს, ეს მაჩვენებელი საშუალოდ ფინეთისთვის 5,7%-ს შეადგენს, შვედეთისთვის – 5,1%, იაპონიისთვის – 4,2%, შვეიცარიისთვის – 3,3%, გერმანიისთვის – 3,2%, კანადისთვის 2% და ა.შ. ასეთი ჩამორჩენის ნადვილ მიზეზს აუტსორსინგი ნარმოადგენს. რამდენადაც ბევრი ამერიკული ტრანსნაციონალური კომპანიის კვლევითი ცენტრები საზღვარგარეთ მდებარეობს, ეს ცვლის მათი ინოვაციურობის სურათს.

ამერიკის ერთერთმა ნამყვანმა კომპანიამ *IBM* უარი თქვა აუტსორსინგეზე და მსხვილ ინდურ სატელევიზიო კომპანიასთან *Bharti Tele-Ventures* მოანერა ხელი პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნაზე საკუთარ ტერიტორიაზე. გრადა ამისა, სიმძლავრეების აშშ ტერიტორიაზე დაბრუნებაზე ალაპარაკდნენ „ეფფლი“ და „ფორდიც“.

აშშ მენეჯმენტის თეორია

ამერიკის შეერთებული შტატები მხოლოდ მსოფლიო მნიშვნელობისა და ყველაზე

განვითარებული ინდუსტრიული საზოგადოების მქონე ქვეყანა როდია. იგი ნარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის ჩამოყალიბებისა და განვითარების სამშობლოსაც. მოკლედ მიმოვიხილოთ ადრეული და თანამდროვე მენეჯმენტის სკოლები და იმ მეცნიერთა პიროვნებები, რომელთა ღვანლთანაც არის დაკავშირებული მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების თეორიული და პრაქტიკული განვითარება.

მეცნიერული მენეჯმენტი

მეცნიერული მენეჯმენტის არსს ნარმოადგენს ნარმოების პროცესების ეფექტიანობის ზრდისკენ მიმართული სისტემატური ძალისხმევა. მეცნიერული მენეჯმენტის „მამა" და დამფუძნებელი გახდა ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი (1856-1915). მან დიდი ზეგავლენა მოახდინა ნარმოების მართვის მეცნიერების განვითარებაზე, მოახდინა შრომის ორგანიზაციის ნაკადური სახის სისტემატიზაცია, დაანაწევრა რა შრომის პროცესი ცალკეულ მიკლე იოერაციებად და მოახდინა მათი შესრულების უფრო სწრაფი მეთოდების დეტალური განმარტება. თეილორი პირველი შეუდგა შრომითი მოძრაობების შესნავლასა და სოსტემატიზაციას, მოახდინა მათი ნორმირება, მუშაობდა ნარმოების მართვის მეთოდების სრულყოფისა და შრომის ანაზღაურების სტიმულირების საკითხებზე. 1911 წელს მის მიერ ჩამოყალიბებულ იქნა მეცნიერული მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი პრინციპი:

- ნარმოების პროცესის შესაბებ საჭრო ცოდნის მიღება;
- მუშების შერჩევა და სნავლება;
- მიღებული ცოდნის სანარმოო ამოცანების გადაჭრაში გამოყენება;
- მუშებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლობა დასახულიმიზნის მისაღწევად.

თეილორიზმი ნარმოადგენდა არა ერთეულოვან ნიციატივას, არამედ ცნებებისა და მეთოდების ურთიერთდაკავშირებულ ერთობლიობას, რომელიც თეილორმა და მისმა მიმდევრებმა გამოიმუშავეს. მის მიერ დანერგილი სიახლეების გარეშე ნარმოუდგენელი იქნებოდა ავტომობილების ანდა ფეხსაცმელის მასიური ნარმოებისათვის ისეთი ამნყობი კონვეირების გაკეთება, როგორც ეს მოხდა „ფორდის", „ბატას", „სკოროხოდის" ქარხნებში. მეორე მსოფლიო ომის მსელელობისას სნორედ ამ მეთოდებმა მისცეს საომარი საჭიროებისთვის დიდი ქარხნების გადაწყობის შესაძლებლობა სსრკ და ბევრ სხვა ქვეყანას.

მეცნიერული მენეჯმენტის განვითარებაში დიდ ნელილი შეიტანეს მეუღლეებმა ფრენკ (1868-1924) და ლილიან (1878-1972) გილბერტებმა. მათი კელეევები, რომლებიც ეძღვნებოდა მუშების შრომის პროცესში გადაადგილებას, ბევრად ემთხვეოდა თეილორის ინტერესების სფეროს, მაგრამ დამოუკიდებლად იყო ნარმართული. განსაკუთრებულად ცნობილი გახდა ფ.გილბერტის კელეევა ხუროებისა და ქირურგების მოძრაობათა ოპტიმიზაციის შესახებ, რომელმაც მკეთრად გაზარდა პირეელთა შრომის მწარმოებლურობა და მკეთრად შეამცირაოპერაციებზე დახარჯული დროის რაოდენობა. ფ. და ლ. გილბერტების შრომები ფ. ტეილორის ნაშრომებზე უფრო შინაარსიანი იყო. ისინი ცდილობდნენ, ეჩვენებინათ მუშებისთვის, თუ როგორ შეიძლება შრომისნაყოფიერების გაზრდა არა *ოსტრაფის,* არამედ *ბარიხის* მეშვეობით. გარდა ამისა ისინი არნმუნებდნენ მშრომელებს, არა მხოლოდ იმაში, თუ *როგორ* უნდა გაეკეთებინათ ეს, არამედ იმაშიც, თუ *რატომ ქირდებოდათ* მათ ეს პირადად. გილბერტების 12 შვილი ყავდათ (6 ვაჟი და 6 ქალი) და მათ საკუთარ ოჯახში გონივრულად გნანილებული დროისა და სამუშაოს მაგალითზე უჩვენეს საზოგადოებას, თუ როგორ შეიძლებოდა საქმიანობის რაციონალიზაცია და შედეგი მოქონდა დროის არა ფუჭ ხარჯვას.

ამერიკელი მეცნიერების მენეჯმენტის სფეროში შესრულებულ შემდეგ მნიშვნელოვან ეტაპს *ჰუმანისტური* შეიძლება ვუნოდოთ. იგი სამ სფეროს მოიცავდა:

- ადამიანური ურთიერთობების მოძრაობა;
- ადამიანური რესურსების კონცეფციები;
- მეცნიერული ბიპევიორიზმი.

მარი პარკერ ფოლლეტი (1868- 1933) სნავლობდა ფილოსოფიასა და პოლიტიკურ მეცნიერებებს. ლიდერობის მისმა კონცეფციამ მსოფლიოში პირველმა მიაქცია ყურადღება ადამიანს და არა ტექნიკურ პროცესებს. მენეჯერებისა და ორგანიზაციების ურთიერთქმედების დინამიკის კელეევაში (სიტუაციების კანონი) იგი ეძებდა პასუხებს ეთიკის, ძა-

ლაუფლების, ლიდერობისა და ხელქვეითთა ეფექტიანობის მაქსიმიზაციის დღესაც პოპულარულ კითხვებზე. ძალზე მნიშვნელოვანია და თავის დროს უსწრებდა მისი ძალაუფლების მინიჭების თეორია, ანუ მშრომელის უფლება, ძალაუფლების მიუხედავად სიტუაციიდან გამომდინარე გადაწყვიტოს საკითხი. დღესაც აბსოლუტურად აქტუალურია მისი ცნობილი ფრაზა: „ნუ ებლაუჭებით თქვენს გეგმებს'".

მ. ფოლეტის ინიციატივა აიტაცეს *ჩესტერ ბარნარდმა* (1861-1961) და სხვა მკვლევარებმა. მისი იდეებმა მსხვილ ორგანიზაციებში მენეჯმენტის შესახებ ბევრად გაუსწრეს დროს და მაშინდელ ნარმოდგენებს. ბარნარდი იყო პირველი, ვინც ყურადღება მიაქცია უმაღლესი მმართველების როლს და დასვა კითხვა – რისთვის არსებობენ ისინი. იგი განმარტავდა ორგანიზაციას, როგორც კოორდინირებული ქმედებების განხორციელების სისტემას, რომელთა მიზანს ნარმოადგენს ინდივიდებისათვის ისეთი მიზნების მიღნევის შესაძლებლობას, რომლებსაც ცალცალკე ისინი ვერსდროს მიაღნევდნენ. მან მკაფიოდ ჩამოაყალიბა მმართველი მენეჯმენტის ფუნქციები, როგორც:

1. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა შიდა არისა და გარემოს ცვლილებების გათვალისწინებით (ფიზიკური, ბიოლოგიური და სოციალური ფაქტორების გათვალისწინებით) და ისეთი ამოცანების ფორმირება, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის შიდა და გარე კულტურის, მისი ღირებულებების რეალიზაციას;

2. კომუნიკაციების სისტემის, ანუ იერარქიული და ანგარიშვალდებული სტრუქტურის შექმნა როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური მიმართულებით ყველა ინდივიდისა და ქვეგაყოფილებას შორის;

3. პერსონალის მოზიდვისა და შენარჩუნებისათვის, აგრეთვე მისი ერთი მიზნისადმი ერთგულების გამომუშავებისათვის შესაბამისი სტიმულების ნაკრების შემუშავება.

ბარნარდის მიერ ჩამოყალიბებული ეს ფუნქციები დღესაც აქტუალურია. მაგრამ მისი მიღნევებიდან უმთავრესს მაინც არააფორმალური ორგანიზაციის კონცეფცია ნარმოადგენს, რომლებსაც ბუნებრივად ქმნიან ჩამოყალიბებული სოციალური ჯგუფები. ბარნარდი თელიდა, რომ არ შეიძლება ორგანიზაციის, როგორც ერთი უსულო მექანიზმის აღქმა, რომ არაფორმალური ურთიერთობები – დიდი ძალაა, რომელიც მენეჯმენტს შეუძლია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის გამოიყენოს.

ჩ. ბარნარდის თეორიის ძალა მის ერთიანობასა და კომპლექსურობაში მდგომარეობს. გარდა ამისა, უნდ აღვნიშნოთ, რომ იგი არა მარტო ბრნყინვალე მეცნიერი, არამედ შეასანიშნავი პროფესიონალი მენეჯერიც იყო.

„ადამიანური ურთიერთობების მოძრაობის" კონცეფციისათვის დიდი მნიშვნელობა ქონდათ ჰარვარდის უნიეერსიტეტის პროფესორის, ელტონ მაიოს (1880-1949) შრომებს.

ე. მაიო ეძებდა ფსიქიატრიისა და სოციალური მაცნიერებების მიღნევების მართვის პრაქტიკული მეთოდებისთვის დახვენისა და შრომის ორგანიზაციის პრობლემების გადანრისთვის გამოყენების გზებს. მის მიერ ჩატარებული ჰოუტორნის ექსპერიმენტების დროს ე. მაიომ დაამტკიცა, რომ მმართველები მხედველობაში უნდა ღებულობდნენ სამუშაო ადგილის სოციალურ ორგანიზაციას და მუშათა ადამიანური მოთხოვნილებების ფაქტორებს. მაიოსა და მისი ჰარვარდელი კოლეგების შრომები „ადამიანური ურთიერთობების" კონცეფციაში სეტანილი დიდი ნვლილი იყო. 1928 ნელს ე. მაიო მინვეულ იქნა კომპანიის *Western Electric* მმართველთა მიერ ერთერთი ჩიკაგოში განლაგებული ქარხნის (*Hawtome Works*) მიერ დადგმული ექსპერიმენტის ხელმძღვანელობისათვის. სხვათა შორის, ეს ექსპერიმენტი მისი ინიციატივით ტარდებოდა 1924-დან 1929 ნლამდე. საექსპერიმენტო მასალებმა მნიშვნელოვანიდასკვნების გაკეთებისა დ ა შემდგომი ნაყოფიერი კვლევების საფუძველი მისცეს მეცნიერს. კერძოდ, მან დაამტკიცა, რომ ტრადიციული საზოგადოებრიეი დაჯგუფებებისა და პატარა კოლექტივების კვლევის დროს აღმოჩენილი სოციალური თანამშრომლობის შედეგები განპირობებულია ადამიანების ქვეშეცნეული სწრაფვით, მეინარჩუნოს სოციალური ნორმები. ე. მაიო თელიდა, რომ საჭიროა სპეციალურად მომზადებული ადმინისტრაციული ელიტის შექმნა, რომელსაც ძალუძს სოციალური თანამშრომლობის ეფექტიანი მეთოდების დანერგვა ორგანიზაციაში, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის ნარმატებული საქმიანობის მნიშვნელოვანი პირობაა.

ე. მაიოს ძირითად დამსახურებად შეიძლება ჩაითვალოს: *ჯერ ერთი*, მენეჯერების დარნმუნება იმაში, რომ აუცილებელია ადამიანური და სოციალური ასპექტების გათვალისწინება ყველა სამუშაო ადგილზე; *მეორე*, ერთი სანარმოს მასშტაბით ხანგრძლივი ექ-

სპერიმენტის ჩატარების შესაძლებლობის დიდი უპირატესობის დამტკიცება. ე. მაიოს ჰოუტორნის ექსპერიმენტებმა გამოაელინეს სოციალური მეცნიერებების მიღნეების პრაქტიკულ საქმიანობაშ გამოყენების შესაძლებლობა.

ადამიანური რესურსების თეორია

აბრაჰამ მასლოუმ (1908-1970) მიიღო ფსიქოლოგის განათლება. ამ მეცნიერმა ფუძემდებლური ნელილი შეიტანა მოტივაციის თეორიაში. გარდა ამისა, მან შეიმუშაეა „მოთხოვნილებათა იერარქიის" თეორია, რომლის მიხედვითაც ნებისმიერი ადამიანური მოთხოვნილება კლასიფიცირებულია ხუთდონიანი იერარქიის მიხედვით:

- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები,
- უსაფრთხოების მოთხოვნილებები,
- სიყვარულისა და სოციალური ურთიერთობის მოთხოვნილებები,
- თითგამოხატვის მოთხოვნილებები,
- თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები, ანუ „თვითაქტუალიაცია"

ა. მასლოუს თეორიები სხვადასხვა მეცნიერული დისციპლინის ზეგავლენის ქვეშ ჩამოყალიბდა, ბიოლოგიის, ანთროპოლოგიის, კლინიკური ფსიქოლოგიისა და ფსიქოანალიზის ჩათვლით. ა. მასლოუ მკაფიოდ აკავშირებდა სიყვარულის მოთხოვნილებებს ზ. ფროიდის, თვითპატივისცემის მოთხოვნილებების კონცეფციას ა. ადლერის იდეებთან, ხოლო „თვითაქტუალიაციასა" და მის საზოგადოებრივ დონეზე რეალიზაციას – ე. ფრომმის შრომებთან.

ა. მასლოუს პირველი მნიშვნელოვანი დასკვნა მდგომარეობდა იმაში, რომ ადამიანის ფსიქოლოგიურიმოთხოვნილებები, რომელიც თავდაპირველად დომინირებს, დაკმაყოფილების შემდეგ მხოლოდ პოტენციურად არსებობას განაგრძობენ და მიისწრაფვიან უფრო მაღალი მოთხოვნილებისკენ. იგი აღნიშნავდა, რომ მისი თეორია ადამიანთა უმრავლესობას პირდაპირი, პირადი და სუბიექტური სიმართლით შეესაბამება, რომ თეორიას აკლია ექსპერიმენტული მხრდაჭერა. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მის კვლევებს დიდი მნიშვნელობა და რეზონანსი ქონდათ.

დაგლას მაკგრეგორი (1906-1964) იყო დიდ სპეციალისტი სოციალური ფსიქოლოგიის სფეროში. ყველაზე დიდი პოპულარობა მეცნიერს მისმა Y თეორიამ მოუტანა, რომელიც მან დააფუძნა „მხრდაჭერის" შესაძლებლობაზე. მან ეს თეორია დაუპირისპირა X თეორია, რომელიც ეფუძნებოდა „კონტროლის" იდეას.

X თეორიამ ფრთხილად, ზედმეტი ზენოლის გარეშე გამოაელინა, თუ სინამდვილეში რა შეხედულებები ქონდათ უმაღლეს მმართველებს. X თეორიას საფუძვლად უდევს შემდეგი დაშვებები:

- საშუალო ადამიანს გააჩნია თანდაყოლილი სიძულვილი შრომისადმი და პირველსავე შესაძლებლობაძე იგი ცდილობს, თავი დააღნიოს მას;
- ამდენად, უმრავლესობის მიმართ უნდა იქნას გამოყენებული იძულებისა და კონტროლის მეთოდები, რათა სამუშაო იქნას შესრულებული;
- ამავე მიზეზებით, საშუალო ადმაინს ურჩევნია, მიიღოს ბრძანება და თავი დააღწიოს პასუხისმგებლობას, გააჩნია შედარებით პატარა ამბიციები და პირველ რიგში მიისწრაფის საიმედობისკენ.

მეცნიერი თვლიდა, რომ კლასიკური მენეჯმენტი რეალურად ეფუძნება ამ თეორიის პრინციპებს, ხოლო ადამიანური ურთიერთობების დრეული კონცეფციები სხვა არაფერია, თუ არა ამ თეორიის მოდიფიცირებული ვარიანტები. ამ თეორიას მან Y თეორია დაუპირისპირა, რომელიც, მისი აზრით, მენეჯმენტისადმი უფრო რეალურ მიდგომებს ასახავს და რომლის ძირითად დებულებებია:

- შრომის დროს დახარჯული ფიზიკური და გონებრივი ძალისხმევა ისეთივე ბუნებრიეია, როგორც თამაშისა ან დასვენების დროს დახარჯული ძალისხმევა;
- უმაღლესი კონტროლისა და დასჯის ზომები არ არის მოტივაციის ერთადერთი საშუალება. ადამიანი, რომელიც მიისწრაფის მიზნისკენ ანდა იზიარებს მას, ახორციელებს თვითრეგულაციასა და თვითკონტროლს;

- გარკვეულ პირობებში საშუალო ადმაინი არა მარტო ღებულობს თავის თავზე პასუხისმგებლობას, არამედ მზად არის, შესარულოს დამატებითი ვალდებულებებიც;
- საშუალო ადამიანი სწავლობს აუცილებელ პირობებში არა მარტო იმისთვის, რომ მიიღოს თავის თეზე ვალდებულება, არმამედ იმისთვისაც, რომ იპოვოს იგი;
- ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრისას უმეტესობისთვის დამახასიათებელია ფანტაზიის, გამომხატველობითი ჩვეულებისა და კრეატიულობის მაღალი ხარისხი;
- თანამედროვე ინდუსტირული საზოგადოების პირობებში საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოენციალი მხოლოდ ნანილობრივ გამოიყენება.

თვალსაჩინო დასკვნის სახით ამ თეორიიდან გამომდინარეობდა, რომ ორგანიზაციის ძირითად ამოცანას თავისი პოლიტიკის ნევრთა ინდივიდუალურ მიზნებთან ინტეგრაცია ნარმოადგენს.

დ. მაკგრეგორის თეორია ბევრად ემთხვეოდა ა. მასლოუსა და სხვა მეცნიერების თეორიულ დასკვნებს. ზოგიერთი ნაკლოვანების მიუხედავად, მაკგრეგორის ნაშრომების ჯეგრაც აქტუალურობა და მნიშვნელობა მნიშვნელობა მის ძირითად აზრში მდგომარეობს: „ცოცხალი სისტემები თვითორგანიზებადნი არიან".

ბიპევიორისტული (ქცევითი) სამეცნიერო მიდგომა

ასეთი მიდგომის მთავარ ამოცანას ადამიანის ქცევისა და მისი სხვებთან ურთიერთქმედების მამოძრავებელი მოტივების იდენტიფიკაცია და ანალიზი ნარმოადგენს ორგანიზაციულ გარემოში.ასეთი მიდგომის ელემენტები პრატიკულად ყველა კომპანიაში არსებობს. ბიპევიორისტული მოდელები თითქმის ერთდროულად იქნა შეთავაზებული მიჩიგანისა და ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტების მიერ.

ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის მოდელი

წინასნარ გავრცელებული ანკეტების ანალიზის საფუძველზე უნივერსიტეტის მკვლევარები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ხელქვეიტები მენეჯერებს ორი ძირითადი კრიტერიუმით აფასებენ: „ხელქვეითებისადმი ყურადღება" და „სტრუქტურის ინიცირება". მათი აზრით, ყურადღებიანი მმრთველის ქცევები ჩვეულებრივ მოიცავს:

- ხელქვეითებისთვის მადლიერების გამოხატვა კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის;
- თანამშრომლებისთვის იმაზე მეტის არმოთხოვნა, ვიდრე მათ შუძლიათ;
- თანამშრომლების პირადი პრობლემებისდმი ყურადღება;
- თანამშრომლების დაჯილდოება კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის.

„სტრუქტურის ინიცირების" სტილი ხაზს უსვამს მენეჯერის უნარს, დასვას ამოცანა და შეიმუშავოს მისი გადაჭრის ქმედითი გეგმა, რომელიც მოიცავს ხელქვეითების ქმედებებსაც. სტრუქტურის ინიცირების მიზნით ჩადენილი მმართველთა ქმედებები კი მოიცავს:

- ხელქვეითებისთვის სანარმოო დავალებების განანილება;
- სამუშაოს შესრულების სტანდარტების დანესება;
- ხელქვეითების ინფორმირება იმის შესახებ, თუ რა მოთხოვნებია ნააყენებული სამუშაოს შესრულების მიმართ;
- სამუშაოს შესრულების გრაფიკის შედგენა;
- უნიფიცირებული პროცედურების გამოყენების ხელშენყობა.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის მოდელი

ანალოგიური კვლევები ჩატარდა მიჩიგანის უნივერსიტეტშიც. მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ეფექტიან ხელმძღვანელებს გააჩნიათ ქცევის ორი ტიპი:

- დავალების შესრულებაზე ორიენტირებული;
- ურთიერთობაზე ორიენტირებული.

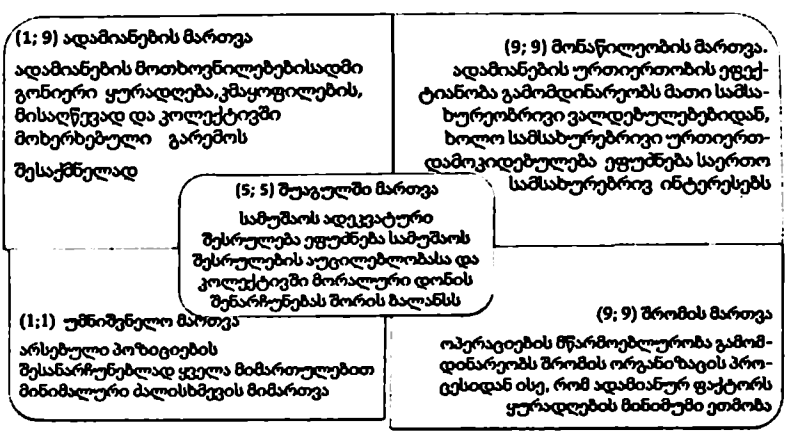
პირველ შემთხვევაში მენეჯერები მუშობდნენ ხელქვეითებთან ერთად, ასრულებდნენ დაგეგმვას, კოორდინირებას და ჯგუფის საქმიანობის უზრუნველყოფას, რაც, პრინციპში, თავისი არსით ზემოთ აღნერილი „სტრუქტურის ინიციირების" ღონისძიებებს შეესაბამება.

ურთიერთობაზე ორიენტირებული მენეჯერები, ღებულობდნენ რა გადასაჭრელ ამო-

ცანას, მისი გადაჭრის პროცესში დიდ ყურადღებას უთმობდნენ ხელქვეითებთან ურთიერთობებს, იყვნენ ყურადღებიანები, გულისხმიერნი და მეგობრულნი. ახორციელებდნენ საერთო ხელმძღვანელობას და არ უღრმავდებოდნენ ხელქვეითების ქცევით დეტალებს, რაც ოჰაიოს უნივერსიტეტის მეცნიერთა კლასიფიკაციით „ყურადღებიანი მენეჯერის" სტილს შეესაბამება.

რ. ბლეიქმა და ჯ. მოუტონმა ოჰაიოს უნივერსიტეტის მოდელის დამატების სახით შეიმუშავეს მმართველობითი ქსელის მოდელი (ნახაზი 8.1.1.).

ნახაზი 8.1.1. მმართველობითი ქსელი



ამ მატრიცაში ვერტიკალურ ღერძზე 1-დან (ყველაზე დაბალი) 9-მდე (ყველაზე მაღალი) მნიშვნელობით გაზომილია მენეჯერის ყურადღების დონე, ჰორიზონტალურ ღერძზე კი მენეჯერის ნარმოებისადმი ყურადღება, გაზომილი იგივე სკალით. შესაბამისად:

- მარცხენა ქვედა კუთხეში (1;1) განთავსდნენ მენეჯერები, რომელთა მართვის სტილი განისაზღვრება, როგორც „უღიმღამო": ადამიანებისადმი და ნარმოებისადმი ცოტა ყურადღება, ანუ ყველა პრობლემისგან თავის არიდების სურვილი. ასეთი მმართველები აკეთებენ სნორედ იმდენს, რამდენიც საჭიროა სამსახურის შესანარჩუნებლად;
- მარცხენა ზედა კუთხეში (1;9) განთავსდნენ მენეჯერები, რომელთა მართვის სტილს „სოფლის კლუბი" დაერქვა: მქსიმალური ყურადღება ადამიანების პრობლემებს და მინიმალური – ნარმოებას. ასეთი მმართველები ცდილობენ, თბილი, ოჯახური გარემო შექმნან სამუშაო ადგილზე და დიდ ტურადღებს აქცევენ უსაფრთხოებისა და კომფორტის შეგრძნებას, დარნმუნებულნი არიან რა იმაში, რომ თანამშრომლები სნორედ ასეთ პირობებში აელენენ მნარმოებლურობის მაქსიმუმს;
- მარჯვენა ქვედა კუთხეში განლაგდნენ „დავალებათა მენეჯმენტის" ნარმომადგენლები (9;1): მაქსიმალური ყურადღება ნარმოებას და მინიმალური – ხალხს. მათ არაფერში ესაქმებათ ხელქვეითთა პრობლემები, ერთადერთი, რასაც მნიშვნელობა გააჩნია, არის ორგანიზაციის ამოცანების შესრულება. მათ მიაცნიათ, რომ მაქსიმალური ეფექტიანობა მიიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა თანამშრომლები ასრულებენ თავის სამუშაოებს არსებულ ინსრუქციებთან მკაცრ შესაბამისობაში;

მარჯვენა ზედა კუთხეში (9;9) ნარმოდგენილია მართვის ყველაზე ეფექტიანი სტილი: მაქსიმალური ყურადღება ადამიანებს და ნარმოებას. ამ სტილის მიმდევრებს შეუძლიათ

ნდობისა და პატივისცემის საფუძველზე შედუღაბებული კოლექტივების (ანდა მუშა ჯგუფების) ანყობა და ჩამოყალიბება და აღნეენ შრომის მაღალ შედეგებს თანამშრომელთა მხრიდან სამუშაოთი და სამუშაო პროცესით კმაყოფილების გრძნობის მაღალი მაჩვენებლის ფონზე. ასეთი სტილი მენეჯერისგან მოითხოვს გარკვეულ პირად თვისებებს და, ცხადია, პროფესიონალიზმსაც;

- მატრიცის ცენტრში, კოორდინატებით (5;5) განლაგდნენ „ოქროს შუალედის" მოყვარული მენეჯერები, რომლებიც ისწრაფვიან, იპოვონ ბალანსი ადამიანის მოთხოვნილებისა და სანარმოო ინტერესის შეხამების საქმეში. ორიენეს მიმართ ზომიერი ინტერესის გამოჩენით ისინი აღნეენ საჭირო შედეგებს.

მეორე მსოფლიო ომმა და კეთილდღეობის შენარჩუნების ომისშემდგომმა რთულმა პრობლემებმა, როგორც რიჩარდ დაფტი ნერს, უბიძგებდნენ მენეჯერებისა და მეცნიერების არმიას შემდგომი კვლევებისკენ. მენეჯმენტი გახდა *მეცნიერება*.

მისი განვითარების ახალი მიმართულება გამოირჩეოდა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას მატემატიკური და სტატისტიკური მოდელების და მონათესავე მეცნიერებების ცოდნის გამოყენებით. ამ მიდგომებმა ახალი კონცეფციების საფუძვლად იქცა. კერძოდ, გაჩნდა მენეჯმენტის ისეთი დარგი, რომელსაც „ოპერაციულ მენეჯმენტს" უნოდებენ. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული მომსახურებების ნარმოების პროცესებთან და ტექნოლოგიებთან.

სანარმოო პრობლემების გადაჭრისათვის ოპერაციული მენეჯმენტის სპეციალისტები იყენებენ მარაგების პროგნოზირებისა და მოდელირების ეკონომიკურ-მათემატიკური პროგნოზირების მეთოდებს, წრფივსა და არაწრფივ პროგრამირებას, ინტელექტუალურ მეთოდებს მათემატიკაში და ა.შ.

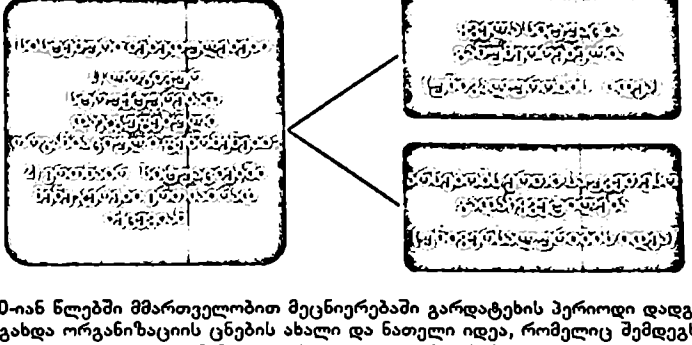
მენეჯმენტის შედარებით ახალ დარგს შეადგენს მმართველობითი საინფორმაციო სისტემები, რომელთა სრულმასშტაბიანი განვითარება დაკავშირებულია მაღალი სისწრაფის კომპიუტერებისა და ქსელების შექმნასთან.

ბევრი ორგანიზაცია ეფექტიანად იყენებს მასობრივი მომსახურების მეთოდს, რომელიც გულისხმობს მათემატიკური აპარატის გამოყენებას დროის გაუმერთლებელი ხარჯვის მინიმიზაციისთვის (მაგალითად, ტრანსპორტის მოძრაობაში, ლოგისტიკაში და ა.შ.).

ინარჩუნებენ აქტუალობას ჰუმანური მენეჯმენტის პრინციპები. ამ პრინციპების მნიშვნელოვანი დანამატია სისტემების თეორია და სიტუაციური მიდგომა (ნახაზი 8.1.2.). სისტემათა თეორია ნარმოადგენს ჰუმანური მენეჯმენტის ჩარჩოებში განვითარებად კონცეპციას. მასში ორგანიზაციები განიხილება, როგორც ღია სისტემები, რომლის ქვესისტემები ხასიათდება ენტროპიით, სინერგიულობითა და უღტიერთდამოკიდებულებით. ამ თეორიის თანახმად, ორგანიზაციები აღინერება შემოსული რესურსების (ფინანსები, მასალები, ადამიანები დსხვა), ტრანსფორმაციის (შემოსული რესურსების გასულ რესურსებად ქცევა, მაგალიტად, ნარმოების პროცესში), უკუკავშირებისა და გარემოს ტერმინოლოგიით. სიტუაციური მიდგომის აპოლოგეტები თვლიან, რომ ორგანიზაციაში ნარმოქმნილი პრობლემების ნარმატებული გადაჭრა დამოკიდებულია მენეჯერების თვისებაზე, მოახდინონ შექმნილი სიტუაციის ძირითადი მახასიათებლების იდენტიფიცირება.

მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს კონკრეტული სიტუაციის ფაქტორთა იდენტიფიკაციაში, ხოლო გარემოებების მიხედვით ყველაზე ადეკვატური გადანყვეტილების მიღებაში კი მათ საკუთარი ორგანიზაციების ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტების ცოდნა ეხმარებათ.

ნახაზი 8.1.2. მენეჯმენტი და სიტუაციური შეხედულებები



1970-იან წლებში მმართველობით მეცნიერებაში გარდატეხის პერიოდი დადგა. ამის მიზეზი გახდა ორგანიზაციის ცნების ახალი და ნათელი იდეა, რომელიც შემდეგნაირად იქნა ჩამოყალიბებული: ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, რომელიც ეხამება თავის ძალზე მრავალფეროვან შიდა სიტუაციებსა და გარემოს, ხოლო იმის მთავარი მიზეზები, რაც შიგნით ხდება, გარეთ უნდა ვეძიოთ. 1970-1980 წლები გარემოს ტიპებისა და მართვის განსხვავებული ფორმების ურთიერთკავშირების ინტენსიურ ძიებას მიეძღვნა.

1980-იანი წლები აღინიშნა ახალი ნახტომით – ბევრი ამერიკელისთვის სრულიად მოულოდნელად აღმოჩნდა, რომ „ორგანიზაციული კულტურა" ნარმოადგენს მართვის მძლავრ ინსტრუმენტს, რომელიც აქტიურად გამოიყენებოდა იაპონურ მენეჯმენტში. დღეს ბევრ ამერიკელ თეორეტიკოს-მენეჯერს მიაჩნია, რომ ადამიანებზე ზემოქმედების ძალით კულტურა არაფრით ჩამოუვარდება ისეთ ინსტრუმენტს, როგორიცაა ორგანიზაცია. ამდენად, 1990-იანი წლები ნამყვან ბიზნეს-სკოლებში მიეძღვნა ახალი და მაშინ ძალზე მოდური „ორგანიზაციული კულტურის" შესნავლას.

თუ ვსაუბრობთ 1990-იან წლებზე, მაშინ უნდა გამოვყოთ სამი ყველაზე საინტერესო ტენდენცია:

- მიაღწია რა მაღალ მნარმოებლურობას, ადამიანის საქმიანობისა და ნარმოების ტექნოლოგიური ფაქტორების სინთეზის მეშვეობით, მენეჯმნეტი ისევ დაუბრუნდა „ტექნოკრატიზმის" იდეას, მაგრამ უფრო ღრმა და ჯანსაღ საფუძველზე;
- ამასთან ერთად არსებობს სოციალური და ქცევითი ასპექტების მეორე ტენდენცია – ეს არის ყურადღების გაძლიერება არა მარტო ორგანიზაციული კულტურისადმი, რაზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, არამედ მართვის დემოკრატიზაციის სხვადასხვა ფორმებისადმიც. ეს იდეა, რომელიც 30-იან წლებში ნარმოიშვა, სათანადოდ იქნა განთარებული 1950-1960-იან წლებში, მაგრამ ამერიკული მენეჯმნეტის პრაქტიკაში საკმაოდ უსიცოცხლოდ იმკვიდრებდა ადგილს. ამერიკული მენეჯმენტი ამით განსხვავდებოდა ევროპული და იაპონური მენეჯმენტებისგან. მაგრამ დღეს მართვის დემოკრატიზაცია, მართვაში მონაწილეობა – რეალობაა. უკვე საყოველთაოდაა აღიარებული, ევროპაშიც, ამერიკაშიც და იაპონიაშიც, რომ მომავალი სნორედ დემოკრატიულ, პარტისიპატიულ მართვის ფორმებს ეკუთვნით. ეს ფენომენი უახლოესი წლების მანძილზე უფრო ღრმა გააზრებისა და განზოგადების საგნად იქცევა მართვის სპეციალისტებისათვის;
- დაბოლოს, 1990-იანი წლების მმართველობითი აზრის მესამე თავისებურება, მართვის საერთაშორისო ხასიათის გაძლიერება. პოსტინდუსტრიული ქვეყნების უმრავლესობის ღია ეკონომიკაზე გადასვლა, საერთშორისო კოოპერენციის როლის გაძლიერება, ნარმოების კოოპერაციულობის ზრდა, ტრანსნაციონალური კორპორაციების გაფართოება, მართვის ინტერნაციონალიზაცია და ა.შ. ბევრ ახალ კითხვას სვამს მართვის თეორიისა და პრაქტიკის წინაშე.

მენეჯმენტის ფორმირების, ჩამოყალიბებისა და განვითარების მოკლე ანალიზი გვიჩ-

ვენებს, თუ რაოდენ დიდია და განმსაზღვრელი ამ პროცესში ამერიკელი მეცნიერებისა და დინამიკური ამერიკული პრაქტიკული მენეჯმენტის დამსახურება. ამ ორი კომპონენტის შერწყმა გვაძლევს იმ ფენომენს, რასაც ამერიკული მენეჯმენტი ქვია.

მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს იმ ფაქტორთა იდენტიფიცირებაში, რომლებიც განსაზღვრავენ სიტუაციას. საკუთარი ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტების ცოდნა საშუალებას აძლევს მენეჯერს, გარემოების შესაბამისი, ყველაზე ადეკვატური გადაწყვეტილების მისაღებად.

უმსხვილესი ბანკები და კორპორაციები აშშ ეკონომიკური და პოლიტიკური ძალის ღერძს ქმნიან. ბევრ მათგანს ტრანსნაციონალური ხასიათი გააჩნიათ, ავრცელებენ რა თავის სანარმოო, გამანაწილებელ, სერვისულ და საინფორმაციო ქსელებს მსოფლიო მასშტაბით. ეს ნიშნავს იმას, რომ ამ ორგანიზაციათა მენეჯერების გადაწყვეტილებები პოლიტიკურ მოღვაწეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ტოლფასია, მათ ძალუძთ შეცვალონ მილიონობით ხალხის, სახელმწიფოებისა და მთელი რეგიონების ბედიღბალი. მაგრამ მენეჯერებისროლი მხოლოდ მათი განმტოებულ და მრავალდონიან კორპორატიულ სტრუქტურებში მონაწილეობით არ ამოინურება. ჩამოყალიბებულ საბაზრო ეკონომიკაში არანაკლები მნიშვნელობა გააჩნია მცირე ბიზნესსაც. რაოდენობით ეს ყველა არსებული ფირმის 95%-ია, ხოლო მნიშვნელობით კი – მომხმარებელთა ყოველდღიურ მოთხოვნილებებთან ყველზე ახლოს მდგომი სფერო და ტექნიკური პროგრესისა და სხვა სიახლეების პოლიგონია. მცირე ბიზნესის კომპეტენტური მართვა იგივეა, რაც ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის გაგრძელება. ეს კი მხოლოდ ეფექტიანი მენეჯმენტის მეშვეობით შეიძლება იქნას მიღწეული.

მენეჯმენტისადმი ფართო საზოგადოებრივი ინტერესი მნიშვნელოვანწილა არის დაკავშირებული ბიზნესისა და მენეჯმენის სკოლების ჩამოყალიბებასთან და განვითარებასთან, რომლებიც აშშ-ში ძალზე განვითარებულია და „მმართველობითი დარგის" ინფრასტრუქტურის ნანილს შედგენენ. ნარმოების სფეროს (ენერგეტიკა, ტრანსპორტი, ტელეკომუნიკაცია და ა.შ.) და არასანარმოო სფეროს (განათლება, გამომცემლობა, საერთო მოხმარების კომპიუტერული ქსელები, კონსალტინგი დ ა.შ.) ინფრასტრუქტურული დარგები სწორედ საბაზრო ეკონომიკაშია კარგად განვითარებული, ვინაიდან ბაზრისათვის მეტად მნიშვნელოვანია პორიზონტალური კავშირები და საერთო მოხმარების მომსახურებების არსებობა. მომხმარებლის მიერ მოთხოვნილი და ანაზღაურებული, ისინი სწრაფად ერთიანდებიან და ქმნიან დამოუკიდებელ მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესს. დღეს აშშ მსოფლიოში ყველაზე განვითარებული მმართველობითი სტრუქტურის მქონე ქვეყანაა. მხოლოდ დარეგისტრირებული და *ამერიკის ბიზნესის საუნივერსიტეტო სკოლების ასამბლეის* ოფიციალური სერტიფიკატის მქონე პროგრამების რაოდენობა დღეს 1300-ზე მეტია, მათ შორის 600 – ბიზნეს სკოლაა, რომელიც დამოუკიდებლად მოქმედებს მრავალპროფილიანი უნივერსიტეტის ჩარჩოებში. ეს სკოლები და პროგრამები რეგულარულ განათლებას იძლევიან ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროში. ქვეყანაში მოქმედებს 10 ათასზე მეტი საკონსულტაციო ფირმა, ათობით ათასი დამოუკიდებელი კონსულტანტი, რომელნიც უნევენ მომსახურებას ბიზნესმენებსა და მენეჯერებს მათი საქმიანობის ყველა მიმართულებით. აშშ-ში გამოდის 70-ზე მეტი პერიოდული გამოცემა, ათეულობით გამომცემლობა სპეციალიზდება მართვისა და ბიზნესის ლიტერატურის გამოცემაში. აშშ მართვის მეცნიერების, ბიზნესისა და მენეჯმენტის კულეეების ლიდერია როგორც კვლევათა რაოდენობის, ისე კვლევაზე განეული დანახარჯებისა და პრობლემათა ფართო დასახეულების, კვლეევების სიღრმისა და მასშტაბის თვალსაზრისით.

8.2. მაიკლ პორტერის ერის კონკურენტუნარიანობის თეორია

მ. პორტერი მსოფლიოში ყველაზე ცნობილი მკვლეევარია ქვეყნების და რეგიონების კონკურენტუნარიანობის დარგში. *თავის კონცეფციაში მან სცადა ერთმანეთისთვის შეეხამებინა ა. მარშალის ნეოკლასიკური ეკონომიკური თეორია ფირმათა საქმიანობის საგარეოეკონომიკურ თეორიასთან.* ქვეყნების დონეზე კონკურენტუნარიანობის შესნაელამდე პორტერი დაკავებული იყო ცალკეული კომპანიის დონეზე კონკურენციის პრობლემით. ამ კვლევათა ძირითადი დასკვნები აღნიშნული თემის ირგელივ გამოქვეყნდა ორ ნაშრომში:

„კონკურენტული სტრატეგია: დარგების და მეტოქეების ანალიზის მეთოდები" და „კონკურენტული უპირატესობა: ნარმატებული საქმიანობის შემქმნელი და ხელმემყობი".

რაზეა დამოკიდებული ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა? რა ფაქტორები უდევს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას საფუძვლად? რა არის, პრინციპში, ქვეყნის ეროვნალური ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა? რატომ მიაღწია ზოგმა ქვეყანამ მნიშვნელოვან ნარმატებას, სხვამ კი არა? რატომ და როგორ ლიდერობენ შედარებით პატარა ქვეყნების გარკვეული კომპანიები მსოფლიო ბაზარზე სტაბილურად? ეს კითხვები დიდ ხანია აღელვებს ნარსული და თანამედროვე ეკონომისტების უმრავლესობას. საკმაოდ ადვილია განვსაზღვროთ ერთი ცალკე აღებული კომპანიის კონკურენტუნარიანობა, მივიღებთ რა მხედველობაში მის მოგებას, ტექნოლოგიების დონეს, ბაზარზე ლიდერობასა და სხვა. მაგრამ როგორ განისაზღვრება მთელი ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა? რომელი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები უნდა განვიხილოთ ამ დროს? ეროვნული ვალუტის კურსი თუ საგადასახადო ბალანსის დადებითი სალდო, ბნებრივი რესურსებით უზრუნველყოფის დონე თუ მოსახლეობისა და ეკონომიკის ზრდის ტემპი?

ბევრი ნამყვანი ქვეყნის თანამედროვე განვითარების დონე გამოცანის ტოლფასია. იაპონიამ და ევროპის ბევრმა ქვეყანამ თავის დროზე უპირატესობა მიიღეს ეროვნული ვალუტის კურსის დანევის გამო ამერიკულ დოლართან მიმართებაში. აშშ ეკონომიკას არ ყავს მსოფლიოში ბადალი თავისი პოტენციალით, მიუხედავად საგადასახადო ბალანსის დეფიციტისა. გერმანიის, იტალიის, იაპონიისა და სამხრეთ კორეის ომისშემდგომი განვითარების ისტორია კი ისეთი ქვეყნის ნარმატების ისტორიას წარმოადგენს, რომელმაც მარცხი განიცადა მეორე მსოფლიო ომში და თავიდანვე ნაკლებად იყვნენ დაჯილდოვებულნი ბუნებრივი რესურსებით. მაშ რა არის და საიდან წარმოიშვება კონკურენტული უპირატესობა?

მუშაობდა რა პრეზიდენტი რონალდ რეიგანის მიერ შექმნილ ამერიკული მრენველობის კონკურენტუნარიანობის შემსწავლელ კომისიაში, პორტერმა დაისახა მიზნად ჯერ დაედგინა და ჩამოეყალიბებინა ტერმინის „კონკურენტუნარიანობა" არსი სახელმნიფოსთან მიმართებაში. ამ კვლევის შედეგად გამოვიდა ნიგნი „ერის კონკურენტული უპირატესობები", რომელშიც დეტალურად არის განხოლული თანამედროვე კონკურენციისპრობლემები.

დამუშავებული მასალიდან გამომდინარე, პორტერმა ააგო შემდეგი ლოგიკური ჯაჭვი: თუკი არსებობს კონკურენტუნარიანი კომპანიები, მაშინ ისინი აყალიბებენ ქვეყნის ეკონომიკის კონკურენტუნარიან დარგებს, რომლებიც, თავის მხრივ, ხელს უწყობენ სახელმნიფოს საერთო კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზრებზე. ამიტომ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის კრიტერიუმის სახით შერჩეულ იქნა ქვეყნის ნილი, ყოველი საქონლის მიმართ, მსოფლიო ექსპორტში. სახელმნიფოს კონკურენტუნარიანობაში გულისხმობდნენ მის საექსპორტო კონკურენტუნა-რიანობას, რომელიც გამოხატული იყო კომპანიის საგარეოეკონომიკური საქმიანობით. ამგვარად, პორტერი ყურადღებას ამახვილებდა არა ეკონომიკაზე მთლიანობაში, არამედ ეკონომიკის გარკვეულ დარგებსა და ქვედარგებზე.

იმისათვის რომ გამოეკლინა ქვეყნებისა და რეგიონების კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნის ფაქტორები, პორტერმა და მისმა გუნდმა ჩაატარეს ოთხნლიანი გამოკვლევა. მათ შეისნავლეს მსოფლიოს 10 ქვეყანა, რომლებიც 1985 ნელს უზრუნველყოფდნენ მსოფლიო ექსპორტის 50%-ს; ეს ქვეყნებია: **დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, დანია, იტალია, კორეის რესპუბლიკა, სინგაპური, აშშ, შვეიცარია, შვედეთი და იაპონია.** აღარ რა გამოსაკვლევად ქვეყნების საკმაოდ ფართო ნრე, პორტერმა ამოცანად დაისახა იმ სიღრმისეული ძალების გამოვლენა, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაზე. მისი თეორიის მთავარი პოსტულატები იყო მტკიცებები: „ეროვნული აყვავება მემკვიდრეობით არ გადადის _ იგი იქმნება" და „ეროვნულ დონეზე კონკურენტუნარიანობის ერთადერთი გონიერული კონცეფცია _ ეს შრომის მნარმოებლურობაა". ამგვარად, პორტერმა ქვეყანაში შრომის მაღალი მნარმოებლურობა გაუტოლა მის მაღალ კონკურენტუნარიანობას.

შრომის მწარმოებლურობის დონის მუდმივი ზრდისთვის აუცილებელია ინოვაციათა გამოგონების მუდმივი პროცესი და მათი დანერგვა წარმოებაში. მაღალი ინოვაციური პო-

ტენციალი _ ეს მნიშვნელოვანი ნანამძღვარია ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობის მისაღწევად. ამასთან, პორტერი ყოფს *ორ ცნებას:* ინოვაციასა და სამეცნიერო აღმოჩენას (გამოგონებას). სამეცნიერო აღმოჩენა მხოლოდ მაშინ აამაღლებს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, თუკი იგი დაინერგება ნარმოებაში. აქედან გამომდინარეობს დასკვნა, რომ ინოვაციები შეიძლება აგრეთვე დაინერგოს მრენველობის ტრადიციულ დარგებში (მეტალურგიაში, ნავთობქიმიაში) ან აგროსამრენველო კომპლექსში.

კვლევა ტარდებოდა ორ ეტაპად. თავდაპირველად სტატისტიკური კრებულების მიხედვით განისაზღერებოდა დარგები, რომლებშიც ამა თუ იმ ქვეყანამ მიაღწია ყველაზე მეტ ნარმატებას მსოფლიო ბაზარზე ყველაზე ძლიერ კონკურენტებთან შედარებით. მილნეული `წარმატების~ მაჩვენებლის სახით წარმოდგენილი იყო საექსპორტო საქონლის ნილი ადგილობრივი კაპიტალის დახმარებით ნარმოებული მოცემული ტიპის საქონლის საერთო მსოფლიო ექსპორტში. შემდეგ დგებოდა ამ სახის პროდუქტის ექსპორტის გრაფიკა სამი გამოკვლეული წლის განმავლობაში (1971, 1978 და 1985 წწ.). ამის შემდეგ პორტერის ჯგუფი სწავლობდა ყოველ ქვეყანაში ყველაზე წარმატებული დარგების შექმნის ისტორიას. ამასთან ერთად, კვლევიდან ელიმინირებულ იქნა დარგები, რომლებიც ძლიერაა დამოკიდებული ბუნებრივ რესურსებზე, რათა მათი კონკურენტული უპირატესობების ახსნა ადვილად შესაძლებელი გამხდარიყო კლასიკური ეკონომიკური თეორიის საფუძველზე.

ყველა განხილული საქონელი დააჯგუფეს დარგობრივი ნიშნით 16 სექტორად, რომლებიც დაყვეს სამ დიდ ჯგუფად:

1. საბაზრო დარგები,
2. მრენველობის დარგები და დამხმარე დარგები,
3. საბოლოო მოხმარება და მომსახურების სფერო.

ჩატარებული ანალიზის შედეგად გამოვლინდა კანონზომიერება: 10 გამოკვლეული ქვეყნიდან თითოეულისთვის დამახასიათებელია თავისი ნაკრები, ყველაზე კონკურენტუნარიანი 3-6 სექტორიდან.

ასე, მაგალითად:

- მსოფლიო ბაზრის ყველაზე დიდი სეგმენტები მიეკუთვნებოდა გფრ-ის სანარმოებს შემდეგ სექტორებში: „ნავთობი/ნავთობქიმია", „ხელსანყოები და დაზგები", „სატრანსპორტო საშუალებები", „ტანსაცმელი" და „ჯანდაცვა";
- შვედეთს პქონდა ძლიერი პოზიციები სხვა სექტორებში _ „კონსტრუქციული მასალები/ლითონები", „ხე-ტყის გადამუშავების პროდუქტები", „სატრანსპორტო საშუალებები" და „ელექტროენერგეტიკა";
- შვეიცარიაში კონკურენტული უპირატესობები რეალიზებულ იქნა შემდეგი სექტორების საქონლის ნარმოებაში: „ნავთობი/ნავთობქიმია", „ხელსანყოები და დაზგები", „ტანსაცმელი", „ჯანდაცვა" და „საქონელი საოჯახო მეურნეობისთვის".

პორტერის მიდგომათა სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ მან შემოგვთავაზა ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის განხილვა იმ ფირმათა კონკურენტუნარიანობის პრიზმაში, რომლებიც ნარმოადგენენ ნვეყანას მსოფლიო ბაზარზე. პორტერის მიხედვით, ერთი ცალკეული ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა დაკავშირებულია ერის ნარმადობასთან, ანუ არსებული რესურსების (ნედლეული, შრომის ძალა, კაპიტალი)ეფექტიან გამოყენებასთან. სახელმნიფოს კეთილდღეობის დონის განხილვა მიკროეკონომიკური თვალსაზრისით, ანუ ერთი ფირმის დონეზე უნდა ხდებოდეს, ვიანიდან საბოლოო ჯამში ქვეყნის მშპ და ეროვნული შემოსავალიც მწარმოებელი კომპანიების მიერ არის შექმნილი. პორტერი აღნიშნავდა, რომ ყველაზე ნარმატებულ ქვეყნებშიც კი არ შეიძლება ერთნაირად ნარმატებული იყოს ეკონომიკის ყველა დარგი და ყველა კომპანია.

- ნაციონალური ეკონომიკის ნარმატებები მთლიანად არის დამოკიდებული საერთაშორისო ასპარეზზე აქტიური კომპანიების ბირთვზე. ამავდროულად, ეს კომპანიები, როგორც წესი, მრენველობის არც თუ ბევრი დარგს წარმოადგენენ.
- ვინაიდან, პორტერის მიხედვით, თავდაპირველად კონკურენტუნარიანნი არა ქვეყნები, არამედ კომპანიები ხდებიან, კონკურენციის მოსაგებად ფირმას უნდა გააჩნდეს ორიდან ერთი თვისება: ნარმოების დაბალი ხარჯები ანდა დიფერენცირებული ხარისხი და მაღალი ფასების დანესების შესაძლებლობა. მსოფლიო ბაზარზე არსებული კონკურენცია იძულებულს ხდის ფირმებს, მეტოქეობა გაუნიონ ერთმანეთს და მუდმივად შეადარონ

თავისი საქმიანობა კონკურენტისას. ამ დროს ქვეყნის საერთაშორისო სპეციალიზაცია დაკავშირებულია ეკონომიკის იმ სფეროებთან, რომლებშიც მისი ნაციონალურიო მწარმოებელი ყველაზე კონკურენტუნარიანია.

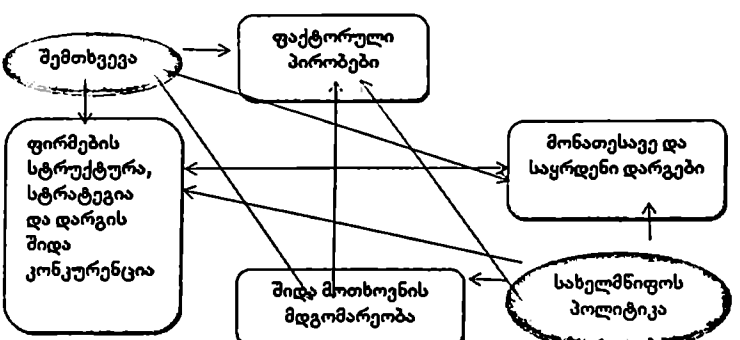
- საერთაშორისო ვაჭრობა, პრინციპში, ნარმოადგენს ქვეყნების ყველაზე კონკურენტუნარიანი დარგების პროდუქციის გადანანილების პროცესს, ამ დროს ექსპორტზე გადისის საქონელი და მომსახურება, რომელთა ნარმოებაშიც სამამულო კომპანიებია კონკურენტუნარიანი, ხოლო იმპორტის ხაზით კი ის პროდუქცია შემოდის, რომლის ნარმოებაშიც უფრო ეფექტიანები უცხოური კონკურენტი ფირმები აღმოჩნდნენ.
- პორტერი აცხადებს, რო მსოფლიოს არც ერთ ქვეყანას არ შეუძლია იყოს კონკურენტუნარიანი აბსოლუტურად ყველა პოზიციით, ვინაიდან ამას ხელს უშლის მისი რესურსების შეზღუდულობა. ამ დროს მნიშვნელოვან ამოცანად იქცევა ქვეყნის განკარგულებაში არსებული რესურსების ყველაზე რაციონალური ხერხებით გამოყენება. ამ დროს ეკონომიკური განვითარების ყველაზე მაღალი დონის მქონე ქვეყნებშიც კი აუცილებლად აღმოჩნდება ეკონომიკის ისეთი დარგები, რომლებშიც ნაციონალური მწარმოებლები არ არიან კონკურენტუნარიანები. მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგნეს ქვეყნის სპეციალიზაცია ეკონომიკის ყველაზე კონკურენტუნარიანდა ეფექტიან სეგმენტებში. ამ დროს შესაძლებელია ნარმოების დაბალეფექტიანი დარგების საზღვარგარეთ გადაადგილება ანდა მათზე უარის თქმა. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს ნაციონალური ეკონომიკის აყვავების ჯანსაღ პროცესს.
- სამამულო მრენველობის,მოსახურების სფეროების, სოფლის მეურნეობის კონკურენტუნარიანობა ნიშნავს იმასაც, რომ ისინი თავისუფალი ბაზრის კანონებით ვითარდებიან. პროტექციონიზმის ნებისმიერი გამოვლინება, უცხოელი კონკურენტების ადგილობრივ ბაზარზე შემოსვლის აკრძალვა, ადგილობრივი კომპანიების სუბსიდირება და სხვა ზომები გამოუსნორებელ ზიანს აყენებს სამამულო მწარმოებლის კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე.

პორტერის კვლევათა მთავარი შედეგი გაბდა **კონკურენტული უპირატესობების რომბის** შექმნა; იგი შედგება 4 დეტერმინანტისგან, რომლებიც განსაზღვრავს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო მეურნეობაში. (ნახაზი 8.2.1.).

„კონკურენტული რომბის" მოდელი გვაძლევს პასუხს კითხვაზე, თუ რატომ აღნევენ ფირმები ნარმატებებს ამა თუ იმ სფეროში, ნარმოადგენს ქვეყნის ოთხი მახასიათებელი, რომლებსაც სართო ხასიათი და ფორმირების მსგავსი გარემო აქვთ. ამ დროს გარემოს შეუძლია ხელი შეუწყოს კონკურენტუნარიანობის განვითარებას ან ხელი შეუშალოს მის ნარმოქმნას.

ნახაზი 8.2.1. ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობის დეტერმინანტები.

8. პორტერის „ნაციონალური რომბი



ა

მ მახასიათებლებს სხვაგვარად განმსაზღვრელებს, ანუ დეტერმინანტებსაც უწოდებენ. ანუ, პორტერის მოდელი ოთხი დეტერმინანტისგან შედგება:

1. ფაქტორული პირობები,
2. შიდა მოთხოვნის პირობები,
3. მომიჯნავე და საყრდენი დარგების არსებობა,
4. ფირმების სტრუქტურა და სტრატეგიები, შიდადარგობრივი კონკურენცია.

ეს ოთხივე დეტერმინანტი ერთად და თითოეული მათგანი ცალცალკე, ქმის იმ არეს, რომელშიც მოქმედებენ ფირმები. განვიხილოთ ისინი დეტალურად:

1 ***დეტერმინანტი – პირობები წარმოების ფაქტორებისთვის.*** *პორტერი უარყოფს კლასიკური ეკონომიკური თეორიის პოსტულატებს, რომელთა თანახმადაც, შრომა, მინა, ბუნებრივი რესურსები, კაპიტალი და მოგვიანებით ამ სიაში დამატებული ინფრასტრუქტურა განსაზღვრავს საქონელბრუნვას, და რომ ქვეყანა დაინყებს იმ საქონლის ექსპორტირებას, რომლის წარმოებისასაც იგი მაქსიმალურად იყენებს ჭარბ ფაქტორებს. იგი ამტკიცებს, რომ სახელმწიფო მემკვიდრეობით კი არ იღებს, არამედ ქმნის წარმოების ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებს: სამეცნიერო-ტექნიკურ ბაზასა და კვალიფიციურ მუშახელს. ქვეყნები ძლევენ რა არასასურველ გეოგრაფიულ პირობებს, გეოგრაფიული პოსიბილიზმის კონცეფციიდან გამომდინარე თვითონ ქმნიან კონკურენტულ უპირატესობებს.*

ნარმოების ფაქტორები ნარმოადგენს ნარმოების კონკრეტულ ფაქტორებს (შრომას, კაპიტალს, მინას, ინფრასტრუქტურასა და სხვა), რომლებიც საჭიროა კონკრეტულ დარგში კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად, კერძოდ კი:

- *ადამიანური რესურსები:* რაოდენობა, კვალიფიკაცია, სამუშაო ძალის ღირებულება, უმაღლესი კატეგორიის მეცნიერებისა და სპეციალისტების არსებობა, სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, შრომითი ეთიკა, პერსონალის მართვის სისტემა;
- *ბუნებრივი რესურსები:* მინა, წყალი, სასარგებლო წიაღისეული, ტუე, ენერგორესურსები, კლიმატური პირობები, ქვეყნის სიდიდე და გეოგრაფიული განლაგება, მისი გარემოცვა;
- *სამეცნიერო-საინფორმაციო პოტენციალი:* ქვეყანაში დაგროვილი ცოდნის მთელი მარაგი, მათ შორის საქონლისა და მომსახურების ნარმოების, განაწილებისა და მოხმარების სფეროში (სამეცნიერო, ტექნიკური და საბაზრო ცოდნა);
- *კაპიტალი:* ქვეყნის ფულადი რესურსები, იმ კაპიტალის რაოდენობა და ღირებულება, რომელიც ინვესტირებაზე იქნება მიმართული, მარაგების დონე, ქვეყნის კაპიტალთა ბაზრის სტრუქტურა;
- *ინფრასტრუქტურა:* არსებული ინფრასტრუქტურის ტიპი და ხარისხი, მისი მოხმარებისთვის განეული დანახარჯები (ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა, საფინანსო დანესებულებები, საცხოვრებელი ფონდი, კულტურული დანესებულებები).

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობისთვის საჭირო ძირითდი ფაქტორები, როგორც წესი ავტომატურად კი არ გადაეცემა ერთი თაობის მიერ მეორეს, არამედ თვით თაობის მიერ იქმნება შრომითი საქმიანობის პროცესში. ამ თვალთახედვით ფაქტორები იყოფა *ძირითად* და *განვითარებულ* სახეებად, რომელთაგან პირველნი უფასოდ მოიპოვება ბუნებაში (კლიმატური რესურსები, ქვეყნის გეოგრაფიული განლაგება, არაკვალიფიციური მოსახლეობა), ხოლო მეორენი კი მძიმე შრომის შედეგად იქმნება (თანამედროვე ინფრასტრუქტურა, მაღალკვალიფიციური პერსონალი, სამეცნიერო და ტექნიკური ინფორმაციის ბანკები და ა.შ.). კონკურენტულ უპირატესობებს ქვეყანას მხოლოდ განვითარებული ფაქტორები ანიჭებს, მათი კოპირება კონკურენტ ქვეყნებს უჭირთ. სხვათა შორის, სწორედ აქ იმალება საქართველოს არაკონკურენტულობის საიდუმლო მსოფლიო ბაზარზე. ჩვენს ქვეყანას გააჩნია მდიდარი ბუნებრივი რესურსების მარაგი, არც თუ ურიგო განათლების დონე. ანუ, სხვა სიტყვებით, ჩვენ გვაქვს ძირითადი ფაქტორები, მაგრამ განვითარებული ფაქტორები – ინფრასტრუქტურა, კაპიტალი, – ბევრად ჩამორჩება პლანეტის სხვა ქვეყნების დონეს.

ზამოთ ხსენებული დაყოფის გარდა, ფაქტორები იყოფა აგრეთვე *საერთო,* ანუ ისეთებად, რომლის გამოყენება შეიძლება საქმიანობის ყველა სფეროში და *სპეციალიზებულ,* ანუ ფაქტორებად, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტულ სფეროშია გამოყენებადი (მაგალითად, „ფორმულა 1"-ის ტრასები, ზესწრაფი სარკინიგზო მაგისტრალები, სამედიცინო ბიბლიოთეკები და სხვა). თუ ქვეყანას გააჩნია სპეციალიზებული ფაქტორები, ეს უქმნის მას კონკურენტუნარიანობის გრძელვადიან და სოლიდურ საფუძველს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკის მეცნიერებატევად დარგებში ძირითადი ფაქტორები ვერ ქმნიან კონკურენტუნარიანობის საფუძველს. ასეთი ფაქტორების მიღება ხომ ნებისმიერ სხვა ქვეყანაშიც არის შესაძლებელი. ყველაზე უფრო რთულია უცხოელი კონკურენტების სპეციალიზებული ფაქტორების დუბლირება, ვინაიდან ეს ძალზე დიდ საინვესტიციო დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. საინტერესოა, მაგრამ ცალკეული ძირითადი ფაქტორების ნაკლოვანებები სტიმულს აძლევენ ქვეყნების ტექნოლოგიურ განვითარებას, ავითარებენ ეკონომიურობასა და რაციონალიზმს სამეურნეო საქმიანობის პროცესში.

ამდენად, ზოგ შემთხვევაში ბუნებრივი რესურსებითა და მოსახლეობით ღარიბი ქვეყნები თავის პირველხელ სისუსტეს გარდაქმნიან კონკურენტუნარიანობის მისაღწევ ძალად, ეს სიღარიბე სტიმულს აძლევს ქვეყნის კომპანიებს, მიაღწიონ ინოვაციურ სრულყოფილებას. ბუნებრივი რესურსების სიმცირე ხდება მეცნიერთა გამჭრიახობის ინიცირებისა და საკუთარი ღარიბი ბუნებრივი სარესურსო ბაზის ოპტიმალური გამოყენების შესაძლებლობათა ძებნის სტიმული. ზოგჯერ კი პირიქითაც ხება – ქვეყანაში არსებობს ძირითადი ფაქტორების სიჭარბე (საქართველო, რუსეთი) და ხშირ შემთხვევაში მათი არარაციონალური გამოყენება ფლანგავს ბუნებრივ სიმდიდრეს და ვერ ხდება კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორი.

ძირითადი დასკვნა, რომელიც შეიძლება გავაკეთოთ ფაქტორულ პირობებთან მიმართებაში არის შემდეგი: მყარი კონკურენტული უპირატესობები ქვეყნისთვის განვითარებული და სპეციალიზებული ფაქტორების ერთდროულ არსებობას და შეხამებას მოაქვს. სხვა ფაქტორებმა შეიძლება შეუქმნან ქვეყანას საკუთარი კონკურენტუნარიანობის ილუზია, რომელსაც ძალიან მალე ის კონკურენტი-ქვეყანები მიიტაცებენ, რომელთაც ძირითადი დ საერთო ფაქტორების იგივე კომპლექტი გააჩნიათ. ამდენად, ბუნების მიერ ბოძებულ ფაქტორებს უდიდესი ყურადღებითა და სიფრთხილით უნდა მოვეპყროთ, ხოლო ხელოვნური ფაქტორების შესაქმნელად კი ბევრო უნდა ვიშრომოთ. მხოლოდ ასე შეიძლება მივაღწიოთ ქვეყნის მდგრად და გრძელვადიან კონკურენტუნარიანობას.

ნარმოების ფაქტორების უკმარისობა მხოლოდ ზოგიერთი ქვეყნის განვითარებას ასტიმულირებს. მაგალითად, შვეიცარიაში სასარგებლო ნიადისეულის უკმარისობამ ან სრულმა უქონლობამ შვეიცარიული ფირმები აიძულა, თავიანთი საქმიანობის დასანყისიდანვე ფრთხილად მოპყრობოდნენ ბუნებრივ რესურსებს და გამოეყენებინათ ენერგოდამზოგავი ტექნოლოგიები მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ კი ამავე ქვეყანაში მუშახელის უკმარისობამ განაპირობა სამრენველო ნარმოების სწრაფი ავტომატიზაციის სტიმულირება. მაღალი სოციალური დახმარებების გადახდის აუცილებლობამ შვედეთში გააქტიურა მრენველობის შრომატევადი დარგების რესტრუქტურიზაცია. დანიაში ააშენეს ორი საავადმყოფო, რომლებიც სპეციალიზდებოდა დიაბეტის მკურნალობაზე; იმავდროულად ქვეყანა მსოფლიო ლიდერი იყო ინსულინის ექსპორტში.

***II დეტერმინანტი** – მოთხოვნის მდგომარეობა. ქვეყანა იღებს კონკურენტულ უპირატესობებს იმ დარგებში, რომლებშიც შიდა მოთხოვნა უზრუნველყოფს კომპანიებისთვის უფრო ნათელ და უფრო ადრეულ ნარმოდგენას მყიდველთა მოთხოვნების ნარმოშობაზე და რომლებშიც მომხოვნი მყიდველები ახორციელებენ წნეხს კომპანიებზე. ეს აიძულებს მათ, დანერგონ ინოვაციები სწრაფად და ასე მიიღონ უფრო დახვეწილი კონკურენტული უპირატესობები, ვიდრე უცხოურმა სანარმოებმა.* ანუ განსაკუთრებული მნიშვნელობა შიდა მოთხოვნის არა მოცულობას, არამედ ხარისხს გააჩნია. ნაციონალური ბაზარი შეიძლება იყოს შედარებით მცირე, მაგრამ მოთხოვნა მასზე – უზარმაზარი, მისახლეობის დიდი შემოსავლების, ცხოვრების მაღალი დონის, კარგად ჩატარებული სარეკლამო პოლიტიკისა და სხვა მიზეზით. და პირიქით, შესაძლოა ვარიანტი, როცა ნაციონალური მოთხოვნის სიფინრეზე ხელს არ უშლის გასაღების ფართო ბაზრის არსებობას ქვეყნის შიგნით და გარეთ. არსებითია აგრეთვე შესაბამისობა არსებულ შიდა მოთხოვნასა და მსოფლიო ბაზრის ტენდენციას შორის.

მაგალითისთვის გამოდგება ჩინეთი და რუსეთი, რომელთაც უზარმაზარი შიდა ბაზარი გააჩნიათ, მაგრამ მოთხოვნა არაგადახდისუნარიანია. და პირიქით – მაღალი გადახდისუნარიანობის მიუხედავად, შვეიცარიის შიდა ბაზარი იმდენად ვინროა, რომ აიძულებს კომპანიებს ***Nestle*** და ***ABB*** ძირითადად საზღვარგარეთის მაზრებზე იმუშაონ.

კიდევ ერთი მაგალითი:

იაპონელი მომხმარებლები ამჯობინებდნენ იაფ ენერგოდამზოგაე კონდიციონერებს, რამაც იაპონური ტრანსნაციონალური კორპორაციები მიიყვანა ლიდერობამდე მსოფლიო ბაზარზე ამ სასაქონლო სეგმენტში 1970-1980-იანი წლებში, მსოფლიო-სამეურნეო კრიზისების სერიის შემდეგ. იაპონიის ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) ნამყვანი პოზიცია ფოტოაპარატების, ვიდეოკამერების (ახლა უკვე ციფრული აპარატურისაც), ეკონომიური მსუბუქი ავტომობილების, ფაქსიმილური და კოპირების აპარატურის ნარმოებაში აიხანება იმით, რომ ამ საქონელზე შიდა მოთხოვნა უსწრებდა მსოფლიო მოთხოვნას და იაპონურ კომპანიებს მსოფლიო ბაზარზე გასელისას ჰქონდა უდავო კონკურენტული უპირატესობა თავიანთ უცხოელ კონკურენტებთან შედარებით. მეორე მაგალითი _ ამერიკელებში დროის ქრონიკულმა უკმარისობამ უზრუნველყო მძლავრი იმპულსი ქვეყანაში სწრაფი კვების სისტემის განსაკითარებლად. სწრაფი კვების მსოფლიო ბაზარზე ამერიკული კომპანიები ერთ-ერთი მონინავე გახდა მსოფლიოში.

კონკურენტულ ბრძოლაში იგებენ ისეთი ქვეყნები, რომლებშიც ბაზრის გარკვეული სეგმენტის განვითარებაზე ქვეყნის შიგნით არსებული მოთხოვნის პირობების შესაბამისად განსაკუთრებული ძალისხმევაა მიმართული. მიმართული. მაგალითად: საფრანგეთის, გერმანიისა და ესპანეთისა და სხვა ევროპული ქვეყნების ნარმომადგენელი ავიამშენებელი კომპანიის *Airbus Industry*-ის საშუალომაგისტრალური დიდ ტევადობის თვითმფრინავების (Airbus 320, Airbus 300 ტიპის) ნარმოებაში ლიდერობა აიხსნება ამერიკულიც კორპორაციის *Boeing* მიერ ბაზრის ამ სეგმენტის იგნორირებით. საქმე იმაშია, რომ მგზავრთა ნაკადების რაოდენობა და მათი მომსახურება ამერიკასა და ევროპაში გასხვავდება. ევროპაში პოპულარობით პატარა მანძილის მარშრუტები სარგებლობენ, რომლებიც ერთმანეთს აკავშირებს ევროპის მსხვილ ქალაქებსა და დედაქალაქებს და ამას შედარებით ნაკლები თვითმფრინავი ემსახურება. პირიქით, აშშ-ში ანალოგიურ მარშრუტებს ბევრი კონკურენტი-ავიაკომპანია ემსახურება პატარა ტევადობის მქონე თვითმფრინავებით (Boeing 727 და Boeing 737 ტიპის).

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია თვით მომხმარებლის ხარისხიც, ანუ მათი მოთხოვნილებების დიფერენციაცია, მათი კაპრიზები. საქმე იმაშია, რომ მომთხოვნი და კარგად ინფორმირებული მომხმარებელი აიძულებს საკუთარ მწარმოებელს, სრულყოს თავისი საქონელი ან მომსახურება, შემოიყვანოს ახალი ტექნოლოგიები, გამოიგონოს ხარისხობრივად ახალი პროდუქტები. ამ დროს მნიველოვანია, რომ შიდა მოთხოვნა შეესაბამებოდეს მსოფლიო ბაზრის მოთხოვნებს. ასეთ შემთხვევაში თუ საქონელი არც თუ ცუდად იყიდება ქვეყნის შიგნით, მისი გაყიდვა შესაძლებელია ყველგან და პირიქით – საქონელი, რომელიც არაეის ჭირდება ქვეყნის შიგნით, არაეის ჭირდება მის საზღვრებს გარეთაც.

ამდენად, გამოცდილი და კვალიფიცირებული მომხმარებელი ხელს უნყობს მაღალი კლასის ნაციონალური კომპანიის შექმნას, რომლებიც თავისი მომხმარებლის „ძალისხმევით" მსოფლიო ლიდერების სიებში ხვდებიან. მსოფლიო ბაზარზე იაპონელი მწარმოებლების პირველობა აუდიო და ვიდეოტექნიკის ნარმოებაში აიხსნება იაპონელი მყიდველების მომთხოვნელობით პროდუქციის გარეგნული ეირსახისა და ხარისხისადმი.

ამდენად, შიდა მოთხოვნის პირობებს შორის ყველაზე დიდი მნიშვნელობა გააჩნიათ:

- მოთხოვნის სტრუქტურას (ბაზრის სეგმენტაცია, მოთხოვნილებათა ბუნება, ბაზრის ტევადობა, გადახდისუნარიანი მოთხოვნის არსებობა, მოთხოვნაზე არსებული ინფორმაცია, მოსახლეობის კონცენტრაცია, სახელმნიფო შესყიდვები, ხარისხის ნაციონალური სტანდარტები);
- შიდა მოთხოვნის მოცულობა და ხასიათი;
- მექანიზმები, რომელთა მეშვეობით მომხმარებლის მიერ შიდა ბაზარზე საქონლისათვის მინიჭებული უპირატესობანი, გადაეცემა საზღვარგარეთის ბაზრებს.

III დეტერმინანტი – მონათესაეე და საყრდენი დარგები. კვლევის დროს გამოირკვა, რომ ყველაზე კონკურენტული დარგები ვითარდებოდა არა ცალკე, არამედ რიგ მონათესაეე დარგებთან ურთიერთქმედებაში, რის ნყალობითაც მყარდებოდა კონტაქტი საქმიან წრეებს შორის, რაც აჩქარებდა ინოვაციების გამოგონების და დანერგვის პროცესს. ანუ, აქ მხედველობაში მიიღება მონათესაეე და საყრდენი დარგების კონკურენტუნარიანობა, ვინაიდან ერთი დარგის განვითარება აუცილებლად ინეევს მომიჯნაეე დარგების აყვაეებასაც.

ასე მაგალითად, აშშ-ში კომპიუტერების განვითარებამ პერიფერიული მონყობილო-

ბებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის პროდუქტებზე გაზარდა მოთხოვნილება. კომპანიამ *IBM* შეა მსოფლიო საკომპიუტერო ინდუსტრიის ისეთი გიგანტები, როგორებიცაა *Microsoft* და *Intel*.

მომიჯნავე სფეროებში მოქმედი კომპანიების ურთიერთანამშრომლობა ერთობლივი პროექტების განხორციელების საშუალებას იძლევა და ხელს უწყობს ალიანსების ნარმოქმნას. ინერგება ნარმოებისა და მართვის ახალი მეთოდები, მცირდება ტრანზაქციური ხარჯები, იზრდება ინფორმაციის გაცვლა სხვადასხვა დარგის სპეციალისტთა შორის.

მეორე მაგალითად მოვიყვანდით იტალიაში საიუველირო სამკაულების ნარმოება ნარმატებულად ვითარდება მანქანების საიუველირო ქეებით დასანახნაგებელ ნარმოებასთან ერთად. ფეხსაცმლის დამზადება სხვადასხვა ცხოველის ტყავისგან იტალიაში ჯერ კიდევ შუა საუკუნეებში განვითარდა, ახლა კი ფეხსაცმლის გამოშვება და მანქანების ნარმოება ტყავის დასამუშაებლად იტალიის სპეციალიზაციის ერთ-ერთი მიმართულებაა მსოფლიო ეკონომიკაში. გარდა ამისა, ნარმატებით ვითარდება მომიჯნავე მიმართულება _ დიზაინერული მომსახურება. XX საუკუნის დამდეგს შეეიცარიაში ქიმიური მრენველობის ერთ-ერთი ყველაზე დინამიკურად განვითარებადი სეგმენტი იყო საღებავების ნარმოება. მოგეიანებით, თითქმის შემთხვევით გამოირკვა, რომ მათ აქვთ გარკვეული თერაპევტული თვისებები, რამაც განაპირობა შეეიცარიის თანამედროვე სპეციალიზაცია მედიკამენტების ნარმოებაზე. მეურნეობის კონკურენტუნარიანი მოსაზღერე დარგების ჯგუფებს ენოდა სამრენველო კლასტერები, და შემდგომში პორტერმა განავითარა სამრენველო კლასტერის კონცეფცია, რომელსაც საკვანძო მნიშვნელობა აქვს კონკურენტული უპირატესობების რომბში.

პორტერის თანახმად, კონკურენტუნარიანი ხდება არა მხოლოდ ცალკეული დარგი, არამედ დარგების მთელი „კონა", ანუ კლასტერი. კლასტერებში კი კომპანიები ან ვერტიკალის, ან ჰორიზონტალის მიხედვით არიან დაჯგუფებულნი. მაგალითად, შეეიცაში განვითარებულია საქმიანობის ყველა სფერო, რომელიც დაკაეშირებულია ლითონის დამუშავებასთან: მაღალი ხარისხის ფოლადის, ინსტრუმენტების, სანარმოო და ელექტრონული მონყობილობების, აეტომობილების გამოშვება. ლითონდამუშავების ინდუსტრიის ისეთი შვედური გიგანტები, როგორებიც არიან **SKF, Sandvik, ABB, Saab, Scania, Volvo, Electrolux** – მთელს მსოფლიოში არიან ცნობილნი. კლასტერების განვითარების საქმეში დიდი როლი ეთმობა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს და კომერციულ რეკლამას. ეს ხელს უწყობს მნამოებლებისა და მათი პროდუქციის ცნობადობის ზრდას სამენარმეო სფეროში, სანარმოო ურთიერთობების ანყობას მომიჯნავე სფეროების სპეციალისტებს შორის, საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობას.

IV დეტერმინანტი – ფირმების მდგრადი სტრატეგია, სტრუქტურა და დარგის შიდა კონკურენცია. *აქ პორტერი ამტკიცებს, რომ კომპანიებისთვის აუცილებელია მართვის სხვადასხვა სისტემის კომბინირება, ისე, რომ არ ჩაიცილონ ერთ სისტემაზე. ყოველი კომპანიისთვის უნდა შემუშაედეს განვითარების მკაფიო კონცეფცია, რომელიც დამყარებული იქნება ინოვაციების შექმნაზე, ასევე ქვეყანაში უნდა მოხდეს ისტორიულად ჩამოყალიბებულ ფასეულობებზე აგებული მართვის მოქნილი სისტემის ფორმირება.*

ცნობილია, რომ კომპანიების შექმნის მიზნები, სტრატეგიები და საშუალებები ქვეყნების მიხედვით განსხვაედება ართმანეთისგან. ამ დროს არც ერთი სისტემა არ არის უნივერსალური, იგი უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიების კონკურენტული უპირატესობების ნყაროებს. მაგალითად, გერმანიაში ყველაზე უფრო კონკურენტულნი მაღალი ტექნოლოგიური დონის მქონე მსხვილი კომპანიები არიან. და პირიქით: იტალიაში ნამყვანი პოზიციები მცირე და საშუალო (უპირატესად საოჯახო) ბიზნესს უჭირავს.

სტრატეგია მნიშვნელოვანია იმით, რომ თუ იგი არ არსებობს, ანდა იგი მცდარია, მაშინ კომპანია და მასთან მთელ ქვეყანაც ნარმატებას ვერ მიაღნეეენ. ასეთ შემთხვევაში კომპანია გარემოს პირობებს კი არ კარნახობს, არამედ მიყვება ძლიერსა და მისთვის ხშირად არახელსაყრელ მოვლენათა დინებას.

მიზნები, პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებულობა, მოტივაცია, ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ კომუნიკაციები, მენარმეობასთან, რისკთან და სიმდიდრესთან დამოკიდებულება, პერსონალის რომისუნარიანობა და კვალიფიკაცია – ყოველივე ამას არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია სტრატეგიის შემუშავებაში. გარდა ამისა, დიდ მნიშვნელობა აქვს ინვესტირებისა და კომპანიის ყველა მენილეს *(stakeholders)* შემადგენლობას. მათ მი-

ერ გატარებულ პოლიტიკაზე ბევრადაა დამოკიდებული ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება.

მნიშვნელოვანია, თუ რას მიიჩნევს ქვეყანა თავისი განვითარების პრიორიტეტად, რომელი დარგი ნარმოადგენს ქვეყნის ეროვნული სიამაყისა და პრესტიჟის საგანს. მაგალითად, აშშ-ში განსაკუთრებულად პრესტიჟულ საქმიანობად ითელება ისეთი სფეროები, როგორებიცაა მედიცინა, იურისპრუდენცია, აუდიტი და ფინანსური მომსახურება, საკომპიუტერო ინდუსტრია, კოსმოსი და განათლება. შესაბამისად, აშშ ამაყობს ამ სფეროებში მიღნეული ნარმატებებით.

მთელი ეკონომიკური სისტემის მთავარ კატალიზატორს დარგის შიგნით განვითარებული კონკურენცია წარმოადგენს. თუ ქვეყანაში ანალოგიური საქონლისა და მომსახურების რამდენიმე სამამულო მნარმოებელია, ეს ეროვნული ეკონომიკის განვითარებისათვის დიდ სტიმულს წარმოადგენს. კონკურირებენ რა ერთმანეთთან, ასეთი კომპანიები აუმჯობესებენ პროდუქციის ხარისხს, ამცირებენ წარმოების დანახარჯებს, ხელს უნყობენ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს. მუდმივად ადარებენ რა საკუთარ თავს კონკურენტებს, ფირმები ცდილობენ, ფეხი აუნყონ ერთმანეთს. ამაედროულად ბიზნესის საკუთარ სფეროში ისინი სტიმულს აძლევენ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ნინსვლას. მაგალითად, იაპონიაში ათამდე ავტომობილების მნარმოებელია, აუდიო- და ვიდეოტექნიკისა თითქმის 25, 15-მდე ფოტო- და ტელეკამერებისა, კომპიუტერების 16-მდე და ა.შ. ესუბრობთ რა კონკურენციაზე, საჭიროა ყურადღება იქნას მიქცეული ერთი სფეროს ნარმოადგენელ მნარმოებელთა სხვადასხვა გაერთიანებისა და ასოციაციების შექმნის საფრთხეს. კარტელები უნყობენ ხელს მონოპოლიების ნარმოქმნას და საბოლოო ჯამში თვით მნარმოებლის ნინააღმდეგ მუშაობს.

კონკურენტების მჭიდრო გარემოცვა ინფორმაციის პროცესის დაჩქარებასაც უნყობს ხელს. ერთი კომპანიის ნარმატება ფრთას ასხამს და სტიმულს აძლევს ანალოგიური და უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. აქ მოქმედებს ჰოლიეუდის პრინციპი: ერთმანეთთან „ვარსკვლავურობაში" მეტოქე მეზობლების ნარმატებულ და ხელსაყრელ გარემოში მყარდება განსაკუთრებული ატმოსფერო, რომელიც ხელს უნყობს შედევრების შექმნასაც, მსახიობებისა და პროდიუსერების შემოსავლების ზრდასაც და სახელმნიფო ბიუჯეტის გადასახადებით შევსებასაც. ასეთი პრინციპით ვითარედება სილიკონის ველიც კალიფორნიაში, სადაც მაღალი ტექნოლოგიების დარგების მთელ კლასტერში ახალი იდეებით თითქოს თვით ჰაერია გაჯერებული.

მაგალითად, განთქმულ სილიკონის ველზე დომინირებს პერსონალის მართვის მოქნილი სისტემა, ხოლო გფრ-ის ქიმიურ მრენველობაში _ მართვის მკაცრი, ვერტიკალურად ინტეგრირებული სისტემა. შვეიცარიული ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) ნარმატება დიდწილად აიხსნება ლია და პრაქტიკულად უკონფლიქტო ურთიერთობით „თეთრსა" და „ლურჯ" საყელოებს შორის, რაც იურიდიულად გაფორმდა 1937 წლის შეთანხმებით.

დასასრულ, პორტერი კომპანიათა შერწყმის და შთანთქმის წინააღმდეგ გამოდის თითქოსდა კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად. ის ამტკიცებს, რომ შერწყმისას დარგში ქრება შიდა კონკურენცია და კომპანიები ნყვეტენ ინოვაციების გამოგონებას. ისე ჩანს, თითქოს ძალისხმევათა დუბლირება ხელს უნდა უშლიდეს კომპანიებს, მაგალითად, ნარმოების მასშტაბებზე მოახდინოს ეკონომია. მაგრამ, მეორე მხრივ, კონკურენციის დაკარგვა სპობს კომპანიის მენეჯმენტისთვის აუცილებელ წნეხს, გამოიგონოს რაღაც ახალი და კომპანიები თავიანთ პოზიციებს უთმობენ უცხოელ კონკურენტებს.

მაიკლ პორტერის კონკურენტული უპირატესობების რომბში ფაქტორების ოთხი დეტერმინანტული ჯგუფის გარდა, განხილულია კიდევ ორი *დამოუკიდებელი ძალა*. ცალად ჯგუფში დაჯგუფებულია *შემთხვევა* და *სახელმნიფოს პოლიტიკა*, ანუ ამ ცალად ფაქტორებს შეუძლიათ ამ ოთხი ძირითადი დეტერმინანტის მოქმედების გაძლიერებაც და შესუსტებაც. ნაციონალური კომპანიები თითქმის ვერ აკონტროლებენ ამ ორი ცვლადის ზემოქმედებას, რომლების ბიზნესისათვის გარემო პირობების მნიშვნელოვან ელემენტებს წარმოადგენენ.

განვიხილოთ ეს ცვლადები და ფირმების საქმიანობაზე მათი ზემოქმედების სიძლიერე:

სახელმწიფო მართვას შემთხვევაზე არანაკლებად შეუძლია ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერება ან შესუსტება. ამ დროს აუცილებელია საზელმწიფო პოლიტიკის ყველა დეტერმინანტზე მოხდენილი გაელენის გაანალიზება. თუ სახელმწიფო პოლიტიკამისი დეტერმინანტთა სისტემაზე გაელენის ანალიზისა და შესაბამისი შეფასების გარეშე ტარდება, მას ერთნაირი ალბათობით შეიძლება როგორც გაძლიერის ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობები, ისე დაანგრიოს ამ მიმართულებით მიღნეული ნარმატებები. სახელმნიფოს არ შეუძლია და არც უნდა ქმნიდეს ონკურენტუნარიან დარგებს – ეს კერძო კომპანიების პრეროგატივაა. ამასთან ერთად, ატარებს რა გონიერულ მაკროეკონომიკურ პოლიტიკას, სახელმნიფოს შეუძლია, იყოს ბიზნესში მიმდინარე პროცესებისა და თვით ბიზნესის განვითარების კატალიზატორი.

სახელმნიფო უნდა უბიძგებდეს მნარმოებელ ფირმებს კონკურირებისკენ, მაგრამ ცხადია, რომ ეს არ უნდა ხდებოდეს ბიზნესში პირდაპირი ჩარევის გზით. ამისათვის სახელმნიფოს ირიბი (ანუ არაპირდაპირი) ზემოქმედების მეთოდებიც გააჩნია. ეს არისრეგულირების ცნობილი მეთოდები, მაგალითად:

- გონიერი საგადასახადო პოლიტიკის გატარება;
- სამეცნიერო-ტექნიკური კვლევებისა და საცდელი და საკონსტრუქტორო სამუშაოების სტიმულირება, თუნდაც დაფინანსების გზით;
- ხარისხის ეროვნული სტანდარტების დანესება, მართვა და კონტროლი;
- სახელმნიფო ანტიმონპოლიური პოლიტიკის გატარება;
- საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის შექმნა ჯანდაცვაში, მეცნიერებაში, განათლებაში, ტრანსპორტში პირდაპირი ინვესტირების გზით;
- სახელმნიფო შესყიდვების პოლიტიკა და სხვა.

სახელმნიფოსა და კერძო ბიზნესის ურთიერთდამოკიდებულების პრობლემა, პორტერის მიხედით, მდგომარეობს იმაში, რომ სახელმნიფო პოლიტიკისა და ბიზნესის ამოცანებს სხვადასხვა ორიენტაცია გააჩნიათ დროში. სახელმნიფო პოლიტიკამ უმთავრესად ამომრჩეელთა იმედები უნდა დაამყაოფილოს, რომლებსაც დიდხანს ლოდინი არ უყვართ. პოლიტიკოსები საკმაოდ მცირე ხნით არიან არჩეულები, ამიტომაც ისინი თავისი საქმიანობის ვადებით არიან შემოფარგლულნი და ცდილობენ ელექტორატისთვის თავის მონონებას ხშირად პოპულისტური მეთოდების გამოყენებითაც კი. ამდენად, აქ გრძელვადიან სტრატეგიებზე ლაპარაკი რთულია და შესაბამისად, სახელმნიფო გადანყეტილებები ხშირად მოკლევადიან ხასიათს ატარებენ. კომპანიები კი პირიქით, ზრუნავენ იმაზე, რათა კარგი ნიადაგი მოიმზადონ მოიმზადონ სამომავლო უზრუნველყოფილი სამიანობისა და ცხოვრებისათვის. მათი სტრატეგია მიმართულია საკმაოდ გრძელვადიანი პერსპექტივისკენ, ვინაიდან დარგში კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად საჭიროა მიზანმიმართული შრომა ნლების განმავლობაში. სახელმნიფოს მოკლევადიანი გადანყეტილებები და აქციონერთა მოკლევადიანი სურვილები ხშირად აღიზიანებს ბიზნესს, გარდა ამისა მათ შეუძლიათ ნაციონალური ეკონომიკის მართვაში შეცდომებამდე მიყვანა. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ მსხვილ კომპანიებს მთავრობაშ ყავთ საკუთარი ლობი, რაც არც თუ ყოველთვის ცუდია.

მთავრობას, პორტერის მიხედვით, ნამყვანი როლი ეკისრება ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობების შექმნაში. `მთავრობის ადეკვატური როლი ნიშნავს, რომ იგი გამოდიოდეს კატალიზატორის და ახლის მაძიებლის როლში~. მან კონცენტრირება უნდა მოახდინოს ქვეყანაში ნარმოების სპეციალიზებული ფაქტორების შექმნაზე, შეამნიოს ნარმოებული საქონლის შესაბამისობა უსაფრთხოების და გარემოს დაცვის სტანდარტებთან, ასევე _ პირდაპირი კოოპერაციის შეზღუდვები პირდაპირ მეტოქეებს შორის ეკონომიკის დარგებში, მანვე უნდა განახორციელოს სანარმოებში და ა.შ. შრომის მნარმოებლურობის ზრდის სტიმულირება.

შემთხვევა

შემთხვევითებს მიეკუთვნებიან მოელენები, რომლებსაც ცოტა რამ აქვთ საერთო ამ

ქვეყნის განვითარების პირობებთან. ვერც კომპანიები და ვერც ეროვნული მთავრობები ასეთ შემთხვევებს ვერ აკონტროლებენ. თავის მხრივ, ეს შემთვევეები ცელიან ძალთა განლაგებას სახალხო მეურნეობაში და ზემოქმედებენ კონკურენციაში მყოფი ფირმების პოზიციებზე. აშკარად უარყოფითის გარდა, შემთხვევა შეიძლება იყოს დადებითი ხასიათისაც, ამ შემთხვევაში კომპანია უნდა ეცადოს მის მაქსიმალურად სწრაფად თავის სასარგებლოდ გამოყენებას.

შემთხვევა აგრეთვე არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრაში, ამასთან ამ ფაქტორის მართვა პრაქტიკულად შეუძლებელია. მათ მიეკუთვნება ომები, ხანძრები, სტიქიური უბედურებები და ა.შ. მაგალითად, ომის ნყალობით, რომ აშშ-ს მეორე მსოფლიო ომის დროს თავს არ დაესხნენ, ამ ქვეყანამ მიიღო კონკურენტული უპირატესობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით. იგივე შეიძლება ითქვას შეიცარიასა და შვედეთზე, რომლებმაც 1939_1945 წლებში შეინარჩუნეს ნეიტრალიტეტი.

ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობების ზემოაღნერილი დეტერმინანტების ოპერირებით შეიძლება განვსაზღვროთ, რომელი დეტერმინანტი საჭიროებს გაუმჯობესებას და რა არის აუცილებელი ამის გასაკეთებლად. ამასთან, პორტერის მიხედვით, საუკეთესო პირობები საექსპორტოდ გასაგზავნი ნარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად იქმნება სამრენველო კლასტერებში. კლასტერების გამოვლენა მიმდინარეობს შემდეგი სქემით:

1. კლასტერის შეფასება უნდა დაიწყოს მსხვილი ფირმის განხილვით, ხოლო შემდეგ დამატებული ღირებულების ჯაჭვის ანალიზის მეშვეობით გამოვაელინოთ ყველა ფირმა, რომლებიც ანედის ნახევარპროდუქტებს, მომსახურებას, რომელიც უზრუნველყოფს სერვისს და ა.შ. კლეევის პროცესში ვლინდება როგორც ჰორიზონტალური, ისე ვერტიკალური ჯაჭვები, რომლებიც აკავშირებენ სხვადასხვა ფირმას;

2. კლეევის მეორე ეტაპია იმ ორგანიზაციების განხილვა, რომლებიც კლასტერის ფირმებისთვის ენევა საინფორმაციო და საგანმანათლებლო მომსახურებას, ფინანსურ და სამეცნიერო მხარდაჭერას;

3. დამაგვირგვინებელ ეტაპზე ძირითადი ყურადღება ეთმობა სამთავრობო ორგანიზაციებს, რომელთაც შეუძლიათ დადებითი გავლენა მოახდინონ კლასტერის განვითარებაზე.

პორტერი ამტკიცებს, რომ აუცილებელია დაეხმარონ ყველა კლასტერს განვითარებაში გამონაკლისის გარეშე, რადგან ძნელია განჭვრიტო, რომელი კლასტერი სწრაფად განვითარდება და რომელი _ ნელა. ამიტომ მთავრობის პოლიტიკა, რომლის დროსაც დახმარებას უნევენ მხოლოდ იმ კლასტერებს, რომლებსაც დღესდღეობით აქვთ განვითარების მაღალი ტემპი, მისი აზრით, არის მცდარი. ამგვარად, კონკურენტულ უპირატესობათა რომბი და კლასტერი აღარ არის მხოლოდ თეორიული აგება და მათ შეიძინეს თავიანთი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

მოგვიანებით პორტერის ჯგუფმა, რომელშიც კოორდინატორად გამოდიოდა მისი კოლეგა მ. ენრაიტი, კიდევ ერთი დასკვნა გააკეთა: *კომპანიათა სანარმოო სიმძლავრე მრავალი კონკურენტუნარიანი დარგიდან განთავსდება მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანაში და ხასიათდება მათ რეგიონებში მცირე ოდენობის კონცენტრაციით.* ამგვარად, ტერმინმა კლასტერმა შეიძინა აგრეთვე გეოგრაფიული შემადგენელი, რომელიც პორტერმა ასახა სამრენველო კლასტერის ერთ-ერთ ბოლო განსაზღვრაში: *კლასტერი _ ესაა „გეოგრაფიულად მოსაზღვრე ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების ჯგუფი და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეულ სფეროში და ხასიათდებიან საქმიანობის ერთიანობით, ამასთან აკავშირებენ ერთმანეთს."* ცნება „სამრენველო კლასტერის" განსაზღვრაში ცვლილებებმა მოგვიანებით გარკვეული არეულობა შეიტანა ტერმინებში.

სამრენველო კლასტერს, როგორც ნარმოების ორგანიზაციის სივრცობრივ ახალ ფორმას, პორტერი ანიჭებს პრიორიტეტს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში. მართლაც, კლასტერული ფირმების გეოგრაფიული სიახლოვე განაპირობებს ნარმოების უფრო დაბალ დანახარჯებს საერთო-სამეცნიერო და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის გამოყენების ხარჯზე, ასევე კონკურენციის გაძლიერებით ფირმებს შორის, დროებითი ალიანსების ნარმოქმნის შესაძლებლობით კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ურთიერთამაღლებისთვის, დიფერენცირებული და ხარისხობრივი მოთხოვნით საქონელზე და ა.შ.

ამერიკელმა მკვლევარმა აგრეთვე ხაზგასმით აღნიშნა, რომ მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, რომელშიც იგულისხმება პოლიტიკური, სოციალური და სამართლებრივი ჩარჩოიანი პირობები, ქმნის მხოლოდ პოტენციალს მაღალი კონკურენტუნარიანობისთვის. მ. პორტერის მიხედვით, კონკურენტული უპირატესობების შექმნის უნარი დამოკიდებულია ქვეყნის მიკროეკონომიკური პოტენციალის გაუმჯობესებასა და ფირმებს შორის ლოკალური კონკურენციის გაძლიერებაზე

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის საკითხებზე ნამყვანი ექსპერტის იმიჯი, რომელიც მან მიიღო 1980-იანი წლების დამდეგს, რომბისა და კლასტერის კონცეფციის მკაფიოდ გამოხატული პრაქტიკული მიმართულება, აგრეთვე მეცნიერის რწმენა, რომ თეორიის სისწორის შემოწმების საუკეთესო საშუალებაა მისი გამოყენება პრაქტიკაში, დაეხმარა მ. პორტერს შეეძინა მრავალი მომხრე სამრეწველო კლასტერის კონცეფციის განვითარების საქმეში.

პორტერს ეკუთვნის აგრეთვე ერის განვითარების ოთხი სტადიის კონცეფცია, რომლის თანახმადაც, სახელმწიფო გადის კონკურენტუნარიანობის განვითარების ოთხ სტადიას: 1. კონკურენცია ნარმოების ფაქტორების საფუძველზე (ქვეყნები მოსახლეობის ერთ სულზე დაბალი შემოსავლით); 2. კონკურენცია ინვესტიციების საფუძველზე (ქვეყნები ერთ სულ მოსახლეზე საშუალო შემოსავლით); 3. კონკურენცია ინოვაციების საფუძველზე (ქვეყნები ცხოვრების მაღალი დონით); 4. კონკურენცია სიმდიდრის საფუძველზე

პირველი სამი სტადიის განმავლობაში ქვეყანა განიცდის ეკონომიკურ ზრდას, იზრდება მეურნეობის კონკურენტუნარიანობა და მოსახლეობის კეთილდღეობა, ამასთან მისი ეკონომიკა გადადის ბუნებრივი რესურსების გამოყენების საფუძველზე განვითარების ფორმიდან ეკონომიკაზე, რომელიც ემყარება ცოდნას - ცოდნის ეკონომიკას. მეოთხე ეტაპზე განვითარება ნელდება და ქვეყანაში ინყება დაცემა.

ქვეყნების განვითარებაში საკვანძო მომენტებია ერთი საფეხურიდან მეორეზე გადასვლის სტადიები. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ქვეყნის გადასვლა პირველი საფეხურიდან მეორეზე ხორციელდება ადვილად, ვიდრე მეორიდან მესამეზე. ქვეყნებს, რომლებმაც ნარმატებით განახორციელეს კონკურენციის სტადიაზე გადასვლა ინოვაციების საფუძველზე, შეიძლება მიეკუთვნოთ, პირველ ყოვლისა, ისეთი პატარა ქვეყნები, როგორებიცაა: ფინეთი და ირლანდია. ქვეყნის ისტორიაში აგრეთვე მნიშვნელოვანი მომენტია ქვეყნის განვითარების მეოთხე სტადიაზე გადასვლის დანყების იდენტიფიკაცია, რომელიც მთავრდება დაცემით. დასაწყისი ევროპის პატარა ქვეყნებს შორის ასეთი საფრთხე განიცადა შვეიცარიამ და შეედეთმა 1990-იანი წლების დამდეგს.

მ. პორტერის „კონკურენტული რომბი" ნარმოადგენს კომპლექსურ სისტემას, მისი დეტერმინანტები მუდმივად ზემოქმედებენ ერთმანეთზე,. ქვეყნის ართ მახასიათებელში მიღნეული უპირატესობა ქმნის ან აძლიერებს სხვა მახასიათებელთა უპირატესობებს. ხოლო კონკურენტულად კი ითვლება ის უპირატესობა, რომელიც რომბის ოთხივე დეტერმინანტში იქნა მიღნეული.

კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც მხოლოდ ერთ ან ორ დეტერმინანტშია ნარმოქმნილი, შესაძლებელია იმ დარგებში, რომლებიც მთლიანად არიან დამოკიდებული ბუნებრივ რესურსებზე, ან იქ, სადაც არ არის გამოყენებული მაღალი ტექნოლოგიები და არ არის საჭირო მაღალკვალიფიცირებული შრომა. მაგრამ ასეთი სახის უპირატესობის დიდხანს შენარჩუნება შეუძლებელია. მაგალითად, საქართველოს ბუნებრივი რესურსებით სიმდიდრე არ შეიძლება იქნას განხილული, როგორც უპირატესობა, ვინაიდან მსოფლიოში არსებობს ქვეყნები, რომლებიც უფრო მდიდრები არიან ამაეე რესურსებით, ან უკეთ შეძლეს მათი გამოყენება.

იმისთვის, რომ კონკურენტული უპირატესობა ეკონომიკის მონინავე დარგში ჯერ იქნას მიღნეული, ხოლო შემდეგ კი შენარჩუნებული, საჭიროა უპირატესობის მიღნევა „რომბის" ოთხივე ელემენტში. გარდა ამისა, ცალცალკე ყველა დეტერმინანტში მიღნეული უპირატესობა ვერ ხდება დარგის კონკურენტუნარიანობის მყარი საფუძველი, ვინაიდან უცხოელ კონკურენტებს ყოველთვის შეუძლიათ ასეთ უპირატესობათა ნარმატებული კოპირება. მხოლოდ ქვეყნის თვისებათა კომპლექსი განაპირობებს მისი, როგორც მსოფლიო კლასის სახელმწიფოს, გლობალურ ლიდერობას. ნაციონალური კონკურენტული უპირატესობა იბადება მხოლოდ მაშინ, როცა უნიკალური მთლიანად „რომბი" და მისი დუბლირება სხვა ქვეყნების მიერ თითქმის შეუძლებელია.

პორტერი თვლის, რომ ქვეყანაში შეიძლება მიმდინარეობდეს ან კონკურენტუნარიანობის ზრდის, ან ვარდნის პროცესი. ვარდნა ხასიათდება ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის შემცირებით ეროვნული მეურნეობის ერთერთ მნიშვნელოვან დარგში, რასაც მთელი კლასტერის ვარდნა და დასუსტება სდევს თან. და პირიქით, თუ ქვეყანა ეტაპობრივად აუიტარებს ეკონომიკის ყველაზე პერსპექტიულ დარგებს, მაშინ მსოფლიო არენაზე წარმატება ჯერ დარგებს, ხოლო შემდეგ კი მთელ ქვეყანას ელის.

8.3. მ. ენრაიტის რეგიონული კლასტერების კონცეფცია

მ. ენრაიტი მ. პორტერის უახლოესი მიმდევარია. მ. ენრაიტის ნაშრომები გამოირჩევა კვლევის დიდი გეოგრაფიულობით, ვიდრე პორტერის. მ. ენრაიტის მთავარი ამოცანაა კონკურენტული უპირატესობის გეოგრაფიული მასშტაბის გამოკვლევა. იგი ვარაუდობდა, რომ კონკურენტული უპირატესობა იქმნება არა ზენაციონალურ ან ნაციონალურ დონეზე, არამედ რეგიონულ დონეზე, სადაც მთავარ როლს ასრულებს რეგიონების განვითარების ისტორიული ნანამძღვრები, ბიზნესის ნარმოების კულტურათა მრავალფეროვნება, ნარმოების ორგანიზაცია და განათლების მიღება.

თავისი თეზისის დასამტკიცებლად ენრაიტმა ჩაატარა კვლევა მრენველობის რამდენიმე დარგში, რომლებიც კონცენტრირებული იყო მსოფლიოს გარკვეულ რეგიონებში. განვიხილოთ ენრაიტის კვლევიდან სამი მაგალითი: 1. გფრ-სა და შვეიცარიაში ქიმიური მრენველობა; 2; სინთეტიკური ბოჭკოების ნარმოება იაპონიაში; 3. კერამიკული ფილების ნარმოება იტალიაში.

ქიმიური მრენველობა გფრ-სა და შვეიცარიაში

ეს ქვეყნები ხასიათდება თავიანთი კონკურენტული პოზიციების მდგრადობით ქიმიურ მრენველობაში. კვლევების ჩატარების დროს (1980-იანი წლების ბოლო) უმსხვილესი ქიმიური კონცერნები იყო სამი გერმანული ტნკ _ „ბასფი", „ბაიერი" და „ხეხსტი". შვეიცარიაში იყო მსოფლიოში 15 უმსხვილესი ფარმაცევტული კომპანიიდან სამი („სიბა-ჰეიგი", „ჰოფმან-ლია-როში" და სანდოცი"). ორიენ ქვეყნის კომპანიათა ძირითადი ქარხნები იმყოფება მდინარე რეინზე ან მის შენაკადზე, მდინარე მაინზე. გერმანიის ქიმიური მრენველობა კონცენტრირებულია ქალაქებში ლევერკუზენი, ფრანკფურტი მაინზე და ლიუდვიგსჰაფენი, ხოლო შვეიცარიული ტნკ-ების სათაო სანარმოები _ ბაზელში.

გერმანიის და შვეიცარიის ქიმიური მრენველობის კონკურენტული უპირატესობები იქმნებოდა სნორედ ამ ოთხ ქალაქში. ენრაიტმა გამოყო გერმანული და შვეიცარიული ტნკ-ების ნარმატების რამდენიმე ფაქტორი. პირველ ყოვლისა, ამ ქვეყნებს აერთიანებს ორგანული ქიმიის საერთო სკოლა, რომელიც შექმნა გერმანელმა მეცნიერმა ი. ლიბიგმა, გისენის უნივერსიტეტის პროფესორმა, 1840-იან წლებში. ქიმიის განვითარება ქვეყანაკონკურენტებში, საფრანგეთსა და ბრიტანეთის იმპერიაში, ძლიერ ჩამორჩებოდა გერმანულენოვან ქვეყნებს. როგორც შედეგი, ქიმიური ნარმონაქმნი გფრ-სა და შვეიცარიაში იყო უფრო განვითარებული, ამასთან ქიმიური განათლების მქონე სპეციალისტების რიცხვი განუხრელად იზრდებოდა, რაც ხელს უნყობდა ქიმიური მრენველობის მძაფრ განვითარებას (პირობები ნარმოების ფაქტორებისთვის – მ. პორტერის რომბიდან).

მეორე, ქიმიურ ტნკ-ებს აერთიანებს ეკონომიკურ-გეოგრაფიული მდგომარეობა. მდინარე რეინსა და მის შენაკადებზე. რეინი უზრუნველყოფს საწარმოო პროცესს წყლით, მისი მეშვეობით გადააქვთ ნედლეული და ნარმოების საბოლოო პროდუქტები, გარდა ამისა, იგი ნარმოადგენდა აუზს გასუფთავებული სანარმოო ნარჩენების გადასაყრელად. მესამე, სანარმოო ტექნოლოგიების განვითარებამ უზრუნველყო კომპანიებისთვის მაღალდიფერენცირებული მოთხოვნა როგორც თავად ბაზირების ქვეყნებში, ისე მთელ ევროპაში (პირველ ყოვლისა, სამკურნალო პრეპარატებზე, საღებავ მასალებზე და ორგანული ქიმიის სხვა პროდუქტებზე). მეოთხე, კომპანიები მუდმივად მეტოქეობდნენ ერთმანეთთან, ნერგავდნენ რა ნარმოებაში სულ უფრო სრულყოფილ ტექნოლოგიებს, რათა გაესწროთ თავიანთი კონკურენტებისთვის.

ასე შექმნეს გერმანულმა და შვეიცარიულმა კომპანიებმა თავიანთი კონკურენტული უპირატესობები ერთი და იმავე ნყაროდან: საერთო საგანმანათლებლო ბაზა, მსგავსი

ეკონომიკურ-გეოგრაფიული მდებარეობა, ურთიერთქმედება მრეწველობის მონათესავე და მოსაზღვრე დარგებთან. კონკურენტული უპირატესობის ამ მაგალითის ენრაიტმა უწოდა *სუპრანაციონალური უპირატესობა*, რომელიც ეფუძნება რამდენიმე ერთმანეთთან მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებული შტანდორტის კონკურენციას, რომლებიც მდებარეობს მეზობელი სახელმწიფოების ფარგლებში.

სინთეტიკური ბოჭკოების წარმოება იაპონიაში

როგორც ცნობილია, იაპონია ერთ-ერთი მსოფლიო ლიდერია სინთეტიკური ბოჭკოების ნარმოებასა და ექსპორტში. ენრაიტის კელევის დროს დაახლოებით 5 ათასი იაპონური კომპანია მსოფლიოში სინთეტიკური ბოჭკოს დაახლოებით 25%-ის ექსპორტს ახდენდა. ადმინისტრაციული თვალსაზრისით იაპონიის ტერიტორია იყოფა 47 პრეფექტურად, მაგრამ ამ დროს სანარმოო სიმძლავრეების კონცენტრაცია ამ დარგში საოცარია _ ქვეყნის სინთეტიკური ბოჭკოს ნარმოების 85%-ზე მეტი მოდის სამ პრეფექტურაზე: ფუკუიზე, იშიკავასა და ტოიამაზე.

ამ პრეფექტურათა კონკურენტული უპირატესობები კარგად აიხსნება კონკურენტული უპირატესობების რომბის ნესით. *ჯერ ერთი*, ამ სამი პრეფექტურის ტერიტორიაზე შეიქმნა ხელსაყრელი პირობები სინთეტიკური ბოჭკოს ნარმოების განვითარებისთვის. ხელსაყრელმა კლიმატმა გადამწყვეტი როლი შეასრულა ამ ტერიტორიაზე აბრეშუმის ნარმოების ჩამოყალიბებაში. უკვე XV_XVI საუკუნეში იქ დაგროვდა თაობიდან თაობაზე გადაცემული დიდი ოდენობის სპეციფიკური ცოდნა თუთის აბრეშუმხვევიას გამოზრდის მეთოდებსა და სხვადასხვა ხარისხის აბრეშუმის გაკეთებაზე. კვალიფიკაციური სამუშაო ძალის არსებობამ განაპირობა ბამბეულის ქსოვილისგან ტანსაცმლის მნარმოებელი უამრავი კომპანიის განვითარება XX საუკუნის დამდეგს და სინთეტიკური ბოჭკოს ნარჩოების ფირმები 1950_1960-იან წლებში.

მეორე, მდებარეობდა რა ქალაქ კიოტოს გვერდით, რომელიც 1868 წლამდე იყო იაპონიის დედაქალაქი და იმპერატორის რეზიდენცია, ამან სამივე პრეფექტურის მნარმოებლებისთვის უზრუნველყო დიფერენცირებული მოთხოვნა, ვინაიდან აბრეშუმის ტანსაცმლის ტარება ნებადართული იყო მხოლოდ იმპერატორის ოჯახის წევრებისთვის, სასახლის კარზე მყოფებისა და დიდგვაროვნებისთვის. *მესამე*, აქტიურად ვითარდებოდა მონათესავე და საქმიანობის ხელშემწყობი სფეროები _ ვაჭრობა აბრეშუმითა და ბამბეულის ტანსაცმლით ოსაკას პორტის მეშვეობით და მანქანების ნარმოება ბამბის დასამუშავებლად. მეოთხე, ამ რეგიონებში შეინიშნებოდა მუდმივი კონკურენცია ქსოვილის მრავალრიცხოვან მნარმოებლებს შორის თავიანთი პროდუქციის გასასაღებლად მცირე რაოდენობის საეაჭრო კომპანიების და ფირმებისთვის, რომლებიც დაკავებული იყო ტანსაცმლის ნარმოებით. ფირმები იმყოფებოდნენ მუდმივი ნნეხის ქვეშ, რათა გაეუმჯობესებინათ ქსოვილის ხარისხი და ნარმოების ტექნიკური აღჭურვა.

როგორც ჩანს, პრეფექტურების _ ფუკუის, იშიკავასა და ტოიამას _ კონკურენტული უპირატესობები იმ ფირმებს შორის მრავალსაუკუნოვანი რეგიონთაშორისი კოოპერაციის შედეგია, რომლებიც საბოლოო პროდუქციის ნარმოების სხვადასხვა სტადიაზეა, ასევე კონკურენციის კომპანიებს შორის მსგავსი ფუნქციებით. კონკურენციული უპირატესობის ასეთი ტიპი ენრაიტმა აღნიშნა, როგორც რეგიონული უპირატესობა, რომელიც დამყარებულია რამდენიმე რეგიონის ურთიერთქმედებაზე ერთი ქვეყნის შიგნით.

კერამიკული ფილების წარმოება იტალიაში

ენრაიტმა გვიჩვენა, რომ იტალიაში გამოშვებული მთელი კერამიკული ფილების 80%-ზე მეტი ინარმოებოდა სასუოლოს სამრენველო ოლქში, სადაც მუშაობდა 200 ფირმაზე მეტი. თუკი გავითვალისნინებთ, რომ იტალიის წილი ფილების მსოფლიო ნარმოებაში შეადგენდა 35%-ს, ხოლო მსოფლიო ექსპორტში _ 55%-ს, მაშინ ცხადი ხდება, რომ ეს ქალაქი იყო მსოფლიოში კერამიკული ფილების ნარმოების ნამყვანი ცენტრი. მაშ რა არის იტალიური კომპანიების ესოდენ ნარმატებული სპეციალიზაციის მიზეზი სწორედ ქ. სასუოლოს რაიონში?

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ამ შედარებით აყვავებულ რაიონში ცხოვრობდა საკმა-

ოდ ბევრი ინიციატივიანი ადამიანი, რომლებიც ფლობდნენ მცირე სასტარტო კაპიტალსა და საორგანიზაციო მუშაობის უნარს. ახალ ფირმებს ჰქონდა ხელსაყრელი პირობები ახალი პერსონალის დასაქირავებლად, ვინაიდან მეზობელ ქალაქებში, მოდენესა და ბოლონიაში, რომლებიც სპეციალიზდებოდა სასოფლო-სამეურნეო მოწყობილობის წარმოებასა და შესაფუთი მასალების გამოშვებაზე, უმუშევრად რჩებოდა უამრავი სპეციალისტი ტექნიკური განათლებით. მეორე მხრივ, ფირმებმა გადალახეს ლოკალური არახელსაყრელი პირობები, კერძოდ კი, მაღალი დანახარჯები ნედლეულის და სათბობის მინოდებაზე ინოვაციების დანერგვით სანარმოო პროცესში. შედეგად მნიშვნელოვნად შემცირდა ნედლეულის და სათბობის ხვედრითი დანახარჯი ერთეულ პროდუქციაზე ყველაზე თანამედროვე გამოსანვავი ღუმლების გამოყენების ხარჯზე, მასალების ეკონომიური გამოყენებით და შრომის მნარმოებლურობის ამაღლებით. ამან იტალიურ კომპანიებს მისცა უდაო უპირატესობა კონკურენტულ ბრძოლაში უცხოურ სანარმოებთან.

იტალიელი მნარმოებლების მაღალი კონკურენტუნარიანობის მეორე ფაქტორი იყო მაღალდიფერენცირებული შიდა მოთხოვნა ფილაზე. ომისშემდგომი სამშენებლო ბუმის პერიოდში ფილა აქტიურად გამოიყენებოდა ბინების და სახლების შიგნიდან მოსაპირკეთებლად. დროთა განმავლობაში ჩრდილოეთი იტალიის მცხოვრებთა შემოსავალი თანდათანობით იზრდებოდა, რამაც განაპირობა სარემონტო ან საკუთარი ბინების სამოდერნიზაციო ფილაზე მოთხოვნის კიდევ უფრო მეტი დიფერენციაცია. ასე, მაგალითად, 1985 ნელს დაითვლებოდა 7,6 ათასი სპეციალიზებული საგამოფენო დარბაზი, რომლებიც აგებული იყო ქ. სასუოლოს შემოგარენში, სადაც მყიდველებს შეეძლოთ გარკვეულიყვნენ მათთვის საჭირო ფილების არჩევანში.

მესამე, ფილების ფირმა-მნარმოებლებს გამუდმებით ჰქონდათ კონკურენცია ერთმანეთს შორის, განუწყვეტლად აუმჯობესებდნენ რა თავიანთი საქონლის ტექნოლოგიასა და დიზაინს. ფირმათა დიდი ნაწილი ცალკეული ოჯახების საკუთრება იყო, ამიტომ ბიზნესში მონინავე პოზიცია ოჯახისთვის უზრუნველყოფდა ნამყვან პოზიციას ქალაქის მმართველობაში. კონკურენტული უპირატესობის ასეთ ტიპს ენრაიტმა უნოდა *ლოკალური უპირატესობა*, რომელიც თავისთავად ნარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული მცირე და საშუალო სანარმოების ურთიერთქმედების ქსელის შედეგს; ეს სანარმოები მჭიდროდ თანამშრომლობენ ერთმანეთს შორის და იმაღლებენ თავიანთ კონკურენტუნარიანობას კოოპერაციიდან და ერთმანეთთან კონკურენციამდე

ამგვარად, ენრაიტი მივიდა დასკვნამდე, რომ არსებობს **რეგიონული კლასტერები.** *რეგიონული კლასტერი _ ეს სამრენველო კლასტერია, რომელშიც კლასტერის ფირმა-ნევრები იმყოფებიან ერთმანეთთან გეოგრაფიულ სიახლოვეში. ან რეგიონული კლასტერი _ ეს იმ ფირმათა გეოგრაფიული აგლომერაციაა, რომლებიც მუშაობენ მეურნეობის ერთ ან რამდენიმე მონათესავე დარგში.*

რეგიონული კლასტერი თავის თავში უნდა მოიცავდეს: 1. მცირე და საშუალო სანარმოთა სამრენველო რაიონს; 2. იმ მაღალტექნოლოგიური ფირმების კონცენტრაციას, რომლებიც დაკავშირებულია განვითარებითა და ნარმოების (ტექნოლოგიის) საერთო მეთოდების გამოყენებით; 3. სანარმოო სისტემას მსხვილი ტნკ-ების ყოფილ სანარმოებთან და ფირმებთან.

ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, ენრაიტმა დაასკვნა, რომ ქვეყნების კონკურენტული უპირატესობები ყალიბდება არა ნაციონალურ ან ზენაციონალურ დონეზე, არამედ რეგიონულ დონეზეც. რეგიონული კლასტერები _ ესაა კლასტერული პოლიტიკის გატარების კონკრეტული ობიექტები. სნორედ მათ სჭირდება ყურადღება სახელმნიფო სტრუქტურების მხრიდან და მხარდაჭერა კვლევითი ორგანიზაციებისგან. რეგიონული კლასტერების განვითარების გაუმჯობესების მთავარი დეტერმინანტებია პორტერის მიერ განსაზღერული კონკურენტული უპირატესობების რომბის ოთხი მხარე.

ყველა დასკვნის და თეორიული აგების რეზიუმირებით, რომელიც გაკეთდა კონკურენტუნარიანობის პრობლემაზე კვლევათა მსელეობისას, პორტერმა და ენრაიტმა გამოყვეს, სულ მცირე, კლასტერების განვითარების სტიმულირების აუცილებლობის სამი მთავარი მიზეზი:

1. *კლასტერები ზრდის შრომის მნარმოებლურობას და ნარმოების ეფექტიანობას,* ვინაიდან ფირმებისთვის ადვილდება ნვდომა მიმწოდებლებთან, კვალიფიციურ სამუშაო ძალასთან, ინფორმაციასთან, მომსახურებასა და საგანმანათლებლო ცენტრთან. იმის გამო,

რომ ფირმები კლასტერში განლაგდება ერთმანეთის უშუალო სიახლოეს, მარტივდება ერთობლივი მოქმედებების კოორდინაცია და ტრანზაქციები ფირმა-პარტნიორებს შორის. ინოვაციათა დიფუზიაც ჩქარდება დისპერსიულად განლაგებულ ფირმებთან შედარებით. გარდა ამისა, შესაძლებელია ფირმა-კონკურენტების მიერ ერთმანეთის ფუნქციონირების ეფექტიანობის რეალური შედარება.

2. *კლასტერები სიახლეთა გამოგონების სტიმულირებას ახდენს* იმის გამო, რომ ფირმებს ხელი მიუნდებათ სანარმოო პროცესის სრულყოფის ყველაზე თანამედროვე ინფორმაციასთან, ხოლო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-კველევითი ცენტრები ახალი ცოდნის გენერირებას ახდენენ და შესაძლებლობა აქვთ ექსპერიმენტულად დაამტკიცონ ან უარყონ ახალი თეორიების სისწორე.

3. *კლასტერები აადვილებს ცოდნისა და ნარმოების კომერციალიზაციას.* იქმნება შეღავათიანი პირობები (შესაბამისი სამუშაო ძალის არსებობა, რომელიც ხელს უწყობს ინსტიტუტებს და საჭირო მიმნოდებლებს) ახალი ფირმების შესაქმნელად ახალი ტიპის საქონლის ნარმოებათა გასაშვებად.

ყოველივე ამის მიღწევა შესაძლებელია საინფორმაციო ნაკადების გაძლიერებით, რომლებიც აგრეთვე მოიცავს იდეების, ცოდნისა და „ნოუ ჰაუს" გაცვლას კლასტერების შემადგენელი ფირმების თანამშრომლებს შორის ამგვარად, *კონკურენტულ უპირატესობათა რომბი კლასტერების განვითარების მამოძრავებელი ძალაა, ხოლო რეგიონული და სამრენველო კლასტერი – ესაა რომბის დარგობრივი და სივრცითი გამოხატულება.*

8.4. მ. პორტერის და მ. ენრაიტის კონცეფციათა კრიტიკა და შემდგომი განვითარება

კონკურენტულ უპირატესობათა რომბის და მ. პორტერის სამრენველო კლასტერის კონცეფციამ მრავალ მომხრესთან ერთად შეიძინა უამრავი კრიტიკოსი, ამასთან აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კრიტიკულ შენიშვნათა უმეტესობა სრულიად სამართლიანი იყო:

1. ეკონომისტმა უ. კერტრაიტმა გააკეთა საკმაოდ მკაცრი რეზიუმე მ. პორტერის მოდელის შესახებ, როცა განაცხადა, რომ პორტერმა მოახდინა საყოველთაოდ ცნობილი იდეების პერეფრაზირება. მართლაც, კონკურენტული უპირატესობების რომბის ახლო განხილვისას ვლინდება რომბამდე, სულ მცირე, სამი ცნობილი თეორია: პ. რომერის „ახალი ზრდის" თეორია (პირობები ფაქტორებისთვის), ბ.-ო. ლუნდვალის მომხმარებელი_მნარმოებელის ურთიერთობის თეორია (მოთხოვნის მდგომარეობა) და ა. მარშალის ქსელური განვითარების მოდელი (მონათესავე და მხარდამჭერი დარგები). გარდა ამისა, კლასტერის გავლენა რეგიონის კონკურენტუნარიან განვითარებაზე ფ. პერუს ზრდის „პოლუსების" მრენველობის პროპოულსური დარგების განვითარების კონცეფციის მსგავსია. თუმცა სამართლიანობისათვის საჭიროა აღინიშნოს, რომ თავად პორტერი არ უარყოფს სხვა თეორიების გამოყენებას თავისი კონცეფციების აგებისას.

2. ბრიტანელმა ეკონომიკოს-გეოგრაფებმა, რ. მარტინმა და პ. სანლიმ. დაახასიათეს პორტერის „კლასტერი", როგორც „პორტერის ბრენდი", რომელიც სწრაფად „იყიდეს" როგორც მეცნიერებმა, ისე ფუნქციონერებმა, გახადეს რა ამით იგი უფრო პოპულარული. მაგრამ, მათი აზრით, ისევე, როგორც ყველა მოდური საგანი, „კლასტერიც" მალე გავა მოდიდან.

3. ე. რაინერტმა ეჭვქვეშ დააყენა კონკურენტული უპირატესობების წარმოშობის პირობები, ვინაიდან კონკურენტუნარიანობა აუცილებელი არაა შეიქმნას კლასტერში, რადგან არსებობს ფირმების და დარგების წარმატებული განვითარების მაგალითები კლასტერების გარეთ.

4. კანადელმა მკელევარმა დ. რობინსონმა ხაზგასმით აღნიშნა, რომ ყველა კლასტერს როდი შეიძლება პყავდეს თავის შემადგენლობაში ყველაზე კონკურენტუნარიანი კომპანიები.

5. ჯ. დანინგმა ყურადღება მიაქცია, რომ კონკურენტული უპირატესობების რომბი ადეკვატურად არ ასახავს ტნკ-ების ზემოქმედების როლს კლასტერებზე, რადგან მ. პორტერმა საკმაოდ დიდი ყურადღება დაუთმო კლასტერების განვითარებას თავიანთი შესაძ-

ლებლობების საფუძველზე, თანაც არ გაითვალისწინა ნარმოების ტრანსნაციონალიზაცია.

6. მეცნიერებმა ნიდერლანდებიდან _ ფ. ვან დენ ბოსმა და ა. ბან პროიანმა _ შენიშნეს, რომ პორტერის მოდელში აუცილებელია მეტი ყურადღება დავუთმოთ ქვეყნების ეროვნულ თავისებურებებს.

7. ეკონომისტმა დ. დეილიმ აღმოაჩინა, რომ პორტერის მოდელში ბუნდოვანია მაკროეკონომიკური ცვლადების გავლენა, ხოლო ნორვეგიელმა ეკონომისტმა რ. ნარულამ აღნიშნა, რომ გაუგებარია, რა მდგომარეობაშია პორტერის მოდელი _ სტატიკურში თუ დინამიკურში.

ჩვენი მხრივ შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ კონკურენტული უპირატესობების რომბი ასახავს განვითარებული ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებს, ამიტომ ყოველთვის გამოსადეგი არაა განვითარებადი ქვეყნებისთვის. მაგალითად, 'მოთხოვნის მდგომარეობა– საეჭვოა ასრულებდეს მნიშვნელოვან როლს ჩინური საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. განვითარებადი ქვეყნებისთვის დარგების კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრაში უფრო დამახასიათებელია ტრადიციული ფაქტორები _ შრომა, მინა და კაპიტალი, რაც პორტერმა სცადა აესახა ერის განვითარება 4 სტადიად თავის კონცეფციაში.

შევნიშნავთ, რომ თავდაპირველად კლასტერად იქნა აღნიშნული ქვეყნის მოსაზღვრე დარგების ჯგუფი, რომელიც ანარმოებს საექსპორტო, ე.ი. ყველაზე კონკურენტუნარიან საქონელს. და მხოლოდ შემდეგ ტერმინი აღნიშნავდა ფირმების ჯგუფს, რომელიც ანარმოებდა მსგავს საქონელსა და მომსახურებას, იყვნენ რა კონცენტრირებული ერთ შტანდორტში. გეოგრაფიული სიახლოვის ხარჯზე კომპანიებს როგორც კოოპერირების შესაძლებლობა აქვთ, ისე ერთმანეთს შორის კონკურენციის, რითაც ზრდიან რეგიონის კონკურენტუნარიანობას, შესაბამისად კი _ ქვეყნის. ამით ტერმინი "კლასტერის" მნიშვნელობა მიუახლოვდა ტერმინი "სამრენველო რაიონის" მნიშვნელობას მისი იტალიური გაგებით.

პორტერმა ლოგიკური დასკვნა გამოიტანა: თუკი ყველაზე საექსპორტოდ ორიენტირებული დარგები მდებარეობენ სამრენველო რაიონებში, მაშინ სნორედ ისინი უნდა განვითარდნენ კლასტერებში. მაგრამ, თუკი, ვთქვათ, ტერიტორიულ საწარმოთა კომპლექსები (ტსკ) და სამრენველო რაიონები აღნერდნენ რეალურად დასაკვირვებელ მოვლენებს, კლასტერები თავისთავად წარმოადგენს ნარმოების ორგანიზაციის იდეალიზებულ ფორმას _ ნარმოების, ინოვაციური სტრუქტურების, მცირე და საშუალო სანარმოების და ტნკების თანაფარდობას. მათემატიკური გამოთვლებით კონცეფციის დაუმტკიცებლობამ მიგვიყვანა იქამდე, რომ თავისი გენეზისით სხვადასხვა ობიექტი ინოდა კლასტერად. მაგალითად, რ. მარტინმა და პ. სანლიმ აღმოაჩინეს 10 ერთმანეთისგან განსხვავებული კლასტერის განსაზღერა. იმავე პრობლემებს დეფინიციასთან დაკავშირებით ჩვენ აღმოვაჩენთ ტერმინ 'რეგიონულ კლასტერში~. ეს ტერმინი გამოიყენება, სულ მცირე, სამი სხვადასხვა ობიექტის აღსანერად:

1. რამდენიმე კლასტერის განსაზღერა, ისეთების, რომლებიც სპეციალიზდება ერთტიპური პროდუქციის ნარმოებაზე და ხასიათდება გეოგრაფიული მდებარეობის ერთიანობით;

2. მრენველობის დარგის ან მომსახურების სფეროს აღნერა, რომელიც სიერცობრივად ნარმოდგენილია მრენველობის ამ დარგში დასაქმებული გარკვეული ფირმების ქარხნებით;

3. დამატებული ღირებულების ჯაჭვის აღნერა, რომელიც თავმოყრილია გარკვეულ შტანდორტში.

მოსაზრებათა დიდმა არეულობამ იმის შესახებ, თუ რა არის კლასტერი, აუცილებელი გახადა სხვადასხვა ტიპის კლასტერის კლასიფიკაციის შექმნა. ეს ჩანს აგრეთვე პორტერის ერთ-ერთი ბოლო გამონათქვამიდან, რომელშიც იგი ნერს, რომ ჩვენ გვაქვს მცირე სისტემატური ინფორმაცია არსებული კლასტერების ყველა ტიპზე.

ასე, მაგალითად, სკანდინავიელი მეცნიერები ბ. დალუმი, კ. პედერსონი და გ. ვილუმსენი თავიანთი კვლევების შედეგების მიხედვით გამოყოფენ რამდენიმე პარამეტრს, რომელთა მიხედვითაც კლასტერები შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან:

- *გეოგრაფია.* კლასტერების სხვაობა ზომების მიხედვით. ზოგიერთი მათგანი გამო-

ირჩევა მაღალი გეოგრაფიული კონცენტრაციით, სხვები _ კლასტერთა ფირმა-ნეერების საკმაოდ დისპერსიული მდებარეობით;

• *სილრმე*. კლასტერული ფირმების ვერტიკალური ინტეგრაციის განვითარების ხარისხი, ე.ი. კლასტერში წარმოებული პროდუქტის ყველა დონის დამატებითი ღირებულების ჯაჭვის (დღჯ) არსებობა;

• *სიგანე*. კლასტერული ფირმების ჰორიზონტალური ინტეგრაციის განვითარების ხარისხი. აქ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფირმების რაოდენობას, რომლებიც კოოპერირდება წარმოების ერთნაირ სტადიებზე, შეიმუშავებს რა ახალ სანარმოო ტექნოლოგიებს, ასევე მნიშვნელობა აქვს საგანმანათლებლო ცენტრებს, წარმოებული პროდუქციის დისტრიბუციის არხებს;

• *სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტების (სკი) და უმაღლესი სასწავლებლების არსებობა კლასტერში*. ეს პარამეტრი განსაზღვრავს მთელი კლასტერის ინოვაციურობას და წარმოებული პროდუქციის სრულყოფის შესაძლებლობას;

• *ფირმების ფლობის სტრუქტურა კლასტერში*. ესაა კლასტერში ადგილობრიეი მცირე და საშუალო სანარმოების, ფილიალების და ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) შვილობილ-კომპანიების, მსხვილი ადგილობრივი ფირმების თანაფარდობა. ყველაზე საკამათო პრობლემად მიგვაჩნია კლასტერში უცხოური ტნკ-ის არსებობის აუცილებლობა. ერთი მხრივ, მათ შეუძლია მოგვიტანონ ახალი მიღნეეები და ფინანსური გადასხმა ადგილობრიე ეკონომიკაში, ხოლო, მეორე მხრივ, ტნკ ხელს უნყობს კაეშირის შესუსტებას ადგილობრივ მცირე და საშუალო სანარმოებს შორის, რაც თავად კლასტერის ნარმოქმნის მთავარი ფაქტორია.

რა თქმა უნდა, თუკი გამოვიყენებთ ტერმინს „კლასტერი" წარმოების კონცენტრაციის ყველა პროცესის მიმართ, მაშინ ეს ტერმინი აუცილებლად დაკარგავს ყოველგვარ აზრს. ტერმინს აქვს ორი ამკარად გამოხატული შემადგენელი _ დარგობრივი და ტერიტორიული. ამიტომ ჩვენ აუცილებლად მიგვაჩნია მკაფიოდ გაეერკეეთ ტერმინებში და *სამრენეელო კლასტერში ეიგულისხმოთ აგროსამრენეელო კომპლექსის და მომსახურების სფეროს მონათესავე ურთიერთდაკავშირებული დარგების ჯგუფი, რომელიც ყველაზე წარმატებით სპეციალიზდება საერთაშორისო შრომის განაწილებაში; ხოლო რეგიონულ (ლოკალურ) კლასტერში იგულისხმება გეოგრაფიულად კონცენტრირებული კომპანიების ჯგუფი გარკეეულ რეგიონში (მეტანდორტში) მომიჯნავე დარგებიდან, რომლებიც ანარმოებენ მსგავს ან ურთიერთშემვსებ პროდუქციას და ხასიათდება საინფორმაციო გაცვლით კლასტერის ფირმა-ნეერებსა და მათ თანამშრომლებს შორის, რის ხარჯზეც იზრდება კლასტერის კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო მეურნეობაში.*

ამგვარად, *ჩეენ ვასხვაეებთ კლასტერებს გეოგრაფიული შემადგენლის მიხედვით _ გარესივრცით კლასტერებს განეკუთვნება სამრენეელო ეროვნული კლასტერები, ხოლო სივრცითს _ რეგიონული, ტრანსსასაზღვრო და ლოკალური კლასტერები.*

ამერიკელმა მკვლევარმა ს. როზენფელდმა აგრეთვე ხაზგასმით აღნიშნა, რომ რეგიონული კლასტერი _ ეს ურთიერთდამოკიდებული ფირმების მხოლოდ გეოგრაფიულად მოხაზული კონცენტრაცია როდია. კლასტერებს, როზენფელდის მიხედვით, „აგრეთვე უნდა ჰქონდეს არხები სანარმოო ტრანზაქციებისთვის, დიალოგისა და კომუნიკაციისთვის მცირე და საშუალო სანარმოებს შორის". „კაეშირის აქტიური არხების გარეშე მონათესავე ფირმების კრიტიკული მასაც კი არაა ლოკალური სანარმოო ან სოციალური სისტემა და ამიტომაც არ ფუნქციონირებს, როგორც კლასტერი". პ. მასკელმა და მ. ლორენცენმა აგრეთვე ხაზგასმით აღნიშნეს, რომ პარტნიორის მიმართ ნდობის საფუძველზე ფირმებს შორის ურთიერთქმედების ქსელური ორგანიზაცია მთავარი პირობაა კონკურენტუნარიანი რეგიონული კლასტერის ჩამოსაყალიბებლად და მისი თითოეული კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

სამრენეელო და რეგიონული კლასტერების გამოსაყოფად გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდიკა. ეკონომისტებმა ე. ბერგმენმა და ე. ფეზერმა შეიმუშავეს კლასტერების გამოყოფის 6 სხვადასხვა მეთოდიკა, რომლებიც, რა თქმა უნდა, ცნობილი იყო სამრენეელო და რეგიონული კლასტერების კონცეფციის გაჩენამდე, ესენია:

1. ექსპერტების აზრი;

2. სპეციალური ინდიკატორების გამოყენება, მაგალითად, ლოკალიზაციის კოეფიცი-

ენტის; დარგთაშორისი ბალანსის (დშბ) ცხრილების აგება;

3. ვაჭრობის და

4. ინოვაციების გამოსაკვლევად;

5. გრაფათა თეორიის გამოყენება და 6. მიმოხილვების (გამოკითხვების) ჩატარება.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ დარგთაშორისი ბალანსის (დშბ)-ის მეთოდიკა და ლოკალიზაციის კოეფიციენტი უკეთესია გამოვიყენოთ სამრეწველო კლასტერების გამოსაყოფად, ხოლო დანარჩენი მეთოდები უნდა გამოიყენებოდეს რეგიონული კლასტერების გამოსაყოფად. შესაძლებელია რამდენიმე მეთოდის შეხამებაც, ვინაიდან თითოეულ მათგანს აქვს თავისი ნაკლოვანებები (ცხრ.).

კლასტერების გამოყოფის შემდეგ შეიძლება გავატაროთ კლასტერული პოლიტიკა, რომელშიც იგულისხმება *ქვეყნის ან რეგიონის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სახელმწიფო პოლიტიკა მცირე და საშუალო სანარმოების რეგიონული/ლოკალური კლასტერების და სამრენველო კლასტერების განვითარების სტიმულირებით.* კლასტერული პოლიტიკის ძირითადი შემსრულებლებია რეგიონები, სადაც განლაგდება სნორედ ასეთი კონკურენტუნარიანი კლასტერები.

საინტერესო საკითხია აგრეთვე კლასტერების განვითარების შესაძლო გზები. მცირე და საშუალო სანარმოების განვითარებაზე დამკვირვებელი ეეროპული კომისიის ექსპერტებმა სხვადასხვა ტიპის კლასტერის ანალიზის შემდეგ და ეკონომისტ-გეოგრაფის მ. სტორპერის კვლევების დახმარებით შეიმუშავეს „იდეალური" რეგიონული კლასტერის განვითარების სქემა, რომელიც თავის თავში მოიცავს 6 სტადიას (ცხრილი 8.4.1.):

1. ფირმა-პიონერების ნარმოქმნა ნარმოების ადგილობრივი სპეციფიკური ჩვევების საფუძველზე, პროცესი „სპინ-ოფი";

2 მიმნოდებლების სისტემის და სამუშაო ძალის სპეციალიზებული ბაზრის შექმნა;

3. ახალი ორგანიზაციების შექმნა (ხშირად სამთავრობო) კლასტერში მომუშავე ფირმების მხარდასაჭერად;

4. კლასტერში გარეთ მყოფი ეროვნული, შემდეგ კი უცხოური ფირმების, მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მოზიდვა, როგორც სტიმული ახალი კლასტერული ფირმების საორგანიზაციოდ.

5. უხილავი აქტივების (ცოდნის) შექმნა ფირმებს შორის, რომლებიც მოახდენდნენ ინოვაციების, ინფორმაციის და ცოდნის დიფუზიის სტიმულირებას;

6. კლასტერის დაცემის შესაძლო პერიოდი თავისი ინოვაციური პოტენციალის ამოწურვის და გარე ინოვაციების მიმართ დახურულობის გამო.

ცხრილი 8.4. 1კლასტერების გამოყოფის მეთოდიკათა უპირატესობები და ნაკლოვანებები

მეთოდიკა	მეთოდიკის უპირატესობები	მეთოდიკის ნაკლოვანებები
ექსპერტების მოსაზრება	საკმაოდ ეფექტიანი დანახარჯებისა და დროის მიხედვით, დანერილებით მიღებული ინფორმაცია	არასისტემატიზებული ინფორმაცია, ძალიან ძნელია კლასტერების კლასიფიცირება
სპეციალური ინდიკატორები (ლოკალიზაციის კოეფიციენტი)	მსუბუქი, უდანახარჯო, შეუძლია შეავსოს სხვა მეთოდიკები	ფოკუსირება სექტორებსა და დარგებზე და არა კლასტერებზე
დარგთაშორისი ბალანსის (დშბ-ის) ცხრილები:	ხშირად ინფორმაციის მთავარი წყარო დარგების ურთიერთქმედებაზე, დანერილებითი და მკაფიო ინფორმაცია	არ ითვალისწინებს მხარდამჭერ ინსტიტუტებს, დარგების განსაზღვრა შეიძლება იყოს მცდარი

გრაფათა თეორია	ვიზუალიზაცია ეხმარება ანალიზსა და დანახულის ინტერპრეტაციას	პროგრამული უზრუნველყოფა ჯერ კიდევ შეზღუდულია
მიმოხილვა	მოქნილობა კლასტერზე ინფორმაციის შეგროვებაში, ინფორმაცია ყოველთვის თანამედროვეა	ძალიან დანახარჯიანია, რთულია მიღებული შედეგების ინტერპრეტირება

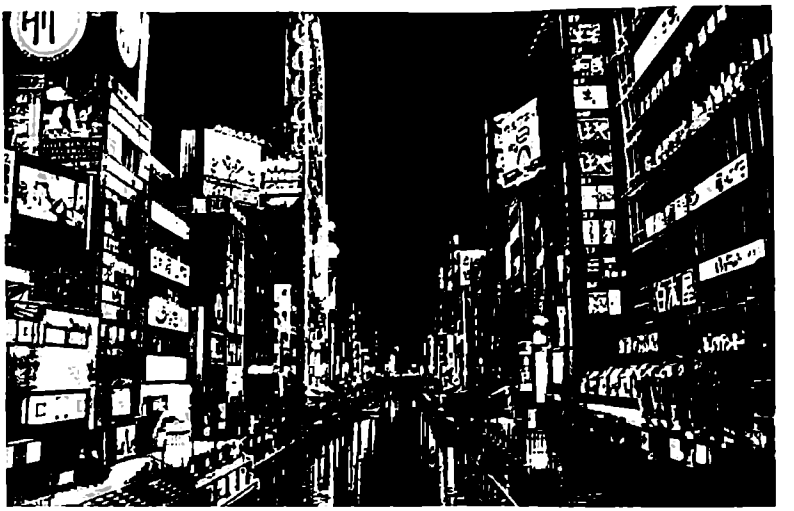
ამერიკული სკოლის კონკურენტუნარიანობის თეორიის ანალიზის შეჯამებისას შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენტული უპირატესობების რომში და კლასტერები _ ეს ნარმოების კონცენტრაციის თეორიის სისნორის შემდგომი განვითარება და დამტკიცებაა, რომელიც შეიმუშავეს ეკონომისტ-გეოგრაფებმა და ეკონომისტებმა მთელი XX საუკუნის განმავლობაში. მხოლოდ ახლა გაისმა იგი ავტორიტეტული ბიზნეს-ეკონომიკისტების ბაგეთაგან და გახდა მეტად ორიენტირებული პრაქტიკაში გამოსაყენებლად. ამერიკული სკოლა ყველაზე მეტი ხარისხითაა ორიენტირებული ქვეყნების და რეგიონების კონკურენტუნარიანი განვითარების პროგრამათა რეალიზაციის პრაქტიკულ ასპექტებზე მსოფლიო მეურნეობაში. გარდა ამისა, იგი ორიენტირებულია ნარმოების ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი ფორმების გამოვლენაზე, ანუ ეკონომიკური და ეკონომიკურ-გეოგრაფიული ცოდნის სინთეზზე, რაც უდავოდ ფასეულია გეოგრაფიული მეცნიერებისთვისაც.

საკონტროლო კითხვები

1. დაასახელეთ აშშ შრომის ბაზრის რეგულირების თავისებურებები.
2. როგორია აუთსორსინგის ზეგავლენა აშშ ეკონომიკაზე საუკუნის დასაწყისისათვის?
3. რაში მდგომარეობს აშშ მსოფლიო მეურნეობაში ეკონომიკურ-გეოგრაფიული განლაგების თავისებურებები? რომელი პოზიციებით ლიდერობს აშშ მსოფლიო ეკონომიკაში?
4. როგორი გავლენა იქონია ამერიკული მენეჯმენტის განვითარებასა და ჩამოყალიბებაზე აშშ ბუნებრივმა, კლიმატურმა და გეოგრაფიულმა მდებარეობამ, საზოგადოების, კულტურის, ბიზნესის განვითარების თავისებურებებმა?
5. როგორია სახელმწიფოს როლი თანამედროვე ამერიკულ ეკონომიკაში? როგორ ანყობენ ურთიერთობებს ბიზნესი და სახელმნიფო?
6. დაასახელეთ ამერიკული მენეჯმენტის განვითარების ოთხი სტადია.
7. დაახასიათეთ მეცნიერული მენეჯმენტი და მისი იდეოლოგები.
8. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების კონცეფცია.
9. როგორი იყო ახალი მიმართულებები ამერიკული მენეჯმენტის თეორიაში 70-80-90-იან ნლებში?
10. აღნერეთ ბიზნესისა და მენეჯმნეტის საგანმანათლებლო სისტემის ორგანიზაციის აშშ-ში.
11. როგორ გამოვიდა აშშ 1929-1933 ნლების „დიდი დეპრესიიდან"? დაასახელეთ „ახალი კურსის" შემადგენელი ნანილები და ახსენით, რატომ გახდა ის ნარმატებული.
12. დაასახელეთ ერთობლივი მოთხოვნის რეგულირების კეინსისეული დოქტრინის აშშ-ში მოქმედების სამი ეტაპი. როგორი გალენა ქონდა თითოეულ მათგანს ბიზნესის განვითარებაზე?
13. დაახასიათეთ „რეიგანომიკის" და „კლინტონომიკის" ძირითადი თავისებურებები. როგორ იმოქმედა პრეზიდენტების რ.რეიგანისა და ბ.კლინტონის მიერ გატარებულმა ეკონომიკურმა პოლიტიკამ ამერიკული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობისა და ეფექტიანობის ამაღლებაზე?
14. რას ნიშნავს „ახალი ეკონომიკა"? როგორ იმოქმედა ბიზნესის გლობალიზაციამ და საინფორმაციო ტექნოლოგიების რევოლუციამ აშშ ეკონომიკის გაუმჯობესებაზე?
15. რა თვისებები განაპირობებს ამერიკული მენეჯმენტის განსხვავებებს?
16. ამერიკული მენეჯმენტისა და ეკონომიკური განვითარების მოდელის რა თვისებები

შეიძლება გამოიყენოს საქართველომ? რა ეერ გახდება ამერიკული მართვის გამოცდილებიდან მისაღები ჩვენი ქვეყნოსთვის და რატომ?

17. რაში მდგომარეობს სახელმწიფოს კონკურენტუნარიანობის პორტერისეული განმარტების არსი?
18. როგორ ურთიერთქმედებენ „რომბის" დეტერმინანტები და ცელადები?
19. რა პირობებია აუცილებელი ქვეყნის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების ნარმოქმნისათვის?
20. აქვს თუ არა პორტერის მოდელს ნაკოვანებები და თუ აქვს, რაში მდგომარეობს ისინი?



თავი 9
იაპონური მენეჯმენტი

9.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

იაპონია – მშპ-ს ჯამური მოცულობით მსოფლიოში მეორე მეოთხე ეკონომიკაა. იაპონიის მშპ-მ 2006 ნელს (მსყიდველობითი უნარის პარიტეტის შესაბამისად) შეადგინა $4,1 ტრლ, რაც აშშ-ს დონის მესამედს უდრის და ჩენითის – ნახევარზე ხოტა მეტს. იაპონიის ტერიტორია – 378 ათასი კვ.კმ, მოსახლეობა – 127 მლნ ადამიანი (2007წ.), საიდანაც სამი მეოთხედი ქალაქებში ცხოვრობს. იაპონიისთვის დამაასიათებელია მოსახელოების მაღალი სიმჭიდროვე – 336 ადამიანი ერთ კვ.კმ-ზე. ხოლო თუ გავითვალისწინებთ ქყეყნის მთიან რელიეფს, და ტერიტორიის მხოლოდ მეათედი ნანილი გამოდგება საცხოვრებლად, მაშინ ფაქტიურად მოსახელობის სიმჭირდროვე არაფრითაა ნაკლები ვიდრე ისეთ ქალაქებში, როგორც სინგაპური ან ჰონკონგი. აი რატომ „შრდილოეთი ტერიტორიების" საკითხი, რომლების იაპონიამ დაკარგა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, მისთვის ამდენად მტკივნეულია. იაპონიის თავისებურება კიდევ იმაში მდგომარეობს, რომ მისი სახელმნიფო ნყობა – კონსტიტუციური მონარქიაა, რომლის ნომინალურ მმართველად ითვლება იმპერატორი აკიჰიტო.

იაპონიის გეოგრაგიული ადგილმდებარეობის თავისებურება იმაში გამოიხატება, რომ ქვეყანა ნარმოადგენს არქიპელას, რომლის შემადგენლობაში შედის ოთხი დიდი კუნძული (კიუსიუ, სიკოკუ, ჰონსიუ და ჰოკაიდო) და რიგი მცირე კუნძულებისა (რიუკიუ, საკისიმო, ამამი, ტოკარა და სხვა.) მსგავსი გეოგრაფიულმა განლაგებამ, მატერიკის კონტინენტური ნანილის ცივილიზაციისგან ბუებრივმა იზოლაციამ განაპირობა იაპონიის ისტორიული ჩაკეტილობა და ცხოვრების კუნძულის მენტალიტეტი.

სასარებლო ნიადისეულის მარაგი, რომელსაც ფლობს იაპონია, საკმაოდ მნირეა. რაიმე მნიშვნელოვანი ეკონომიკუ მნისვნელობა გააჩნია მხოლოდ კირქვა, გოგირდი და ქვანახშირი. იაპონიის სასოფლო სამეურნეო სამფლობელოს საკმაოდ მნირეა – მთლიანი მინის მხოლოდ 13% ექვემდებარება დამუშავებას. ხოლო რაც შეეხება მსოფლიო ოკეანეს რესურსებს, აქ იაპონიის პოზიციები უფრო ხელსაყრელია – ქვეყანა მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ლიდერია თევზეული და ზღვის პროდუქტების ნარმოებაში.

ქვეყნის ეკნომიკურ განვითარებას არანაკლებად მნისვნელოვანი როლი ითამაშა მისმა ნაციონალურმა სპეციფიკამ. იაპონია იზოლირებული იყო ევროპისგან, და ვყულაზე დიდი ზეგავლენას ახდენდნენ ჩინეთისა და კორეის ძველი აღმოსაელური ცივილიზაციები. ახალ ისტორიაში დიდ დროის განმაელობაში იაპონია ინარჩუნებდა ფეოდალურ თვისებებს, და მხოლოდ მეიდზის ბურჟუზიულმა რევოლუციამ (1868-1912 ნნ) გამოინვია სამხედრო-ფეოდალური კაპიტლიზმის გავითარება, რომლის სათავეში იდგა ძლიერი სახელმნიფო. განვითარების მსგავსი მოდლეი უბიძგებდა იაპონიას თავი ეგრძნო დიდებულ ერად, და გააძლიერო საკუთი სამხედრო-პოლიტიკური მდგომარეობა აზიისა და ნყანრე ოკეანეს რეგიონში. იაპონია არა ერთხელ იღებდა მონნილეობას სამხედრო ქმედებებში, მაგრამ, როგორც ნესი, ყოველთვის მარცხდებოდა, რაც მასში ავითარებდა არასრულფასოვნების გარკვეულ კომპლექსს. იაპონიის გეოგრაფიული გარიყულობა ქმნიდა ქვეყნის ჩამორჩემილობის შეგრძნებას მსოფლიო სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესისგან. შემთხვევითი არ არის, რომ იაპონია სსურდა განთავისუფლებულიყო თავისი კომპლექსებისაგან.

ასევე უნიკალურია იაპონიის საზოგადოებრივი განვითარების მოდელი. საზოგადოებაში ხდება იერარქიის მკაცრი დაცვა, ასაკით და სოციალური მდგომარეობით უფროს ბატონობა. ქვეყანა თითქმის ბოლო დრომდე რჩებოდა უცხოელეისთვის საკმაოდ ჩაკეტილი (მოსახლეობის 99%-ეთნიკური იაპონელები არინ). სოციალურ-ეკონომიკურ განვიტარებაში საკუთარი კოლორიტი შეაქს ასევე აღმოსავლურ მენტალიტეტს, შეჯიბრებითობის ცნობილი პრინციპი და განათლების კულტი. იაპონელებისთვის აევე დიდი ხარისხით დამახასიათებელი ე.ნ. სიუიჯიზმი (ფრანგული ზმნისგან suivre – გამომძიებელი), რომელის გამოიხატება კოლექტიუ ქცეევაში, ჩვეულების გადაღებაში, საერთო გემოვნებასა და უპირატესობებზე. ყველაზე კარგად სიუივიზმს გამოხატავს იაპონური გამონათქვანი: „ნითელ შუქზე გზის გადასვალ შეიძლება მხოლოდ, მაშინ თუ ამას ყველა ერთად აკეთებს". სიუივიზმის კალსიკური მაგალითია – თავისდროზე ფართოდ გავრცელებული რუსეთშიც კი

სათამაშო, ტომოგოჩჩი, რომელმაც მალევე დაიმსახურა პოპულარობა სწორედ იაპონელების კოლექტივიზმის გამო. სიუივიზმი გამოიხატება ასევე იაპონიის მმართველობით მოდელში, რომლისთვისაც ასევე დამახასიათებელია შემშვაებული ნესების მკაცრი დაცვა და ანტიპატია საყოველთაოდ აღიარებული ქცევის ნორმების ფარგლებს გარეთ გამოსული არაორდინალური ქცევებისადმი.

საყოველთაოდაა ცნობილი იაპონელების მონდომება, თავშეკავება და რეალური შრომისმოყვარეობა. სამუშაო საათების საშუალო რაოდენობით 1889 წელს იგი ერთ-ერთი უდაო მსფლიო ლიდერია, სულ ცოტატი უთმობს აშშ-ს (1966). მრავალი იაპონელი ოფიციალური სამუშაო დღის ამონურვის შედეგადაც საკუთარი სურვილით რჩებიან სამუშაო ადგილებზე, რათა ხარისხის სპეციალურ ნრეებში განიხილონ რაციონალური შემოთავაზების დანერგვის შესაძლებლობა კომპანიის საქმოანობის ეფექტურობის ამაღლების მიზნით. ამასთან იაპონია ეკუთვნის მსოფლიო პატენტების ყველაზე დიდი რაოდენობა გათელით ერთ მილიონ ადამიანზე – 164, მაშინ როდესაც გერმანიაში 127, აშშ-ში – 111, დიდ ბრიტანეთში – 92 (იაპონია მსოფლიო ლიდერია მეცნიერების და ტექნოლოგიების ასიგნებებით: მშპ-ს 3,06% 2002 წ., ხოლო აშშ-ში ივივე მიზნებისთვის იხარჯებდა მშპ-ს 2,67%, გერმანიაში – 2,52, დიდ ბრიტანეთში – 1,89%). იაპონელებს ბევრი სამუშაოს გამო არ რჩებად სახლის მიხედვის და სახლის საქმეების გაკეთების დრო. შინაური ცხოველებიც კი სამუშაო კვირის განმავლობაშ თავსდებიან სპეციალურ ინტერნატებში, საიდანაც პატრონს მხოლოდ დასვენების დღეებში მიყავს. ბოლო საკმაოდ ხანმოკლე (როგორც წესი ორი კვირა) შვებულების დროს იაპნელები აქტიურები რჩებიან, და პლიაჟზე დასვენებას ურჩევნიაათ იმ ქვეყნის ღირსშესანიშნაობების და გასართობი ადგილების ინტენსიური დასწერება სადაც მიდიან სამოგზაუროთ (ამასთან იაპონელები, როგორც წესი, ჯგუფებიდ დადიან რაც არ არის დამახასიათებელი ამერიკელებისთვის ან ევროპელებისთვის).

ტრადიციული იაპონური სკოლა გამოირჩევა სსნავლო დღის ხანგრძლივობით (დღეში 12 საათი, დამატებით ფაკულტატიური კურსების და სავალდებულო სპორტული მეცადინეობების ჩათვლით) და ნამდვილი დაზეპირებით, რომელსაც ბავშვებს ძალიან პატარა ასაკიდან აჩვევენ. მოსნავლეების სახლებში შეუცვლელი ატრიბუტია კარადა-მერხი, რომელიც იკეტება, და საიდანაც მოსნავლე გამოსვლას შეძლებს მხოლოდ მშობლების ნებართვის დავალების შესრულების შემდეგ. მსგავსი სასნავლო პროცესის შედეგებია – სამშაო ძალის მაღალი კვალიფიკაცია შრომითი საქმიანობის ჯერ კიდევ დანებით საფეხურზე, რასთანაც იაპონურიკომპანიების კადრების უმეტესობას მომზადების ხარისხი არ არის ბაკალავრზე დაბალი.

იაპონური თავშეკავების მაგალიტად შეიძლება ჩაითვალოს საანეგდოტო შემთხვევა, რომელიც იაპონურ კომპანიაში მივლინებით რუს ბიზნესმენს შეემთხვა. ყოველდღე სადილის დროს რუსი ჯდებოდა კომპანიის კიბეებზე, სადაც იყო მიელინებით, და მარტოობაში სვავდა ლუდს შემავალი და გამომავალი იაპონელების დასანახად. ასეთ ქცევა შეუჩვეველი იაპონელები დიდი ხანი ითმენდნენ „ექსტრავაგანტულ" უცხოელს, გამომდინარე იქიდან რომ ალკოჰოლიური სასმელის დალევა გარეთ, მითუმეტეს კომპანიის ჭიშკართან სამუშაო საათების დროს არ შეესაბამება იაპონურ ტრადიციებს. შენიშვნის გაკეთება და მითუმეტეს რაღაცი ბრძანება უცხოელისთვის აღემატება იაპონელების ქცევის ნორმების ფარლებს. ბოლოს იაპონური კომპანიის დირექტორები იძულებლნი იყვნენ დაუკაშირდნენ მოსკოეს, რათა ეთხოვათ, რომ რუსული კომპანიის ხელმძღვანელობას მიეცა მითითება არ დაეღეია ორგანიზაციის შრომითი კლიმატი დროებითი საცხოერებელი ადგილის ქვეყანში.

ომის შემდგომი ეკონმიკური გარდაქმნების წყალობით, რომლებიც ჩატარდ ქვეყნის ეკონომიკაში ემერიკული ოკუპაციური მმართველობიის გეგმების და კონტროლი შესაბამისად, იაპონიან საკმაოდ მალე მოახერხა თავისი ეკონომიკის მორგება ახალ გეოპოლიტიკურ პირობებთან. აგრესორი ქყეყნიდა აშშ-ს მოკავშირ გახდომის მერე, იაპონიამ განიცადა თითქმის იგივე, რაც დასაელეთ გერმანიამ – ამერიკელების მიერ გამოცემული ფულადი მიმოქცეეის და მონოპოლიის რეგულირების უნიშვნელოვაესი კანონების ადაპტაცია, აშშ-ს მხრიდან საკვებით და ფინანსური დახმარების მარშალის გეგმის ანალოგიური ოკუპაციური ადმინისტრაციის მიერ გატარებული ეკონომიკის მხარდაჭერი სტაბილიზაციის პროგრამები.

იაპონიას და გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკას ისიც აერთიანებთ, რომ ორივე

ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ძრაგი XX მეორე ნახევარში იყო ექსპორტის იძულებითი განვითარება ეროვნული ვალუტის ასკარად დანეული კურსის ხარჯზე (სავალუტო რეფორმების გატარების პერიდოში ამერიკელი ეკონომისტების მიერ სპეციალურად გათვლილი). თუმცა ძირითად იაპონიის და გერმანული ფედერაციული რესპუბლიკის ომის შემდგომი განვითარების განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ დასავლეთ გერმანიას გააჩნდა საკუთარი ძლიერი ინტელექტუალური პოტენციალი ეკონომიკური გარდაქმნებისათვის (გერმანული ნეოლიბერალიზმი და სოციალ-ლიბერალიზმი, ხოლო იაპონიაში ეროვნული თეორიული ეკონომიკური სკოლა არ არსებობდა. ამიტომ ცობილი ორდოლებრალით ლ. ერჰარდის მიერ მმართვალი გერმანული ფედერაციული რესპუბლიკის ეკონომიკა 1948-1966 წწ. ეითარდებოდა საკუთარი გრძელვადიანი ზრდის სტრატეგიის საფუძველზე, რომელცის ხშირად ენინააღმდეგებოდა მაგდროისთვის მონინანტ კეინსიანურს მოდელს, ხოლო იაპონია მხოლოდ ახდენდა სხვა ქვეყნების ხშირად დაუსაბუთებელ მიბაძვას.

ფაქტიურად, განვითარების ის მოდელი, რომელიც დაიდო ამერიკელების მიერ 1940-იან წლების ბოლოს 1950-იან წლების დასაწყისში, იაონიაში თითქმის XX საუკუნის ბოლომდე არსებობდა იაპონურ ეკონომიკაში, მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიო უკვე კარდინალურად შეიცვალა. იაპონელების იყვენე მათთვის ხელოვნურად შექმნილი ეკონომიკური სისტემის კარგი მენეჯერები, მაგრამ თვითონ ეს სისტემა უიმედოდ დაძველდა და საჭიროებს ძირფესვეულ ცვლილებებს, თუმცა იაპონია ფეხს ითრებს. და თუ თითქმის 1973 წლამდე ქვეყნის ეკონმიკური ზრდის მაღალი ტემპები (საშუალოდ 8,8% 1950-1960 და 9,6% 1960-1976 წწ) გვაძლევდა ისეთ ფენომენზე საუბრის შესაძლებლობას, როგორც იაპონური „ეკონომიკური სასწაული", ხოლო თვითნ იაპონიას პატივისცემით ეძახდნენ ამომაეალი მზის ქვეყნად, მაშინ ეხლა ნარსული დამსახურებების კვალიც კი არ ჩანს. ავტორიტეტულმა ფრანგულმა გაზეთმა „LeMonde" 2000 წლის 8 იელიის ნომერში უწოდა იაპონიას „დიდი შვიდიანის შავი ცხვარი" *(le mouton noirde G7)*, რაც ასახავს მსოფლიო მოერე სამრენეელო სახელმნიფოს ეკონომიკის თანამედროვე სავალალო მდგომარეობის სურათს.

9.2. იაპონიის ომისშემდგომი განვითარების თავისებურებანი

იაპონიის თანამედროვე ეკონომიკური განვტარების ნარმატებსი გასარების შეიძლება ვიოოთ მის ომის შემდგომი განვითარების თეისებურებებში. იაპონია – საკმაოდ კონსერვატიული ქვეყანაა, თანემედროვე ისტორიაში ილი მხოლოდ ორჯერ შეიცვალა. პირველა – მეიძის ბურჟუაზიული რევოლუციის მსელელობისას, რომელმაც აღნიშნა შუააუკუნეების იაპონიიდან კაპიტალიზმზე გადასვლა. მეორე ცვლილება დაკავშირებული იყო იაპონიის დამარცხებასთან მეორე მსოფლიო ომის დროს, როდესაც ქვეყნის ეკონომიკის კოლაპსიდან გამოსვლის მიზნით შეიქმა დეკორაციული დემოკრატიით გაფორმებული თანამედროვე ადმინისტრირების მკაცრი ვერტიკალი.

ის პირობები, რომლებში ხორციელდებოდა 1940-იან წლების რეფორმები, იყო ძალიან მძიმე. შეუძლებელია გარდაქმნებისთვის ყელსაყრელად ჩაგეთვალა იაპონიის ონის შემდგომი სიტუაცია: თავისი სამრენეელო პოტენციალია დაახლოებით მესამედი მან სამხედრო ქმედებების დროს დაკარგა, უმუშევრობის დონე საკმაოდ მაღალი იყო, დეენილების ნაკადმა ნალეკა ქვეყნის თითქმის მთლიანი ტერიტორია, მძვინვარებდა შემშილი და ინფლაცია, არსებობდა თითიქმის ყველაფრის ტოტალური დეფიციტი. მოტეხილი იყო იაპონელების ეროვნული სიამაყეც კი: ქვეყანა დამარცხდა ომში, მის ტერიტორია ჩაოაგდეს ბირთვული ბომბები და შემოყვანილ იქნა შეერთებული შტატების საოკუპაციო ჯარები.

მეორე მსოფლიო ომის დასრულები შემდეგ იაპონიის ეკონომიკა ძალიან დაემსგავსა სტალინიზმის ტოტალიტარულ სისტემას, მისთვის დამახასითებელი იყო:

- ცენტრალიზირებული დაგეგმარება და ძირითადი საქონლის გადანაწილება;
- შრომის ფიქსირებული ანაზღაურება და მართვადი ფასები;
- მნარმოებლების, მომნოდებლების და მომხმარებლების მკაცრი კონტროლი;
- ტალონების სისტემა;
- მონოპოლიზაცია და მილიტარიზაცია, დიდი კონცერნების არსებობა, რომელთა უმრავლესობა ნარმოადგენდა სამხედრო-სამრენეელო კომპლექს.

იაპონია სსრკ-გან პრინციპულა იმით გამსხვავდებობდა, რომ იაპონიაში არსებობდა

კერძო საკუთრების ინსტიტუტი, რომელიც თითქმის არ დაზარალდა ეკონომიკის მილიტარიზაციის შედეგად.

იაპონიის ამომავალი მზის ქვეყნად გარდაქმნის სასტარტო პირობების იყო ძალიან მძიმე, და შეუძლებელი იყო ისინი უნიკალურად ჩაგეთვალა: პრინციპში, ანალოგიური გზით ნანგრევებიდან შენდებოდა გერმანია, დაახლოებით იგივე სიძნელეებს განიცდიდა საბჭოთა კავშირი. მიუხედავად ამისა იაპონიისთვის გაამართლა ტრადიციულმა რუსულმა გამონათქვამმა „რაც უარესი – მით უკეთესი". რა გზით მოახერხა იაპონიამ დაეძლია თავისი პრობლემები და გამხდარიყო მსოფლიოს ერთ-ერთი ეკონომიკურად ძლიერი სახელმწიფო? პასუხი არც ისე მარტივია. უდაოა, რომ ტრადიციულმა აღმოსავლურმა მენტალიტეტმა და იაპონელების შრომისმოყვარეობან ითამაშა თავისი როლი, მაგრამ არ ღირს საოკუპაციოს მთავრობის როლის შემცირება, რომელმაც თავისი შინაარსით, ათამუშავა იაპონური რეფორმების მექანიზმი.

ფაქტიურად იაპონურ რეფორმებზე მუშაობდნენ ნამყვანი ამერიკელი პროფესორ-ეკონომისტები და პრაქტიკული სპეციალისტების, ხოლო ადგილზე რეფორმებს ატარებდა (ვაშინგტონიდან მირებული მითითებების შესაბამისა) სნობილი გენერალი გუგლას მაკარტური. ამერიკულმა ჟურნალმა „ManagementReview" (Vol. 87. No. 10. November 1998) სხვათაშორის, მაკარტურის გადანყვეტილება ომისშემდგომი იაპონური ეკონომის აღდგენის შესახებ განათავსა 49 ადგილზე კაცობრიობის ისტორიის განმავლობაში 75 საუკეთესო მამართველობითი გადანყვეტილებებს შორის.

ბუნებრივია, რომ ამერიკელებს არ პქონდათ მიზნად გამხდარიყვნენ ქველმოქმედები, პირველ რიგში მათ ამოძრავებდათ აშშ-ს გეოპოლიტიკურ ინტერესებთან თანხვედრი პრაქტიკული მიზნები. შეერთებული შტატები ისწრაფოდა დაემარცხებინა იაპონური სამხედრო სიძლიერე, მათ ამოცანად იქცა აზიისა და ნყნარე ოკეანეს რეგიონში პოტენციური აგრესორის სამხედრო პოტენციალის გადადგურება. მიუხედავად ამისა ომის შემდგომ იაპონიაში აშშ-ს მიერ ჩატარებული რეფორმები იყო სისტემური, კომპლექსური, ითავალისწინებდა შესაძლო ნეგატიურ შედეგებს და ხდებოდა მათი კორექტირება განხორციელების პროცესში. რეფორმები მოიცავდა შემდეგ შემადგენელ ნანილებს:

- ფულადი რეფორმა;
- ღონისძიებები ეკონომიკის კოლაფსიდან გამოსაყვანად;
- შრომითი ურთერთობების რეფორმა;
- ეკონომიკის დემონოპოლიზაცია;
- სამხერო სანარმოების გარდაქმნა;
- საბიუჯეტო რეფორმა;
- ფულადი მიმოქცეევის და საკალუტო კურსის სტაბილიზაცია;
- საგადასახადო რეფორმა.

რეფორმის მიზანი – იაპონიაში დემოკრატიული კაპიტალიზმის მოდელის დაარსება, ყოფილი აგრესორის განიარაღება.

იაპონური რესურსების თავისებურება იმაში მდგომარეობდა, რომ ოკუპაციური მთაერობდა უზრუნველყოფდა პოლიტიკურ სტაბილურობას საზოგადეობაშ, მათ ფუქნციებში შედიოდა პოლიციის მოვალეობები, სასამართლო სისტემა, ჯანდაცვა, განათლება, კონკურენციის დაცვა. ამერიკული არმია ფაქტობრივად არლვეედა ძველი იაპონური ელიტის ნინაღმდეგობას, რომელიც იჩენდა რეფორმების საბოტაჟის მცდელობას, ახორციელებდა რეფორმების საგარეო დაცვას, ცვლილებების გატარების პროცესს უნევს კოორდინირებას. საალმსრულებლო როლი ტვითნ იაპონელებს ენიჭებოდათ. იაპონური მთავრობა ახორციელებდა საბიუჯეტო დაგეგმარებას, ფინანსებით, ფულადი მიმოქცევის ორგანიზებას. ყველა მოსალოდნელია, რომ სნორედ აქ იღებს სათავეს ცნობილი იაპონური მენეჯმენტი, რომელიც ადმინისტრაციულად ძლიერია, თუმცა უთხმობს მსხვა მოდელებს იდეების გენერირების მხრივ. ფაქტიურად ამერიკელებმა განსაზღერეს მიმართულება, რომელშიც იაპონურ ეკონომიკას უნდა ემოძრავა, მისცეს სანყისი ბიძგი და გააკონტროლეს გაეითარების პირველი სტადია, და შემდგომ იაპონელებმა თვითონ დაინყეს მოცემული ალგორითმით სარგებლობა.

პირველ რიგშია იაპონიაში ჩატარდა ფინანსური სტაბილიზაცია, რომლის ფარგლებს აღმოჩნდა ამერიკული ფინანსური სიძლიერე, ხდებოდა სანვავეს, საკვები პროდუქტების

და მედიკამენტების მინოდება. ყველა პუმანიტარული დახმარების საქონელი იყიდებოდა, ხოლო მიღებული შემსოავალი იხარჯებოდა სასოფლო მეურნეობის მიზნობირ დაფინანსებაზე (არ დაგვავინყდეს, რომ უპირველესი ამოცანა იყო მოსახლეობის უზრუნველყოფა საკვები პროდუქტებით). მიღებული სახსრების მოპარვა და გაფლანგვა ისჯებოდა საკუპაციო მთავრობით. საინტერესოა, რომ უკვე 10 წლის მერე იაპონიამ შეძლო გასწორებულიყო აშშ-სთან განეული დახმარებისთვის.

ეკონომიკური რეფორმების მეორე თავისებურებად იქცა ის, რომ პრიორიტეტის სახით მიხანშენონილად არ მოხდა ფულადი მიქოქცევის სტაბილიზაციია – საფუძელად იაღეს ნარმეობის მოცულობის გაზრდა. იაპონიის სამრენველო პოტენციალის საფუძვლად იქცა სამოქალაქო მრენველობა. ქვეყნის სამხედრო ძალის ლიკვიდაციის მიზნით ჩატარდა სამხედრო მრენველობის კონვერსია. იაპონური სახედრო-სამრენველო კომპლექსის ყველა სანარმოები გაგზავნილი იყო ამერიკიური სახღვაო ქვეითების ქვედანაყოფები, რომელთა კოტროლის ქვეშ ხორციელდებოა შეიარაღების სანარმოებლად საჭირო არჭურვილობის დემონტაჟი და განადგურება. იპონის მთლია სამხედრო მრეველობა იყო გაჩერებული, ხოლო კონერსიული ქარხნების სადარაჯოზე დააყენეს ამირეკული ჯარები. კოვერსია ასევე საკონონმდებლო დონეზე გამორმდა: იაპონიის კონსტიტუციის შეაბამისად აკრძალულია მშ-ს 1%-ზე მეტის დახარჯვა სამხედრო საჭიროებებზე, ასევე აკრძალულია ბირთვული იარაღის შემოტანა და შენახავა. მსგავსმა აკრძალვებმა ბევრად განსაზღვრა იაპონიის ლიდერობა სამოქალაქო ტექნოლოგიებსა და სამოქალაქო მრენველობაში: მაშინ როდესაც, ზესახემნიფოები ზარალს აყენებდნენ თავის ეკონომიკურ პოტენციალს შეირაღების შეჯიბრიში, იაპონია იკავებდა ნიშებს სამოქალაქო პროდუქციის მსოფლიო ბაზარზე.

შემდეგ იაპონიაში გადალახეს ეკონომიკური კოლაფსი, რომელიც გამოისახა სამხედრო ქარხნების დაკეტვაში, სამხედრო შეკვეთების სისტემის დაშლაში, ნედლეულის მონოდების შემცირებაში, საბიუჯეტო-საფინანსო კრიზისში (ინფლანციის მაღალი დონე), გარე სამყაროდან იზოლირებულობაში, სანარმოების გადახდისუუნარობაში, უცხოელიი მუშების რეპატრიაციაში (ძირითადად კორეელი მეშახტეები). კოლაფსის თავიდან არიდების მიზნით ჩატარდა შემდეგი ღონისძიებები, რომლზეც პასუხისმგებელი იყო ამერიკელი უნივერსიტეტის პროფესორების გუნდი:

- გაკოტრების, რეორგანიზაციის და ლიკვიდაციის პროცედურის შემოღება;
- ეკონომიკის საკვანძო დარგებზე კონტროლის აღდგენა;
- ფასების და ხელფასების გაყინვა;
- სანარმოების ცენტრალიზებული უზრუნველფის განხორციელება.

მოცემული ღონისძიებები ტარდებოდა მკაცრი დისციპლინის, ფაქტორივად დიკტატურის პირობებში: საბოტაჟის მცდელობისას გამოიყენებოდა ყველაზე მკაცრი ზომები, ისეთი როგორც ქონების ჩამორთმევა, ჯარიმები და თავისუფლების აღკვეთა. ამავდროულად დაინყო ეკონომიკი სტრუქტურული გარდაქმნაც; კონვერსიული სანარმოების ხდებოდა სამრენველო ძალების გაშვება, ომის მსვლელობისას და ომიშშემდგომ პერიოდში გაჩერებული ქარხნების ამუშავება.

თავისი მასშტაბის და შედეგების მიხედვით ასევე უნიკალური იაპონიაში გატარებული მიწის რეფორმა. ჩამორთმეულ იქნა ყოფილი მფლობელი-მემამულეების ფლობელობაში არსებული მიწების 80%, რომლებიც არ ახორციელებდნენ სასოფლო სამეურნეო რესურსების სამენარმე გაყონებას, და გლეხებისთვის საკმაოდ დაბალ ფასად მისყიდვა. ასეთი გზით ჩამოყალიბდა მასიური ფერმერული მენარმეობა, და რეფორმის დანყებიდან ორ წელინადში ქვეყანაში დაძლეულ იქნა საკვები პროდუქციის კრიზისი. მიწების ახალმა მფლობელებმა უმოკლეს ხანებში გადანყვიტეს შიმშილის პრობლემა.

არანაკლებ რადიკალურ რეფორმად იაპონიისთვის იქცა ეკონომიკის დემონოპოლიზაციას, რომლის მსვლებისას შეიქმნა მფლობელების მასიური კლასი მონოპოლიური სანარმოების აქციების მოსახლეობისთვის მისყიდვის გზით. სულ რაღაც ორი წლის განმავლობაში ჩატარდა საკუთრების უფლების გადანაწილების მსოფლიოს ისტორიაში უმსხვილესი ოპერაცია: აქციათა 70% გადავიდა მოქალაქეების მფლობელობაში. სწორედდ აქ იმალება იაპონიაში შრომითი ურთიერთობების თავისებურების მიზეზები, კომპანიის თამაამშრომლების ოჯახად აღიარება, დაინტერესება კომპანიის საქმეებით, საკუთარი

ნელილის შეტანაში კომპანიის საქმიანობის განვითარებისათვის.

დემონოპოლიზაციისას ასევე მოხდა კონცერნების და პოლდინგების დაშლა. რეფორმა არ შეეხო მხოლოდ ბანკებს, რომლებსაც ბოლო დრომდე ეფუძნებოდა იაპონური ეკონომიკის სიმძლავრე. ძალაში შევიდა ანტიმონოპოლიური კანონი, რომელიც სპეციალურად იაპონიისთვის დაინერა შეერთებულ შტატებში.

სულ ბოლოს, როდესაც იაპონიის ამერიკული ოკუპაციიას დასასრულს უახლოვდებოდა, ქვეყნაში ჩატარდა ე.წ. დოჯის შოკური თერაპია (ავტორის სახელით – ჯორჯ დოჯი, დეტროიდის ბანკის ელმძღვანელი; ჯ.დოჯი ასევე ცნობილია ფულადი რეფორმის პროექტის დამუშავებით დასავლეთ გერმანიაში). „შოკური თერაპია" ისევე, როგორც ყველა იაპონური რეფორმა, იყო კომლექსური პროგრამა, რომელიც მოიცავდა:

- საბიუჯეტო რეფორმას, რომლის საფუძველად იქცა სახელმწიფოს და შემოსავლების ბალანსი ყველა მუხლის მიხედვით, ნამგებიანი სანარმოების სუდსიდირების შენყვეტა მმართველობითი ხარჯების შემცირება, სახელმნფო აპარატის ფისაცია.
- ახალი საკრედიტო პოლიტიკა, რომელიც მიმართული იყო საკრედიტო ექსპანსიის არიდებაზე, არაფრით ზრუნველყოფილი კრედიტების გაცემა;
- ფასისმიერი რეფორმა, რომელიც ითვალისნინებდა ფიქსირებული ფასების გაუქმებას;
- საგალუტო რეფორმა, რომელმაც დაამყრა იაპონური იენის ფიქსირებული კურსი ამერიკულ დოლართან მიმართებას – 360 იენა ერთ აშშ დოლართან.

საინტრესოა, რომ ფასისმიერი რეფორმის ჩატარების შედეგად ფიქსირებული ფასების გაუქმების შემდგომ საბაზრო ფასი განისაზღვრა „შავი" ბაზრის ფასებს და ყოფილ ფიქსირებულ ფასებს შორის, რასაც ხელს უნყობდა იაპონურ ეკონომიკაში ნარმოების ზრდა და ასევე შიდა ბაზარზე გარკვეულ ნილად ჭარბი სანმოება. ხოლო რაც შეეხება საგალუტო რეფორმს, კურსი 360 იენა ერთ დოლარში შეყვანილ იქნა ამერიკილი ანალიტიკოსების მიერ, რომლებიც იმედოვებდნენ იაპონიაში ფულაქი მიმოქცეეის სტაბილიზაციას. მიუხედავად ამისა იაპონური ვალუტი კურსი აშკარად იყო ამაღლებული და პირველ ხანებში აფერხებდა ექსპორტს.

„შოკური თერაპიის" ყველაზე მნიშვნელოვან შედეგად იქცა ის, რომ ქვეყანამ შეძლო ინფლაციის არიდება ფიქსირებული ფასების გაუქმების შემდგომ. პირიქით, დ. მაკარტური იაპონიაში დეფლაციის პოლიტიკას ატარებდა: ფულის ემისია ნულამდე იყო დაყვანილი, მიღნეულ იქმა სახელმნიფო ბიუჯეტის ხანგრძლივი სტაბილური დადებითი სალდო. კერძო სამენარმეო საქმიანობაზე კონტროლის გაუქმებამ გამოინეია მკაცრი საბაზრო დისციპლინა, რომელსაც ხელმს ნყობდა სტაბილური იენა. მიუხედავად ამისა აღმოჩნდა საფინანსო ბაზის პრობლემა: მრავალი იაპონური სანრმო საჭიროებდა მნიშვნელოვან ივესტიციებს. აღნიშნული პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით ამერიკელებმა შესთავაზეს იაპონიას საგადასახადო რეფორმის გატარება.

საგადასახადო რეფორმა იაპონიისთვის შემუშავდა კოლუმბიური უიეერსიტეტის შოუპომის მიერ და შედგებოდა შემდეგი ძირითადი დებულებებიდან:

- საგადასახადო ტვირთის მაქსიმალური დონის 35%-მდე შემცირება;
- დალაგდა კომპანიების ამორტიზაციული გადარცხვები, შეიმქმა კორპორაციების გადაუნაწილებელი მოგების სარეზერვო ფონდები, მოხდა სანარმოების ქონებისა და მინის საფასურის გადაბალასნება ფასების რეალური საბაზრო დონის მიხედვით.

შოუპის საგასახადო რეფორმის ძირითადი შედეგია – კაპიტალის დასაგროვებლად სტიმულის შექმნა, ხოლო იაპონია, როგორც ცნობილია, დღემდე გასხვავდება დანაზოგების მაღალი ნორმით და მძლავრი საინვესტიციო პოტენციალით.

დოჯის რეფორმის შემდეგ საოკუპაციო მთავრობამ ეკონომიკური პოლიტიკა მთლიანად იაპონიის მთავრობას გადასცა. აშშ-მ შენყვიტა იაპონიის დაფინანსება და საკონსულტაციო დახმარება, ხოლო დ. მაკარტურს მოთხოვეს იაპონიის მოხსა ამერიკული ბიუჯეტიდან.

1940-იანი წლების იაპონური რეფორმები იქცა XX საუკუნის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ რეფორმებად. იგი პირველ რიგში ხასიათდება თანმიმდევრულობით და კომპლექსურობით. მათი მთავარი თავისებურება იმაში გამოიხატება, რომ ტარდებოდნენ იზულებითი გზით: საოკუპაციო მთავრობა გამოდიოდა ლიბერალი რეფორმატორების

როლში, ხოლო იაპონელები ახორციელებდნენ ამ რეფორმებს მკაცრი სახელმწიფო კონტროლის ქვეშ. სწორედ ომისშემდგომ რეფორმებმა ჩაუყარეს საფუძველი თანამედროვე აყვავებულ იაპონიას, და გარდაქმნეს იაპონური ეკონომიკა სამხედრო-ფეოდალური კაპიტალიზმიდან საბაზრო სისტემაში.

იაპონური ეკონომიკის განვითარების მოდელი

შედეგად, დემილიტარიზაციის და ქვეყნიდან საოკუპაციო ჯარების გაყვანის შემდეგ იაპონია იღებს თავის განკარგულებაში გარდაქმნილ ეკონომიკას, რომელიც თანდათან ინყენს ადგილის დამკვიდრება მსოფლიო ეკონომიკური კავშირების სისტემაში. 1970-ინ ნლებამდე იაპონიისთვის გამახასიათებელი იყო ზრდი ექსტენსიური მოდელი, რომლის თავსებურებებია:

1. **შრომის საერთაშორის დანანილებაში მონაწილეობის ვერტიკალურ ფორმებზე ორიენტაცია.** იაპონიას არ გააჩნდა საკუთარი სასარგებლო ნიაღისეულის რესურსების და ფაქტიურად გარდაიქმნა იმპორტირებული ნელეულის გადამუშავების ქვეყანა-ქარხნად. იაპონიის ტერიტორიაზე ხდებოდა ნედლეულის კომპლექსური გადამუშაება მზა პროდუქციაში, განთავსებული იყო ტრადიციული მძიმე მრენველობის თითქმის სრული სანარმოო ციკლი (ფოლადის ჩამოსხმა, ნავთობის გადამშავება, ქიმიური ინდუსტრია). მზა საქონელი უპირატესად მიდიოდა ექსპორტზე განვითარებული ქვეყნებში.

2. **სანარმოო დანახარჯების შემცირების მიზნით „წარმოების მასშტაბი ეფექტის" მაქსიმალურად გამოყენება.** იაპონიამ მიაღნია ნარმოების კონცენტრაციას ქვეყნის ძირითად სამრენველო ნანილებში. გიგანტური ქარხნები ზრდიდნენ გამოშვეული პროდუქციის რაოდენობას, შესაბამისად, დანახარჯები ერთ ერთეულზე მცირდებოდა.

3. **მონინავე სამეცნიერო-ტექნიკური გამოცდილების გადმოლება და ათვისება.** პრინველ ამისშემდგომ ნლებში იაპონიაში თითქმის არ არსებობდა საკუთარი სამეცნიერო-ექნიკური ბაზა სამოქალაქო მრენელობაში, ამიტომ საჭირო ხდებოდა მონინავე ტექნოლოგიების იმპორტირება. თანდათან ხდებოდა გადმოლებული ტექნოლოგიების დახვენა და გაუმჯობესება, ჩნდებოდა საკუთარი გამოგონებები, რომლებიც რიგ შემთხვევებში ტოლს არ უდებდნენ საუკეთესო მსოფლიო ანალოგებს.

4. **ეკონომიკის რეგულირების სფეროში სახელმნიფოს როლის დონიმირება.** იმ დროისათვის გაბატონებულმა ერთობლივი მოთხოვნის რეგულირების კეისიანურმა დოქტრინამ იაპონური ეკონომიკის ნამყვანი დარგები (გასაკურებით საბანკო სფერო) სახელმნიფო კონტროლის ქვეშ მოაქცია, რომელიც თვითონ ირჩევდა პრიორიტეტებს საკუთარ სამრენველო პოლიტიკაში. ეკონომიკისთვის დამახასითებელი იყო სახელმნიფო შეკვეთების სისტემა, ხოლო საკრედიტო-ფულადი პოლიტიკის პრიორიტეტად კი საპროცენტო განაკვეთების კონტროლი იქცა.

სხვა განვითარებულ ქვეყებთან შედარებით, ეკონომიკური ზრდის ექსტენსიურმა მოდელმა იაპონიას მისცა ეკნომიკური ზრდის მაღალი ტემპები. 1960-1973 ნნ. პერიოდში ზრდის საშუალო ტემპმა შეადგინა 14%, რამაც „იაპონურ სასნაულზე" აალაპარაკა მსოფლიო. სწორედ ამ დროს უნოდეს მას „ამომავალი მზის ქვეყანა". 1960-1973 ნლების იაპონური ეკონომიკისთეის დამახასიათებელი იყო:

- ინტენსიური საინვესტიციო პროცესი, სამშენებლო ბუმი, მრენველობის ტექნიკური მოდერნიზაცია;
- მეტალურგიისა და მანქანათმშენებლობის აქტიური გავითარება;
- გადამამუშავებელი დარგების ესპორტირებულ ნედლეულზე ორიენტაცია (ნავთობი, რკინის მადანი და ა.შ.);
- ექსპორტი ზრდა.

იაპონიამ ნარმატებით შეასრულა მის ნინაშე მდგარი პირველადი ამოცანა – სხვა განვითარებული ქვეყებისგან ჩამორჩენის ლიკვიდაცია. სანარმოებისა და ექსპორტის დარგობრივმა სტრუქტურამ მძიმე მრენველობისაკენ ნაინაცვლა. მიღნეულ იქნა საგადამხდელო ბალანსის დადებითი სალდო და სამუშაო ძალის თითქმის სრული დასაქმება.

მიუხედავად ამისა იაპონიის ზეინდუსტრიალიზაციას უარყოფითი შედეგებიც ჰქონ-

და. ასე მაგალითად, მძიმე მრენველობის დარგების აქტიურმა განვითარებამ გამოიწვია გარემოს დაბინძურება. 1970 წლებში იაპონია ითელებოდა მსოფლიოსი ეკოლოგიურად ყველაზე დაბინძურებულ ქვეყნად. რესურსების შეზღუდულობიდან გამომდინარე დგებოდა ნარმოების სამომაელო გაფართოების საძღვრები. სრული დასაქმების პირობებში თავი იჩინა შამშაო ძალის დეფიციტმა, უფრო საგრძნოგი გახდა ახალგაზრდა სამშაო ძალი არ არსებობა შრომით ბაზარზე. შეიმძნეოდა დისპროპორციულობა ნარმოების განლაგებაში: ქვეყნის ნენტრალური ნანილისთვის დამახასიათებელი იყო მრენველობი ზედმეტი კონცენტრაცია, მაშინ როდესაც ქვეყნის ჩრილეთი რჩებოდა დეპრესიულ რეგიონად.

1970 წლების პირელი ნახევარმა ეჭვი შეიტანა იაპონიის სამომაელო განვითაებაში ეკსტენზიური გზით. 1973-1974 წწ „სანავთობო შოკმა" დაგვანახა იაპონური ეკონომიკის სსუტი წერტილი – იმპორტირებული ენერგეო რესურსები გადაზიდვები. 1974-1975 წწ ეკონომიკურმა კრიზისმა ეჭვი შიტანა იაპონური ექსპორტშიც გამომდინარე შემცირებული მოთხოვნისა მზა საქონელზე. ასეთი გზით, ეკსპორტზე ორიენტირებული იაპონიის ეკონომიკის განვითარების მოდელი საჭიროებდა სერიოზულ კორექტიებს. თავს იჩენდა იაპონიის ტექნოლოგიურ ჩამორჩენილობაც, რომელიც იმ დროისთვის ახორცილებდა მონინავე ტექნოლოგიების გადმოღებას სხვა ქვეყნებიდან. იაპონია საჭიროებდა განვითარების სტრატეგიის შეცვლას, ახალზე გადასვლას, ეკონომიკური აზრდის ინტენსიურ მოდელზე გადასვლას.

კურსის აღება ამ მოდელზე დაინყო 1970 წლებში. იაპონიის განვითარების ახალი მოდელის დამახასიათებელი თვისებებია:

1. **სანარმოო რესურსების გამოყენების ინტენსიფიკაცია.** შემცირდა სანარმოო ჯარჯების ნებდლეულზე და მასალებზე დანახარჯების შემცირების გზით, უფრო აქტიურად დაინყო შრომითი რესურსის გამოყენება.

2. **ცვლილება ნარმოების და დასაქმების დარგობრივ სტრუქტურებში.** პირველ პლანზე გამოდის სამეცნიერო დარგები, ისეთი როგორც, მანქანათმშენებლობა, ელექტრონიკა, ახალი მასალების, ტელეკომუნიაკცია. გაიზარდა არამატერიალური ნარმეობის სფეროს ნილი, უპირველეს ყოვლისა უნდა აეღნიშნოთ ვაჭრობის, საფინანსო მოსამხურების, ლოჯისტკის (გავიხსენოთ ცნობილი იაპონური გადაზიდვების სისტემა *just-in-time)* რეკლამის, მარკეტინგის განვითარება.

3. **ეკონომიკაში სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის როლის მკვეთრი ზრდა.** მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო შეშაებების სფეროს გაფინანსება (იმ მაჩვენებლით, რომ სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო შეშაებების დანახარჯები მშპ-ში იაპონიაში, უტოლდება აშშ-ს, გერმანიის და ისრაელის დონეს – დაახლოებით 3%). შედეგებმა არ დააყოვნა: იაპონიამ დაინყო სკუთარი ტექნოლოგიების ნარმოება გარდა გადმოღებულისა. მიუედავად ფუნდამენტალური კვლევების სფეროში რიპი პოზიციებით ჩამორჩენილობისა, იაპონია ლიდერობს გამოყენებით შემშაევებში (სამოქალაქო ტექნოლოგიები).

4. **მაკროეკონომიკური სტრატეგიის ცვლილება.** განხორციელდა გადასვლა საქონლის ექსპორტზე ორიენტაციიდან კაპიტალის ექსპორტზე ორიენტაცია. იაპონიამ დანიყო საზღვარგარეთ ფართომასშტაბიანი ინვესტიციების განხორციელება (პირდაპირი და საპორტფელო). ფსონი გაკეთდა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აიაზე და აშშ-ზე. მოგვიანებით იაპონური ინტერესების სფეროში შეედა დასავლეთ ევროპაც.

5. **ეკონომიკის სახელმნიფო რეგულირების სფეროში პრიორიტეტების ცვლილება.** ცვლილება შეეხო გადასვლა ადმინისტრაციულ-საფინანსო რეგულირებიდან (საპროცენტო კანაგეეთის, სკრედიტო ექსპანსიის, სახელმნიფო ნარმეობის კონტროლი) ეკნომიკაში სახელმნიფოს ირიბი ჩარევის მეთოდებზე (ინფლაციის შერერება, ფულადი მასის კონტროლი, ეროვნული ვალურის კურსის სტაბილურობის უზრუნველყოფა). მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ძირითად მიზნად იქცცა ამ პოლიტიკის ფორმირების საბაზრო მექანიზმის შექმნა.

1980-იან წლებში ჩატარდა ადმინისტრაციულ-ფინანსური რეფორმა, რომლის მსელელობისას მოხდა რიგი სანარმოს დენაციონალიზაცია, მოხდა სკრედიტო-ფულადი პოლიტიკის კორექტირება, შემცირდა ქვეყნის სოციალური დანახარჯები. ახალმა საგადასახადო რეფორმამ გაზარდა ირიბი გადასახადების როლი ეკონომიკაში: ბრუნვის გადასახადი

გაიზარდა 3%-დან 5%-მდე. გაეითარების ინტენციურ მოდელზე გადასვლის შედეგი იყო იაპონური ეკონომიკის ეფექტურობის ამაღლება, იაპონიის გარდაქმნა მსოფლიო ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ ცენტრად, იაპონიის ლიდერობა გამოყენების სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო შემუშავებში, იაპონური იენის როგორც მსოფლიო ვალუტის გაძლიერება.

იაპონური ეკონომიკურიმოდელის ნარმატება ასევე მჭირდოდაა დაკავშირებული ქვემოთ მოყვანილ ფაქტორებთან:

მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალა. ომის შემდგომ პერიოდში იაპონიამმოახდინა ნადვილი ნახტომი განთლების სფეროში, რაშიც ჩადებული იყო მნიშვნელოვანი ინვესტიციები: ერი შეაჩვიეს განათლების კულტს (ტრადიციულმა იაპონურმა სკოლამ განათლების მკაცრი სავალდებულო მოდელით, სასნავლო დღის დიდი ხანგრძლივობის, ცნობილი დაზეპირებით მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა აღნიშნულ პროცესში). შედეგად იაპონელი თანამშრომლების 90% მეტს აქვს ბაკალავრი შესაბამისი განათლების ხარისხი. სრულებით ბუნბრივია რომ აღნიშნული ფაქტორი ნარმოადგენს მნიშვნელოვან პოტენციალს იაპონიის სამომავლო განვითარებისთვის.

ხელსაყრელი გარემო. თუ მეორე მსოფლიომა ომმა საერთოდ არ შეუნყო ხელი ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური კავშირების გამყარებას მსოფლიო საზოგადოებრიობასთა, მაშინ 1940 ნლების ბოლოს მომხმდრმა დემილიტარიზაციამ ძალიან მალე გამოინყვია გარე გარემოს კეთილი განწყობა. გარე ეკონომიკურ კავშირებზე ასევე დადებითი ზეგავლენა მოახდინა ცივი ომის ეპოქმა. იაპონია სარგებლობდა აშშ-ს და დასავლეთ ევროპის კეთილი განწყობით, ახდენდა იაფი მონინაეე ტექნოლოგიების იმპორტს, ახდენდა მრენველობის რეკნსტრუქცია უხოური მაღალტექნოლოგიური აღჭურვილობის შესყიდვების ბაზაზე. იაპონური ექსპორტი, რომელიც გახდა კონკურენტუარიანი სიიაფის გამო გამომდინარე მასშტაბის ეფექტის გზით დაბალი დანახარჯების მიღნევისა, მიდიოდა აშშში, ევროპასა და აიზიის ქვყენებში, რომლებიც იქცენ იაპონიის ძრითად სავაჭრო პარტნიორებად.

ბიზნესის და სახელმნიფოს კოოპერაცია. იაპონური ეკონომიის ერთ-ერთი პრინციპული თავისებურება მდგომარეობს სახელმნიფოს და ბიზნესის თავისებურ პარტნიორობაში. სახელმნიფო ამუშავებს მრენველობის განვითარების სტრატეგიას, ქმნის პირობებს გარკვეული დარგებისთვის და ცელის თავის პრიორიტეტებს დასახული ამოცანების საჭიროებიდან გამომდინარე. მოცემული მოდელი შეგვიძლია განვიხილოთ ცხრილის სახით, რომელიც გაქვს „კიბეს", რომელზეც იაპონია ომის შემდგომი „ნანგრევებიდან" ადიოდა მანამ,სანამ ნარმატების მნვერვალზე მოექცა.

პირველი მსოფლიო ომის შემდგომ ნლებში იაპონიას გააჩნდა მხოლოდ ერთი რესურსი – იაფი ჭარბი სამუშაო ძალა. ქვეყანას არ ჰქონდა არც ბუნებრივი რესურსი, არც კაპიტალის მარაგი. შესაბამისად 1950 ნლების და 1960 ნლების დასაწყისში სამრენველო პოლიტიკაში სახელმნიფომ აირჩია საფექირო მრენველობის და იაფი, დაბალი ხარისხის სამომხმარებლო საქონლის ნარმოებასთან დაკავშირებული დარგები. დიდი შრომითი მოცულობის დარგებმა მალე გადაწყიტა მოსახლეობის დასაქმების და მათი შემოსავლების პრობლემა, ხოლო შემოსული მოგება კი გამოიყენებოდა ეკონომიკის საბაზისო დარგების განვითარების დასაფინანსებლად. ეს იყო მძიმე და ქიმიური მრენველობა. სახელმნიფო მკაცრად აკონტროლებდა საინვესტიციო პროცესს, ანანლებდა სახსრებს მოცემული მომენტისათვის პრიორიტეტულად აღიარებულ დარგებზე. 1950-იანი ნლების დასაწყისიდან ვიდრე 1970-იან ნლებამდე მძიმე და ქიმიური მრენველობის გაეითარებისას ინვესტიციები მიიმართებოდა საფოსტო წრმოებასთან დაკავშირებულ დარგების ჯგუფში, ესენია: მანქანათმშენებლობა, საყოფაცხოვრებო და სამრენველო ელექტრონიკა და ელექტროტექნიკა, დგანებისა და ჩარხების მშენებლობა, ხოლო ამ დარგების პოზიციების გამყარების შემდეგ (1970 ნლებში) სახელმნიფომ დაინყო მაღალი ტექნოლგიების დარგების მხარდაჭერა. ასეთი გზით, არაფრიდან დანყებლმა იაპონიამ დღესდღებით განაეითარა საკუთარი ძლიერი სამეცნიერ-ტექნიკური ბაზა და გახდა კაპიტალი ნამყვანი მსოფლიო ექსპორტიორი.

ცხრილი 9.2.1. სამრეწველო იაპონიის სტრუქტურის ევოლუცია ბოლო პერიოდში

დარგები	განვითარების ეტაპები			
სხელმწიფოს პრიორიტეტები	I 1950-1965 წწ	II 1950 წლების ბოლო —1970-ების დასაწყისი	III 1960-იანი წლების ბოლო — დღემდე	IV 1980 წლებიდან დღემდე
მაღალტექნოლოგიური				ბიოტექნოლოგიები, ოპტოელექტრონიკა, ახალი მასალები, ნახევარგამტარები
საფოსტო ნარმოება			მანქანათმშენებლობა, ელექტრონიკა დგანების მშენებლობა	
მძიმე და ქიმიური მრეწველობა		შავი მეტალურგია, გემთმშენებლობა ნავთოქიმია		
შრომატევადი დარგები	საფეიქრო მრენველობა და მარტივი სამომხმარებლო საქონლის ნარმოება			

იაპონიაში ბიზნესის და სახელმნიფოს მჭირდო პარტნიორობა დრესაც გრძელდება. კომპანიებს წილი ე.წ. მესამე სექტორში, სახელმნიფოს და კერძო სექტორის თანადაფინანსებით, ქვეყნის ეკონომიკაში დიდია. 1996 ნელს არსებობდა დაახლოებით 9344 მსგავსი კომანია, სადაც შრომობდა 210 ატას ადამიანზე მეტი. მოცემული ტიპის კომპანიების საქციო კაპიტალი შეესაბამება 3,8 ტრლნ იენას (დაახლოებით %35 მლრდ). თუმცა, „მესამე სექტორის“ პრაქტიკულად ეყელაკომპანია ნამგებიანია, რაც ამძაფრებს ქვეყნის სახელმნიფო ფინანსების სფეროში შექმნილ სიტუაციას.

ბიზნესის ორგანიზების და მართვის სისტემა. აქ აცენტი ისეთ ტავისუბრებებზე უდნა გაეაკეთოს, როგორც კომპანიების ორგანიზების ქსელური სისტემა და სანარმოს მართვის მოდელი. ორგანიზაციის ფართოდ ცნობილი ქსელური სისტემა კეირენსუ იმაში მდგომარეობს, რომ თითქმის ყველა იაპონური კომპანიები დაკავშირებულია ერთმანეთთან მონაწილეობის სისტემის გზით ან მომხამრებლებთან და მომწოდებლებთან განსაკუთრებით სანდო ურთიერთობის გზით.

მსგავსი სისტემა ქმნის საერთო დაინტერესების და ურთიერთდამოკიდებულების განსაკუთრებულ ატმოცფეროს, ხელს უწყობს გრძელვადიან კავშირებს და ამცირებს ბიზნესში გაურკვეველობის ფაქტორებს. სანარმოს მართვის იაპონური მოდელი მიმართულია მომხმარებლების მოთხოვნილებებთან სნრაფ ადაპტაციაზე, მის საფუძველში მოთხოვნის პრიორიტეტია, მას მოქნილობის დიდი ხარისხი ახასიათებს. კლასიკური მაგალითია – კორპორაცია *Tuyota*-ს მართვის მოდელი, რომელმაც კონკურენტულ ბრძოლაში დაამარ-

ცხა *Ford*-ის მოუქნელი სანარმოეს მართვის მოდელი, რომლეიც არ ფასუხობდა მომხმარებლეის მოთხოვნებს. საერთაშორისო ნარმოების დაარსება, იაპონური ტრანსნაციონალური კომპანიების, საფინანსო-სანარმოო ჯგუფების პორიზონტალური ინეგრაციის ფორმა, კოლექტიური შრომა (კონტროლი სამშაო ადგილზე, ხარისხის წრეები, უვადო კონტრაქტები), მონოდების ოპტიმიზაციის და დანახარჯების შემცირების სისტემა კანბან – ეს ყველაფერი იაპონური ბიზნესით მართვის სისტემის დამახახასიათებელი თვისებებია.

მაიკლ პორტერის ერების კონკურენტული უპირატესობების თეორიის გამოყენებისას, შეგვიძნია დარნმუნებით განვაცხადოთ, რომ იაპონიის მნირე ბუნერივი რესურსების, ტრადიციული შრომისმოყვარეობა, არასრულყოფილების კომპლექსის ჩამოცილების სურეილი და განანყენება მეორე მსოფლიო ომში დამარხების შედეგად, სახელმნიფოს გონივრული ეკონომიკური პოლიტიკა და კომპანიების განვითარების სტრატეგიაიაპონური მომხმარელების პრეტენზიულობა და იაპონური კომპანიების მასთან სწრაფი ადაპტაცია, გარე ფაქტორების კეთილი განწყობა (არ დაგვაენწყდეს დუგლას მაკარტური და ამერიკელი პროფესორები, რომლებმაც მოახდინეს იაპონური ეკონომიკის რეფორმა), შედეგად ამ ყველაფერმა განაპირობა იაპონიაში მყარი კონკურენტული უპირატესობების განვითარება დარგების მთელ სპექტრში. დანყებულმა სტადიიდან, რომლის ერთადერთი მამოძრაველი ფაქტორი იყო იაფი არაკვალიფიციური სამუშაო ძალა, იაპონიამ მოკლე ხანებში (და ეს უნიკალური მაგალითია მსოფლიო ეკონომიკაში) მიაღწია სტადიას, რომლის მამოძრაველი იყო ინოვაციები, რომელიც განსაზღვრავს მსოფლიო სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიმართულებას.

9.3. საინფორმაციო ტექნოლოგიები

იაპონიაში 2001 ნლის იანერიდან ძალაში შევიდა ძირითადი კანონი ინფორმაციული საზოგადოების შექმნის შესახებ.ამ კანონის ფარგლებში ხორციელედებოად სახელმნიფო პროგრამა „ელექტრონული იაპონია", რომლის მიზანი იყო ქვეყნის გარდაქმნა მსოფლიო ინფორმაციულ სახელმნიფოდ. „ელექტრონული იაპონიის" პროგრამის პრიორეტეტებს შორის შეიძლება გამოვყოთ:

- მოსახლეობის საყოველთაო კომპიუტერული განათლება და იფორმაციის ეფექტურად და უსაფრთხოდ გაცელა;
- ქვეყნის ეფექტური ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის შექმნა ტელეკომუნიკაციების ბაზრზე თავისუფალი და სამართლიანი კონკურების საფუძველზე (ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა);
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების მსოფლიოში საკუთესო სპეციალისტების იაპონიაში მონევეა.

თავისი პროგრამი რეალიზაციის გზაზე უკვე მიღწეული გარკვეული წარმატება. კერძოდ, ქვეყნის მოსახლეობის 14% წედმა აქვს მაღალსიჩქარიან ინტერენეტთა მონაცემთა გადაცემის სიჩქარის 25მეგაბიტი (მსოფლიოში ყველა ჩქარი ინტერნეტი), აქტიურად მუშავდება კანონდებლობა ელექტრონული კომერციის სფეროში, 2003 ნლის აპრილიდან მოქმედებს სახელმნიფოს ადმინისტრაციული ორგანოების ერთიან ინფორმაციული ქსელი WANKასუმიგასეკი, ხოლო 2005 ნლისთვის მთავრობამ იაპონიაში მოინვია 30 ათასზე მეტი უხორი სპეციალისტი ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროდან.

განსაკუთრებულ ინტერეს წარმოადგენს ასევე იაპონისი საგარეო ვაჭრობის და მრენველობის სამინისტროს გამოცდილება, რომელშას გააერთიანა პროგრამირება და მაღალტექნოლოგიური საქონლის წარმოების და ექსპორტის სტიმულირება. უპირატესი დარგების განვითარებისთვის ეკონომიკური დაგეგმარების სამმართველო ატყობინებთან დარგობრის ასოციაციებს ნარმოების განვითარების რაოდენობრივ მაჩვენებლებს, ახდენდა ფინანსურ მხარდაჭერას სხვადასხვა სამიზნე პროგრამების გატარებისას საპროცენტო განაკვეთების და საგადასახადო შეღავათების გზით. საკონულტაციო საბჭოების შექმნამ საშუალება მისცა სახელმნიფოს მენარმეებთან კონსენსუსი მიღნევის და მომავალში ინფორმაციული ეკონომიკის განვითარებაში ადმინისტრაციული ჩარევის არიდების საშუალება. მისთვის უმნიშვნელოვანესი დარგების განვითარების მიზნით სამინისტრო პირდაპირ აკონტროლენდა მსხვილი კორპორაციების პოლიტიკას, რამაც განაპირობა იაპონი-

ის საგრძნობი წარმატება რიგი მაღალტექნოლოგიური საქნლის წარმოებაში, რომელთა საფუძველია ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები.

უკვე 1994 წელს იაპონიამ გაუსწრო აშშ-ს შრომის მწარმოებლურობაში ისეთ დარგებში,როგორც სატრანსპორტო საშუალებების წარმოება (მათშორის ავტომანქანებიც), ელექტრონტექნიკა და ფოლადის დამზადება, თუმცა ამასთან საკმაოდ ჩამორჩენაბა შრომის მწარმოებლურობით ქაღალდის, საფეიქრო, მსუბუქ და საკვებ მრენველობაში. რიგ ინტერნეტ-ეკონომიკის დარგში დუნდამეტალური მეცნიერების გაეითარების უფრო დაბალი დონის გამო იაპონია ვერ დაენია აშშ-ს.

იაპონიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის აღდგენა XXI საუკუნის დასაწყისში უკავშირდება ინტერნეტის განვითარებას და ეკონომიკის საყოველთაო ლიბერალიზაციას. ქვეყანაში მოღებული მშპ-ს გათვლის ახალი მეთოდები, რომლებიც უფრო სრულად მოიცავენ კომპიუტერული უზრუნველყოფის, ახალი ტექნოლოგიების, ჯანდაცვის მოსმახურების, ინრასქტრუქტურის და ა.შ. ნელილს. ახალმა კანონებმა მოახდინეს უეადო კონტრაქტების სისტემის ლიკვიდაცია, საფინანსო ბაზრის ლიბერალიზაცია, მცირე ბიზნესის და თანამშრომლების პირადი უფლებების თავისუფლების გაძლიერება. სპეციალური სხელმწიფო პროგრამების დახმარებით დაგეგმილია იაპონიის გარდაქმნა მსოფლიოს ნამყვან ინტერნეტის სახელმწიფოდ.

სახელმწიფო პროგრამებში განთავლისწინებულია სამომაელო ინვესტიციები მაღალტეეადი ქსელების სისტემების შექმნაში, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებებში და ქსელური აღჭურვილობის წარმოებაში, ყველა სახელმწიფო დაწესებულების მომსახურების ინტერნეტში გადანაში, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაში. ელექტრონული ეაჭრობის და ინტელექტუალური აკუთრების დაცვის შესახებ კანონმდებლობის განვითარება მოითხოვს 124 კანონის და 733 სამთავრობო აქტის გადახედვას. 47 ქვეყანასთან ერთად იაპონია გეგმავს კონსორციუმის *Euelsut*-ის განეითარებას, რომელსაც ეკუთვის დაახლოებით 20 თანამგზავრი, მათ შორის პირეელი ორბიტალური გადამცემი სპეციალურად ინტერნეტ-ტრაფიკისთვის.

9.4. მენეჯმენტის იაპონური მოდელი

არც ერთი სხეა მენეჯმენტის ეროენული მოდელი არ იზიდავდა ამდენ ყურადღებას, როგორც იაპონური. მსოფლიოში არც ერთი ქვეყანა მსოფლიოში არ არის ასე ფართოდ მოყეანილი საერთაშორისო შედარებით კვლეებში მართვის საკითხებში, როგორც იაპონია. სამეცნიერო-პრაქტიკული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ჩამონათეალი, რომელიც ეთმობა იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებებს, ითელის ასობით დასახელებას სხვადასხეა ენაზე. იაპონური და დასაელური აეტორების მრაეალი ნაშრომი რუსულად იყო გადათარგმნილი. სხვადასხეა მმართველობითი პრაქტიკის ასპექტების საკმაოდ ფართოდ იყო ნარდგებილი იაპონურ კვლეებში სსრკ-სა და რუსეთში.

მენეჯმენტის იაპონური მოდელი სულ ცოტა ხნის წინ აღქმებოდა როგორც ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური. თუმცა 1990-იანი ნლების კრიზისმა, რომლემაც გამოიწყეია პრობელემების ასიძნელეები ბიზნესის მმართვაში, გვაიძულა სხვანაირად შეგეეხედა მენეჯმენტის იაპონური მოდელის მახასიათებლებზე. იაპონური კომპანიების მმართვაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს გლობალიზაციის პროცესი.

თავის განეითარებისას მმართველობის ეკონომიკური პრაქტიკა XIX სუკუნის ბოლოდანXX საუკუნის დასანყისადმე განიცდიდა დასაელეთის ზეგავლენას, როგორც წარმოების ორგანიზების, ისე მისი მართვის სფეროს დასაელური მაგალითების გადმოღების ჩათელით. ამასთან ერთად დასაელური მაგალითების გადმოღება არ იყო იაპონიის მმართველობითი პრაქტიკის განეითარების ერთადერთი მიმართულება, რადგან იაპონური კომპანიების უმრაელესობა ორიენტრირებულია თამაშრომლებთან უერთიერთობის სრულიად სხვა პრინციპეპზე, პატერნალიზმის პოლიტიკის გატარებითა და კომპანიის როლზე როგორც გარეეული სახის ოჯახზე აქცენტის გაკეთებით. პატერნალიზმის მომხრეები სერიოზულ ნინააღმდეგობას უნევდნენ მართვის ახალი მეთოდების დანერგვას, რომლებშიც ისინი ხედაედნენ დასაელეთიდან პერსონალთან კონფლიქტური ურთიერთობების შემოპარვის წყაროს. თითქმის მეორე მსოფლიო ომის დასრულებამდე იაპონური კომპანიების მმართველობითი სისტემა ვითარდებოდა პატერნალიზმის პრაქტიკის სიჭარბით.

ომისშემდგომ პერიოდში აშშ-ს საოკუპაციო რეჟიმში ყოფნისას, იაპონელების ცდილობდნენ დასავლეთის უპირველეს ყოვლისა ამერიკული, მენეჯმენტის უფრო რაციონალური იდეიის გამოყენებას. ამ წლებში იაპონიაში მონეულ იყვნენ აშშ-ს ყველა სნობილი სპეციალისტები მართველობითი სფეროდან. ცნობილია ასევე იაპონელების ნარმატება იმ იმპორტირებული მმართველობითი ტენოლოგიების დარგებში, სადაც ექსპორტიორმა ქვეყნებმა განიცადეს ნარუმატებლობა. ასეთი ტიპის კლასიკურ მაგალითად ითვლება ხარისხის მართვა „თამაშრომლეთა მცირე მონანილეობის ჯგუფების" დახმარებით, ე.წ. ხარისხის ნრეები, რომელთა შექმნის იდეა იაპონიაში აშშ-და შემოვიდა ხარისხის კონტროლის სტატისტიკურ მეთოდებთან ერთად. მართვისადმი ეფექტური იაპონური მიდგომის კიდევ ერთ მაგალითად ითვლება ე.წ. მოქნილი ნარმოების დარგში მიღწეული შედეგები, რომელიც გამომდინარეობს ტეილორის მეთოდებიდან, თუმცა საგრძნობლად განსხვავდება მათგან.

იაპონურ მმართველობითი სისტემის ფენომენის ახსნის მიზნით შემოთავაზებულია სხვადასხვა კონცეპციები და მოდელები, რომლებიც გვთავაზობენ ახსნას კულტურული დეტერმინიზმის, ტექნოლოგიური დეტერმინიზმის (კონფერგენციის მოდელი) და ა.შ. თვალსაზრისით.

კულტურული დეტერმინიზმი მენეჯმენტის იაპონური სისტემის ახსნაში

მორე მსოფლიო ომის მერე ეკონომიკის სნრაფი აღდგენა და შემდეგ მსოფიო განვითარებსი ვყულაზე მათალი ტემპები ინვევდნენ დასავლური მეცნიერების ინტერესს, რომლებიც ცდილობდნენ აეხსნათ „იაპონური ფენომენი". კვლევებთან ერთად. რომლებიც იხილავდნენ იაპონიის ეკონომიკური ზრდის ფაქტორებს, გამოჩნდა იაპონური კომპანიების მართვის საკითხებისადმი მიძღვნილი შრომები.

მთლიანობაში ბატონობდა მენეჯმენტის იაპონური მოდელის ორი ინტერპრეტაცია. პირველ რიგში, ეს მოდელი არის იაპონური გამომდინარე სპეციფიკური იაპონური სტილიდან (სისტემის ან მისი ცალკეული ელემენტების), რომლებიც სხვაგან მსოფლიოში არსად არ არსებობს. მეორე კი, „იაპონურობის" შესახებ ასევე შეგვიძლია ვისაუბროთ იაპონური მენეჯმენტის მეთოდების და პრაქტიკის მიმართებაში, როდესაც მსგავსი გაგება არსებობს მსგავს ფუნქციებთან (მიზნებთან) ერთად არსებობს მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც, მაგრამ სხვადასხვა ფორმით, ან პირიქით, ერთნაირი ფორმის, მაგრამ სხვადასხვა ფუნქციებით. თუმცა აღმოჩნდა, რომ იაპონური მენეჯმენტის მახასიათებლების ცნობილია სხვა ქვეყნებშიც, მაგრამ „უნიკალურები" ხდებოდნენ მხოლოდ სპეციფიკურ იაპონიის კულტურულ-ინსტიტუციონალურ გარემოში.

მაგდროისთვის, უფრო პრიორიტეტული აღმოჩნდა ამერიკელი მეცნიერის ჯ. აბეგლენის *(JamesAbegglen)*1950-1960 წლებში გადმოცემული შეხედულებები. აქცენტი გაკეთებული იყო განსხვავებებზე, რომლებიც არსებობდნენ იპონურ და ამერიკულ კომპანიებს შორის. „იაპონური სპეციკია" განიხილებოდა ქვეყნის კულტურული და ისტორიული უნიკალურობის კონტექსტში და დაყვანილი იყო მართვის სისტემის სამ „ნმინდა"თვისებამდე *(sacredtreasures)*: მუდმივი შრომითი ხელშეკრულებები, სტაჟის მიხედვიტ დანინაურების სისტემა და ე.წ. ორგანიზაციული პროფკავშირები (ანუ ჩანერგილი კომპანიის სტრუქტურაში). იაპომური მართვის მოდელის თავისებურებები აიხსება ნმინდათ სოციოკულტურული პოზიციებიდან.

განსხვავებებზე აქცენტის გაკეთება უპასუხოდ ტოვებს კითხვას იმის შესახებ, თუ რა არის იაპონურ მენეჯმენტში ყველზე მთავარი. ხომ შესაძლებელი იყო, რომ გასხვავება უმნიშენელო და ზედაპირული ყოფილიყო, რომელიც მალავს შინაარსს, დასავული ანალოგისგან არაფრით განსხვავებული. მენეჯმენტის იაპონურმა მოდელმა ომისშემოდგომ პერიოდში თავისი ევოლუციის რიგიგ ეტაპებისა გაიარა (ნახ. 17.1) და მნიშნელოვნად შეიცვალა. ამჟამად ეკონომიკის გლობალიზაცია, იფორმაციული ეკონომიკის განვითარება ზეგავლენას ახდენენ იაპონური კომპანიების მართვის მეთოდებზე. თუმცა ძნელი იგივე თქვა ეროვნული კულტურის ტრადიციულ ფასეულობებზე.

ტექნოლოგიური დეტერმინიზმი მენეჯმენტის იაპონური სისტემის ახსნაში

ტექნიკური დეტერმინიზმი შინაარსი იმაში მდგომარეობს, რომ სანარმოო ტექნოლოგია, ტექნოლოგიური განვითარების ხარისხი განსაზღვრავს მართვის სისტემას. ეს იძლეოდა იაპონური მენეჯმენტის განმასხვავებელი თვისებების განხილვის შესაძლებლობას (საერთოდ თუ ხდებოდა მათი აღიარება) იაპონური კულტურული ტრადიციების ფარგლებს გარეთ.

მეტად პოპულარული იაპონური ფირმების მართვის პრაქტიკის ამხსნელი თეორიები იყო, თავის დროზე ბიპეიეიორიზმი და სხვა „ადამინაური ურთიერთობის" მართველობით საბაზისო კონცეპციასთან დაკავშირებული სხვა იდეები. ასე მათალითად, დასავლური ქვეყნების და იაპონიის სნარმოების მარტვის შედარებით კვლევებში აქცენტი არა ერთხელკეთდება დასავლური თეორიების შრომითი ურთიერთობების ანალიზზე, იაპონიაში მათი გამომქლავნების სპეციფიკის აღიარებით. შედეგად იაპონური გამოცდილება აიხსნებოდა ცნობილი მმართველობითი კონცეპციების დახმარებით.

„იაპონური ფენომენის" განხილვის მცდელობამ დასავლური ნარმოდგენების პოზიციიდან „სტანდარტული" მოდელის შესახებ გამოინვია დისკურია იაპონიისა და დასავლეთის მართვის განვითარების „კონვერგენციის" და „დივერგენციის" გზების შესახებ. ძირითადი არგუმენტი კონვეგენციის სასარგებლოდ იმაში მდგომარეობს, რომ სამეცნიეროტექნიკური პროგრესის ზეგავლენა მართვის განვითარებაზე ერთნაირია მთელ მსოფლიოში და სნორებ ეს ინვევს მისი მოდელის გასაშუალებამდე. მიუხედავად იმისა, რომ დივერგენიის მომხრეები ეთანხმებიან იმას, რომ მეცნიერების და ტექნიკის როლი ორგანიზაციის განვითარების ბიზგებში საკმადო დიდია, ისინი თვლიან, რომ ყველა ქვეყანაში ეს ბიზნგები სხვადასხვანაირად გამოიყენება. ისინი სამართლიანად მიიჩნეენ, რომ ორგანიზაცია – უფრო მეტია ვიდრე ტექნოლოგიების და სტრუქტურების უბრალო ჯამი.

მართვის იაპონური სისტემის მახასითებელი თვისებები და თავისებურებანი

გამომდინარე გამოყენებული ტეორიული კონცეპციიდან ან მოდელიდან მკვლევარები სხვადასხვანაირად გამოყოფენ იაპონური მენეჯმენტის თვისებებს და თავისებურებებს, მაგრამ, როგორც ნესი ყველგან არსებობს როგორც მინიმუმი სამი თავისებურება: უმადო შელშეკრულებები, სტაჟის მიხედვით დანინაურება და ორგანიზაციული პროფკავშირები.

უვადო ხელშეკრულებები, უვადო დასაქმება. უვადოთ დასაქმების სისტემა, რომლის ფარგლებში თამაშრომლები მუშაობენ ერთ კომპანიაში შრომის ბაზარზე გამოჩენის დღიდან და პენციამდე, იაპონიაში XIX საუკუნის ბოლოს დაარსდა, როდესაც იქმნებოდა მსხვილი სანარმოები. უვადო დასაქმების დანერგვისთვის არსებობდა გარკვეული სოციალურ-ფლიქოლოგიური პირობების პატერნალიზმის სახით.

უვადოდ დასაქმებული თანაშრომელი კომპანიაში მუშაობის დანყების პირველი დღიდან გრძნობს ცხოვრებაში საკუთარი ადგილის სტაბილურობას. იგი დარნმუნებულია, რომ თუ კომპანია ფუნქციუნირებს მისი დასაქმება გარანტირებულია. მძინე ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაშიც კი მსხვილ იაპონურ კომპანიებში

ცდილობენ არ მიმართოდ თამაშრომლების განთავისუფლებას. რიგითი თანამშრომლისთვის მსგავსი მდგომარეობა არის უმთავრესი მასტიმულირებელი ფაქტორი.

ნაშრომთა რიგში, აღინიშნება, რომ ყველაფერი რაც ითვლებოდა იაპონიის „მონოპოლიურ საკუთრებად", სინამდვილეში ასეთი არ იყო. საუბარია, კერძოდ, დასავლეთში პატერნალიზმის ელემენტების შესახებ. ასე 1950-1960 ნლებში, როდესაც აშშ-ს ეკონომიკა აყვავებული იყო, მსხვილი ამერიკული კომპანიები ისევე, როგორც იაპონურები, სთავაზობდნენ საკუთარ პერსონალს უვადო ხელშეკრულებების მსგავს პირობებს. მეტიც, მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკულ კომპანიაში დანინაურება და შრომთ ანაზღაურება განისაზღვრებოდა შრომის მნარმოებლურობით და მიღნეებით *(meritsystem)*, ასაკიც თამაშობდა დიდ როლს კადრების მატერიალური სტიმულირების სისტემაში.

სტაჟის მიხედვით დანინაურების სისტემა. იაპონიაში როგორც ცნობილია, ასაკით უფროსი ან კომპანიის ვეტერანი იღებს უფრო მაღალ ანაზღაურებას უცროსთან და ახალთან შედარებით. უფროსების პატივისცემა იაპომიანი ყოველთვის იყო და იქნება

ქცევის რეგულირების შუდრეკელ ნორმად. ამასთან მიმართებაში იაპონელმა მენარმეებმა და მემენჯერებმა იერარქიის ყველა დონეზე თავისი თანამშრომლების შრომითი აქტივობის სტიმულირების საფუძვლად აიღეს სტაჟის პრინციპი. სტაჟის პრინციპი მოქმედებს როგორ ნებისმიერ ნიუნსის საზომი შრომითი ანაზღაურების დარიცხვისას.

მიუხედავად იმისა, რომ იაპონელები პატივს სცემენ ადამიანებების თვისებებს, ისინი მაინც თელიან, რომ ასაკი და გამოცდილება არის მვეთრი და თვალსაჩინო კრიტერიუმი დანინაურებისას კანდიდატების განსაზღვრისთვის.

ასაკისა და გამოცდილების გარდა დიდი ყურადრება ექცევა თანამშრომლის განათლების დონეს. დღესდღეობის მსხვილ და უმსხვილესკომპანიებში უმაღლესი ადმინისტრაციი შემადგენლობაში შედიან უმაღლესი განათლების მქონე პირები. თამშრომლებს, რომლებსაც არ აქვთ უმაღლესი განათლება, დანინაურების პრესპექტივა აქვთ მხოლოდ მართვის დაბალ ან საშუალო რგოლამდე.

შრომითი ანაზღაურების მომატება იაპონურ კომპანიებში ნარმოებს ყოველწლიურად. ამასთან რა თქმა უნდა იზრდება, პროფეციული ოსტატობა, თამაშრომლის განათლების ხარისხი და თანამდებობაც. თუმცა ყველა ეს პოზიცია დიდად არ გამოკეეთავს თანამშრომელს ჯგუფის სახეების საერთო ნრიდან გამომდინარე იქიდან, რომ კომპანიებში განმსაზღერელ ფაქტორად კელავ რჩება ასაკი და კომპანიასთან მუშაობის სტაჟი. იგივე ფაქტორების განსსაზღვრავენ თანამდებობრივ დანინაურებასაც.

სტაჟის პრინციპი ასრულებს სამოტივაციო როლს. იგი უზრუნველყოფს თანამშრომლის კეთილდღეობის მუდმივ მხარდაჭერა: ასაკის მატებასთან ერთად იგი იღებს მაღალ ანაზღაურება, რაც აძლევს მას ცხოვრების ღირებულების მატებასთან და პირად მზარდ მოთხოვნილებებთან დაკავშირებული გაზრდილი ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობას (დაოჯახება, ბავშვების აღზრდა, სახლის მშენებლობა და ა შ.).

ორგანიზაციული პროფკავშირები. იაპონური პროფკავშირები დგება არა პროფეციული ან დარგობრივი პრინიპით, არამედ ორგანიზაციის შეგნით. ერთ სანარმოში შეიძლება იყოს მხოლოდ ერთ, და არა რამოდენიმე, პროფკავშირი, როგორც ეს ბრიტანულ სანარმოებში ხდება. მაგალითად, კომპანია *Toyota*-ს გააჩნია ერთიანი პროფკავშირი. ზუსტად იგივენაირად ხდება *Nissan-ში, Honda*-ში და ა.შ. თველა თანმშრომელი ნარმოადგენს ცალკეული პროფკავშირის წევრს მანამ, სანამ არ გახდება მენეჯერი.

პრინციპში, შესაძლებელია პროფკავშირების გაერთიანება დარგობრივი ნიშნით, მაგრამ მსგავსი ორგანიზაციების ფუქნციები განსხვავდება ევროპისა და აშშ-ს პროფკავშირებისგან. მაგალითად, იაპონური პროფკავშირების კონფედერაცია საატომობილო მრენველობის თანამშრომლებისთვის *(JAW)* – ეს უფრო ეროვნული ცენტრია, ან პოლიტიკური სტრუქტურა, რომელიც ახდენს დარგის ინტერესების ლობირებას.

გარდა უკადო ხელშეკრულებებისა, სთაჟის მიხედვით დანინაურებისა და ორგანიზაციული პროფკავშირებისა, მკვლევარები გამოყოფენ მენეჯმენტის იაპონური მოდელის კიდევ რამდენიმე თავისებურებას.

ერთდროული დასაქმება. აკადემიური კალენდარი იაპონურ საგანმანათლებლო დანესებულებებში გრძლედება აპრილიდან მარტამდე. რაც ნიშნავს იმას, რომ მოსანავლეების ასრულებენ სასანავლო წელს მარტში. იაპუნრი კომპანიების უმრავლესობაშიც ფინანსური ნელი იწყება აპრილში და მთავრდება მარტში. შედეგად ყველა თანამშრომელი საქმდება და იწყებს სამსახურს აპრილში. ეეროპისგან და აშშ-სგან განსხვავებით, სადაც თანამშრომლების აყვანა მიმდინარეობს მთელი წლის განმავლობაში გამოდინარე კომპანიის საჭიროებიდან. უნიეერსიტეტების და სკოლების კუსდამთავრებულები ნარმოადგენენ დასაქმებულთა რიცხვის შეესების ძირითად წყაროს.

ერთდროულად დასაქმების კიდევ ერთ თვისებას ნარმოადგენს ის, რომკომპანიები არ აქცევენ ყურადღებას უნიეერსიტეტის კურსდამთავრებულის სპეციალობას. მაგალითად იურიდიული ფაკულტეტის სტუდენტი შეიძლება დასაქმედეს, მაგრამ სრულებით არ არის საჭირო, რომ იურისტის თანამდებობაზე. ხოლო ეს თავის მხრივ განსაზღვრავს გადამზადების და სანარმოო განათლების საჭიროებას.

სამრეწველო განათლება. იაპონური კომპანიები ასაქმებენ უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულებს როგორც უმაღლესი განათლების მქონე პირებს, და არა როგორც სპეციალისტებს. პირეელი აპრილიდან კურსდამთავრებულებს უდგებიან თავის საქმეს, ხო-

ლო მათთვის ხდება სპეციალიზირებული განათლების და აღზრდის კურსის ორგანიზება, რომელიც მიმართულია იმაზე, რომ უფრო სწრაფად და რაციონალურად მოახდინოს ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია კომპანიის სტილთან და მუშაობის მეთოდებთან. ადაპტაციის ფორმები განსხვავდება: სალექციო და სასემინარო მეცადინეობების პირდაპირ კომპანიაში; გასვლით მეცადინეობები სსტუმროში და ან კემპინგზე სპეციალისტების და ექსპერტების მონეეით; გასვლით ჯგუფის ტრენინგი კემპინგში უკანასკნელი ფორმა უფრო გავრცელებულია და ითვლება უფრო ეფექტურად, ვიდრე სხვები. ახლად აყვანილ თანამშრომელთა ჯგუფი რამოდენიმე გამოცდილ თანამშრომელთან ერთად მიეგზავრება განმარტოებულ ადგილას რამდენიმე კვირით, როგორ წესი, მთებში, სადაც მიმდინარეობს კომპანიის პროცედურების, ტრადიციების და რიტუალების გაცნობა, იკითხება ლექციები და ტარდება პრაქტიკული მეცადინეობები, რომლებიც გაზავებულია სპროტით და დროის ერთად ტარებით. სნავლების ასეთმა ფორმამ მიიღო დასახელება „ერთი ფინჯანიდან დალევა".

ზემოთ აღნიშნული სხვადასხვაგვარი მეცადინეობების შედეგად ხდება ახალგაზრდა სპეციალისტის სწრაფი და პარმონიული „ჩანერგვა" კომპანიის ორგანიზმში, მას ეუფლება კოლექტივიზმის შეგრძნება, ეუფლება „გუნდური თანაშის" წესებს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან იაპონიაში ქვედანაყოფების ფორმირების პრინციპი – ჯგუფური პრინციპია.

გადაწყვეტილების მიღება „ქვემოდან ზემოთ". გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იაპონურ კომპანიაში გამსხვავდება შემდეგი სამი მომენტის მიხედვით: გადაწყვეტილების დამუშაავება ხდება „ქვემოდან ზემოთ", რაც დაფუძნებულია რისკისა და პასუხისმგებლობის განანილების პრინციპზე, გადაწყვეტილების მიღება ხდება კონსენსუსის გზით მრავალი მოლაპარაკების და დაინტერესებულ მხარეებს შორის კონსულტაციების შედეგად. ამ თაელთახედვიდან იაპონურ მენეჯმენტის მოდელს შეგეიძლია ეუწოდოთ დემოკრატიული (რიგ დასაელურ ქვეყნების კომპანიებში ავტორიტარული სისტემების ნანიააღმდეგოდ, სადაც ძალაუფლება კონცენტრირებლია უმაღლესი ხელმძღვანელობის ხელში, ხოლო გადაწყვეტილებები ვრცელდება ზემოდან ქვემოთ მკაცრად განსაზღვრული იერარქიის შესაბამისად).

პასუხისმგებლობის განანილების და კონსენსუსის მიღნევის სიტემაზეა დაფუძნებული ფართოდ ცნობილი ხარისხის წრეების, მცირე ჯგუფების, უდეფექტო ნარმოების ჯგუფების და ა.შ. მუშაობაც. მაგრამ იაპონური მოდელის გადაწყეტილების მიღების ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითია რინგის სისტემა.

რინგი – ეს ნერილობითი საბუთია ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებული შემოთაეზებებით, რომელიც მომზადებულია ერთ-ერთი დაბალი ქვედანაყოფის მენეჯერის მიერ და მიიმართება ქვემოდა ზემოთ რათა დამტკიცდეს შესაბამისი პირების მიერ მმართველობითი იერარქიის თითოეულ საფეხურზე. მის შედგენამდე, ინიციატორი ატარებს მრავალ არაფორმალურ კონსულტაციებს ყველა დაინტერესებულ პირთან, რომლებსაც ენოდებათ ნამაესი (პირდაპირი მნიშვნელობით – ფესვების გადანერგვა). ამასთან რინგის ნარმტებას უფრო განაპირობებს მისი შემდეგენი მენეჯერის ურთერთობის ხასიათი თავის კოლეგებთან, ვიდრე თავად საბუთის ნამდვილი ფასეულობა.

გადაწყვეტილების მიღებას კონსენსუაის საფუძველზე აუცილებლად მოყვება მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებზე პასუხისმგებლობის გადანანილება. გასაგებია, რომ ამა თუ იმ გადაწყვეტილების დადებითი შედეგების პირობებში ამას არ აქვს დიდი მნიშვნელობა, როგორც მის ჩაკარდნისას. თეორიულად პასუხისმგებლობა უნდა ეკისრებოდეს ინიციატორს (თუმდაც იმიტომ, მაინც რომ საფუძვლიანად ეერ ჩაატარა ნემაეასისი პროცედურა). მაგრამ გამომდინარე იქქიდან, რომ გადაწყვეტილების საბოლოო ვარიანტი – ეს კონსენსუსის შედეგია, მაშინ ნარუმატებლობის პასუხისმგებლობა ეკისრება ყველა მონილეს (აქაათან თოეული ცალკეული პირის პასუხისმგებლობის ზომა არადროს არ დგინდება).

დასაელური ტრადიციების თვალსაზრისთი, გადაწყვეტილების მიღების და მათ განხორციელების პასუხისმგებლობის გადანანილების იაპონური სისტემა არ არის ეფექტური და რაციონალური [illegible] თვითონ იაპონელების თვალსაზრისით, იგი მიუხედავად გარკვეული [illegible] ასპექტებისა (ისეთები, როგორც ქვედა რიგის მმართველების ან რიგით თანამშრომლების ინიციატივაზე ორიენტაციაა ან ზედა რგოლის მმართველების შედარებითი პასიურობა), ყლობს უდავო ღირსებას. მთავარი – ეს არის კოლექტივის ნევ-

რებს შორის პარმონიული ურთიერთობების უზრუნველყოფა, რადგან დადებითი შედეგების პირობებში იგი იძლევა ნარმატების გაზიარების შესაძლებლობას, ხოლო უარყოფითი შედეგებისას – არავის „არ აკარგინებს სახეს".

თანამშრომლების კეთილდღეობის პროგრამები. მრავალი იაპონური კომპანია სთავაზობს სოციალური მხარდაჭერის და თანამშრომლებისთვის კეთილდღეობის პროგრამების ფართო ნაკრებს. მაგალითად, კომპანია არ უზრუნველყოფს თანამშრომელს საცხოვრებელი ადგილით, რადგან თელის, რომ ეს მისი პირადი საქმეა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ახალგაზრდა თანამშრომლებს, რომლებსაც არ აქვთ საკუთარი საცხოვრებელი ადგილი, სთავაზობენ აღჭურვილ და ავეჯით განყობილ ადგილს კომპანიის საცხოვრებელ სახლებში ან სესხს დაბალი პროცენტით საცხოვრებელი ადგილი შეძენის მიზნით.

კოლექტივზე და ოჯახზე ორიენტირებული კულტურა. იაპონური მენეჯმენტის ერთერთ თავისებურებად ითვლება ჯგუფისადმი მიდრეკილებაზე ზენოლა, ჯგუფური ფსიქოლოგია. არსად სხვაგან არ აფასებენ ჯგუფურ ატმოსფეროს, ფსიქოლოგიურ კლიმატს ჯგუფში, როგორც იაპონიაში. კოლექტივიზმე დაფუძნებული იაპონური მენეჯმენტი იყენებს პიროვნებზე ზემოქმედების მორალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ბერკეტების მთელ სპექტრს. პირველ რიგში ეს არის პასუხისმგებლობის გრძნობა ჯგუფის ნინაშე, რაც იაპონურ მენტალიტეტში თითქმის ტოლია სირცხვილის გრძნობისა. თუ გავითვალისწინებთ, რომ საგადასახადო სისტემა მუშაობს შემოსაელების და მოსახლეობის მატერიალური მდგომარეობის გასაშუალოებაზე, საზოგადოებაში მინიმალურია განსხვავება კეთილდღეების მიხედვით, რაც იძლევა კოლექტივიზმის შეგრძნების საკმაოდ ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობას.

იაპონელები თელიან, რომ კომპანია ეკუთვნის თავის თანამშრომლებს, და არა აქციონერებს, როგორც აშშ-ში. სწორედ ამის ნყალობით ისინი ეჩვეიან იმ აზრს, რომ მათი როგორც მენეჯერების ისე თანამშრომლების ცხოვრება და კარიერა დამოკიდებული მათი კომპანიის კეთილდღეობაზე, რომ ყველა „ერთ ნავში ზის"

მართვის იაპონური ისტემი ჩამოთვლილი ყველა მახასიათებელი დაკავშირებულია ერთმანეთთან იმდენად მჭიდროდ, რომ ერთი ელემენტის მწყობრიდან გამოსვლამ შეიძლება გამოიწვიოს მთლიანი სისტემის კოლაფსი. შრომითი ურთიერთობები განისაზღვრება უვადო დასაქმების პირობებით. თანამშრომელების კეთილდღეობის პროგრამების მნიშვნელობა აშკარა ხდება, როდესაც ისინი დიდი პერიოდის განმავლობაში ერთ კომპანიაში მუშაობენ. მართვის იაპონური სისტემა წარმოადგენ მისი ყველა თვისების სინერგიის ეფექტს.

მენეჯერების როლი მართვის იაპონურ სისტემაში

მართვის ნებისმიერი სისტემის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნანილს წარმოადგენს ის, რომ მთავარ როლს ამ სისტემაში ასრულებს მენეჯერი, კერძოდ მმართველობითი კორპუსის უმაღლესი რგოლი (სანამოების ხელმძღვანელები, კომპანიის და კრპორაციების პრეზიდენტები, ვიცე პრეზიდენტების და ა.შ.). თანამედროვე ეტაპზე იაპონური სანაროების უმაღლესი მმართველები წარმოადგენენ იაპონური საზოგადოების განსაკუთრებულ ჯგუფს თავისი დამახასითებელი თვისებებით. ამ ფენის უმნიშვნელოვანეს მახასიათებელს წარმოადგებს ელიტარობა, რომელიც ნარჩუნდება უმაღლესი მართვის პოსებზე კადიდატებად უპირატესად იმ პირების შერჩევა, ვინს მიეკუთვნებიან მდიდარ ფენას და აქეთ შესაძლებლობა მიიღონ პრესტიჟული განათლება. თუმცა ბოლო დროს შეინიშნება მმართველობის თანამდებობებზე უფრო ნიჭიერი თანამშრობლების დანიშვნის ტენდენცია, და არჩევის მკაცრი დამთავრებული საგანმანათლებლო დაცესეუების პრესტიჟულობაზე დაფუძნებული პრინციპისგან ჩამოშორება, რაც გამოინევეს უმაღლესი მმართველობითიკ ომპექსის სოციალური ბაზის გამრავალფეროვნებას.

თუ დასავლეთის (უპირველეს ყოვლისა ამერიკის) კომპანიებსი უმაღლესი რგოლი მენეჯერები ეს დაქირაეებული პროფესიონალებია, რომლებსაც შეუძლიათ ნებისმიერ დროს იყონ განთავისფულებულნი აქციონერების შეკრების ან ნარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ, მაშინ იაპონურ კომპანიებში მათი მდგომარეობა უფრო სტაბილურია: ისინი ექსკლუზიურად „კომპანიის ხალხი" არიან, რომლებმას გაიარეს მთელი გზა რიგითი თანამშრომლიდან უმაღლეს მმართველამდე და რა თქმა უნდა სარგეელობენ უპირობო ნდო-

ბით და აეტორიტეტით. დაახლოებით 520 ნამყვანი იაპონური კომპანიის 9 ათასი ხელმძღვანელის და ტოპ-მენეჯერის ნარმოშობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ „კომპანიის ხალხად" ან „შიგნიდან დანინაურებულებს" მიეკუთვნება გამოკითხულთა 80%-ზე მეტი.

იაპონურ კომპანიებში სნორედ პრეზიდენტი და დირექტორთა საბჭო იღებს ყველა საკვანძო გადანყვეტილებას, საკადრო საკითხების ჩათვლით, მაშინ როდესაც აქციონერთა შეკრება თამაშობს ძირითადად ფორმალურ როლს.

გამომდინარე იქიდან რომ უმაღლესი მენეჯერების ამოცანას დასავლურ კომპანიებში ნარმოადგენს აქციონერების ინტერესების დაკმაყოფილება, ყველა ძალისხმევა მიმართულია მაქსიმალური მოგების მიღებაზე ხოლო გამომდინარე იქიდან, რომ დივიდენტების გადახდა ხდება კვართალში ერთხელ ან ნელინადში ორჯერ, ისინი იძულებულნი არიან გალად კვარდარულ დონეზეც კი, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავს მათ თავისუფლებას და შეაეთონ ყველაფერი შესაძლებელი შემოსავლიანობის მაღალი დონის უზრუნველსაყოფესაძლებლობებს როგორც ოპერაციულ მმართველობაში, ისეე სტრატეგიულ დაგეგმარებაში.

იაპონურ კომპანიებში უმაღლესი მენეჯმენტის ძალისხმევა გადატანილია მაქსიმალური მოგების მიღების გზით აქციონერების ინტერესების დაკმაყოფილებიდან, როგორც ეს დასავლეთში ხდება, მთლიანობაში კომპანიის სტაბილური განვითარებისთვის საჭირო პირობების შექმნაზე. შედეგად იაპონელი მენეჯერები ფლობენ ქმედებების დიდ თავისუფლება, ვიდრე დასავლეთის კოლეგები, და ორიენტირებულნი არიან კომპანიის განვიტარების საერთო სტრატეგიის შემშავებაზე, რომელიც მისცემდა მათ არა მარტო ნილის შენარჩუნების არამედ მისი გაზრდის შესაძლებლობას.

უმაღლესი მმართველი – ახალი მაბასიათებელია და მისი გამოჩენა დაკავშირებული ძირითადად უმაღლესი მამრთველების პოსტებზე კანდიდატების შევსების კრიტერიუმების ცვლილებასთან, ინდივიდუალურ შესაძლებლობების მიზედვით დანინაურების სისტემის შემოღების მცდელობასთან (ე.წ. „ჩქარი გზის" სისტემა), გადამზადების და კვლიფიკაციის ამაღლების საქმიანობის გაფართოებასთან, მმართველობით რგოლში ყოფილი საბელმნიფო მოხელეების და კომპანიების პროფკავშირების ნარმომადგენების აყვანის გაერცელებასთან. მკვლევარების აზრით, ეს ტენდენციები შენარჩუნდება უაზლოს მომავალშიც და მათი ზეგავლენა იაპონური მართველობი უმაღლეს რგოლზე გაიზრდება.

ცხრილი 9.4.1. იაპონური კომპანიების უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ნარმოშობა

ფაქტორები	ასპექტები
მენარმეობის და მართვის სისტემა	საკუთრება და კომპანიების დამფუძნებლები ავტორიტარიზმზე და პატრნალიზმზე დაფუძნებული ლიდერობა კლანური მენეჯმენტი კონკურენტული გამიზნვა
ადამიანური რესურსების მართვა	მორჩილება, შრომისმოყვარეობა, დისციპლინა მაღალი კვალიფიკაცია/ხარისხიანი განათლება გრძელვადიანი დასაქმება თვითმმართველობა
სტრუქტურა/სისტემა	იერარქიულობა დაკავშირებული და დაუკვშირებელი დივერსიფიკაცია
კულტურა/სისტემა	შეზღუდულიკოლექტივიზმი პარმონია და მდგრადობა უფროსების პატივისცემა ლოიალურობა

ნყარო: *WailerdsakN., SuchiroA.*TopExecutiveOrigins: ComparativeStudybetweenJapanandThailand// AsianBusiness&Management, 2004, Vol. 3. P. 91.

დასაელური სტანდარტებისგან ასევე საკმაოდ განსხვავდება იაპონურ კომპანიებში საშუალო რგოლის მენეჯმერების ფუნქციები და მდგომარეობა. ეს ძირითადად განყოფილების უფროსების არიან, რომლებსაც დაკისრებული აქვთ ოპერატიული ხელმძღვანელობის ფუნქციები.

როგორც ცნობილია, იაპონური კომპანიების ქვედანაყოფები და განყოფილებები ფუნქციონირებენ როგორც „მოგების ცენტრები". ეს ნიშნავს, რომ მათ ხელმძღვანელებს აქვს სრული თავისუფლება ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებაში, მაგრამ ამავდროულად მათ ეკისრებათ შესაბამისი რენტაბელურობის დონის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობა. ამ მნიშვნელობით იაპონელი მმართველების ფუნქციები თითქმის არ განსხვავდება დასავლეთის კოლეგებისგან. თუმცა ამავდროულად მათ ეკისრებათ კიდევ ერთი მეტისმეტად მნიშვნელოვანი ამოცანა – კოლექტივში დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა. ამიტომ სშუალო დონის მენეჯერები იაპონურ კომპანიებში უნდა ფლობდნენ არა მარტო შესაბამის პროფესიოულ ცოდნას, არამედ თვისებებს, რომლების თანამშრომლების და დაქვეითებულების პატივისცემა და ნდობას ინვევს.

ისევე როგორც უმაღლესი მმართველების, იაპონელი შაშუალო რგოლის წარმოამდგენლები – ძირითადათ „კომპანიის ხალხს" მიეკუთვნებიან, რაც მნიშნველოვნად უადვილებთ მათ კოლექტივში ურტიერთობების პორმონიზაციის ამოცანას, რადგან კარიერულ კიბეზე მსელელობისა, ისინი ასწრებენ აითვისონ სწორედ ის არაფორმალური და დაუწერელი ნორმები და წესები, როლებთანაც შესაბამისობაში შენდება იაპონურ კომპანიებში ადამიანების ურთიერთობები.

გამომდინარე იქიდან რომ იაპონურ საზოგადოებაში თავისი გალიტარული ცნობიერებით არ არის ნახალისებული ჯგუფის ფარგლებში საკმაოდ მკვეთრი განსხვევება კონკრეტული პირების მდგომარეობაში, დაქვემდებარებულებთან საერთოე ენის გამონახვის მიზნით იაპონელი მენეჯერები თავს არიდებენ საკუთარი განსხვავებული მდგომარეობის დემონსტრაციას, და პირიქით ხაზს უსვამენ თავის სიახლოვეს რიგით თანამშრომლებთან. მათთვის არ არსებობს ცალკე სასადილოები ან ავტოსადგომები, მათი კაბინეტები თითქმის არაფრით არ განსხვავდება სხვა დანარჩენი ფარტისგან, საფირმო ტანსაცმელი უბრალო და მოკრძალებულია. საპირისპიროდ, დასავლეთ ევროპის და ამერიკის კომპანიებში ფართოდ გამოიყენება ძალაუფლების ისეთი ატრიბუტები როგორც, მენეჯერებისთვის ცალკე გამოოფილი სასდიოები, კაბინეტების მდიდარი ინტერიერი, ძვირი სამსახურეობრივი მანქანებით და ა.შ.

მენჯმენტის იაპონური მოდელის სხვა ქვეყნებში გამოყენების შესაძლებლობები

ინსტიტუციონალური თავისბურებების, ორგანიზაციული სტრუქტურების და მმართველობითი პრაქტიკის უნიკალური შერწყმა ახასიათებს იაპონურ საქმიან ორგნიზაციას.

მრავალი კელეევარი, იაპონური ეკონომიკის ეფექტურობის ამ უმშნივნელოვანესი ფაქტორის განხილვისას, საუბრობს იაპონური გამოცდილების სხვა ქვეყნებში გამოყნების შესაძლებლობებზე როგორც ცალკეული კომპანიის დონეზე, ისე ეკონომიკაშიც მთლიანობაში.

თუმცა ძალინ ხშირად, იაპონური მმართველობილი პრაქტიკის იმპორტის მცდელობების სრულდებოდა ნანილობრივი ან მთლიანი წარუმატებლობით.

ის, რასაც უნოდებენ იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებას, სინამდვილეში წარმოადგენს სისტემას, რომლეშიც ელემენტების აესებენ ერთმანეთს. ეს სისტემა ადაპტირებულია დემოგრაფიულ, სოციალური, მაკროეკონომიკურ, სამართლებრივ და პოლიტიკურ გარემოსთან, რომელში ფუნქციონირებს იაპონური ბიზნესი მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. შესაბამისად, მართვის სიტემის ცალკეული თავისებურებები და მათი მნიშვნელობა იაპონური ეკონომიკის ეფექტურობისთვის შეუძლებელია სნორედ შეფასებდეს განცალკევებისას, სხვა ელემენტებისგან იზოლირებით და გარემოს კონტექსტში განხიელის გარეშე, რომელშიც ფუნქციონირებს მთლიანი სისტემა. მეტიც, ანალიზი აჩვენებს, რომ ცალკეული ელემენტების გადმოლება სხვა ქვეყნების მართვის სისტემებში, სადაც არ არსებობს დანარჩენი, შემავსებელი ელემენტების, განწირულია წარუმატებლობისთვის ან საუთესო შემთხვევაში – შეზღუდული შედეგებისთვის.

იაპონური ტრანსნაციონალური კომპანიების საზღვარგარეთული ქვედანაყოფების მართვა: ეროვნული და საქმიანი კულტურების შეჯახება

მენეჯმენტის ეროვნული მოდელების შედარებითი ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე, სადაც თვალსაჩინოდ და უშუალოდ ხორციელდება ეროვნული საქმიანი კულტურების და მენეჯმენტის სტილის შედარება და „შეპირაპირება". ჯ. ლინკოლნი და თანაავტორები იხილავდნენ მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზის საკითხებს, იაპონური საერთაშორისო კომპანიებსი ქვედანაყოფების ფუნქციონირების პრაქტიკას გერმანიაში ძირითადად ჩრდილოეთ რეინის – ვესტფალიის მინებზე. ლონდონის მსგავსად დიუსელდორფი და მიმდებარე რაიონები ხასიათდება იაპონური კომპანიების მაღალი კონცენტრაციის ევროპაში.

სოციალურ-კულტურული ბარიერების. იაპონელი რეზიდენტების დიუსელდორფის საზოგადოება ერთ-ერთი უძველესია ევროპაში. ის უზრუნველყოფს თითქმის ყველა პრობას, რომლეიც ხელსუწყობს იაპონელი მენეჯერების და მათი ოჯახების ცხოვრების სტილს: იაპონური სამსაზარეულოს მაღაზიებიდ ა რესტორნები, იაპონური სკოლები ბავშვებისთვის, კულტურული დანესებულებების, კლუბები, ასოციაციები და ა.შ. ეს ყველაფერი იძლევა უმტკივნეულო როტაციის რეალურ შესაძლებლობებს. აშკარაა, რომ არსებობს იმასთან დაკავშირებული უარყოფითი მომენტებიც, რომ გარკვეული იზოლირება არ აძლევს მენეჯერებს და მისი ოჯახების ნევრებს გლობალური გამოცდილებიდს და საზღვარგარეთ მივლინებისგან მოგების მიღების შესაძლებლობას. გარდა ამისა დიუსელდორფის ანკლავის ზომები და იზოლირებულობის ხრისხი ინევს ეჭვს ადგილობრივი მოსახლეობის მხრიდან, რომ იაპონელები განსხვავდების კლენებით და ჩაეტილობით.

ინგლისური ენის რობლემა. ინგლისური ენა გერმანიაში განლაგებული იაპონური სასერტაშორისოკომანიების ძირითად ამუშაო ენაა, რასაც აქვს აშკარა ახსნა: 1. იგივე კომპანიების ფუნქტციონირებენ ევროპის სხვა ქვეყნებში და აშშ-ში; 2. უმაღლესი განათლების მქონე ყველა იაპონელი ფლობს ინგლისურ ენას, მართალი მათი პრაქტიკა არ არის საკმარისი; 3. გერმანიაში არსებული იაპონური საერთაშორისო კომაპნიების მრავალი თანაშრომელი არ არის არც გერმანელი და არს იაპონელი. ამასთან დასაელური თანამსრობლები (მათ შორის გერმანელებიც) არ საუბრობენ იაპონურად, ხოლო ინგლისური ენა არ ნარმოაგენს მათ მშობლიურ ენას არც აგილობრივი მენეჯერებისთვის და ეკსპატიატების უმრაელესობისთვის.

იაპონური ტრანსნაციონალური კომპანიების გერმანული ქვედანაყოფების ავტომონიურობა. იაონური კომპანიების ქვედანაყოფების გერმანიაში ფლობენ ნაკლებ ავტონომიურობა ვიდრე ჩრდილოეთამერიკულები. შესაძლებელია ეს იმით აიხსნება, რომ გერმანიაში მოქმედი 1000 იაპონური კომპანიის 60% მეტი, სინამდვილეში ენევიან ეაქრობას და მომსახურებას და მხოლდ 10% აქვს სამენარმეო ქვედანაყოფები.

რამდენად მისაღების იაპონური კორპორაციების ქვედანაყოფების ავტონომია? ეს საკითხი მჭიდროდაა დაკავშირებული აგილობრივი თანამშრომლების და მენეჯერების ხელმძღვანელი თანადებობის დაკაების და გადანყვეტილებისმირების პროცესში ჩართულობის შესაძლებლობებთან. კელევები აჩვენებენ, რომ მხოლდ იშვიათ შემთხვევაში სთავაზობენ გერმანელებს უმაღლესი მმართველობითი თანამდებობები იაპონური კომპანიების ადგილობრივ ქვედანაყოფებში.

სტატუსის იერარქია. იაპონიაში ფორმალური სტრუქტურების ერთ-ერთ განმასხვავებლ თვისებად ითვლება რანჟირების სტანდარტული სისტემა, რომელიც ზუსტად ადენს თნამშრომლების პოზიციონირებას ვერტიკალურ სტატუსის იერარქიაში. მოუხედავად იმისა, თუ რას ნარმოადგენს ორგანიზაცია და ორგანიზაციული ერთეული (კომპანია, სახელმწიფო დანესებულება, საგანმათლებლო დანესებულება), ტიტულები და ნოდებები ყოველთვის ერთი და იგივეს ნიშნავს. ცნობილი საჟიზიტო ბარათების იაპონური რიტუალია საქმიანი მოლაპარაკებების დროს განკუთვნილია მხარეების დონეების განსაზღერისთვის.

გერმანელების პატივისცემით ეპყრობიან ტიტულებს და წოდებებს, მაგრამ რანგების და ნონეების რაოდეობა ნაკლები აქვთ, თან სხვდასხვა ორგანიზაციებში სხვადასხვანაირები. „გერმანიაში რთულია გაიგო ვინ არის ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ვინ – ნანყვანიმენეჯერი თანამდებობით და პასუხისმგებლობის ხარისხით – ამბობენ იაპონელები –

თქვენ ბევრ დროს ფუჭად დაკარგავთ, როცა გაარკვევთ, რომ თქვენს პარტნიორს არ აქვს შესაბამისი უფლებამოსილება. მისი სავიზიტო ბარათიდანვე ერ გაიგებ მის თანამდებობას".

9.5. იაპონური მენეჯმენტის ახალი ტენდენციები

დიდი ხნის განმავლობაში მართვის იაპონური სისტემა აჩვენებდა თავის ეფექტურობას და როგორც დასავლური, ისე იაპონელი სპეციალისტების მიერ განიხილობადა როგორც ქვეყნის ეკონომიკური წარმატების უმნიშვნელოვანის ფაქტორი. თუმცა 1990 ნლებში ეკონომიკური სიტუაციის მკვეთრმა გაუარსებამ დააქვემდებარა იგი სერიოზულ გამოცდებს. იზრდებობდა ქვეყანაში შექმნილი მარტვის სისტემის კარდინალური ტრანსპორმაციის ტენდენციები, უპირველეს ყოვლისა საკადრო მენეჯმენტის სფეროში და მასთან დაკავშირებული ისეთი სისტემებისა, როგორც უვადო ხელშეკურლებები, დანინაურება სტაჟის მიხედვით, ანაზღურება ასაკთან მიმართებაში. იაპონურ კომპანიებში კადრების მართვის პრაქტიკაში აქტიურად ხდებოდა დასაელეთისთვის და განსაკუთრების აშშ-სთვის, ვიდრე იაპონიისთვის დამახასიათებეი ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. შრომის განანილების სისტემის სპეციალიზაცია ხდის შესაძლებელს მსგავს გადასელას. დაახლოებით 50 ნლის ასაკში თანამშრომლებთან იხილავენ სამომაელო პერსპექტივებს: მათ შეუძლიათ აირჩიონ გადასხვა სხვა კომპანიაში ან ამ კომპანიაში დარჩნენ საპენსიო ასაკმდე. ეს სისტემა დაფუძნებულია ხალხის მიმართ პატივისცემაზე და მკვეთრად განსხვავდება სისტემისგან „დავასაქმე-გავანთავისუფლე". ანაზღაურების სისტემა იცვლება შრომის სიდა ბაზარზე ყველა თანამშრომლისთვის თანაბარი მცირე განსხვავებით სტატუსის სისტემის ფარგებში დონის პრინციპიდან სისტემაზე, რომელიც იძლევა შესმჩნევი განსვავებების დაშვების შესაძლებლობას უნარების და კვალიფიკაციის დონესთან შესაბამისობაში.

XX-XXI საუკუნეებში იაპონიის ეკონომიკური სიტუაცია და ეკონომიკური და მართვის მოდელის კრიზისი.

დღესდღეისობით იაპონია განიცდის სერიოზულ ეკონომიკურ სიძნელეებს. დანყებული 1990 იანი წლებიდან ყველანა ბევრისთვის იქცა ჩამავალი მზის ქვეყნად, ხოლო ყველა პესიმისტურად განწყობილი ანალიტიკოსების თელიან, რომ „იაპონია ნახეერად მკვდარი". ფაქტების თვალსაჩინოდ ადასტურებენ ამ პესიმიზმს.

იაპონიის ეკონომიკური ზრდის ტემპები 1990 წლებში დიდი შეიდიანის ყვეყნებშო შორის ყველაზე დაბალი იყო. 1992-1999 წლებში იგი შეადგენდა საშუალოდ 0,5% წელიწადში (თუმცა 2004 წელს მდგომარეობა გაუმჯობესდა: მშპ-ს ზრდამ შეადგინა 209%).

იენის კურსის გარეეული გამყარების შემდეგ, დაახლოებით 80 იენა ერთ დოლარში 1995 ნლის გადაფხულში, XX საუკუნის ბოლო ათნლეულის ბოლოსკენ იაპონიის ეროვნული ვალუტა დაეცა 120 იენამდე ერთ დოლარში (2006 წ. თებერელის დასაწყისში დოლარმა შეადგინა 118 იენა).

თუ სახელმნიფო ბიუჯეტის დეფიციტმა 1993 წელ შეადგინა 2,8% მშპ, მაშინ 2001 წლისთვის მან მიაღწია 11,4% და წარმოადგენდა ეყელა დიდს დიდი შეიდეულის ქვეყნებს შორის.

ჯერ კიდევ 1991 წელს სახელმნიფო ვალმა შეადგინა მშპ-ს 51%, მაგრამ 2000 წლისთვის მან გადააჭარბა 150% ნიშნულს, და 2004 წელს მიაღწია 161%. დღესრეობით იაპონიის სახემნიფო ვალი მსოფლიოში ყველაზე მაღალია და მოსალოდნელია მისი სამომაელო ეკსკალაცია. ასეთი უზარმაზარი ვალის მომსახურებას დასჭირდება მთლიანი საგასახადო შემოსავლების 70% გამოყენება.

შიდა ბაზარზე შეიმჩნევა საქონლის ჭარბი წარმოება და შესაბამისად სამომხმარებლო მოთხოვნის ვარდნა. ასე, ეკონომიკური ჩავარდნის პიკში საავტომობილო გაყიდვები 1997 წლის თებერელიდან 1998 წლის თებერელამდე პერიოდში შემცირდა 22%-ით (ამასთან ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლები იაპონიაში 1998 იყო უარყოფითი და შეადგენდნენ -2,5%). გარდა ამისა, ავტომობილების წარმოების მოცულობის მიხედვით მსოფლიოს პრიეელ ქვეყანაში, როგორსაც წარმოადგენს იაპონია, ბოლო ათნლეული განმავლობაში ავტომობილების ნარმოება შემცირდა ერთი მეოთხედით, მაშინ როდესაც ძირითად კონ-

კურენტ ქვეყნებში იგი გაიზარდა: გერმანიაში – 14%, აშშ-ში – 35%.

დაახლოებით 3 პროცენტით შემცირდა კომპანიების მოგება, ხოლო იაპონურიკომპანიების 60% 2000 წელს საერთოდ არ იხდიდნენ მოგების გადასახადს გამომდინარე თავისი დანაკარგებიდან, ასევე იყებებდნენ შემოსავლების დამალვის სხვადასხვა მექანიზმებს.

საპროცენტო განაკვეთის დონე იაპონიაში თითქმის ნულს უტოლდება (0,1% 2006 წელს), რაც არ იძლევა ეკონომიური ზრდის სტიმულირებას საკრედიტო რესურსების საპროცენტო განაკვეთის დაწევის ხარჯზე გაიაფების ტრადიციული მეთოდით.

დაიწყო უმუშევრობის ზრდა, რაც ადრე იაპონიას არ ახასიათებდა. ტრადიციულად დაბალი დონიდან 2,5-3% უმუშევრობა 1998 წელს აეიდა 4,5%, ხოლო 2003 წელს იგი უკვე შეადგენდა 5,3%.

სავალუტო-ფინანსური კრიზისის შედეგად სამხრეთ-არმოსავლეთ აზიაში)1997-1998 წწ.) მოთხოვნა მოცემულ რეგიონალურ ბაზარზე 1990 წლების ბოლოს საგრძნობლად შემცირდა, რამაც დარტყმა მიაყენა იაპონიის ეკონომიკას (იაპონური ექსპორტის დაახლოებით 40% დაკავშირებულია ამ რეგიონთან). 1998 წლის ინვარში იაპონური ექსპორტის ვარდბამ აღნიშნულ ბაზარზე შეადგინა 11,5%.

1990 წლებში იაპონია ნალეკა გაკოტრებების ნადვილმა ტალღამ ფიასკოთა შორის ყველა ყველაზე ხმაურიანი იყო მსხვილი ფინანსურიკომპანიის „იამაიტი-სექიურიტის" და ბანკის „ჰოკაიდუ ტაკუშოკუ" გაკოტრება. 2000 წლის ზაფხულში საცალო ვაჭრობის კომპანია „სოტო", რომლის ვალმა შეადგინა თითქმის 2 ტრლნ იენა ($18 მლრდ).

იაპონია – ნადრეეი სიბერის ქვეყანაა. 2004 წელს ქვეყნის მოსახლეობის 19% შეადგინა 65 წელს ზემოთ მყოფმა მოსახლეობა, ხოლო 2015 წელს 25%.

იაპონიის ეკონომიკურ გავითარებაში უარყოფითი როლი 1990 წლების მეორე ნახევარში ითამაშა სრულები გაუთვალისწინებელმა მოვლენებმა, რომელთაგან ყველაზე ორმაგი ზარალი განიცადა: 1995 წლის ინისძვრა კობაში, რომელსაც მოყვა ფინანსური ბაზრის რყეები და Nikkei ინდექსის დრამატული ვარდნა, ასევე 1997 წლის სავალუტო-ფინანსურიკრიზისი სამხეთ-აღმოსავლეთის რეგიონში, რომელმაც მნიშნველოვანი ზარალი მიაყენა ქვეყნის ეკონომიკის ექსპორტის სექტორს.

ეეცდებით აეღნიშნოთ იაპონიის ძირითადი თანამედროვე პრობლემები. ისინი შეიძლება ექვს ჯგუფად დავყოთ.

1. მძიმე ფინანსური მდგომარეობა. მოხდა იაპონიის საფინანსო სიტემის ნადვილი გაკოტრება, რაც გამოიხატება:

- სახელმნიფო ბიუჯეტის დეფიციტში დაუშვებლად მაღალი სახელმნიფო დანახარჯების გამო მარტო ივესტიციებს სატრანსპორტო და ირიგაციის სისტემაში ეკონომიკური კრიზისის გამწვეებისას (1990 წლების მეორე ნახევარი) უნდა შეედგინა $531 მლრდ. სახელმნიფო ეცადა რეაგირება მოეხდინა კერძო სექტორში შემცირებულ მოთხოვნაზე სახელმნიფო ხარჯების ზრდის ხარჯზე, რმლებმაც ვერ მოახდინეს საგადასახადო ნაკადების უზრუნველყოფა. შესაბამისასდ ეკონომიკის საჭიროს ფულადი სახსრების შესავსებად საჭირო გახდა სახელმნიფ ვალის მექანიზმის აქტიური გამოყენება. რასთან იაპონიის ბანკი ამკაცრება საკრედიტო-ფულად პოლიტიკას, საროცენტო განაკვეთის უფრო ნელა დაწევით, ვიდრე ფასების ვარდა შიდა ბაზარზე;

საბანკო კრიზისში: იაპონური ბანკებს დაეკისრათ უიმედო სესხების ტვირთი რომლის ჯამი შეადგენდა თითქმის 200 მლრდ;

- ქეეყნის გადამხდელუნარიანობის რეიტინგის დანეეაში: ნამყვანი მსოფლიო საინვესტიციო სააგენტობმა, მაგალითად *Moodi, დაწიეს იაპონიის ნდობის კრედიტი;*
- ფინანსურ აქტიეებზე ფასები დაცემაში (აქციებისა და ობლიგაციების კურსის ვარდნა), გადაფასების სედეგად ფასების დაცემაში უძრაე ქონებაზე, ბაზრებსი გადანაცაში. ფასიანი ქაღალდების ხელოენურად გაბერისი ფასები არ ასახავდნენ კომპანიების რეალურ შემოსაელებს, რომლებიც მცირდებოდა შიდა ბაზარზე მოთხოვნის შემცირების გამო.

იაპონური ეკონომიკის საბანკო კრიზისის განსახიერებად საფინანსო სპეკულაციები იქცა. ეკონომიკური ბუმის პერიოდში ბანკები გასცემდნენ სესხებს შესაბამისი დაფარვის უზრუნველყოფის გარეშე (ფასიანი ქაღალდების, მინის, უძრაეი ქონების სანაცელოდ, რომლებიც იზრდებოდნენ ფასში 1990 წლების დასაწყისამდე). კომპანიების ერთმანეთი ბიზნე-

ში და ატივებში ურთიერთ მონანილეობის სისტემა ასევე ეჭვის ქვეშ აყენებდა აფიანსო დანეულებების კლენტების გადამხდელუნარიანობას. ამიტომ სერიოზული ბანკები ხშირად გასცემდნენ სესხებს საეჭვო სპეკულაციური ოპერაციებისთვის, ხოლო დაწყებული ეკონომიკის სტაგნაციის შედეგად ამრენველო, სავაწრო, სამშენებლო და ფინანსური ორგანიზაციები ვერ ასრულებდნენ თავის საკრედიტო ვალდებულებას. ფასების დაცემა უძრავქონებაზე, ფასიანი ქაღალდების კურსის დაცემა გაუფასურა ჩადებული აქტივები, და შედეგად საბანკო სისტემაში უიმედო ვალები ჯამმა შეადგინა დაახლოებით 50ტრლნ ($200 მლრდ) რა სესაბამება ქვეყნის მშპ-ს 15%.

სახელმნიფომ, რომელმას ჯერ კიეე ომის შემდგომ პერიოდში ბანკები საკთარი მრაფველობის ქვეყ აიყვანა, პირველ ხანებში დახმარებას უნეედა რთულ სიტუაციაში აღმოჩენილ ბანკებს და აძლეედა სესხს უიმედო სესხების დასაფარავად. შემდეგ სახელმნიფო პოლიტიკა შეიცეალა, და მხოლოდ 20 მსხვილი ბანკი რჩებოდა სახელმნიფო კონტროლის ქვეშ, ხოლო 2001 წლისთვის გადაწყდა ბანკების მხარდაჭერაზე მთლიანად უარსი თქმა. 1995 წელს ბანკების გაკოტრების პროცედურის შემოღების შემდეგ იაპონიის საბანკო სისტემაში დაინყო გაკოტრების ნავილი ტალღა. თუმა საბანკო კრიზისმა მიგვიყვანა საფინანსო სისტემია გამოჯანსაღებამდე. რიგი გაკოტრებების სემდეგ შერწყმის და სთანთქვის შედეგად ჩამოყალიბდა ახალი ძლიერი ბანკები, როგორც მაგალითად *Bank of Tokyo-Mitsubishi, რომელიც იქცა ძლიერი იაპონური საფინანსო დნესებულების პროტოტიპად.*

მოსალოდნელია რომ იაპონური ბაკები მომავალი რაოოდენიმე წლის განმავობაში გაგრძელებენ არდგენას, ბოლო კრიზის მერე, გაგრძელდება მატი რეორგანიზაცია და აქტივებისა და პასივების სტრუქტურული გარდაქმნა. იაპონურმა ბანებმა გამოდინარე გადატანილი სიძნელებისა დაკარგეს პირვი ადგილები მსოფლიო რეინტინგში (სულ ცოტა ხნის წინ 9 იაპონური ბანკი შედიოდა მასოფლიო ლიდერების ათეულში აქტივებისსიდის მიხედვით, ეხლა მათი პოზიციები საკმაოდ მოკრზალებულია). მიუხედავად მამისა, თუ ჩავთვლით, რომ იაპნელები ყოველთვის ახერბდნენ ღირსეულად გამოსვლას ნებისმიერი სიძნელეებიდან, საბანკო სისტემის სესხების გაცემის უნარი უკვე XXI საუკუნის პირველი ათნლეული ბოლოსკენ აღდგება.

სიძნელეები ექსპორტის სფეროში. XX-XXIსაუკუნეების პირზე საგრძნობლად შემცირდა იაპონური ექსპორტი მოცულობა აზიის სამხრეთ-აღმოსაველეთ რეგიონში, გრძელდება იაპონიისა და სხვა ევროკავშირის ქვეყნების „სავაჭრო ომები" იაპონიის ექსპორტის შემცირების ძირითაად შედეგები იასხსნება იმით, რომ ეკნომიკური ზრდის იაპონურ მოდელში ექსპორტი ნარმოადგენ განვითარების ძრავას. პირვე რიგში შერიოზული დარტყმა ექსპორტს მიაყენა იენის გამყარებამ დოლართან მიმართებაში 1992 და 1995 წლებში. ქვეყნის ეკონომიკური სიტუაიის დაუმჯობესების მიზნით საჭირო გახდა ეროვნული ვალუტის დევალვირება, მერიკული დოლარების შესყიევით და უზარმაზარი საეალუტო რეზერვების შექმნით (2004 წლისთვის იაპონიის რეზერვებმა გადააჭარბეს $800 მლრდ, და იქცნენ მსოფლიოს ყველა დიდ რეზერვებად). თმცა იენის კურსის საერთო ზრდამ გამოინვია სამხრეთ-აღმოსაველეთი აზიის ქვეყნებიდან იმპორტის ზრდა, რამაც შიდა ბაზარზე მოთხვონის სტანგნაციასთან ერთდ გამოინვია ფასების დაცემა და უარყოფით ზეგავლენა ეკონომიკის კონიუნქტურაზე. მეორე, იაპონუი ექსპორტის შემცირება გამონვეული იყო იაპონური კომპანიების ნარმოების ინტერნაციონალიზაციის პროცესით, რომლებსაც გადაყავდათ თავისი საანარმოები საქონლის გასაღების ქვეყნებში (აშშ, ევროპა) ან სამხრეთ-აღმოსაველეთ აზიაში შრომის ანაზღაურების უფრო მცირე დანახრჯებით.

შიდა მოთხოვნის შემცირება. შიდა ბაზარზე მოხდა საქონლის ჭარბი წაროება, რაც იყოს შეცდომითი გათვლების შედეგი და იმედების დამყარება ეკონომიკური ზრდის სტაბილუ ტემპზე და მოსახლეობის შემოსაელების გარდაზე. რეგიონის სხვა ქვეყნებიდან შემოტანილმა იაფმა და ხარისხიანმა საქონელმა გამოინვია ფასების დანევა, რაც მომხმარებლებს აძლეედა ფასის დანევის სამომავლო ტენენციის იმეს. მოთხოვნის შემცირებამ გამოინვია იაპონური ნარმოების თანამედროვე სტაგნაცია. მოთხოვნის შემცირებას ასევე უნყობს ხელს ისეთი მიზეზი, როგორიც მოსახლეობის დაბერება.

მოსახლობის დაბერება. მცემული პრობლემბა თითქმის უმნიშვნელოვანესია იაპონიაში. იაპონიასი არის სიცოხლისუნარიანობის მსოლფიოში ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი (საშუალო ასაკი თითქმის 80 ტოლია). მოსახლეობის დაბრების შედეგი არაერთფეროვანია. პრიელ რიგში, მცირდება ახალგაზრდებს რიცხვი. იაპონური კომპანიები უკვე გა-

ნიცდიან ახალგაზრდა მობილური არასტანდარტული აზრონების მქონე სამშაო ძალის ნაკლებობას. უმაღლესი მმართველობითი პერსონალი საშუალო ასაკი კი იაპონიის მხვილკომპანიებში სეადგენს 60 წელს. თუ გავითავალისწინებთ ხანში შესული ადმიანების კონსერვატიზმს, შეგვილია მხოლოდ ნარმოვიდგინოთ, სად შეიყვანენ მსგავსი დირექტორები თანამედროვე სანარმოებს სნრაფი ცვლილებების ეპოქაში. მეორე, ასაკიანი მოსახლეობის წილის მატება გულისხმობს დანახარჯების გაზრდას ჯანდაცვაზე და საპენსიო უზრუნველყოფაზე,რასაც ჩიხში შეყავს სახელმნიფო ფინანსები. უკვე ეხლა არსებობს საპენსიო ასაკი ანევის სურვილი 60-დან 65-ნლამდე სოციალურ სფეროზე დატვირთის კომპენსაციის ნაცვლად. თუმცა საბიუჯეტო დეფიციტის მატებისას სოციალური დანახარჯების გამო, რაც გამონვეული მოსახლეობის დაბერებით, იაპონიას აქტიუად მოუნევს სოფლიო ფინანსურ ბზრებზე ვალების აღება, რაც შეიტანს უარეს გაურეველობას გლობალურ საფინანსო სისტემაში.

მართვის იაპონური სისტემის კრიზისი. მენეჯმენტის იაპონურ სისტემაა გააჩნია ძლაიან ძძლიერი მახასითებელი შესანიშნავი ადმინისტრირების მხრივ. გამომდინარე იქიდან, რომა რიან შესანიშნავი შემცრულებლების, გააჩნიათ გუნდში მუშაობის შესანიშნავი უნარი, იაპონელები ეეროპელებზე და ამერიკელებზე ნაკლების ხარისხით ფლობენ ლიდერობის სულს და არასტანდარტულ აზროვნებას. კარგად ანყობილი იაპონურ მართვის მექანიზმი პროდუქტიულად მსაობს მხოლოდ იმ შემთხვეევაში, თუ მას მისცეს სნორი ალგორითმი, განვითარების სნორი მართულება. სისტემის შესამინშნავი მიმდრეერე, იაპონელები სტრუქტურის საშინელი არქიტექტორების არან (გავიხსენოთ,რ მ 1940 ნლებში ეგ სისტემა იაპონიამში ამერიკელებმა ააშენეს, ომიმდგმ პერიოდში გატარებული რეფორმებით). პრადაქოსი იმაში მდგომარეობს, რომ ამ სისტემის რესურსი ამოინურა. გლობალური ეკონომიკური და ფინანსური სიტემის არასტაბილურობა, სიძნელეები ეროვნულ ეკონომიკაში, ხალხის და იდეების კმარისობა, ეჭვ ქეეშ დააყენეს იაპონური განვითარების გზის მართებულობა.ბიზნეში ურთიერთქმედების სისტემა კეირეტსუ, რომელმაც საერთო ნასეთაობამდე მიგვიყვანა და განდევნა მეურნეობის საზაბრო პრინციპების, ოდესაც „გონივრული" კორუპციაში დაბრჩობილი მთავრობა, დღესდღეობით უკვე ნაროადგენს დაბრკოლებას ცვლილებების გზაზე მრავალი ეკონომისტის აზრით, იაპონია განიცდის სისტემურ უძრაობას და ნოსტალგიას მეიზის რევოლუციის პერიოდი აეტორიტარულ დროზე და მოყოლებულ რეფორმებზე. ტოკია აბუკსავებს, რადგან ძველი იაპონიის ეკონომიკის მანქანაში ჩადებული პროგრამა აღარ მუშოაბს, ახალი კი არ არსებობს. სიტუაციის კომუკურობა იმაში მდგომარეობს, რომ იაპონელები აღმოჩმდენე უიმედოდ დაძველებული სისტემის კარგდი მენეჯერები.

თანამედრო ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების სისუსტე. იაპონია, რომელიც სულ ცატა ხნის ნინ განსაზღვრავდა ინფორმაციული ტექნოლოგიებს ტონს, გლობალური ინფორმაციული სისტემის და ინტერნეტის განვითარებასთან რისკავს დარჩეს მსოფლიო პრგრესის კუდში. ამის ახსნა ადვილია – საქმე იმაში მდგომარებს, რომ ინტერნეტით გადაცემული ინფორმაცია, უმრავლეს შემთხეევაში იყენებ ინგლისურს როგორს მატარებელე ენას, იაპონიაში კი ყველა კვაიფიციური სპეციალისტი ეერ ფლობს ამ ენას. ჩნდება სიძნელეები ფინანსურ სფეროში, ვაჭორბაში ინტერნეტის ტექნოლოგიის გამოყენებაშიც, გარდა ამისა იაპონიას უღალა *highteeh* დარგების გაეითარებსი სტრატეგიამას. თუ აშშ-ში დროულად შენყვიტედ კმპიუტერების და ინფორმაციული სისტემების (*hardwarc*) მატერიალური შემადგებლობის ნარმოებაზე სპეციალიზაცია და აიღეს პროგრამული უზრუნველყოფის – თანამედროვე ინფორმაციული სისტემის ტვინის *(software),*ნარმოების და ექსპორტის კურსი, მაშინ იაპონია აგრძელებდა მიკროპროცესორების და კოპიუტერების ნარმოებას, რომლებიც ჩკეიანი შემცეელობის გარეშე უბრალო „რკინას" ნარმოაგენდნენ. გარდა ამისა აშშ-ში 2000 ლის დასანყისისთვის ეკონომიკის ინეესტიციების 40% დაკავშირებული იყო ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვასთან, მაშინ როდესაც იაპონიის შესაბამისმა მაჩვენებლება 25% ძლივს გადააჭარბა, თანამედროვე ტექნოლგოიების მამოძრავებელი ძალა კი არის *software, და არა hardware.*

ქვეყნების საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობების ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი მაიკლ პორტერი გაზეთში „FinancialTimes" 2000 ნლის 5 ივლისს გამოქვეყნებულ სტატიაში „იაპონიის დემონი-ტყუპები", გამოყო იაპონიის „ეკონომიკური ავადმოყოფობის" ორი მიზეზი: მენეჯმენტის სისტემა და სახელმნიფოს ინტერვენციონალიზმი. სა-

ინტერესოა, რომ დიდი დროის განმავლობაში იგივე ორი ფაქტორი განიხილებოდა როგორ იაპონიის ომისშემდგომი პერიოდის ნარმატების მიზეზად. თუმცა პორტერის აზრით თანახმად, იაპონიის 1960-1980 წლების მაღალკონკურენტუნარიანობის ტრადიციული ახსნა არამართებულია.

პორტერის ჯგუფის მიერ ჩატარებულმა მრეწველობის დარგების მთელი სპექტრის კვლევამ აჩვენა, რომ იაპონური ეკონომიკის უფროკონკურენტუნარ დარგებში, როგორც მანქანათმშენებლობა, ვიდეოტექნიკის და რობოტების ნარმოება, ნაკლების ხარისხით ექვემდებარებოდ სახემწიფო რეგულირებას, მაშნ როდესაც ისეთი კონკურენტუუნარო დარგების, რომლებიც მოიცავდნენ ქიმიურ მრეწველობას, ავიამშენებლობას, საფინანსო მომსახურებას და პროგრამული უზრუნველყოფის ნარმოებას, სარგებლობდნენ თავრობის საყოველთაო პრექტირებით. მთავრობის ინტერვენციონალიზმმა და პროტექციონიზმა მიგვიყვანეს დიდ დანახარჯებამდე, რომლებსაც ანაზღაურებდნენ იაპონელი მომხარებლების (იაპონიაში ცხოვრების სიძვირი მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე მაღალია ფასების სიძვირის გამო), ასევე იქცა ყველა კომპანიის ტვირთად, რომლებიც იძულებულნი იყვნენ ნაყოლოდნენ დარგობრივ ლიდერს, დარგის ყველაზე უარესი კომპანიის სნრაფ ცვლილებაზე ორინტაციის მაგიერად. შესაბამისად, იაპონია არ ნარმოადგენს განვითარების ეტატისტიკური მოდელის ნარმატების უნიკალურ მაგალითს, პირიქით, ქვეყნის საერთაშო ნარმატება დაკავშირებულია ეკონომიკის მხოლოდ იმ დარგებთან, რომლებში შიდან ონკურენცია უფრო ინტენსიური იყო, ხოლო სახელმნიფო ჩარევა მინიმალური.

ასევე სადაო მტკიცებულება მენეჯმენტის იაპონური მოდელის ნარმატების შესახებ. იაპონური კონკურენციის რეალური სტილი შეიძება იყოს ნარმოებაში მაღალ ხარისხზე და საქონლის მუდმი დახვენაზე გაკეთებული აკცენტი. ლოზუნგმა „გავაკეთოთ იგივე რასაც აკეთებენ კონკურენტები, ოღონდ მათზე უკეთესად" მოიტანა გარკვეული ნარმატება 1970 ნლებში 1980 ნლების დასანყისში. თუმცა თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის პრიობებში საუკეთესო გამოცდილება მომენტალურად ვრცელდება და უკვე 1980 ნლების დასასრულში დასავლურმა კომპანიებმა საგრძნობლად შეამცირეს დისტანცია შრომის მნარმოებლურობის და საქონლის ხარისხის მხრივ, იაპონური პრაქტიკის ადაპტირებით. აე, თუ იაპონური კომპანია *Toyota* იყო 1970 ნების ტრიუმფატორი თავისი ხარისხის სისტემის და ანყობილი გადაზიდვების (*just-in-time*)წყალობით, მაშინ დღესდღეობით მსოფლიოს ყველა ნამნვანი მანქანათმშენებელი კომპანია მუშაობს იგივე სტანდარტებთან შესაბამისობაში. მრავალმა დასავლურმა მნარმოებელმა კი ბევრად გაუსნრო ოდესაღა სამოქალაქო ტექნოლოგიების ლიდერ იაპონიას, ინფორმაციული და მმართველობიი დახვენილი ტექნოლოგიების გამოყენების ხარჯზე.

იაპონური მენეჯმენტის ძირითადი უბედურება მისი სტრატეგიული შემადგენელია, რომელიც, როგორც აღმოჩნდა მრავალ კომპანიაში არსებობდა. იმიტაციაზე გაკეტებულმა აქსნტმა, და არა მდგრადი კონკურენტული პოზიციების შექმნაზე დიფერენციაციის და ნაკეთობების უნიკალურობის გზით, მიიყვანა მრავალი იაპონური კომპანია სერიოზულ პრობლემებამდე – მათი სეგმენტური ნიშები მსოფლიო ბაზარზე მალე ივსებოდა ანალოგიური მარგრამ უფრო იაფი სახრეთ-აღმოსავლეთის ქვეყნების საქონლით, რომლებიც ორინტირებულნი იქვნენ იაპონიის განვითარების მოდელზე. და პირიქით, ის იაპონური კმპანიები, რომლებიც არ ახდენდნენ იმიტაცია და გებდნენ კონკურენტული უპირატესობების საკუთარ სისტემას, გახდნენ მსოფლიო ლიდერები, თუმცა ეს იყო გამონაკლისი შემთხვეევები ეკონომიკური მენეჯმენტის სფეროში საქმის საერთო მსელელობიდან. ასეთი კომპანიების მგალითებია *Nidec*(მიკრომრავები-დრაივერები კომპაქტური დისკებისთვის), *Shi- mano* (ველოსიპედების ნანილების მწარმოებელი), *Honda* (რომლეის ანასრმოებდა არა უბრალო მანქანებს, არამედ მანქანებს ძრავის ინოვაციური კონცეციით საკუთარი მანქანმშენებლობის და ტარების სტილის განვითარების ფილოსოფის მიხედვით).

თავის დროზე იაპონიამ შეძლო გაეკეთების საჭირო ცვლილებები ომის შემდგომ მაკროეკონომიკურ სტრატეგიაში და უარი თქვა დაბალ ფასებზე და დაბალ შრომით ანაზღაურებაზე დაფუძნებული დასავლური საქონლის იაფი იიტაციების ნარმოებაზე. თუმცა ეხლა ხარიხსზე ორინტირებული კონკურენციის პირობებში იაპონია ვერ უსნრებს თავის მონინააღმდეგეებს.

ფაქტიურად ეკონომიკის კრიზისი – ეს არის იაპონიის დამსახურებული დასჯა იმისა გამო, რომ არ სსურს საკუთარი განვითარების მოდელი შეცვლა, რომელიც ეფექტური იყო

1980-იანი წლების შუამდე, ახალა კი იძლევა სერიოზულ ჩავარდნებს. 1990 წლებში იაპონია ეცადა ძველი მეთოდების მეშვეობით კრიზისის დაძლევა: ეკონომიკის კნიუქტურის გამოცოხლების მცდელობით სახელმწიფო ხარჯების ზრდის ხარჯზე ეკონომიკის მხარდასაჭერად, ექსპორტი გაზრდსი მცელობით (იენას დევალივირებით) და იმპორტის შემცირებით (უხცხოური საქონლის და კაპიტალის შიდა ბაზარზე შემოსელის არიდების მცდელობა). თუმცა კეისიანური მოდელისთვის ტრადიციული ეკონომიკის გამოცოხლების მეთოდები უკვე აღარ მოქმდებდნენ ეკონომიკური კავშირების გლობალურ სისტემაზე, რომლის საფუძველად დევს ეკონომიკის ნეოკონსერვატიული იდეოლოგია.

იაპონიაში ეკონომიკური სიტუაცია სტაბილიზაცია ვერ ექსპორტის ეკსანსიით ვერ მოხერხდა. პირიქით, აშშ და დასაელეთ ევროპის ქვეყნები ჯერ კდიევ 1980-იანი წლების დასასყისში გააკეთეს ყველაფერი შესაძლებელი, რათა შეზღუდუიყო იაპონური საქონლის შემოტანა მათ ბაზრებზე, რამაც გააუარესა ქვეყნის საგადამხდელო ბალანსი, რომლეიც ტრადიციულა სამრენელო საქონლის ექსპორტზე იყო ორინტირებული, ეხლა კი უნევდა კაპიტალის ექსპორტი. აშშ-მ და ევროკავშირმა 1990 წლებში ასევე არ მისცეს იაპონიას შესაძლებლობა გამოსულიყო ეკონომიკური რეცესიიდან ექპორტის ექსპანსიის ხარჯზე. იენას კურსის განყარება 1990-1995 წლებში მვეთრ კონტრასტში მოდიოდა ეკნომიკის სტაგნაციასთან მიუხედავად იმისა რომ 1995-1998 წლებში იანას დევალიეაციამ ხელი შეუწყო იაპონიის ეკონომიკის კონიუნქტურის გამოცოცხლებას, და რეგიოანის ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების მკვეთრმა ზრდამ მისცა იაპონიას საკუთარი საქონლის ექსპორტის ფორმირების საშუალება სამრეთაღმოსავლეთი აზზის ქვეყნებში, 1997-1998 წლების რეგიონალურმა ფინანსურმა კრიზისმა ახალი დარტყმა მიაყენა იაპონიის ეკონომიკას.

იაპონური ეკნომიკის კრიზისიდან გამოსელის რეცეპტი შეიძლება ყოფილიყო:

- წესრიგის დამყარება საბანკო სფეროში (საკრედიტო ექსპანსიის არიდება, კრედიტების საბაზრო საფუძველზე გაცემა);
- ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების შესუსტება (გადასადების შემცირება, სამეარმეო საქმიანობის ნახალისება, ინტერვენციონალიზმის შენყვეტა და სახელმწიფოს როლის შემცირება როგორც ეკონომიკის აქტიური სუბიექტისა);
- სამომხმარებლო ბარზე მოთხოვნის გადახალისება (გადასახადების შემცირებსი გზით);
- შიდა ბაზრის გხსნა უცხოური ინვესტორებისთვის (კონკურენციის გამოცოცხლება და უცხოური კაპიტალის, ტექნოლოგიების და მმართველობითი გამოცდილების ნაკადი).

სხვა სიტყვებით, იაპონია საჭიროებს სნორედ ისეთ რეფორმებს, რომლებიც ჩაატარა აშშ-მ და დიდმა ბრიტანეთმა 1980 წლებში. იაპონიის თანამედროვე ეკონომიკურ პროველემები ინდენად არ არის დაკავშირეული თვითონ ქყეენასთან, რომელსაც გააჩნია ძალიან დიდი საინვესტიციო და ინტელექტუალური კაპტალი, არამედ როგორ მმართვის არასნორ მეთოდებში. იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკის გამო, დიდი ხნის განმავლობასი საჭირო ცელილელების არ აღიარების გამო იაპონია აციური სვალუტო-ფინანსური კრიზისის გამწვაეებისა იქცა მსოფლიო სისტემის ტოთქმის ყველაზე სუსტ რგოლად. იაპონიამ ვერ მოახერხა გამხდარიყო ლოკომოტივი, რომელიც გამოიყვანდა კრიზისიდან აზიისა და ნყნარე ოკეანეს რეგიონს, პრიქით კიდევ უფრო გაამძაფრა სიტუაცია რეგიონში. მრავალი ეკონომისტი უვკე ეჭვის თვალით უყურებს ქეყნის პრესპექტივებს XXI საუკუნეში. მიუხედავად ამისა, კრიზისიდან გამოცვლის გზების ძიება მუდმივად მიმდინარეობს.

დიდი ხნის წინ გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის ახალი იმედები და შანსები თავის უკავშირდებოდა 2001 წლის აპრილის ბოლოს პრემიერ მინისტრის თანამდებობაზე ძიუნიჩირო კოიძუმის არჩევას, რომელმაც შეიქმნა რეფორმატორის და თავისუფლად მოაზროვნეს იმიჯი, ვინს ისნრაფოდა ტრადიციული იაპონური კონსერვატიზმის დამარცხებას. მოელოდებოდნენ, რომ კოიძუმი შეძლებდა იაპონური ეკონომიკის მიმდინარე კურსის შეცვლა, რომლის მიმდევრები იყვნენ რ. ჰასიმოტო, კ. ობუტი და ი. მორი, წინამორბედ მრემიერ მინისტრებს არ გააჩნდათ პოლიტიკური ცვლილებების ნება. მათ მხოლოდ მოახდინე ეკონომიკის მართვის დაძველებული მექანიზმის დაკონსერვება, და აგრძელებდნენ ეკონომიკის კონიუნქტურის სტიმულირებას მაღალი სახელმწიფო დანახარჯების გზით ამით ბიუჯეტის დეფიციტის და სახელმწიფოს ვალის გაზრდას უნყობდნენ ხელს.ქვეყნის ყმაღლესი მენეჯერების კმეტენცის დაბალი დონე, ბიუროკრატია, კპუპცია (ი. მორი –

„რწყილის ტვინი სპილოს ტანში" – ევრპული ბეჭედითი მედიის ნარე გამოდმოცემით – სულაც არ გამხდარა პრემიერ-მინისტრი შემთხვევითად, ირერქიული კიბეს ბოლო სფეხურზე რიგითი პარტიული მდივნის ცნობიერებით ასვლით) მობეზრდა იაპონელებს, რომლებიც ეხლა ელოდებიან კურსის ცვლილებას კონდზიუმისგან. ქვეყნის ახალი-პრემიერ მინისტრის ნინაშე დგას ახალი რთული ამოცანები: უახლოეს მომავალში მას მოუწევს სახელნიფო ვალის ტვირტით დამძიმებულ ფინანსების, შეამციროს მოხელეები გაბერილი შტატი, საჭირო ცვლილებების შეტანა საპენსიო სისტემაში, ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების სტიმულირება. ეს პროგრამები ი. მორის მმართველობის დროსაც იყო დაწყებულია, თუმცა ეგრეე დარჩა დაუსრულებელი. თვითონ კოიძუმიმ თანამდებობაზე დანიშვნისთანავე გამოყო თავისი კურსის მიმართულებები. პირველ რიგში გადასანყვეტი იყო კერძო სექტორის უიმედო ვალების საკითხი, საფოსტო სამსახურის პრივატიზაციის დანყება და საკვანზო თანამდებობების გამოყოფა ახალგაზრდებისთვის და ქალებისთვის. ნოიძუმის დანყებული მოქმდებების სიმტკიცეზე მეტყველებს მინისტრათა კაბინეტში პირველი გარდაქმნები, კერძოდ ყველა იაპონელისთვის მოულად საგარეო სამინისტროს ხელმძღვანელად ქალი დანიშნვა.

საკონტროლო კითხვები

1. რაში მდგომარეობს იაპონური ეკონომიკის და საქმიანი კულტურის უნიკალურობა? როგორია იაპონიის და მისი მენარმეობის განვთარების ეროენული სპეციფიკა? მაღალი ხარისხი?
   რა ძირითადი ეკონომიკური რეფორმები ჩატარდა იაპონიაში ბოლო პერიოდში? რაში მდგომარეობს მათი სპეციფიკა?
3. რა როლი ეკისრება ამერიკის ოკუპაციურ ჯარებს იაპონურ ეკონომიკაში ომის შემდგომ პერიოდში რეფორმების გატარებისას? რა როლი ითამაშეს ამერიკელებმა მენეჯმენტის იაპონური მოდელის შექმანასა და გავითარებაში?
4. რატომ ითვლება 1940 ნლების მეორე ნახევრის იაპონური რეფორმების ერთ-ერთ ყველაზე ნარმატებულად საბაზრო გარდაქმნების მსფოლიო პრაქტიკაში
5. რა თვისებები განსახვავებდნენ იაპონიის ეკონომიკის ექსტენსიური განვითრების მოდელს (1950-1960 ნნ.)? რა იყო განვთარების ინტენსიური მოდელი ახალი დამახასითებელი თვისება (1970-198 ნნ)? როგორ ვითარდებოდა იაპონია XX XXI საუკუნეების გასაყარზე?
6. რა არის სახელმნიფოს როლი იაპონიის ეკონმიკაში?
7. რა არის მენეჯმენტის იაპონური მოდელის დაახასითებელი თვისებები?
8. რასთანაა დაკავშირებული თანამედროვე ეკნომიკური სიძნელეები, რომლებსაც განიცდის იაპონია? რატომ განიცდის კრიზისს მართვის იაპონური მოდელი XXI საუკუნის დასაწყისში?
9. რითია საინტერესო იაპონური შრომის ბაზარი? რა სიძნელეებს განიცდის იგი ამჟამად?
10. როგორია იაპონიის და იაპონური მენეჯმენტის განვითარების რესპექტივა XXI საუკუნეში?
11. რას ნარმოადგენს კულტურული და ტექნოლოგიური დეტერმინიზმი იაპონური მმართვის სისტემის ახსნაში?
12. ახსენით მართვის იაპონური სისტემის სამი „ნმინდა" თვისება.
13. დაახასიათეთ მართვის იაპონური სისტემის სხვა თვისებები.
14. დახასიათეთ მენეჯერების როლი მართვის იაპონურ სისტემაში.
15. როგორია იაპონური მენეჯმენტის ევოლუციის ახალი ტენდენციები?
16. შეფასეთ იაპონური მენეჯმენტის მოდელის გამოყენების შესაძლებლობა სხვა ქვეყნებში.
17. იაპონური მმართველობითი გამოცდილებიდან რის გამოყენებას თვლის მიზანშენონილად ქართული კომპანიების საქმიანობაში? იაპონური მენეჯმენტის რომელის ელემენტებია გამოუსადეგარი საქართველოს პირობებში?



თავი 10
მენეჯმენტი
დიდ ბრიტანეთში

10.1 ქვეყნისა და ეკონომიკის საერთო დახასიათება

დიდი ბრიტანეთის ტერიტორია – 244 ათასი კვ.კმ., მოსახლეობა – 60,4 მლნ ადამიანი (2007წ.). ქვეყნის მოსახლეობის უმეტესობა, ოთხი მეხუთედი, ცხოვრობს ქალაქებში, რომლებიც ქვეყნის ტერიტორიის 11% შეადგენენ. მსოფლიო ეკონომიკაში დიდ ბრიტანეთს მეექვსე ადგილი უჭირავს საერთო ნარმოებული მშპ-ს მიხედვით. მისი მშპ-ს სიდიდემ 2006 ნელს მსყიდველობითი უნარის პარიტეტის შესაბამისად $2.1 ტრლნ. შედგინა.

დიდი ბრიტანეთის და ჩრდილოეთ ირლადიის გაერთიანებული სამეფო (ასე ულერს ქვეყნის სრული დასახელება) – კონსტიტუციური მონარქიაა, რომლის ნომინალურ მმართველად 1952 ნლიდან დედოფალი ელისაბედ II ითვლება. დიდი ბრიტანეთის მმართველობის ქვეშ ასევე იმყოფება ბრიტანეთის იმპერიის ყოფილი კოლონიების და სამფლობელოების გაერთიანება – ერთა თანამეგობრობა, რომელშიც გაერთიალებულია 50 ქვეყანა, კანადის, ინდოეთის, ახალი ზელანდიის, მალაიზიის, სინგაპურისა და სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის ჩათვლით.

დიდი ბრიტანეთის მთლობელობაში არსებული ყველაზე მნიშვნლოვანი სასარგებლო ნიაღისეული არის ნავთობი და ბუნებრივი აირი, რომლის მოპოვება ხდება კონტინენტურ შელფზე ჩრდილოეთ ზღვაში. გარდა ამისა, დიდ ბრიტანეთს გააჩნია ქვანახშრისა და კვირქვის გარკვეული მარაგი. შესაბამისად ქვეყანას აქვს საკუთარი ენერგორესურსი, თუმცა სხვა სასარგებლო ნიაღისეულით ნაკლებადაა დაჯილდოებული და უნევს მისი იმპორტის განხორციელება.

დიდ ბრიტანეთს გააჩნია ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, რაც ძველი დროიდან ხელს უნყობდა ქვეყანას, გამხდარიყო ძლევამოსილი საზღვაო სახელმნიფო. მას კვეთს საერთაშორისო საჰაერო დერეფნები, რომლებიც აერთიანებს ევროპას და ჩრდილოეთ ამერიკას. საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ქვეყნის შრომით რესურსსაც გააჩნია, რომელიც აერთიანებს არა მხოლოდ კვალიფიციურ კადრებს, არამედ ცნობილ მოაზროვნეებს და მეცნიერებს. დიდი ბრიტანეთი ნარმოების კაპიტალისტული მეთოდების სამშობლოა. ქვეყანა დღესაც კლასიკური კაპიტალიზმის ტრადიციების მომხრედ გამოდის და საკუთარ ეკონომიკას თავისუფალი მენარმეობის პრინციპებზე დაყრდნობით ავითარებს. ქვეყნის ეკონომიკა კერძო ნარმოებაზეა დაფუძნებული; კერძო სექტორი საერთო ნარმოების მოცულობის 80% შეადგენს. დასაქმებულთა ¾ კერძო სექტორშია დასაქმებული. ქვეყნის პოლიტიკა გარანტირებულს ხდის ნარმოების განვითარებისთვის საჭირო ხელსაყრელ პირობებს.

ეკონომიკის ბრიტანული მოდელი

დიდი ბრიტანეთის განვითარების მაკროეკონომიკური თვისებების განსხვავებული თავისებურება არის ის, რომ ქვეყანა არა სოციალური საბაზრო მეურნეობის პრინციპებით ვითარდება, როგორც გერმანია ან საფრანგეთ, არამედ იყენებს ნეოლიბერალურ ანგლოსაქსური განვითარების მოდელს. შესაბამისად დიდი ბრიტანეთის განვითარების მოდელი აშშ-ს მოდელთანაა ახლოს და ძლიერ განსხვავდება ევროპის კონტინენტური ქვეყნებისგან.

ინგლისური ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ნეოლიბერალური მოდელის საფუძველი ჩაიყარა 1979 წელს, როდესაც ქვეყანაში გატარდა „ტეტჩერიზმის" პოლიტიკა, რომელსაც „რკინის ლედის", ბრიტანული კონსერვატორების პარტიის ლიდერის და 1979-1990 ნლებში ქვეყნის პრემიერმინისტრის, მარგარეტ ტეტჩერის სახელი დაერქვა. „ტეტჩერიზმი" დიდ ბრიტანეთში ისევე, როგორც „რეიგანომიკა" აშშ-ში, გულისხმობდა ეკონომიკურ სფეროზე მთავრობის აქტიური ზეგავლების შემცირებაზე ორიენტირებულ ნეოკონსერვატიულ რეფორმებს ეკონომიკაში. აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ „ტეტჩერიზმი" „რეიგონომიკაზე" ადრე განხორციელდა, რადგან არჩევნებზე კონსერვატიული პარტიის გამარჯვება დიდ ბრიტანეთში აშშ-ზე ადრე მოხდა. მიუხედავად ამისა, მარგარეტ ტეტჩერზე და მის მომავალ გუნდზე გადამწყვეტი ზეგავლენა ქვეყნის კურსის არჩევისას მოახდინეს ამერიკელმა პროფესორებმა, რომლებიც ნეოლიბერალიზმის იდეის პროპაგანდას ეწეოდნენ.

კონსერვატორების სათავეში ყოფნის დროს დიდი ბრიტანეთის მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკა მოიცავდა რიგ პროგრამებს

ეკონომიკური სისტების ეფექტურობის და მოქნილობის, საბაზრო მექანიზმის და მენარმების მხარდაჭერა, რომლებიც შემდეგი ღონისძიებების მეშვეობით უნდა განხორციელებულიყო:

- *პრივატიზაციის პოლიტიკა* (1979 ნლიდან 1994 ნლამდე, როდესაც სათავეში კონსერვატორები იდგნენ, პრივატიზაციის პროგრამამ სახელმწიფო ბიუჯეტი $134 მილიარდი დოლარი შემოიტანა. ამ პერიოდში გაიყიდა ინგლისური ეონომიკის ისეთი გიგანტები, როგორებიცაა British Telecom, British Coal *და სხვა.)*
- *დერეგულირება* (ეკონომიკის რეგულირებაზე განეული ქვეყნის ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირება)
- *საგადასახადო რეფორმები* (ფიზიკური და იურიდიული პირების საგასახადო ვალდებულებები საგრძნობლად შემცირდა: ინდივირუალური საშემოსავლო გასახადის განაკვეთი 25%-ს გაუტოლდა, ხოლო კორპორაციებისთვის მოგების გადასახადი 30%-მდე შემცირდა.)

მთავრობის ხარჯები შემცირდა 1982 ნლის მშპ-ს 47%-დან 41,6%-მდე 1996 ნელს (2013 ნელს სამთავრობო ხარჯების ნილი მშპ-ზე შეესაბამებოდა 42,2%), ამასთან სამთავრობო სექტორი ამჟამად ანარმოებს დაახლოებით მშპ-ს 8%. დანახარჯების შემცირების მიზნით რეფორმები სოციალურ სფეროშიც ჩატარდა, რომლებმაც, თავისი შინაარსიდან გამომდინარე, გამორიცხეს კონტინენტური ევროპული ქვეყნების სოციალურ საბაზრო ეკონომიკური სისტემის მსგავსი პრინციპები. თუმცა მიუხედავად ამისა, მოსახლეობის შრომითი სტიმული გაიზარდა და კმაყოფაზე ყოფნის პრინციპებს საზოგადოებაში თითქმის მთლიანად ბოლო მოეღო.

მონეტარული პოლიტიკა. ინფლაციასთან ბრძოლის მიზნით, რომელიც ტეტჩერის მმართველობაში მოსულამდე 13%-ზე მეტს შეადგენდა, ტარდებოდა მონეტარული პოლიტიკა მონეტარიზმის კლასიკური კანონების დაცვით. ხდებოდა ბრუნვაში არსებული თანხების კონტროლი, ხოლო მონეტარული პოლიტიკის ყველზე მნიშვნელობა ინსტრუმენტად იქცა მოკლე ვადიანი საპრონცენტო განაკვეთები. ამ განაკვეთების საკმაოდ მაღალი დონის ხარჯზე კონსერვატორების მმართველობის დროს დიდმა ბრიტანეთმა შეძლო მოეზიდა უცხოური კაპიტალის მნიშვნელოვანი რაოდენობა და შეენარჩუნებინა ნაციონალური კაპიტალის უმეტესი ნანილი.

მთლიანობაში „ტეტჩერიზმი" ხორციელდებოდა შეთავაზების ეკონომიკის კონცეპციის შესაბამისად, რომელიც გულისხმობდა მოთხოვნის პრიორიტეტულობის კეინზიანური იდეისგან ჩამოშორებას შეთავაზების მხარდაჭერის სასარგებლოდ. შეთავაზების ეკონომიკა მოიცავდა შემდეგს:

- პირდაპირი სამთავრობო კონტროლის გაუქმებას;
  შიდა ბაზარზე კონკურენციის ნახალისებას;
- მინიმალურ სახელმნიფო რეგულირებას, ეკონომიკური მდგომარეობის სახელმნიფოს მაკროეკონომიკური კონტროლის ირიბ მექანიზმებზე გადასვლას;
- იმ რიგი სფეროების შერჩევით მხარდაჭერას, რომლებზეც საბაზრო მექანიზმების ზეგავლენა არაეფექტურია, თუმცა რომლებიც სასიცოცხლო მნიშვნელობას ნარმოადგენენ ქვეყნის ეკონომიკისათვის (ატომური ენერგეტიკა, ტრასპორტის რამოდებინე სახეობა და ა.შ.);

პრივატიზაცია, ეკონომიკაში კერძო საკუთრების როლის გააქტიურებას.შედეგად სახელმნიფო შეინარჩუნა ყაირათიანი სახელმნიფო სანაარმოები ან ეკონომიკური აქტივობის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სფეროები და განთავისუფლდა ყოფილი არაეფექტური და ნამგებიანი სანარმოებისგან, რომლებიც კერძო სექტორის ხელში იქცნენ მაღალშემოსავლიან კონპანიებად. სახელმნიფოს ახალი როლი იყო ეკონომიკის ირიბი რეგულირება მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის მეშვეობით, ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა დაბალი ინფლაციის და ჯანსაღი სახელმნიფო ფინანსების პირობებში. სნორედ ის, რომ დიდი ბრიტანეთი ატარებს საკუთარ პოლიტიკას ინფლაციასთან ბრძოლისას ნეოკონსერვატიზმის გამოყენებით, იქცა მიზეზად იმისა, რომ 1992 ნელს ფუნტი სტერლინგი გაეიდა სავალუტო კურსების ევროპული მექანიზმიდან.

სახელმნიფოს ნამგებიანი კომპანიების კერძო სექტორის ხელში ეფექტური ფუნქცი-

ონირების მაგალითი შეიძლება იყოს ავიაკომპანია *BritishAirways*. ნამგებიანი სახელმწიფო ავიაკომპანია პრივატიზაციის შედეგად კერძო მმართველობასა და კონტროლში გადასულიდან ორ წელინადში იქცა რენტაბელურ ბიზნესად და შეიძინა მსოფლიო ავიაკომპანიების ათეულში. დღესდღეობით *BritishAimays* წარმოადგენს ერთ-ერთ უმსხვილეს ავიაკომპანიას მსოფლიოში და დგას ძლიერი ავიაალიანსის *Oneworld*-ის სათავეში. მისი მმართველობის ქვეშ იმყოფება მრავალი ინგლისური რეგიონული და უცხოური ავიაკომპანია.

კონსევატორებმა და მათმა ლიდერმა მ. ტეტჩერმა დიდ ნარმატებას მიაღწიეს კერძოდ სახელმწიფოში ბიზნესის ფილოსოფიის შეცვლაში. პრივატიზაციის და მომსახურების სფეროს როლის გაზრდის გზით, სადაც იქმნებოდა სამუშაო ადგილები სამრენველო სფეროდან განთავისუფლებული მუშა ხელისთვის, დიდმა ბრიტანეთმა მიიღო თანამედროვე შერეული ეკონომიკის მაღალ ეფექტური სტრუქტურა. დიდი ბრიტანეთის ახალი კორპორატიული სტრუქტურა გულისხმობს კერძო სექტორის ლიდერობას და სახელმწიფოს მხრიდან მისი განვითარებისთვის დაბრკოლებების არ არსებობას. ქვეყანაში შექმნილია ხელსაყრელი ეკონომიკური კლიმატი და ინვესტირებისთვის შესანიშნავი პირობები.

ინგლისური ეკონომიკის მოდელის განსხვავება გერნალური ან ფრანგული სოციალური საბაზრო ეკონომიკისგან, სახელმწიფოს შემცირებული როლი და კერძო მენარმეობის თავისუფლება ნარმოადგენს მ. ტეტჩერის რადიკალური ეკონომიკური რეფორმების შედეგს. მიუხედავად იმისა, რომ ნეოკოსერვატიულ რეფორმებს მოყვა სოციალური კონფლიქტები, ყველაზე მთავარი რისი მიღწევაც შეძლო მ. ტეტჩერმა არის ბრიტანელების კოლექტივისტური დრადიციების სოციალურ-ეკონომიკური პრინციპეის მოშლა, თავისუფალი ბაზრის სტიმულირება და მენარმეების და თამამშრომლების პირადი პასუხისმგებლობის გაზრდა. აღსანიშნავია, რომ „რკინის ლედიმ" თავისი სიმბოლური მეტსახელი სნორედ ლიბერალური პრინციპებისათვის უკომპრომისო ბრძოლის და სოციალური პროგრამების შემცირების საჭიროების მხარდაჭერის მტკიცე პოზიციის გამო მიიღო.

მიუხედავად ბრიტანული ეკონომიკის რეფორმირების ნეოკონცერვატიული პროგრამების თავდაპირველი ნარმატებისა, 1980-ანი ნლების ბოლო კონსერვატორების პოპულარობა გარკვეულნილად შემცირდა. ამის მიზეზად მეტნაკლებად იქცა არა მარტო სახელმწიფოს აქტიური ზენოლა ბრიტანელების სოციალური გარანტიების სისტემაზე, არამედ საერთო ეკონომიკური მდგომარეობაც. 1987 წელს ქვეყნის საფონდო ბირჟაზე ადგილი ჰქონდა კრიზის, რომელმაც გამოიწვია ინფლაციის ახალი ტალღა და საპროცენტო განაკვეთების ზრდა, რაც ზღუდავდა მოსახლებითვის და მენარმეებისთვის საკრედიტო რესურსების ხელმისანედომობას.

1990 ნელს მ. ტეტჩერი შეცვალა მიხმა მიმდევარმა ჯონ მეიჯერმა, რომელიც ასევე ნეოკონსერვატიზმის პრინციებით ხელმძღვანელობდა. ევროპული ეკონომიკური ინტეგრაციის გადმოსახედიდან კონსერვატიული მთავრობის პოლიტიკა განსხვავდებოდა დიდი ბრიტანეთის განსაკუთრებული როლით ევროპულ ეკონომიკურ გაერთიანებასა და ევრიკავშირში. ტეტჩერი და მეიჯერი ცდილობდნენ დაეპირისპირებინათ ეკონომიკის ბრიტანული მოდელი და უმეტესი ქვეყნების (ევროპული ეკონომიკური გაერთიანების/ევროკავშირის ნევრების) ტრადიციული სოციალური საბაზრო ეკონომიკა, რიც გამოც დიდ ბრიტანეთსა და კონტინენტურ ევროპულ ქვეყნებს შორის ჩნდებოდა ხშირი უთანხმოება ერთიანი ევროპული ეკონომიკური პოლიტიკის საკითხებში. ერთიანი ევროპული სახლის მშენებლობა ასევე აიძულებდა დიდ ბრიტანეთს მოეხდინა თავისი განვითარების კონსერვატიული კურსის კორექტირება.

საბოლოო დამარცხება კონსერვატორებმა 1997 წელს განიცადეს, როდესაც მთაერობაში კონსერვატორების დომინირებით დაღლილმა მოსახლეობამ მხარი დაუჭირა ლეიბორისტების პარტიას ქვეყნის მაკროეკონომიკურ პოლიტიკაში სოციალურ ორიანტაციასთან დაბრუნების და სახელმწიფოს გადანაწილების როლის ხარჯზე შემოსავლების გაზრდის იმედით. თუმცა მაშინდელმა პრემიერ მინისტრმა ე. ბლეიერმა გადანყვიტა არ შეეცვალა მ. ტეტჩერის და დ. მეიჯერის მიერ დასახული ეკონომიკური კურსი. თავისი მსგავსი პოზიცია ბლეიერმა და ლეიბორისტების პარტიამ ახსნა იმით, რომ დიდი ბრიტანეტის შერეული ეკონომიკის მოდელი უფრო ეფექტური აღმოჩნდა სხვა ევროპული ქვეყნების უმრავლესობასთან შედარებით. ეს მოდელი განსხვავდება სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევით ეკონომიკაში და კერძო ინიციატივის მაქსიმუმით. დიდი ბრიტანეთი ვითარდენა საშეცნიერო და ტექნოლოგიურ პროგრესთან ერთად, ეკონომიკაში დარგობრივი სტრუქტუ-

რის რესტრუქტურიზაციამ წინა პლანზე წამონია მაღალ ტექნოლოგიური დარგები, სადაც დიდი რაოდენობითაა შექმნილი მაღალ ანაზღაურებადი სამუშაო ადგილები. XX საუკუნის ბოლოს ეკონომიკის განვითარების ტემპი შეადგენდა 2.5-2.5%, უმუშევრობის დონე გერმანიასთან ან საფრანგეთთან შედარებით თითქმის ორჯერ შემცირდა.

გამომდინარე იქიდან, რომ დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკა იმყოფებოდა უფრო უკეთეს სტრუქტურულ მდგომარეობაში ვიდრე საფრანგეთის და გერმანიის ეროვნული ეკონომიკა, ბლეიერის გეგმა ითვალისწინებდა დიდი ბრიტანეტის პაექრობას ზემოთ ხსენებული ორი სახელმწიფოს ეკონომიკასთან, რომლებიც ეცდებოდნენ თავისი პოზიციების გაძლიერებას ევროპული საგალუტო კავშირის და ერთიანი ვალუტის ევროს ხარჯზე. დიდი ბრიტანეთი კვლავ ინარჩუნებდა თავის პრინციპულ პოზიციას ევრო კავშირში უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ ინტეგრაცია გერმანიისა და საფთანგეთი გეგემონიის პირობებში თავისი სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკასთან ერთად დიდი ბრიტანეთისვის ნიშნავდა ლიბერალური ეკონომიკის პრინციპებზე უარის თქმას. ნინაალმდეგ შემთხვევაში დიდ პრიტანეთსაც მოუნევდა იგივეს გაკეთება, რასაც სხვა ევრო კავშირის ქვეყნები აკეთებდნენ: გადასახადების გაზრდა და სახელმწიფო რეგულირების გაზრდა ეკონომიკაში შესაბამისად, შემთხვევითი არ არის, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ბლეიერი თავისი ნინამორბედებისგან განსხვავებით არ იყო ინტეგრაციის ნინააღმდეგი, დიდი ბრიტანეთი არ გახდა ევროპული ეკონომიკური და საგალუტო გაერთიანების ნევრი და არ შემოიღო ევრო 1999 წლის იანვრიდან.

კონსერვატორების ძალისხმევის და ლეიბორისტების მიერ არსებული მიღწევების შენარჩუნების მცდელობის ნყალობით ბრიტანული ეკონომიკური მოდელი აღმოჩნდა უფრო ძლიერ და კონკურენტუნარიანი, ვიდრე გერმანული და ფრანგული სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკის მოდელი. სნორედ ეს აძლევს დიდ ბრიტანეთს ევროპული ლიდერობისთვის გერმანიასთან და საფრანგეთთან ბრძოლის შესაძლებლობას. დიდი ბრიტანეთის თანამედროვე მაკროეკონომიკურ სიტუაციას გააჩნია შემდეგი ძირითადი დამახასიათებელი თვისებები.

• **უმუშევრობის შედარებით დაბალი დონე (5%- 2004 წელს).** დიდი ბრიტანეთი ანაზებს შრომის ბაზრის მაღალ ეფექტურ მოდელს, სახელმწიფო ჩარევის მინიმალური დონით, რაც უზურველყოფს დაკავებულობის საკმაროდ კარდ მაჩვენებლებს. ბრიტანული შრომის ბაზარი განსხვავდება სამუშაო ადგილების მნიშვნელოვანი რაოდენობით კერძო სექტორში: დაბალი ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადი, რომელიც ზრდის დასაქმების სტიმულს; სამუშო ძალის მობილობისთვის დაბრკოლებების ლიკვიდაცია. სამუშაო ძალის მობილობის გაზრდის მიზნით მოხდა ცვლილებების შეტანა ქვეუნის საპენსიო სისტემაში, რომელთა თანახმად მნიშვნელობა ეკარგება უნყვეტ სამუსაო სტაჟს. ხოლო ხალხს, რომელბიც ხშირად იცვლის სამუშაო ადგილს პენსია არ უუქმდებათ. სამუშაო ადგილის ცვლილებასთან ერთად საცხოერებელი ადგილის შეცვლის გაადვილების მიზნით, რეფორმები უძრაი ქონების ბაზარზეც განხორციელდა. 1999 წლის ივნისში ბლეიერმა გამოსცა მანიფესტი, რომელიც მხარს უჭერდა შრომის ბაზრის მოქნილობას და მის სუბსიდირებაზე სახელმმწიფო ასიგნებების გაუქმებას, რაც ნაახალისებდა სამუშაო ადგილების შექმნას კერძო სექტორში და აიძულებდა ბრიტანელებს შრომის ბაზარაზე უფრო აქტიურად შეეთავაზებინათ თავისი მომსახურება. ბლეიერის რეფორმა „კეთილდღეობის სახელმწიფო" ასევე ითვალისწინებდა სამუაო ადგილების შექმენას ახალგაზრდებისთვის, რისთავისაც სახელმწიფო აპირებდა გამოეყო დაახლოებით 6 მლრდ აშშ დოლარი.

• **ხელსაყრელი საგადასახადო პოლიტიკა.** დიდი ბრიტანეთის საგადასახადო კლიმატი დასავლეთ ევროპაში ერთ-ერთ ყველაზე ხელსაყრელად ითვლება: ინგივიდუალური და კორპორატიული გადასახადების დაბალი დონე, საგადასახადო შეღავათები ინვესტორებისთვის. ბლეიერის მთავრობას დაგეგმილი ჰქონდა ნინამორბედი კონსერვატორების გასწრება და გადასახადების კიდევ უფრო შემცირება: ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადის განაკეეთი უნდა დანეულიყო 10%-მდე, თუმცა ეს არ მოხერხდა.

• **ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატი.** კარგ საინვესტიციო გარემოს ქვეყანაში უზრუველყოფდა არამარტო მისი ხელსაყრელი საგადასახადო კლიმატი, არამედ ნინა პერიოდთან შედარებით საკმაოდ დაბალი საპროცენტო განაკეეთებიც (დაახლოებით 5%), და ასევე ეკონომიკის საერთო ყაირათიანი მდგომარეობა და მაღალი კონკურენცია შიდა ბაზარზე. სახელმწიფომ შექმნა საკმაოდ დამაკმაყოფილებების პირობების ეკონომიკაში

უცხოური კაპიტალის მოზიდვის მიზნით, განსაკუთრებით მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში. კერძოდ, ქვეყანაში ატიურად მოღვაწეობენ ესეთი ტრანსნაციონალური კონმპანიერ და სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ლიდერები, როგორც *Motorola, Nokia, Epson, Ford, BMW, Samsung*და სხვა მრავალი (დიდი ბრიტანეთში საქმიანობას ენეცა 13 ათასზე მეტი უცხოური კომპანია). ევრო კავშირში შემომავალ უცხოურ ინვესტიციათა მესამედი მიედინება დიდ ბრიტანეთში, ამასთან ამერიკული ინვესტიციების 40% ევრო კავშირის ეკონომიკაში. უცხოური ინვესტიციები განსაკუთრებით იგრძნობა კომპიუტერების ნარმოებასა და მანქანათმშენებლობაში. ზემოთ აღნიშნულის ყველა პირობა უბრუველყოფს დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკური განვითარების სტაბილურ ტემპებს და ძლიერ ეროვნულ ვალუტას. დიდი ბრიტანეთი მსოფლიოს სხვა ქვეყნებისგან ასევე განსხვავდება შრომის ყაირათიანობის ზრდის მაჩვენებლებით, რომლებმაც 1980-1990-იან ნლებში საშუალოდ 5% შედგინეს ნელინადში, და ამჟამად დაეცა 2%-მდე (2003წ.), რაც მაინც კარგია.

10.2. დიდი ბრიტანეთის განვითარების მენეჯმენტის მოდელი

თუ XIX საუკუნეში დიდი ბრიტანეთი, „პირველი სამრენველო ერი", იკავებდა დომინანტურ პოზიციას მსოფლიო ეკონომიკასა და ვაჭრობაში, მაშინ XX საუნის მეორე ნახევარში მან დაკარგა თავისი ეკონომიკური სიმძლავრე და კონკურენტული უპირატესობა. ბოლო ათნლეულების განმავლობაში გამოჩნდა ბრიტანული ეკონომიკის გამოჯანსაღების და გლობალური კონკურეტუნარიანობის ამაღლების ნიშნები. ეკონომიკაში სახელმნიფოს ჩარევის მასშტაბების შემცირება, პოლიტიკური სტაბილურა უზრუნველყოფდნენ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების და სამენარმეო აქტიეობის ზრდას.

ინდივიდუალიზმი ბრიტანულ საქმიან კულტურაში

ბრიტანული საქმიანი კულტურის დასახასიათების მიზნით შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგი მოდელი, რომელიც გამოყოფილია ეროვნული კულტურული სისტემის ფაქტორები, ისეთები როგორც სოციალური სტრუქტურა, ისტორის, განათლება, ენა, სარნმუნოება, სხვა კულტურების ზეგავლენა, პოლიტიკური ფილოსოფია, ეკონომიკური ფილოსოფია (ნახ. 10.2.1).

დიდი ბრიტანეთის დომინანტი ფასეულობების უმეტესი ნანილი გამომდინარეობს საპარლამენტო დემოკრატიის სტაბილურობიდან, მონაქიიდან და დაუნერელელი კანონებიდან, რომლებმაც დაამკვრიდრეს კონტროლის ტრადიციული ნორმატიული მეთოდები.

დიდი ბრიტანეთი – ინდივიდუალისტური კულტურის სახელმნიფო, რომლის ფესვები მიდი ნათესაობის ტრადიციებში, სადაც ფასობს ფასუხისმგებლობა, უნარი, ინიციატივა და კონკურენტუნარიანობა.

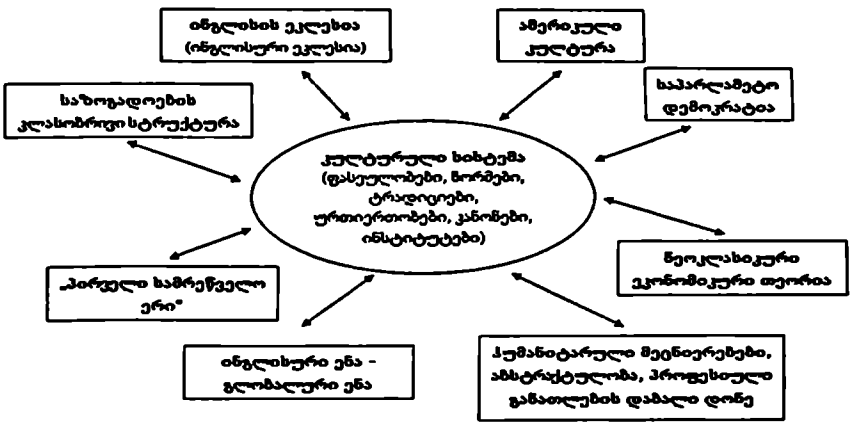
ბრიტანელ მმათველებში პორტუგალიური ან ესპანური მმათველებისგან განსხვავებით უფრო მკვეთრადაა გამოტული ინვიდუალიზმი. მათ არ ახასიათებთ, იტალიელების მსგავსად, ფიქრი იმისა, რომ კომპანია ერთი „დიდი ოჯახია", არიან უფრო მიზანმიმართულები, ჩაკეტილები და პატივმოყვარეები, რაც ერთობლიობაში ქმნის საქმიანი ურთიერთობების უფრო ახლო და ფორმალურ ატმოსფეროს. ბრიტანული ინდივიდუალიზმი გამოიხატება ურთიერთობების სისტემაში „თანამშროლელი-ორგანიზაცია". ჯგუფის გაგება მოიცავს მხოლოდ ოჯახის ერთეულს – ცოლ-ქმარი, ბავშვები და ზოგჯერ მშობლები.

ინდივიდუალიზმის შემდეგ გამოხატულებას ორგანიზაციასა და თანამშრომელს შორის ურთიერთობებში ნარმოადგენს მასშტაბი, რომლის ფარგელებშიც ეს ურთიერთობა შეიძლება იყოს პერსონიფიცირებული და ემოციური. დიდ ბრიტანეთში თანამშრომლები არ თვლიან საჭიროდ და მისაღებად, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა იღებდეს მონანილეობას მათ პირად საქმეებში. ეს ითქება პირად ცხორებში შემოჭრად (*privacy*). თანამრომლებისთვის მენეჯერი არის პირი, რომელიც, მაგალითად, უზრუნველყოფს მათ საჭირო თანამდეროვე მონყობილობებით, რათა მათ მოახერხონ მოვალეობების უფრო ეფექტურად შესრულება. სხვა სიტყვებით, ურთიერთობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არის არაპერსონიფიცირებული და ამონაცების გადაჭრაზეა ორინტირებული.

ინდივიდუალიზმის კიდევ ერთ გამოვლინებად შეიძლება ჩაითვალოს შემობების და

ნაგებობების დიზაინი, სადაც განთავსებულია ორგანიზაციები. მაგალითად, ინგლისურ უნივერსიტეტში პროფესორების უმეტესობას გააჩნია საკუთარი კაბინეტი.

ნახ. 10.2.1. ბრიტანეთის ეროვნული საქმიანი კულტურის ფაქტორები



წყარო: *Wilson J. F.* Business cultures and business performance: A British perspective / University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series, 2003.

საზოგადოების კლასობრივი სტრუქტურის ზეგავლება სამენარმეო ურთიერთობებზე

დიდი ბრიტანეთი განსხვავდება თავისი კლასობრივი სტრუქტურით. მოსახლეობის უმეტესობა გრძნობს კლასობრივ დიფერენციაციას. თითქმის ნებისმიერ პიროვნებას შეუძლია მიაკუთვნოს საკუთარი თავი ამ თუ იმ კლასს. ნარმოშობა, განათლება და აქცენტიც კი გასცემს ადამიანის მიკუთვნებულობას კონკრეტული სოციალური ფენისადმი. მიუხედავად იმისა, რომ ბრიტანული საზოგადოების თანამედროვე კლასობრივი სტრუქტურა განიცდის ცვლილებებს, იგი დიდ ზეგავლენას ახდენს ურთიერთობებზე თანამშრომლებსა, მენეჯერებსა და მენარმეებს შორის.

პროფკავშირის მოძრაობას დიდ ბრიტანეთში გააჩნია დიდი ისტორია. პროფკავშირში ნევრობა ორგანიზებულია დარგობრივი და პროფესიული მაჩენებლის შესაბამისად. ერთი და იგივე სანარმოში ან ოფისში შეიძლება ნარდგენილ იყოს ერთდროულად რამოდენიმე პროკავშირის ორგანიზაცია, რომლებიც ხშირად კონკურენციას უნევენ ერთმანეთს.

სამენარმეო ურთიერთობები დიდ ბრიტანეთში დახასიათებულია პრინციპით „ჩვენ და ისინი" იმ შინაარსით, რომ განსხვავება ქარხნის მუშებსა და „თეთრ საყელოებს", განსაკუთრებით მენეჯერებს შორის, გამოხატავს საზოგადოების კლასობრივ სტრუქტურას. მენეჯერები საკუთარ თავის მიაკუთვნებენ საშუალო ფენას, რომლებსაც გააჩნიათ საკუთრების წილი და მონაწილეობას იღებენ საწარმოს სახსრების კონტროლში. ფიზიკურად მომუშავე მუშები კი საკუთარ თავს სამუშაო კლასისადმი მიაკუთვნებენ, რომელიც საშუალო კლასის, მენეჯერების კლასის ექსპლუატაციის ქვეშ იმყოფება. მრავალ შემთხვევაში ურთიერთობასორგანიზაციის მენეჯმენტსა და მუშებს შორის ახასიათებს უნ-

დობლობა და გაუგებრობა, რომელიც კლასობრივი ინტერესების კონფლიქტიდან გამომდინარეობს.

მენეჯერებს და სხვა „თეთრ საყელოებს" გააჩნია რიგი უპირატესობები მუშებთან შედარებით მრავალი მაჩვენებლის თანახმად: ძალაუფლება, სტატუსი, შრომითი პირობები, ადგილები სანარმოს სასადილოსა და კაფეში, ლანჩის და ჩაის შესვენების გატარების წესები, სადღესასწაულო დღეების აღნიშვნა. სააგენტო *MORI*-ის მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგების თანახმად, ბრიტანული მოხელეების და მუშების მხოლოდ მესამედი ნანილი (34%) განიხილავს თავის მენეჯერებს როგორც სამაგალითო პირებს. გამოკითხულთაგან ყოველი მეოცე რესპოდენტი თვლის, რომ მენეჯერებს აკლიათ ეფექტური კომუკაციაციის უნარი.

მენეჯმენტის დონის და მენეჯერების მომზადების სისტემის პრობლემები დიდ ბრიტანეთში

მიუხედავად იმისა, რომ ბრიტანეთის ეკონომიკური გამვითარების მოდელი ბოლო ნლებში ჩანს როგორც უფრო ძლიერი და კონკურენტუნარიანი გერმანიის და საფრანგეთის სოციალურ-საბაზრო მოდელთან შედარებით, დიდი ბრიტანეთის სამეცნიერო და საქმიან ნრეებში აგრძელებემ ეკონომიკის მწარმოებლურობის გრძელვადიანი და მდგარადი შემცირების მიზეზების განხილვას, რომელსაც წინა პერიოდში ჰქონდა ადგილი. მრენველობის და ვაჭრობის დეპარტამენტის *(DepartmentofTradeandIndustry, DTI)* შეკეთით 2002 ნლის ოქტომბერში ნამყვანი ამერიკელი სპეციალისტი მ. პორტერი შეუდგა ბრიტანული მენეჯმენტის ზეგაელენის დონის შესაფასება დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკის ეფექტურობასა და ნაყოფიერებაზე. რვა თვის შემდეგ პორტერმა და მისმა გუნდმა ნარადგინეს თავისი დასკვნა „დიდი ბრიტანეთის კონკურენტუნარიანობა: გადასვლა შემდეგ სტადიაზე", რომელშიც უარყოფილ იქნა გზავნილი იმისა, რომ ბრიტანული მენეჯმენტი არის მიზეზი დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკის ეფექტურობის და შრომის ნაყოფიერების ჩამორჩენისა:

„განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით დიდ ბრიტანეთს გააჩნია ნაკლები ნილი მენეჯერებისა მონინაეე ფორმალური განათლებით. თუმცა, ეს შეიძლება იყოს სტატისტიკური არტეფაქტი იმისა, რომ ხდება ძალიან ბევრი თანამშრომლების კლასიფიკაცია მენეჯერების რანგში. მაღალკვალიფიციური მენეჯერების შეთავაზების შესაძლებლობა საკმარისად კონკურენტუნარიანია. ბრიტანული ბიზნეს სკოლები სარგებლობენ მაღალი საერთაშორისო რეიტინგით და იზიდავენ უცხოური სტუდენტების და მსმენელების დიდ რაოდენობას. მმართველობითი კლასიფიკაციის პრობლემები, სავარაუდოთ, ეხება დაბალი და საშუალო რგოლების მმართველებს."

ამასთან, თავის 1990 ნელს გამოშვებულ ნიგნში „ერების კონკურენტული უპირატესობები" პორტერმა უფრო კრიტიკულად შეაფასა ბრიტანული მენეჯმენტის დონე, და კერძოდ, მის შენიშვნათა უმრავლესობა ეხებოდა საქმიანი და მმართველობითი კულტურის საკითხებს. მან შემდეგი შენიშნა:

„ძალიან ხშირად ბრიტანული ფირმების მმართველობითი კულტურა არ უნყობს ხელს ინოვაციებსა და ცვლილებებს. მისთვის დამახასიათებელია ტრადიციებისადმი მიდრეკილება, პასუხისმგებლობის ვინრო განსაზღვრება და ბრძანებებისა და მითითებებისადმი გაზვიადებული ყურადღება. ცნობილ ფრაზად ბრიტანულ მრენველობაში ხდება „არ შესრულებულა"... არაერთხელ აღინიშნება, რომ ახალგაზრდა ნიჭიერი ხალხი თავს არიდებს დასაქმებას ეკონომიკის რეალურ სექტორში... მუშების და მენეჯერების მოტივაცია ბევრ დარგებში რჩება ტრადიციულად დაბალი.. "

მიუხედავად იმისა, რომ მმართველობითი პროფესიული უნარ-ჩვევების დონის შეფასება დაკავშირებულია რიგ სიძნელეებთან, მაგრამ რაც შეეხება ბრიტანულ მენეჯმენტს, გამოკვლევები ამ თემაზე სრულდება ერთი და იგივე დასკვმებით. ასე, მრენველობის და ვაჭრობის დეპარტამენტის 2002 ნლის მოხსენებაში აღინიშნება: „...ბრიტანული მენეჯმენტის ხარისხის პრობლემა იზრდება. მიუხედავად, იმისა რომ 1996-1997 ნლებში მოიღწეულ იქნა გარკვეული პროგრესი, ბრიტანული მენეჯერების კვალიფიკაციის დონე უფრო დაბალია ვიდრე გერმაიაში და საფრანგეთში". დიდ ბრიტანეთში თვლიან, რომ ბრიტანული მენეჯმენტის დაბალი დონის გამო ინგლისის ფეხბურთის გუმდის მთავარი მწვრთნელი შვედეთიდანაა, რაგბის ინგლისის ლიგის გუნდის მწვრთნელი ახალზელანდიელია, ლონდონის

მეტროს და Financial Times-ს მართავენ ამერიკელები, უმსხვილესი ბრიტანული კომპანიების და ბანკების უმეტესობაში აღმსრულებელი დირექტორების და საბჭოთა თავჯდომარეების ადგილებს უცხოელები იკავებენ.

მენეჯმენტის დაბალი დონე, რომელიც ბევრი ანალიტიკოსის აზრის თანახმად არის საკვანძო მიზეზი ეკონომიკის მწარმოებლურობის დონის გრძელვადიანია და მადგრადი შემცირებისა, თავის მხრივ პირდაპირ დაკავშირებულია ბრიტანული განათლების სისტემის უარყოფით თვისებებთან. მმართველობითი განათლების მდგომარეობა დიდ ბრიტანეთში ასევე იქცა დისკუსიების და დებატების საგნად. 1980-იან წლებში ჩატარებულმა კვლევებმა და ანგარიშგებებმა ანახეს, რომ მომზადების დონე ამ სფეროში უფრო დაბალია ვიდრე აშშ-ში, იაპონიასა და კონტინენტურ ევროპაში. აღსანიშნავია, რომ „ყველა მენეჯერისთვის აუცილებელი ნინაპირობა იქცა ვინრო წრის პრივილეგიად. რის შედეგადაც, ზოგ სფეროში მოინიშნა გაბერილი ელიტა".

მაღალ ხარისხიანი განათლება ერთეულებისთვის იყო ხელმისანვდომი. უფრო მეტიც, განაფლების სისტემაში სადაც უპირატესობა რა თქმა უნდა ეძლეოდა მეცნიერებას და ჰუმანიტალურ დისციპლინებს, კლასიკურ ენებს და ლიტერატურას, ინჟინერიის და ტექნოლოგიის, მითუმეტეს მენეჯმენტის, კომერციის და ბიზნესის შესანვლამ მეორე პლანზე გადაინაცვლა (იხ. ნახ. 10.1) ამან ზეგავლენა მოახდინა როგორც საზოგადოებაზე მთლიანობაში, იხე კერძოდ მენეჯმენტზეც. ერთის მხრივ არსებობს მაღალკვალიფიციურ, პროფესიული საქმიანობისთვის კარგად მომზადებულ სპეციალისტთა ჯგუფი. მეორეს მხრივ – მუშების და მენეჯერების ძირითადი მასა, რომლებსაც არ გააჩნიათ მრავალმხრივი განათლება და უნარ-ჩვევები, როგორც სხვა განვითარებულ ინდუსტრიულ ქვეყნებში.

აღსანიშნავია ასევე ის, რომ ბრიტანულ ელიტარულ უნივერსიტეტებშიც კი, რომლებიც ცნობილია მთელ მოფლიოს მასშტაბით თავისი სამეცნიერო სკოლებით და მეცნიერებებით ნეოკლასიკური ეკონომიკის თეორიის სფეროში, ვის სახელებთანაც ასოცირდება მთელი მიმართულებების ეკონომიკის მეცნიერებაში, ბიზნესის სპეციალობა და მომზადების მიმართულება არ შედის პრესტიჟის მქონეთა რიცხვში. მაგალითად, 1996 წელს სპეციალობა „ბიზნესი" ინგლისურ უნივერსიტეტებში არ შედიოდა პირველ ოცეულშიც კი იმის მიხედვით თუ სტუდენტების რა რაოდენობა ირჩეედა მას, ხოლო 1980 წელს მხოლოდ მე-17 ადგილზე იმყოფებოდა. კემბრიჯის უნივერსიტეტმა თავისი პირველი სამწლიანი სამაგისტრო პროგრამა ბიზნესში 1991 წელს გახსნა, ხოლო ოქსფორდმა (ორნლიანი) – მხოლოდ 1993 წელს.

მიუხედავად იმისა, რომ პირველი ბიზნეს სკოლები დიდ ბრიტანეთის 1940-იანი წლების ბოლოს დაარსდა, და მაშინვე დაინყო ამერიკული განათლების გამოცდილების შესნავლა მენეჯმენტის სფეროში, ფართო მასშტაბებში ამ სფეროს განვითარება დაინყო 1960-იან წლებში, ხოლო ნამდვილი აფეთქება მოხდა 1980-იან წლებში, როდესაც სახელმწიფომ დაინყო სუბსიდიების გაცემა MBA პროგრამების შექმნის მხარდასაჭერად. ამჟამად დიდ ბრიტანეთში 100-ზე მეტი ბიზნეს სკოლა სთავაზობს 170 მსგავს პროგრამას. რიგი ბრიტანული სკოლებისა შედის ბიზნეს-განათლების მსოფლიო ელიტაში, ხოლო მათი კურსდამთავრებულები დიდად არიან დაფასებულნი.

იმ ფაქტორების რიცხვში, რომლებმაც მისცეს დიდ ბრიტანეთს შესაძლებლობა იმისა, რომ საერთო ალიარებით გამხდარიყო პირველი ევროპაში ბიზნეს-განათლების „ამერიკული მოდელის" ორგანიზაციაასა და შემოლებაში, შეიძლება ჩაითავალოს მისი კულტურული და ენობრივი კავშირი ამერიკასთან.

პროფესიული მენეჯმენტი და პერსონალური კაპიტალიზმი დიდ ბრიტანეთში

პროფესიული მენეჯმენტის როლი დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკურ განვითარებაში 1870-1960 წლებში კარგადაა ნაჩვენები ა. ჩანდლერის მიერ *(Alfred Chandler Jr.)*, რომელმაც ქვეყნის ეკონომიკური მოდელი შემდეგნაირად დაახასიათა, „პირადი კაპიტალიზმი", განსხვავებით „კონკურენტული მმართველობითი კაპიტალიზმისა" აშშ-ში და „კოოპერატიული მმართველობითი კაპიტალიზმისა" გერმანიაში. ჩანდლერი მივიდა დასკვნამდე, რომ მეორე სამრენველო რევოლუციის დროს დიდ ბრიტანეთში გამოჩნდა მხოლოდ მცირე რიცხვი სამრენველო დანესებულებებისა (შედეგად ქვეყნის საერთო ეკონომიკურმა განვითარებამ იზარალა), გამომდინარე იქიდან, რომ მენარმეები თავს არიდებდნენ არასაჭი-

რო სამჯერად ინვერსტიციებს ნარმოებაში, მარკეტინგში და მენეჯმენტში. ამასთან რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, „სანარმოს დამფუძნებლები ქირაობდნენ მენეჯერების მცირე ჯგუფს, და თავისი ოჯახის ნევრებთან ერთად აგრძელებდნენ დომინანტი პოზიციების დაჭერას კომპანიის მმართველობაში" თითქმის მეორე მსოფლიო ომის დასრულებამდე. დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა შემოიფარგლებოდა ოჯახის წევრებით და იმ პირებით, ვინც დაკავშირებული იყვნენ ოჯახთან ან ეკავათ შესაბამისი სოციალური სტატუსი, რის შედეგადაც მმართველობის უმაღლესი რგოლის პროფესიონალი მენეჯერებისთვის ცოტა ადგილი რჩებოდა.

ჩანდლერი მცირე ზომებს, ოჯახურ საკუთრებას და პროფესიონალი მენეჯერების დაბალ დონეს ბრიტანულ კომპანიებში ხსნის მათივის გარე ვაჭრობის დიდი მნიშვნელობით, და იმ ისტორიული ფაქტით, რომ ინდუსტრიალიზმი და ურბანიზაცია დიდ ბრიტანეთში სატრანსპორტო რევოლუციამდე უფრო ადრე გავითარდა. საკუძულო ერის მცირე გეოგრაფიული ზომები და სატრასპორტო სისტემის მაღალი ხარისხი (რკინიგზიას გამოჩენამდე) მიიყვანა ქვეყანა იქამდე, რომ რკინიგზა და ტელეგრაფი არ იქცნენ დიდი ბრიტანეთისთვის გადამწყვეტ ფაქტორებად. ბრიტანული სარკინიგზო კომპანიები შედარებით მცირე ზომის იყო და არ შეხვდნენ საჭიროებას ჩაეტარებინათ ორგანიზაციული ინოვაციები უფრო მსხვილ ამერიკულ კომპანიებთად შედარებით. არ არის გასაკვირი, რომ ისინი არ გამოდიოდნენ როგორც პიონერები თანამედროვე მენეჯმენტის, აღრიცხვის და ფინანსების სფეროში.

ბრიტანული ფირმები, ჩანდრელი შეფასებით, აგრძელებდნენ იმედების დამყარებას სამრენელო სანარმოების შედარებით ძველ ფორმებზე – პირადი მმართველობის ქვეშ მყოფი ფირმები („პირადი კაპიტალიზმი"), ჩვეულებრი ოჯახური მენეჯმენტის ფარგლებში. ზოგ შემთხვევაში, სავაჭრო ნიშნის მქონე დაფასოებული საქონლის ნარმოებისას, ბრიტანელმა მენარმეებმა შექმნეს „ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომელთა პირადი მმართველობა კვლავ შესაძლებელი იყო დიდი ოჯახებით და შეზღუდული რაოდენობით ახლო პარტნიორების მოწვევით. თუმცა ტექნოლოგიურად უფრო რთულ დარგებში ოჯახური მენეჯმენტის მხარდაჭერა უფრო რთული იქმებოდა". ჩანდლერს მოყავს დარგების მაგალითები (*Dunlop* რეზინის ნარმოებაში), სადაც ახალი ტექნოლოგიების დანერგვისთვის საჭირო სამეწარმეო ინვესტიციებთან ერთად, შედარებით მცირე მმართველობა სტრუქტურების მქონე ბრიტანულმა სანარმოებმა მოახერხეს ეფექტური კონკურენციის განეყა გლობალურ ოლიგოპოლიებში. თუმცა, როგორს თელის ჩანდლერი, ნარუმატებლობას მეტი ადგილი ჰქონდა ვიდრე ნარმატებას.

მიდრეკილება საქმიანობის მცირე მასშტაბებისადმი და პირად (ოჯახურ) მენეჯმენტისადმი ბრიტანელებისთვის იქცა დიდ დაბრკოლებად. „პირადად მმართვად ფირმებში ზრდა არ იყო მთავარი მიზანი... მიღებული მოგება მფლობელებს ხედებოდა. მათ უმეტესობას ერჩიენათ მიმდინარე შემოსავალი... მსგავსი მიდგომა აძლეედათ საშუალებას ადეილად ეთქვათ უარი ნარმოებაშიინვესტიციების გაფართოებაზე, კვლევებზე, განვითარებაზე, და ასევე დაქირავებული მენეჯერების შერჩევა-დაგამზადებაზე და ნინნანევაზე."მთლიანობაში ჩანდლერის აზრით, ბრიტანელების ნარუმატებლობა ხშირ შემთხვევაში განპირობებული იყო მათი საწარმოების მიზნებითა და მმართველობის სტუქტურებით. „დიდ ბრიტანეთში ოჯახური ფირმების მიზანი, როგორც ჩანს, იყო ნაღდი კაპიტალის მდგარადი ნაკადის უზრუნველყოფა მფლობელებისათვის, რომლებიც ამავდროულად იყენენ მენეჯერები." პროფესიონალი მენეჯერების მიერ მმართვადი ბრიტანული ფირმების მცირე რიცხვიდან ნარმატებული მაგალითები (*ICI, Unilever, British Petroleum),*ვერ ახერხებენ შეცვალონ ბრიტანული მენეჯმენტის დონის საერთო შეფასება.

თანამშრომლების კვაფილიკაციის ამაღლების პრობლემები

ბრიტანული მენეჯერები არ არიან მიდრეკილმი დროის და ფინანსური რესურსების დათმობისკენ თანამშრომლების გადამზადები და კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხებისათვის, რაც ერთის მხრივ აიხსნება საზოგადოებრივი კულტურის თავისებურებებით, ხოლო მეორეს მხრივ – კაპიტალის ბაზრის სპეციფიკით. ბრიტანელი მუშები თავის პროგრესს აფასებენ უფრო კარიერული ნისვლის თავლთახედვიდან, ვიდრე სამუშაო ადგილზე კვალიფიკაციის ამაღლების პერსპექტივიდან. თამაშის ნესად იქცა სამუშაო ადგილის

შეცელა და ერთი კომპანიიდან მეორეში გადასვლა. შედეგად ბრიტანელი მენეჯერები თავისი თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე დახარჯულ რესურსებს უყურებენ როგორც კაპიტალის ფუჭად ფლანგვას, და არა როგორც ადამიანურ რესურსებში გრძელვადიან ინვესტიციას.

ცნობილია, როც სიტი (ფინანსური ცენტრი) – არის ერთ-ერთი მთავარი კაპიტალის წყარო მრავალი ბრიტანული კომპანიისათვის. როგორც ინდივიდუალური, ისე ინსტიტუციონალური ინვერსტორები ცდილობენ მიიღონ სწრაფი უკუგება თავის ინვესტიციებზე, რადგან იაპონელ ინვერსტორებისგან გასხვავებით არ აქვთ გრძელვადიანი ფინანსური მხარდაჭერის იმედი. მსგავს სიტუაციაში თვალსაჩინო მსხვერპლად იქცევა თანამშრომლების გადამზადება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება.

საქმიანი ორგანიზაცია

დიდ ბრიტანეთში, და ასევე სხვა ანგლოსაქსურ და სკანდინავიურ ქვეყნებში ორგანიზაცია წარმოადგენს ამოცანების სისტემას, სადაც მნიშვნელოვანია იცოდე, რა უნდა იქნას გაკეთებული, ვიდრე ის თუ ვის აქვს ძალაუფლება და ამოცანების გადასაჭრელად საჭირო შესაბამისი ბერკეტები და უფლებამოსილება (როგორც ეს შეიძლება გამოჩენილიყო ფრაგული ირგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი სოციალურ-პოლიტიკური თვალთახედვიდან). მსგავსი ინსტრუმენტული და ფუნქციური ხედვა ორგანიზაციაზე (შესატყვისი ტეილორის სამეცნიერო მენეჯმენტის იდეებისა) ახდენს ფოკუსირებას იმაზე, თუ რა უნდა იქნას მიღწეული და რა მიზნებია დასახული (ორიენტაცია მიზნის მიღწევაზე). ორგანიზაციის სტრუქტურა გამომდინარეობს მისი საქმიანობიდან – რა უნდა გაკეთდეს, – და იერარქია არსებობს მხოლოდ პასუხისმგებლობის განსაზღვრის მიზნით. შესაბამისად, ძალაუფლება და უფლებამოსილება განისაზღვრება ფუნქციებით.

კონტროლი და კოორდინაცია უზაღვროა, დეცენტრალიზირებული და ჩახვეული სისტემასა და სტრუქტურაში. წესები და ინსტრუქციები გამოიყენება უნივერსალური სახით. თუ არსებული წესები ხდება დისფუნქციური, მათ ცვლიან, თუმცა არც აუქმებენ. ხდება მმართველობითი კონსულტანტების მონვევა სტრატეგიის რეალიზების საუკეთესო მეთოდების გამოვლენის, ორგანიზაციული პროექტირების, შრომითი ტიპების კლასიფიკაციის და სატარიფო ბადის შექმნის, ასევე „საყოველთაო ხარისხის“ ტიპის კონკრეტული პროგრამების დამუშავების მიზნით.

გადაწყვეტილებების მიღების სტილი

გადაწყვეტილების მიღების ბრიტანული სტილი ატარებს კონსერვატიზმის ანაბეჭდს. გადაწყვეტილებების გარშემორტყმულია ფორმალური პირობებით, თუმცა მათი მიღება ხდება პირად კაუშირებში დაცული დაუნერელი კანონების გათვალისწინებით. ამავდროულად გადაწყვეტილების მიღებისას ინდივიდები ცდილობენ იყონ უფრო ინდივიდუალურები, უფრო ორიენტირებულები ამოცანების გადაწყვეტაზე და უფრო ამბიციურების, მაგალითად შვედებთან შედარებით.

ბრიტანელი მმართველები ტრადიციულად აქცევენ ყურადღებას კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს და პრაგმატიზმს. მათთვის დამახასიათებელი თავაზიანობა, გულწრფელობა, თვითმმართველობა და თვითდისციპლინირებულობა წარმოადგენს მათ კულტურულ აქტივებს. ეს უბიძგებს მათ იზრუნონ პიროვნებათა შორისი კომუნიკაციის და დამაჯერებლობის უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. ამავდროულად პრიტანელები გამოხატავენ ეთნოცენტრიზმს უცხოელებისადმი და არ ხედავ უცხო ენების შესწავლის მიზეზს იმიტომ, რომ „მეტნაკლებად ყველა საუბრობს ინგლისურად“.

მენეჯერები, ისევე როგორც მუშები, არ ეძებენ სამსახურს მთელი სიცოცხლისთვის და მდგრად კარიერას ერთ კომპანიაში; მათთვის თამაშის ნესები მდგომარეობს სამუშაო ადგილების და კომპანიების ხშირ შეცელაში.

გარდა ამისა, ბრიტანელი მენეჯერები არ ხარჯავენ თანხებს სამეცნიერო-კვლევით და სალდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებებზე და არ გააჩნიათ საკუთარი ბიზნესის გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივა, როგორც მათ შვედურ, იაპონურ და გერმანელ კოლეგებს. გრძელვადიანი ინვესტიციები არ მიისალმება არც ფასიანი ქაღალდების

ბრიტანულ ბაზარზე, რაც დამახასიათებელია ამერიკული ბაზრისთვის. ძირითადად ინსტიტუციური ინვესტორები, რომლებიც მოელიან სწრაფ უკუგებას თავის ინვესტიციებზე, ორიენტირებულნი არია მოკლევადიან მოგებაზე.

ბრიტანელი მენეჯერების თავისებურებები

მიუხედავად იმისა, რომ დიდმა ბრიტანეთმა ბოლო 30 წლის განმავლობაში შექმა ბიზნესზე და მენეჯმენტზე ორიენტირებული განათლების სისტემა, ბრიტანული მენეჯერების პროფილი ამ წლების განმავლობაში ასევე საგრძნობლად არ შეცვლილა. 1965 წელს გარკვეული ამერიკელი დამკვირვებელი ბრიტანულ მენეჯმენტს შემდეგი განმარტება მიანიჭა „მოყვარულთა, არაპროფესიონალთა თავშესაფარი". 25 წლის შემდეგ კ. ლეინი მივიდა დასკვნამდე, რომ „მაღალ მმართველობით თანამდებობაზე „ნიჭიერ მოყვარულთა" დანიშვნა რჩება უნიკალურ ბრიტანულ ფენომენად"

ბრიტანელ მენეჯერებს შორის ძალიან ცოტა წამყვანი უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულია, რადგან ისინი თავს არიდებენ სამრეწველო სფეროში დასაქმებას უნივერსიტეტების და ბიზნეს-სკოლების იგივე კურსდამთავრებულებს, რომლების ერიდებიან სამრეწველო სფეროშიდ დასაქმებას, როგორც წესი, არ გააჩნიათ ტექნიკური განათლება ფრანგი კოლეგებისგან განსხვავებით. ნანილობრივ ბრიტანელი სტუდენტების მიერ სურვილის არქონა დასაქმდნენ მრეწველობაში უნივერსიტეტის დამთავარების შემდეგ, დიდ ბრიტანეთში ძალიან მცირე ნილი მაღალკვალიფიციური დიპლმირებული სპეციალისტების ტოპ-მენეჯერების რიგებში და მმართველობაში ზოგადად გერმანიისგან და საფრანგეთისაგან განსხვავებით. ამის მაგიერად ბეერ ბრიტანელ მენეჯერს აქვს *HNC* და *HND* ტიპის კვალიფიკაცია. გარდა ამისა, არსებობს პროფესიული ორგანიზაციები (მაგალითად, პერსონალის მმართვის ინსტიტუტი), რომლებიც სთავაზობენ მენეჯერებს პროფესიული გადამზადების შესაძლებლობას, რაც მოიცავს მმართველობის გამოცდილებას და სისტემატიურ განათლებას.

თუ საფრანგეთში საზოგადოებრივი სტატუსის და განათლების დონის ელიტარობა გადაედინება მკაცრ იერარქიასა და დისტანციურობაში დაქვეითებაში მყოფ თანამშრომლებთან ურთიერთობისას, მაშინ დიდ ბრიტანეთში მენეჯერების უნივერსალური გადამზადება ნიშნავს, რომ მათ მოეთხოვებათ ძალისხმევის გამოჩენა თანამშრომლებთან უფრო ახლო ურთიერთობების დასამყარებლად.

კროს-კულტურული თვალთახედვიდან ბრიტანელი მენეჯერების ფოკუსი პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე და უნარ-ჩვევებზე შეიძლება აიხსნას ძალაუფლების შედარებით დაბალი დისტანციით დიდ ბრიტანეთში. ბრიტანელი მენეჯერები ცდილობენ ნაკლებად დაეყრდნონ თავის ძალაუფლებას, ხოლო მათ დაქვემდებარებულებს იშვიათად ეშინიათ თავისი უთანხმოების გამოხატვის, რადგან მათვის ჩვეულია კონსულტაცია გადანყვეტილების მიღების პროცესში.

ბრიტანელების გაურვეელობისგან თავის არიდების დაბალი ხარისხის და მაღალი ინდივიდულარიზმის შეხამება შეიძლება აიხსნას მათი ნაკლები აღელვებით დასაქმების უზრუნველყოფის საკითხებში, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს მათ ნარმოდგენაზე გრძელ- და მოკლევადიან ვალდებულებებზე დამსაქმებლის და ორგანიზაციის ნინაშე, სადაც არიან დასაქმებულნი. ბრიტანელი მენეჯერების უფრო ემხრობიან კარიერულ ნინსელას კომპანიების შეცვლის გზით ვიდრე ნისნავლას კარიერულ კიბეზე ერთ ორგანიზაციაში.

მმართველობის და კომუნიკაციის ბრიტანული სტრუქტურები

ბრიტანული სტრუქტურების ანალიზი გაძნელებულია გამომდინარე იქიდან, რომ არ არსებობს მნეჯერების სტატუსის განსაზღვრის მკეთრი საზღვრები. მენეჯერაბად ითვლების სხვადასხვა სპეციალისტები, დანყებული სიერცის ოსტატებისგან და ხაზის მენეჯერებისთან და დასრულებული უფროსი მენეჯერებით, ტოპ-მენეჯერებით და კომპანიის მმართველებით. ამასთან, როგორც აღნიშნულია რიგ კვლევებშ, ფინანსური დაგეგმარების გამორიცხვით, გადანყვეტილების მიღების და კონტროლის პროცესი ბრიტანულ ორგანიზაციებში მეტნაკლებად დეცენტრალიზირებულია. ამ თავისებურებებს ბრიტანელი

მენეჯერების ნაკლებად ეგალიტარულ აზროვნებასთან შერწყმით შეუძლიათ ახსნან ნაკლებად იერარქიული ბრიტანული ორგანიზაციების თავისებურებანი.

ცხრილი 10.2.1. ორგანიზაციები როგორც იერარქიული ურთიერთობის სისტემები

817 მენეჯერი 10 ქვეყნიდან	შვედეთი	აშშ	ნიდერლანდები	დიდი ბრიტანეთი	დანია	შვეიცარია	გერმანია	ბელგია	საფრანგეთი	იტალია
შერჩევის ზომა	50	50	42	190	54	63	72	45	219	32
% ეთანხმება, რომ: 19. ორგანიზაციები უმრავლესობისთვის უკეთესია, თუ კონფლიქტი სამუდამოდ იქნება გადაჭრილი	4	6	17	13	19	18	16	27	24	41
% ეთანხმება, რომ: 24. მენეჯერისთვის მნიშველოვანია ქონდეს მომზადებული პასუხი ყველა კითხვაზე, რომელიც სვა დაქვეითებული თავის სამუშაოსთან დაკავშირებით	10	18	17	27	23	38	46	44	53	66
% ეთანხმება, რომ: 2. შრიდან ეფექტური შრომითი ურთიერთობისთვის საჭიროა იერარქიული რიგის დარღვევა	22	32	39	31	37	41	46	42	42	75
% ეთანხმება, რომ: 8. აუცილებლად თავი უნდა ავარიდოთ ისეთ ორგანიზაციური სტრუქტურებს, სადაც ერთ თანამშრომელს ყავს ორი უშუალო უფროსი	64	54	60	74	69	76	79	84	83	81
% ეთანხმება/არ ეთანხმება საშუალოდ	25	28	33	36	37	43	47	50	50	66

წყარო. *Laurent A.* The Cultural Diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2., p. 86.

ა. ლორანის შედარებით კვლევაში აღმოჩენილია, რომ ბრიტანელი მენეჯერების არ არიან ორიენტირებულნი ძალაუფლებაზე იმ ხარისხით, რომელიც დამახასიათებელია ფრანგი მმართველებისათვის. განსხვავება ასევე შეიჩნევა შეხედულებებზე ორგანიზაციის იერარქიულ სტრუქტურებზე. ბრიტანელი მენეჯერები (ცხრ. 10.2.1) ამჯობინებენ მატრიცული სტრუქტურის ტიპის ნაკლებად ტრადიციულ იერარქიულ ურთიერთობებს. შედეგად მკვლევარების უმრავლესობა ბრიტანულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს როგორც „სოფლის ბაზრებს" ახასიათებს, ნაკლებად ფორმალური და უფრო მოქნილი, სადაც კომუნიკაცია ხორციელდება „არაფორმალური, პირადი კონტაქტის" მეშვეობით.

მართვის ბრიტანული სტილი

მკვლევართა შორის არ არსებობს ერთიანი აზრი ბრიტანელი მენეჯერების მმართვის სტილის თაობაზე, ერთის მხრივ მიღებულია, რომ ბრიტანული მმართველობითი სტრუქტურები ხასიათდება თანამონაწილეობით (პარტნიორობით) ყველა დონეზე. მეორეს მხრივ, ზოგ ავტორს შეაქვს ამაში ეჭვი. კ. ლეინი, მაგალითად, საუბრობს იმაზე, რომ „ბრიტანული მენეჯერები ენევიან ფსევდოთანამონაწილეობას, რადგან თანამშრომლებთან კონსულტაცია არ მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებაზე". ამავდროულად მსგავსი სტრუქტურული მახასიათებლები, როგორც დელეგირება დემოკრატიული მმართველობის სტილის განვითარებას უწყობს ხელს, რაც დამტკიცებულია მრავალი კვლევით.

როცა საუბარია დიდი ბრიტანეთის და, მაგალითად, საფრანგეთის მმართვის სტილების შედარებაზე, აზრები განსხვავდება იმის შეფასებაში თუ რამდენად უფრო დემოკრატიულია ბრიტანული მმართვის სტილი თანამონაწილეობრივ ფრანგულთან შედარებით. მაგრამ, ამასთანავე აშკარაა, რომ ბრიტანელი მენეჯერები უფრო ხშირად რთავენ თავის თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ნაკლებად ავტორიტარულნი არიან, ვიდრე ფრანგები.

საკონტროლო კითხვები

1. რომელმა ბუნებრივ-გეოგრაფიულმა და სოციალურ-ეკონომიკურმა ფაქტორებმა იქონიეს გაელენა ბრიტანული მენეჯმენტის მოდელის განვითარებაზე?
1. რა არის დიდი ბრიტანეთის განვითარების მაკროეკონომიკური მოდელის განსხვავებული თვისებები?
2. ჩამოთვალეთ უცხოური ინვესტორებისთვის დიდი ბრიტანეთი მიმზიდველობის ძირითადი ფაქტორები?
3. რა დამახასიათებელი ცვლილებები შეიტანეს „რკინის ლედის" მ. ტეტჩერის 1980-იან ნლების რეფორმება დიდი ბრიტანეთის მენარმეობაში?
4. რატომ ევროკავშირში დიდი ბრიტანეთის პოზიცია ეკონომიკურ საკითხევში ხშირად კარდინალურად განსხვავდება გერმანიის და საფრანგეთის პოზიციისგან?
5. დაასახელეთ ბრიტანეთის ეროვნული კულტურის ძირითადი ფაქტორები?
6. რაში მდგომარეობს ბრიტანეთის საქმიანი კულტურის ინდივიდუალიზმის თავისებურებანი?
7. რაში მდგომარეობს მუშების და მენეჯერების კვალიფიკაციის პრობლემა?
8. როგორ აისახება ქვეყნის კლასობრივი სტრუქტურა დიდი ბრიტანეთის სამენარმეო ურთიერთობებზე?
9. რატომ ითვლება ბრიტანული მენეჯმენტის საკითხი აქტუალურად დიდ ბრიტანეთში?
10. აღნერეთ ბრიტანელი მენეჯერების პროფილი.



თავი 11
ევროპული მენეჯმენტი

11.1. ევროკავშირის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების მოდელები. სახელმწიფოს როლი ევროკავშირის ეკონომიკაში

ფრაიბურგის სკოლის სამეურნეო წესების შესაბამისად, რომელიც გერმანელი მეცნიერის ვალტერ ოიკენის მიერ იყო შემუშავებული, არსებული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემები შეიძლება გავანანილოთ ერთ სკალაზე, რომლის ორი უკიდურესი ნერტილი ნარმოადგენს სამეურნეო წესების „წმინდა ფორმები" – ცენტრალიზებულად მართული ეკონომიკა და ***laissez-faire*** ტიპის საბაზრო ეკონომიკა. პირველ შემთხვევაში სახელმწიფო თავისი უშუალო კონტროლის ქვეშ აქცევს ეკონომიკაში არსებულ სრულ სამენარმეო საქმიანობას, დირექტიულად გეგმავს და ხელმძღვანელობს ყველა სამეურნეო პროცესს ერთიანი ცენტრიდან. ამ დროს სახელმწიფო ახდენას თავის ხელში პრაქტიკულად მთელი საკუთრებისა და ფინანსური აქტივების კონცენტრაციას. მაგრამ ამავდროულად, საკუთარი ზეაქტიურობის საფასურად იგი ნევს საკმაოდ მნიშვნელოვან ხარჯებს მთელი ინფრასტრუქტურის შესანახადაც. თუმცა სამეურნეო წესების „წმინდა ფორმები", ოიკენის თანახმად, მეცნიერულ აბსტრაქციას ნარმოადგენს, მაგრამ ისტორიულად ცენტრალიზებულად მართულ ეკონომიკის მოდელთან დაახლოება მაინც მოხდა: სსრკ-ში, სტალინური სოციალიზმისა და გერმანიაში, მე-3 რაიხის ჰიტლერული ნაციონალ-სოციალიზმის დროს.

Laissez-faire ტიპის ეკონომიკაში პირიქით, სახელმნიფოს ძალზე მოკრძალებული როლი აქვს განკუთვნილი, რომელსაც ეკონომიკურ პროცესებში პრაქტიკულად ჩაურევლობის პოზიცია უჭირავს. სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები სმითისეული „უხილავი ხელის" მიერ რეგულირდება რასთან დაკავშირებითაც ზოგიერთს მიაჩნია, რომ თავისუფალი და სრული კონკურენცია წარმოადგენს ანარქიას და აქვს არასახარბიელო შედეგები. *Laissez-faire* ტიპის ეკონომიკის არასრულყოფილება მთლიანად წარმოაჩინა ვაიმარის რესპუბლიკამ გერმანიაში (1919-1932 წწ), როცა გ. ბრიუნინგის (1930-1932 წლებში) სუსტმა მთავრობამ მთლიანად უარყო ეკონომიკის სახელმნიფო რეგულირების აუცილებლობა სასწრაფო ანტიკრიზისული ზომების მიღებისათვის და ვერ შეძლო მასშტაბურ კრიზისთან გამკლავება. ამის შედეგი ვაიმარის დემოკრატიის დაცემა და ნაციონალ-სოციალისტური ტოტალიტარიზმის ჩამოყალიბება გახდა.

რეალურ ცხოვრებაში სხვადასხვა ქვეყნები ცდილობენ საკუთარ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მოდელში მეურნეობრიობის „წმინდა ფორმების" საუკეთესო თვისებების შეხამებას და მათი ნეგატიური მხარეების მინიმიზაციას. ასე, ომისშემდგომ პერიოდში დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში უპირატესი განვითარება მიიღო კონცეფციამ აქტიური სახემნიფოს შესახებ, რომელიც ერევა საბაზრო პროცესებში კერძო ბიზნესის უკონტროლო განვითარების თანმდევი ნეგატიური პროცესების აღმოსაფხვრელად. გარდა ამისა, შეეიდნენ რა საბჭოთა კავშირთან ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ნინააღმდეგობაში, დასავლეთის ქვეყნები იძულებულნი გახდნენ საკუთარი კაპიტალისტური სისტემისათვის დაემატებინათ სოციალური უზრუნველყოფის პროგრამები, რომლებიც საზოგადოების მდგრადობასა და სტაბილურობას უზრუნველყოფენ.

თანამედროვე ეტაპზე ევროკავშირის საკანონძო ქვეყნების (დაჯგუფება 15) ეკონომიკური წესრიგის ხასიათის შესახებ ნარმოდგენას იძლევა ცხრილი 11.1.1. უნდა აღინიშნოს, რომ საბაზრო ეკონომიკია ღირებულებებზე ორიენტირებულობას მხოლოდ ევროკავშირის ნევრი „ძველი სახელმნიფოების" მესამედი ამყარებს, მაშინ როცა ორი მესამედი თავისი სამეურნეო წესრიგის ფორმებში ცდილობენ, „ოქროს შუალედის" პოზიცია დაიკავონ. ისინი ცდილობენ, საგეგმო ეკონომიკის პროგნოზირებადობისა და ორგანიზებულობის უპირატესობების საბაზრო სისტემის კონკურენტულობასთან შეხამებას.

XX საუკუნის დასანყისისთვის კაპიტალისტური სახელმნიფოებისათვის დამახასიათებელმა თავისუფალი კონკურენციის საბაზრო მეურნეობამ სერიოზული ცვლილებები განიცადა. 1930-1970 ნლების ეკონომიკური კრიზისების, ომებისა და სახალხო მეურნეობის ომისშემდგომი აღდგენის პირობებში ყველა კაპიტალისტურ სამყაროში დაისახა ეკონომიკის გასახემნიფოებრივების მდგრადი ტენდენცია.სახელმწიფომ შეიძინა დიდძალი საკუთრება, გახდა ბაზრის აქტიური სუბიექტი, დაკავებულია არა მარტო მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის ამოცანების გადაჭრით, არამედ ეკონომიკაში სრულმასშტაბიანი

ჩარევითაც. კაპიტალიზმის უცვლელ ღირებულებებთან დაბრუნება 1980-იან წლებში მოხდა და იყო დაკავშირებული „თეთჩერიზმთან" დიდ ბრიტანეთსა და „რეიგანომიკასთან" აშშ-ში.

1980-იანი წლების ნეოკონსერვატიული რევოლუციის მსვლელობისას დიდმა ბრიტანეთმა მოახერხა „მენარმეობის სულის" აღორძინება და საკუთარი მოქალაქეების ნანილის მუქთახორული ინსტინქტების დამარცხება. უკვე 1990-იან წლებში ნეოკონსერვატიული ღირებულებები აღიარა ირლანდიამ. მაგრამ არც ირლანდიური და არც ინგლისური ეკონომიკები არ ნარმოადგენს *laissez-faire*-ტიპის ბაზარს, რომელშიც კერძო ბიზნესს ყველაფრის უფლება აქვს მინიჭებული. და მიუხედავად ამისა, მათი სამეურნეო სისტემები უფრო ლიბერალურია, ვიდრე შემდეგი ქვეყნებისა, სადაც გავრცელება პოვა სოციალურმა საბაზრო მეურნეობამ, სახელმნიფოს ეკონომიკური ფუნქციები უფრო ფართოა და იგი გადაანაწილებს მშპ უფრო დიდ ნანილს (ცხრილში 11.1.2. EC-15 ქვეყნების კლასიფიკაციის ძირითად კრიტერიუმად მივიჩნიეთ სახელმნიფოს მონაწილეობა მშპ გადანაწილებაში, საგადასახადო ტვირთის ჩათვლით).

სამეურნეო მონყობის საბაზრო ფორმის მქონე ქვეყნებს პირობითად შეიძლება მივაკუთნოთ სამხრეთი ევროპაში განლაგებული საბერძნეთი, ესპანეთი და პორტუგალია. ამ შემთხვევაში მათი კლასიფიკაციის ძირითადი კრიტერიუმი იქნება არა მარტო სახელმნიფო ხარჯების დონე მშპ-ში, არამედ სოციალური პროგრამების დაფინანსების დაბალი დონეც, რომელიც დამახასიათებელია *laissez-faire* ტიპის ეკონომიკისათვის.

ცხრილი 11.1.1. სამეურნეო წესების მოდელები და ევროკავშირის ქვეყნები (ჯგუფი EC – 15)

ცენტრალიზებულად მართული ეკონომიკა (ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი სისტემა)	„მესამე გზა" – სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკა	თავისუფალი კონკურენციის ბაზარი *(laissez-faire)*
„აბსოლუტური წესრიგი", რომელსაც სახელმნიფო იცავს	სახელმნიფოს სოციალური პოლიტიკისა და საბაზრო სისტემის შეხამება, საბაზრო ურთიერთობების სახელმნიფო რეგულირება	ანარქია და „უხილავი ხელი", როგორც ძირითადი ეკონომიკური რეგულატორი
მაქსიმალური სახელმნიფო რეგულირება	სახელმნიფოს ეკონომიკაში ოპტიმალური ჩარევა	სახელმნიფოს ეკონომიკაში მინიმალური ჩარევა
	ავსტრია, ბელგია, გერმანია, დანია, იტალია, ნიდერლანდები, ლუქსემბურგი, ფინეთი, საფრანგეთი, შვედეთი	დიდ ბრიტანეთი, ირლანდია, ესპანეთი, საბერძნეთი, პორტუგალია

ევროკავშირის ქვეყნების უმრავლესობა კი (EC-15) სოციალური ტიპის ეკონომიკების მქონეთა რიცხვს მიეკუთნება. ეკონომიკური წესრიგის განსაკუთრებული ფორმა – სოციალური საბაზრო მეურნება, როგორც განვითარების „ოქროს შუალედი" და „მესამე გზა", ნარმოიქმნა მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ, გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკაში, ფრაიბურგის სკოლის, ჰუმანისტური ტრადიციების ნეოლიბერალებისა და სოციალ-ლიბერალების ნარმომადგენელთა იდეების სინთეზის საფუძველზე, რომელნიც კათოლიკურ სოციალურ სნავლებაზე იყვნენ ორიენტირებულნი.

სოციალური საბაზრო მეურნეობის, როგორც განვითარების „მესამე გზის" კონცეფცია გფრ-ის გარდა განხორციელებულ იქნა საფრანგეთში, ავსტრიაში, იტალიაში, ბენილუქსისა და სკანდინავიის ქვეყნებში და ფინეთში. ყველა ამ ქვეყანაში არსებობდა საბაზრო სოციალური ეკონომიკის განვითარების საკუთარი გზა. ასე, გერმანული სოციალური საბაზრო მეურნეობა ემყარება მცირე და საშუალო ბიზნესს, როგორც სისტემის საფუძველს, ხოლო 1967 წლამდე კი სახელმწიფოს სამენარმეო აქტივობის პროცესში მხოლოდ ნეიტრალური დამკვირვებლის როლი ენიჭებოდა. 1967 წლიდან დაწყებული, გერმანული სოციალური საბაზრო მეურნეობა სოციალურ-დემოკრატიული მთავრობის ზეგავლენით თანდათან გარდაიქმნა ე.წ. კეთილდღეობის ეკონომიკად.

ცხრილი 11.1.2. სახელმწიფო ხარჯების წილი მშპ-ში და საგადასახადო ტვირთის დონე ევროკავშირის ქვეყნებში კრიზისის წელს (ჯგუფი EC-15)

№	ქვეყანა	სახელმწიფო ხარჯების წილი მშპ-ში (%)		საგადასახადო ტვირთის დონე (გადასახადების წილი მშპ-ში; %)
		1998 წ.	2008 წ.	2008 წ.
	ანგლო-საქსური ეკონომიკები			
1	დიდი ბრიტანეთი	39,8	42,2	37,4
2	ირლანდია	35,0	35,2	31,1
	სამხრეთი ევროპის ეკონომიკები			
3	საბერძნეთი	47,8	47,2	37,8
4	ესპანეთი	41,4	39,5	35,2
5	პორტუგალია	44,1	47,9	34,5
	სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკები			
6	ავსტრია	54,0	51,2	43,7
7	ბელგია	50,7	51,4	45,6
8	გერმანია	48,8	48,9	37,9
9	დანია	57,6	56,1	48,8
10	იტალია	49,9	48,9	42,0
11	ლუქსემბურგი	42,0	46,9	41,7
12	ნიდერლანდები	47,2	48,9	41,4
13	ფინეთი	52,8	50,6	46,9
14	საფრანგეთი	53,7	54,5	45,3
15	შვედეთი	60,7	58,2	54,2
საშუალოდ EC-15 -ში		48,4	48,5	41,6

წყარო: www.oecd.org/dataoecd/5/51/2483816.xls; OECD in Figures: Statistics in the Member Countries. Paris, 2008. P. 38-39.

საფრანგეთი, თავის მხრივ, ტრადიციულად ისწრაფვოდა სახელმწიფო მენარმეობისაკენ და მასში ყოველთვის ძალიან ძლიერი იყო ანტიკაპიტალისტური განწყობა და „თავისუფლებისკენ, თანასწორობისკენ და ძმობისკენ მიდრეკილება. ამიტომაც სოციალური საბაზრო მეურნეობის ფრანგული ვარიანტი გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან ეკონომიკაში ჩარევის მაღალ ხარისხს, მაღალი სოციალური გარანტიები მრავალრიცხოვან სახელმწიფო მოსამსახურეებს და კერძო მენარმეობის შეზღუდული მხარდაჭერა.

იტალიის განვითარების „მესამე გზა“ კიდევ უფრო თავისებურია: მცირე და საშუალო ბიზნესის (უპირატესად საოჯახო ფირმების) განსაკუთრებული კონკურენტუნარიანობა და კორუმპირებული სახელმწიფო სისტემის სრული არაეფექტიანობა, რომელსაც მთავრობათა ზესწრაფი ცვლილებების გამო „არასტაბილურ სტაბილურობას“ უწოდებენ. ამასთან ერთად, იტალიის მოსახლეობის სოციალური დაცვის ხარისხი აგრეთვე საკმაოდ მაღალია.

ვინაიდან 1957 წელს ევროპის ეკონომიკური კავშირის (ეეკ), ანუ თანამედროვე ევროკავშირის პროტოტიპის, საფუძველი შეადგინეს ქვეყნებმა, რომლებიც მიისწრაფოდნენ განვითარების სოციალურ-საბაზრო მოდელისკენ, ამდენად სოციალური საბაზრო მეურნეობის კონცეფცია გახდა დასავლეთ ევროპული ინტეგრაციის ბაზისი. ძლიერი სოციალური პოლიტიკა, ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების დაცვა და საბაზრო მექანიზმების მსოფლიო მხარდაჭერა, ღია ეკონომიკა (საბაჟო საზღვრებისა და სხვა ბარიერების გახსნა საქონლის, მომსახურების, კაპიტალისა და მოქალაქის მოძრაობის გზაზე) – ეს პრინციპები თანმიმდევრულად რეალიზდება ევროპის ეკონომიკურ კავშირსა და ევროკავშირში მთლიანად.

მაგრამ სოციალურ საბაზრო მექანიზმში სახელმწიფოს როლის რეალიზაციისთვის საჭიროა კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები, ვიდრე ტრადიციული ლიბერალური კაპიტალისტური ეკონომიკის ჩარჩოებში არსებობს. სოციალური საბაზრო მეურნეობის მქონე ქვეყნებში სახელმწიფო ხარჯების ნილი მშპ-ში, ეკონომიკაში 1980-1990-იან წლებში მომხდარი ნეოკონსერვატიული გარდაქმნების შემდეგაც კი, მშ 47-65%-ს აღწევს. ხარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს (ნახევარზე მეტი) შეადგენს სოციალური პროგრამების დაფინანსება. ხოლო სოციალურ მიზნებზე განეული სახელმწიფო ხარჯების საფუძველს პირველ რიგში საგადასახადო შემოსულობები შეადგენს. ამას ემატება მენარმეთა და დასაქმებულთა ანარიცხები სპეციალურ ფონდებში, რაც თავისი ბუნებით აგრეთვე გადასახადს ნარმოადგენს. სწორედ ამიტომ, ქვეყნები, რომლებიც განვითარების „მესამე გზას“ ირჩევენ, ხასიათდება გადასახადების უფრო მაღალი წილით მშპ-სა (41,4-48,8%,.) და დაბეგრის უფრო მაღალი დონით. ეს განსაკუთრებულად ეხება ინდივიდუალურ სასემოსაელო გადასახადებს, რომელთა მაქსიმალური განაკეეთი შეადგენს 56%-ს შვედეთში, 53 %-ს ფინეთში, 48%-ს საფრანგეთშ და ა.შ.

თუ განვიხილავთ სახელმწიფოს ფუნქციებს თანამედროვე ეკონომიკაში, ისევ და ისევ დავასკვნით, რომ სამეურნეო ნესრიგის საბაზრო ფორმისკენ მიზანსწრაფული ქვეყნებში სახელმწიფო უპირატესად მინიმალური და საშუალო სირთულის ფუნქციებს ახორციელებს. გარკეული გამონაკლისები, რომლებიც კერძო სტრუქტურების კოორდინაციას ეხება, რა თქმა უნდა, არსებობს. მაგრამ ისინი უპირატესად სამხრეთი ევროპის ქვეყნებში გვხვდება, ვინაიდან ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებმა (მაგალითად, დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია) მასზე უარი თქვეს.

სოციალური საბაზრო მეურნეობის ქვეყნებში სახეზეა სამივე ფუნქცია, მათ შორის სოციალური სამართლიანობის დაცვის მიზნით მოქალაქეთა მაღალი შემოსავლები სახელმწიფოს მიერ გადანაწილდება. აქტივების გადანაწილების მთავარ ინსტრუმენტს სახელმწიფო ბიუჯეტი ნარმოადგენს. ხოლო გადასახედები აკუმულირდება მაღალი საგადასახადო განაკეეთების მეშვეობით.

11.2 საქმიანი კულტურების მრავალფეროვნება და მენეჯმენჯტი ევროპაში

ლიტერატურაში არსებობს რამდენიმე განსხვავებული ტერმინი: „მენეჯმენტის ევროული მოდელი“, „მენეჯმენტის ევროპული სტილი“, „მენეჯმენტი ებროპაში“ დაბოლოს „ევროპული მენეჯმენტი“ ანუ „ევრომენეჯმენტი“.

ზოგ შემთხვევაში საუბარია მმართველობით პრაქტიკაზე, რომელიც განსხვავდება იაპონური და ამერიკული ანალოგებისგან. სხვა შემთხვევებში კი, აღიარებენ რა მენეჯმენტის მოდელების მრავალფეროვნებას, მკვლევარები პოულობენ მსგავსებას და საერთო შტრიხებს ევროპის მმართველობით პრქტიკასა და ფილოსოფიებს შორის.

მესამე შემთხვევაში იგულისხმება „საუკეთესო პრაქტიკა", რომელსაც სულ უფრო უახლოვდება მენეჯმენტი ევროპაში, რის შედეგადაც იგი სულ უფრო ერთგვაროვანი ხდება. მკვლევართა უმრავლესობა ჯერჯერობით მაინც არჩევს მენეჯმენტის სხვადასხვა სისტემებისა და მოდელების არსებობაზე საუბარს, რომლებიც რჩებიან ევროპის მენეჯმენტის მრავალფეროვნების საფუძველს შეადგენენ.

ცხრილი 11.2.1. სახელმწიფოს ფუნქციები თანამედროვე ეკონომიკაში

<table>
<tr><td colspan="3">იქ, სადაც საბაზრო სისტემა არ მუშაობს</td><td>სოციალური სამართლიანობის უზრუნველყოფის სფეროში</td></tr>
<tr><td colspan="4">მინიმალური ფუნქციები</td></tr>
<tr><td colspan="3">ელემენტარული საზოგადოებრივი კეთილდღეობის უზრუნველყოფა: თავდაცვა, კანონიერება და მართლწესრიგი, საკუთრების უფლების გარანტიები, მაკროეკონომიკური მართვა, ჯანდაცვის სახელმწიფო სისტემა</td><td>ღატაკი ფენის დაცვა: სიღატაკესთან ბრძოლის პროგრამები, სხვადასხვა უბედურებისგან დაზარალებულთა დახმარება</td></tr>
<tr><td colspan="4">საშუალო სირთულის მქონე ფუნქციები</td></tr>
<tr><td>ექსტერნალური ფაქტორების დაზღვევა:
დანყებითი განათლება;
გარემოს დაცვა</td><td>მონოპოლიების რეგულირება: კომუნალური გარემოს რეგულირება, ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა</td><td>არასრულყოფილი ინფორმაციის ეფექტის დაძლევა: დაზღვევა (ჯანმრთელობა, სიცოცხლე, საპენსიო უზრუნველყოფა), ფინანსური რეგულირება; მომხმარებელთა უფლებების დაცვა</td><td>სოციალური დაზღვევის უზრუნველყოფა: საპენსიო უზრუნველყოფა გაჭირვებულებისათვის, ოჯახის წევრის დახმარება, უმუშევრობის დაზღვევა</td></tr>
<tr><td colspan="4">აქტიური ჩარევის ფუნქციები</td></tr>
<tr><td colspan="3">კერძო სტრუქტურების ქმედებების კოორდინირება: ბაზრის ბელშენყობა, ინიციატივების კოორდინირება</td><td>გადანაწილება აქტივების გადანანილება</td></tr>
</table>

წყარო: მსოფლიო განვითარების ანგარიში 20013 წელი.

მიუხედავად იმისა, რომ აქტუალური ხდება ახალი ევროპული იდენტურობის, ევრო-

პული გაგების, საერთო კულტურული ღირებულებების ფორმირება, რომლებიც არ მოდის წინააღმდეგობაში თითეული ქვეყნის ეროვნულ თავისებურებებთან, ფაქტია, რომ ევროპაში დღეს არსებობს კულტურათა მრავალფეროვნება, რომელიც არც ახლა და არც უახლოეს მომავალში ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესის ზეგავლენით არ დაექვემდებარება კულტურულ კონვერგენციას.

პოფსტედეს მონაცემებით ევროპის კულტურული მრავალფეროვნება ვლინდება ინდექსების მნიშვნელოვან განსხვავებებში (ცხრილი 11.2.2.):

(ცხრილი 11.2.2.) პოფსტედეს მიხედვით ევროპის ქვეყნების კულტურული ინდექსები

	ძალაუფლ. დისტანცია	ინდივიდუალიზმი/ კოლექტივიზმი	მამაკაცურობა/ ქალურობა	განუსაზღვრელობისგან თავის დაღწევა
ავსტრია (AUT)	11	55	79	70
გერმანია (GER)	35	67	66	65
შვეიცარია (SWI)	34	68	70	58
ბელგია (BEL)	65	75	54	94
დანია (DEN)	18	74	16	23
ფინეთი (FIN)	33	63	26	59
ნორვეგია (NOR)	31	69	8	50
შვედეთი (SWE)	31	71	5	29
საფრანგეთი (FRA)	68	71	43	86
იტალია (ITA)	50	76	70	75
პორტუგალია (POR)	63	27	31	104
ესპანეთი(ESP)	57	51	42	86
ნიდერლანდები (NET)	38	80	14	53
საბერძნეთი (GRE)	60	35	57	112
ირლანდია (IRE)	28	70	68	35
დიდიბრიტანეთი(GBR)	35	89	66	35
ინდოეთი (IND)	77	48	56	40
მალაიზია (MAL)	104	26	50	36
ფილიპინები (PHI)	94	32	64	44
თურქეთი (TUR)	66	37	45	85
იაპონია(JPN)	54	46	95	92
კორეა (KOR)	60	18	39	85
არაბული ქვეყნები(ARA)	80	38	53	68
აშშ (USA)	40	91	62	46

- ძალაუფლების დისტანცია 11-დან (ავსტრია) 68-მდე (საფრანგეთი);

- ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის თანაფარდობა 27-დან (პორტუგალია) 89-მდე (დიდი ბრიტანეთი);
- მასკულინიზმისა და ფემინიზმის თანაფარდობა 5-დან (შვედეთი) 79-მდე (ავსტრია);
- განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევა 23-დან (დანია) 112-მდე (საბერძნეთი).

საქმიან კულტურათა მრავალფეროვნება ვლინდება მართვის ნაციონალურ სტილში. პოფსტედეს მხოლოდ ორი პარამეტრის – ძალაუფლების დისტანციის და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ინტეგრაცია ორგანიზაციული კულტურის ოთხი მოდელის გამოყოფის შესაძლებლობას იძლევა სურათი 11.2.1., კერძოდ კი:

- „სოფლის ბაზარი": აქ ძალაუფლების დისტანციაც დაბალია და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხც;
- „დაზეთილი მანქანა": ძალაუფლების დისტანცია დაბალია და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხი მაღალი;
- „ოჯახი": ძალაუფლების დისტანცია დაბალია, ხოლო განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხი კი დაბალი;
- „ადამიანების პირამიდა". ამ შემთხვევაში ძალაუფლების დისტანციაც და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხიც მაღალია.

ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლების დისტანციაც და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხიც მაღალია, უფრო „მექანიკურად" ითვლებიან, ვიდრე „ბიუროკრატიულად". საპირისპირო კუთხით განთავსებულია ქვეყნები, რომელშიც ძალაუფლების დისტანციაც და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის ხარისხიც დაბალია. ამ ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია ნაკლები იერარქიულობა, მეტი დეცენტრალიზებულობა და ფორმალიზებული წესებისა და პროცედურების ნაკლები როლი. უმეტესად ეს სკანდინავიის ქვეყნებია და ცოტა ნაკლებად ანგლო-საქსური ქვეყნები.

საზოგადოებაში, სადაც აღინიშნება ძალაუფლების მაღალი დისტანცია და განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის დაბალი ხარისხი, გადაწყვეტილებების მიღების დეცენტრალიზებულობა და დაბალი იერარქიულობა, წესების ფორმალიზების მეტი ხარისხი ეხამება ამოცანებისა და პასუხისმგებლობის უფრო მკაფიო განსაზღვრას.

ძალაუფლების მაღალი დისტანციის, მაგრამ განუსაზღვრელობისგან თავის დაღნევის სუსტი ხარისხის მქონე ქვეყნებში ორგანიზაციები ფორმირდება ოჯახური პრინციპით. აქ „უფროსი – უფროსია", ხოლო ორგანიზაცია კი – პატერნალისტური. ხელქვეითებს არ გააჩნიათ მკაცრად განსაზღვრული დაჟალებები და პასუხისმგებლობა. აქ ძირითადად აზიური ქვეყნებია არიან წარმოდგენილნი.

პოფსტედეს პარამეტრები იძლევა საშუალებას აღვნეროთ სხვადასხვა კულტურისათის დამახასიათებელი ორგანიზაციული მოდელები. ასე მაგალითად, საფრანგეთში ორგანიზაცია ნარმოადგენს ფორმალიზებულ და ცენტრალიზებულ „ადამინების პირამიდას". გერმანიაში ორგანიზაცია „დაზეთილ მანქანას" გვაგონებს, ფორმალიზებულს, მგრამ არა ცენტრალიზებულს. ინგლისში მმართველობითი კულტურა „სოფლის ბაზრის" ცნებას შეესაბამება, იგი არც ფორმალიზებულია და არც ცენტრალიზებული და მასში არ არსებობს არც იერარქია, არც როლების დანაწილება, ანუ სტრუქტურა ყალიბდება კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნათა გათვალისწინებით.

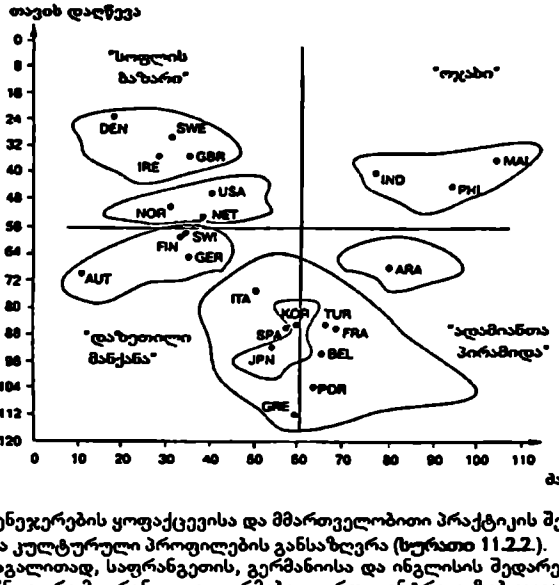
მოვიყვანოთ სახასიათო მაგალითი.

INSEAD სკოლის MBA პროგრამის მსმენელებს შესთავაზეს გადასაწყვეტად პრობლემა, რომელიც მდგომარეობდა ორი დეპარტამენტის მმართველთა შორის ნარმოქმნილ კონფლიქტში. პრობლემის გადაჭრის მსელელობისას გამოიკვეთა სხვადასხვა სტრუქტურული გადაწყვეტილება:

- ფრანგი მსმენელების უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებდა კონფლიქტის უფრო მაღალ დონეზე მოგვარებას, მაგალითად კომპანიის პრეზიდენტის დონეზე;
- გერმანელ მსმენელთა უმრავლესობა კონფლიქტის ძირითად მიზეზს ხედავდნენ სტრუქტურის არარსებობაში, ანუ თვლიდნენ, რომ კომპეტენციები, როლები და პასუხისმგებლობა არ იყო მკაფიოდ დანაწილებული; მათი გადაწყვეტილების თანახმად, საჭირო იყო პროცედურების უფრო მკაფიო განსაზღვრა უკეთესი კოორდინაციისათვის;
- ინგლისელი მსმენელების აზრით ეს იყო ორ მმართველს შორის პიროვნული კომუნიკაციის ტიპიური გამოვლინება, რომლის გადაწყვეტა შესაძლებელია მონაწილეთათვის

ტრეინინგების ჩატარების გზით.

სურათი 11.2.1. პოფსტედეს რუქა



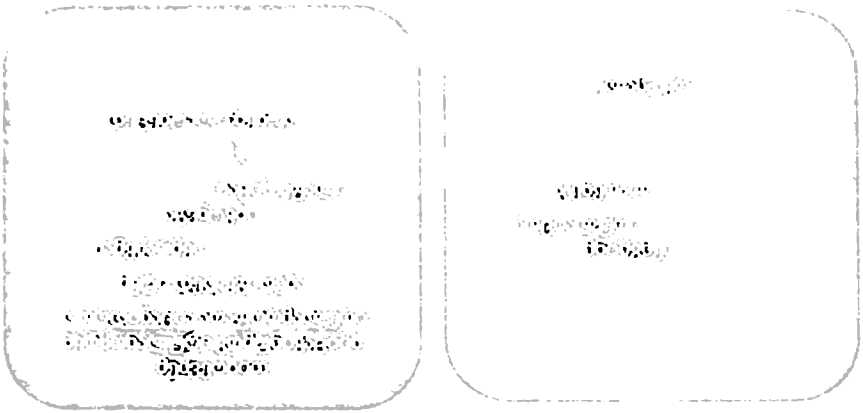
მენეჯერების ყოფაქცევისა და მმართველობითი პრაქტიკის შესწავლამ შესაძლებელი გახადა კულტურული პროფილების განსაზღვრა (სურათი 11.2.2.).

მაგალითად, საფრანგეთის, გერმანიისა და ინგლისის შედარებითი კვლევების დროს აღმოჩნდა, რომ ფრანგული ფირმები უფრო ცენტრალიზებულია და ფორმალიზებული, ხოლო დელეგირების დონე კი შედარებით დაბალი აქვთ, ვიდრე გერმანულ და ინგლისურ ფირმებს. გენერალური დირექტორის როლი *(president-directeur-general, PDG)* მდგომარეობს მმართველობის უმაღლეს საფეხურზე კოორდინაციის უზრუნველყოფაში და საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღებაში, რასაც ანალიტიკური და კონცეპტუალური აზროვნების უნარი სჭირდება. ეს უნარიბი სულაც არ არის შემოფარგლული ეთი აფეროსა ან დარგის ჩარჩოებით (ფრანგული მენეჯმენტის თავისებურებები უფრო დაწვრილებით ნინა თავში განვიხილეთ).

კვლევებმა დაადასტურა, აგრეთვე, გერმანელი მენეჯერებისა და ფირმების „გამართული მანქანის" იმიჯიც. ისინი არიან უფრო დეცენტრალიზებულნი, სპეციალიზირებულნი და ფორმალიზებულნი. მართალც, გერმანელი მენეჯერები ხშირად ეყრდნობიან სტრუქტურას, როგორც ნარმატების ერთერთ ფაქტორს, რომელსაც განვითარების საკუთარი ლოგიკა გააჩნია გერმანული ფირმები უპირატესად ორგანიზებულია ფუნქციების მიხედვით, ხოლო კოორდინაცია რუტინული ნესებისა და პროცედურების საშუალებით ხორციელდება.

„დაზეთილი (გამართული) მანქანისგან" განსხვავების, რომელიც აქცენტირებულია ეფექტიანობის მიღნევაზე, „სოფლის ბაზრის" მოდელი გამოხატავს მოქნილობის უზრუნველყოფისადმი უფრო მკაფიო მიდრეკილებას. ინგლისური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები გამოირჩევიან უფრო დიდი მოქნილობით, უფრო მეტი დეცენტრალიზაციისა და ნაკლები ფორმალიზაციის ხარისხით, ვიდრე ფრანგული და გერმანული კომპანიების უმრავლესობა.

სურათი 11.2.2. ქვეყანათა კლასტერების სინთეზი



წყარო: *Ronen S., Shenkur O.* Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis//Academy of Management Review, 1985, Vol.10, No. 3. – P. 449.

არსებული კლასტერები ნარმოდგენილია სურათზე 11.2.3., სადაც გამოსახულია ამ კლასტერების შედარებითი მატრიცა.

ევროპის ქვეყნების კულტურული პარამეტრებით დაჯგუფება: ქვეყნების კლასტერები

მრავალფეროვნების სურათი შეიძლებელია შეიცვალოს იმ ქვეყნების კლასტერებით,

რომელთაც მსგავსი ეკონომიკური და მმართველობითი კულტურები გააჩნიათ. იმ კლევების თავისებურებას, რომლებიც კლასტერულ ანალიზას იყენებენ, ნარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნების კულტურულ განსხვავებებზე აქცენტირება. სიმპა რონენისა და ოდედ შენკარის მიერ ჩატარებულმა ერთერთმა კვლევამ გამოკვეთა რვა ჯგუფი. ბრაზილია, იაპონია, ინდოეთი და ისრაელი არ შესულა არც ერთ მათგანში.

ზოგიერთი მკვლევარი თვლის, რომ ინდოეთი და ისრაელი ანგლო-საქსურ კლასტერში უნდა იქნას გადანაცვლებული, იღებენ რა მხედველობაში მათ მჭიდრო ურთიერთობებს აშშ-თან და დიდ ბრიტანეთთან. სხვა ავტორების თვალსაზრისით, ესპანეთი, პორტუგალია და იტალია კულტურული თვალსაზრისით გაცილებით ახლოს არიან სამხრეთი ამერიკის ქვეყნებთან და ამდენად ერთ კლასტერში უნდა მოხვდნენ.

სურათი 11.2.3. ქვეყანათა კლასტერების სინთეზი

ახლო აღმოსავლური კლასტერი თურქეთი, ირანი **არაბული კლასტერი** საბერძნეთი, ბაპრეინი არაბეთის გაერთიანებული ემირატები ქუვეითი, საუდის არაბეთი	**სკანდინავიური კლასტერი** ფინეთი, ნორვეგია, დანია **გერმანული კლასტერი** შვედეთი, ავსტრია, გერმანია შვეიცარია
შორეული აღმოსავლეთის კლასტერი მალაიზია, სინგაპური, ვიეტნამი, არგენტინა,ფილიპინები, ინდონეზია, ვენესუელა, ჩილე, ტაილანდი, მექსიკა **ლათინო-ამერიკული კლასტერი** კოლუმბია, პერუ, ბრაზილია, იაპონია	**ანგლო-საქსური კლასტერი** აშშ, ავსტრალია, კანადა, ახალი ზელანდია, დიდი ბრიტანეთი, ირლანდია **ლათინო-ევროპული კლასტერი** სამხრეთი აფრიკა, ესპანეთი, იტალია, ისრაელი, ინდოეთი,

წყარო: *Ronen S., Shenkar O.* Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis // Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 3. P. 449.

პროგრამის *GLOBE* (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*) ფარგლებში გამოქვეყნებულ სტატიებში ევროპის ქვეყნები გაერთიანებულია შემდეგ კლასტერებში:

- გერმანული (გერმანია, ავსტრია, შვეიცარიის გერმანულენოვანი ნანილი, ნიდერლანდები);
- ლათინოევროპული (საფრანგეთი, ესპანეთი, პორტუგალია, იტალია, შვეიცარიის ფრანგულენოვანი ნანილი, ისრაელი);
- ანგლო-საქსური (ინგლისი, ირლანდია, ავსტრალია, ახალი ზელანდია, კანადა, აშშ და სამხრეთ აფრიკული რესპუბლიკის თეთრი ნანილი);
- აღმოსავლეთ ევროპული (პოლონეთი, უნგრეთი, სლოვენია, საბერძნეთი, ალბანეთი, საქართველო, ყაზახეთი, რუსეთი).

უკანასკნელი პუნქტისათის ხაზგასმოთ უნდა აღინიშნოს, რომ კლასტერებში ნარმოდგენილია სულ 60 ქვეყანა (აქედან 21 ევროპულია), რომელთაც მოიცავდა პროგრამის *GLOBE* კვლევა.

ამ პროგრამის სხვა პუბლიკაციებში ევროპის კულტურული მრავალფეროვნებია ორად ორ კლსტერშია მოქცეული: ჩრდილო-დასავლურ და სამხრეთ-აღმოსაელურში. მიუხედავად ამისა, ქვეყანათა კლასტერების მოდელი საკმაოდ სასარგებლო ინსტრუმენტია ქვეყანათა მენეჯმენტების პრობლემის შესნავლის საქმეში.

მენეჯმენტის ევროპული სისტემების კლასიფიკაცია

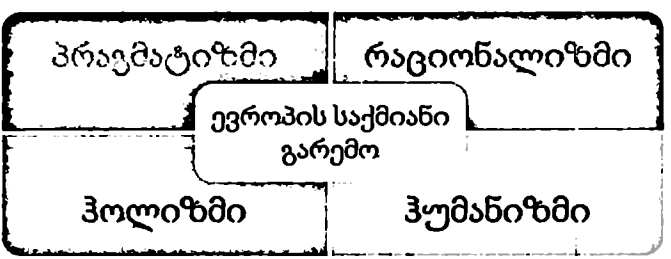
რ.ლესსემმა და ფ. ნოიბაუერმა შემოგვთავაზეს მენეჯმენტის ევროპული სტილების კლასიფიკაცია. ნაციონალურ კულტურზე და მმართველობით პრაქტიკაზე ზეგავლენა განხორციელებულ იქნა მათ მიერ ოთხი ურთიერთდაკავშირებული კრიტერიუმის მიხედვით, რამაც შექმნა ოთხი მიდგომის შეპირისპირების შესაძლებლობა.

ევრომენეჯმენტის შენყვილებული სისტემების გამოყლენისათვის შემდეგი ნინააღმდეგობებია დამახასიათებელი:

- პრაგმატიზმსა და იდეალიზმს/ჰოლიზმს შორის, რომლებიც ახასითებს მართვის თეორიისა და პრაქტიკისადმი განსხვავებულ მიდგომებს. ანგლოსაქსები და პოლანდიელები ურო პრაგამტულებია არიან მენეჯმენტში, ვიდრე გერმანელები;
- ფრანგების მიერ გამოყენებულ რაციონალისტურსა და იტალიელებისა და ესპანელების მიერ გამოყენებულ ადამიანზე მიმართულ ჰუმანისტურ მიდგომებს შორის.

მიდგომის ოთხი კრიტერიუმი შეიძლება წარმოვადგინოთ მატრიცის სახით (სურათი 11.2.4.)

სურათი 11.2.4. ლესსემის და ნოიბაუერის მატრიცა



ნყარო : *Lessem R., Neubauer F.* European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity. London: McGraw-Hill, 1993.

პრაგმატიზმი დომინირებს ანგლო-საქსური სამყაროს ქვეყნების მენეჯმენტის გარკვეულ თეორიასა და პრაქტიკაში. პრაგმატულ მიდგომას ახასიათებს შემდეგი ნიშნები:

- პრაქტიკულ გამოცდილებაზე ორიენტაცია;
- კონკურენტულ სანყისებზე ორიენტაცია;
- ინდივიდუალიზმი და პიროვნებაზე ფოკუსირება;
- ქმედებაზე ორიენტაცია.

რაციონალიზმი ნარმოადგენს მიმართულებას, რომელიც ჭეშმარიტი ცოდნის ნყაროდ უფრო აზროვნებას აღიარებს, ვიდრე, გამოცდილებას. იგი დამახასიათებელია ფრანგებისთვის და ჩრდილო ევროპელებისთვის (სკანდინავები). რაციონალისტური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელია:

- მეცნიერული და პოზიტიური მიდგომა, ცნებების ფორმულირების ლოგიკური ხერხი,
- ორგანიზაციის ხედვა სტრუქტურის, როლის, იერარქიის და „აუცილებელი ბიუროკრატიის" პრიზმში;
- პროფესიული, მაგრამ ამავდროულად არაპიროვნული მენეჯმენტი;
- სახელმნიფო რეგულირებისა და სახელმნიფო დაგეგვის შესაძლებლობათა რწმენა ანუ „დირიჟიზმი".

ლესსემს და ნოიბაურეს მიაჩნიათ, რომ რაციონალისტური მენეჯმენტის პრინციპები

ანრი ფაიოლის შრომებთან არის დაკავშირებული.

პოლიზმი ნარმოადგენს ერთიან შეხედულებას, ან მიდგომას. მისი პრინციპია ნანილის მთელისადმი დამორჩილება. პოლისტური მენეჯმენტი ხასიათდება:

- კოორდინაციაზე და ინტეგრაციაზე ორიენტირებული სისტემებით;
- კოოპერაციითა და გადაწყვეტილებების კოლექტიური მიღებით;
- ევოლუციური პროცესებით;
- კერძო და საზოგადოებრივი ინტერესების დაბალანსებულობით.

ლესსემის და ნოიბაურის ინტერპრეტაციით, პოლიზმი კარდინალურად ენინააღმდეგება ადამ სმითის ეკონომიკური თავისუფლების პრინციპს *(laissez-faire)*. ორგანიზაციის, მისი თანამშრომლებისა და მენეჯმენტის როლი უნდა განიხილებოდეს, „მტლიანობის" იერარქიის გათვალისნინებით, ანუ მთელი ორგანიზაციის საჭიროებების კონტექსტში.

ჰუმანიზმი არის მსოფლმხედველობა, რომელიც ეფუძნება ურთიერთობაში თანასნორობის, სამართლიანობისა და ადამიანურობის პრინციპებს. იგი განმსჭვალულია ადამიანებისადმი სიყვარულით, ადამიანური ღირსებისადმი პატივისცემით, ადამიანების კეთილდღეობაზე ზრუნვით. ჰუმანიზმის სამშობლო იტალიაა. ჰუმანიზმი დამახასიათებალია აგრეთვე ესპანეთის, საბერძნეტისა და ირლანდიისთვის. ამ ქვეყნების მენეჯმენტი ეყრდნობა:

- ოჯახისა და ადმიანთა ერთობის მაღალ როლს;
- პირადი პასუხისმგებლობისა და მოვალეობის გრძნობას, კომპანებს, რომლებიც ეფუძნება ოჯახს, კოლექტივსა და სოციალურ-ეკონომიკურ ერთობას;
- ცვალებად გარემოზე მორგებულ მოქნილობას და ადაპტირებას;
- „კომპანიურ" და პერსონიფიცირებულ მართვას.

ჰუმანიზმი ბიზნესში გამომდინარეობს ოჯახის უფროსისგან, რომელიც, ლესსემის და ნოიბაურის სიტყვებით რომ ვთქვათ, „ერთდროულად ნარმოგვიდგება მენარმის, ლიდერისა და სოციალური შემოქმედის როლში."

ორგანიზაციული კულტურის ტიპები: ტრომპენაარსის მოდელი

ეკონომიკის გლობალიზაცია და მულტინაციონალური კომპანიების ფენომენი აქტუალურად აქცევს ნაციონალური (ანდა რეგიონული) და კორპორატიული საქმიანი კულტურების შეთანხმებისა და ურთიერთქმედების საკითხს.

შეფასებების განსხვავებულობის მიუხედავად, მკვლევართა უმრაელესობა თვლის, რომ ჯერ ერთი, არსებობს სხვადასხვა მმართველობითი მოდელი, რომელიც შეესაბამება ქვეყნების ღირებულებების იერარქიას, მოტივაციის სისტემას, ტრადიციებს და ა.შ. და მეორე, ამ ფაქტს ისინი ხსნიან ნაციონალური საქმიანი კულტურის დომინირებით კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურასთან ურთიერთქმედების დროს.

ფ. ტრომპენაარსის მმართველობითი კულტურის ტიპების კლასიფიკაცია ეფუძნება ორგანიზაციის ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა მართვის ცენტრალიზაციის დონე, ძალაუფლების დისტანცია (იერარქიულობა ან ეგალიტარიზმი, ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული მართვა) და საქმიანობის მიზნობრივი მიმართულება (პიროვნებაზე და პიროვნულ ურთიერთობაზე, ან ამოცანების გადაწყვეტაზე და მიზნის მიღწევაზე ორიენტაცია).

ტრომპენაარსმა გამოყო კორპორატიული კულტურის ოთხი ტიპი: „ოჯახი", „ეიფელის კოშკი", „ინკუბატორი" და „თვითდამიზნებადი რაკეტა" (სურათი 11.2.5.). რალა თქმა უნდა, პრაქტიკაში კულტურის ეს ტიპები სხვადასხვა დოზით ერწყმის ერთმანეთს. მაგრამ კონკრეტულ ქვეყანაში ერთერთი მათგანი შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც დომინირებადი და არსებულ კულტურულ და ეთიკურ ნორმებთან ყველაზე შესაფერისი.

ასე, „თვითდამიზნებადი რაკეტის" პრინციპი ტრადიციულად დომინირებს ევროპის ქვეყნების ანგლო-ჰოლანდიურსა და სკანდინავიურ ჯგუფში. მოდელი „ეიფელის კოშკი" გაბატონებულია გერმანიში, ავსტრიაში, უნგრეთში, აესტრალიაში.

მოდელი ინკუბატორი" აბარებს არა მარტო ნაციონალურ ელფერს (ამ მოდელისკენ მიისწრაფის ბეერი მცირე და საშუალო ფირმა დიდ ბრიტანეთში და დანიაში), არამედ ფართოდ არის გავრცელებული ტექნოპოლისებში. მოდელი „ოჯახი" გავრცელებულია ევრო-

პის სამხრეთში (იტალია, ესპანეთი, სამხრეთი საფრანგეთი, საბერძნეთი, კვიპროსი).

სურათი 11.2.5. ორგანიზაციის მმართველობითი კულტურის მოდელი



წყარო: *Тромпенаарс Ф., Хэмпден – Тернер Ч.* Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — Мн.. Попурри, 2004. С. 3

მმართველობის უმაღლესი დონისათვის დამახასიათებელი მენეჯმენტის სტილი და კულტურის ტიპები

თუ ტრომპენაარსისა და ჰოფსტედეს მოდელები საშუალო დონის მენეჯერებს უფრო ეხება, კრენფილდის კვლევითი პროგრამა *(Andrew Kakabadse, Andrew Myers* და სხვა) შემოიფარგლა უმაღლესი რგოლის მენეჯერებით, გამოდიოდა რა მოსაზრებიდან, რომ მათი მმართველობითი კულტურა განსხვავდება ორგანიზაციულისგან.

კვლევაში, რომელიც ჩატარდა ევროპის რვა ქვეყანაში – დიდ ბრიტანეთში, საფრანგეთში, გერმანიაში, ესპანეთში, ავსტრიაში, ირლანდიაში, შვედეთში და ფინეთში, იყო ჩამოყალიბებული ორი საკითხი:

1. შეძლება თუ არა დღეს ევროპაში უმაღლესი მენეჯმენტის ერთნაირ (ერთიან) სტილზე ლაპარაკი?

2. თუ სტილები განსხვავებულია, მაშინ როგორია მენეჯმენტის სხვადასხვა სტილის ზეგავლენა კროს-ნაციონალური ჯგუფის ორგანიზაციულ საქციელზე, დადებითი თუ უარყოფითი?

შედეგად იდენტიფიცირებულ იქნა კულტურების ოთხი ტიპი (ცხრილი 11.2.3.): „კონსენსუსის", „ელიტისტური", „შთამაგონებელი" და „დირექტიული". ამით გაირკვა, რომ მენეჯმენტის ერთიან ევროპულ სტილზე დღეს ლაპარაკი არარეალურია.

სურათი ცხრილი 11.2.3. მენეჯმენტის ოთხი სტილი

შთამაგონებელი	კონსენსუსი
ქარიზმა ინდივიდის ლიდერული თვისებების ნარმოჩენა ნესები და პროცედურები აფერხებენ პროგრესს თვითმოტივაცია დომინირება ქვეყნები: ინგლისი, ესპანეთი, ირლანდია	კოლექტიური სულისკვეთება ეფექტიანი კომუნიკაცია ორგანიზაციული პროექტირებისადმი ყურადღება ღია დიალოგი გადაწყვეტილებების მიღება კონსენსუსის ნელით ქვეყნები: შვედეთი, ფინეთი
ელიტისტური	**დირექტიული**
მკაცრი დისციპლინის არარსებობა საკუთარი გეგმით მოქმედება სტრატეგიული/კონცეპტუალური ანალიტიკოსები არაეფექტიანი კომუნიკაცია ამბიციურობა ქვეყნები: საფრანგეთი	ფუნქციური ეპაერტიზის მნიშვნელობა ლიდერობაზრ დაფუძნებული ძალაუფლება პასუხისმგებლობის მკაფიო დანაწილება დისციპლინაზე ორიენტირებულობა კონტროლთან და სისტემასთან იდენტიფიცირება ქვეყნები: გერმანია, ავსტრია

ნყარო : *Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G.* Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams // European Business Journal, 1995. P. 21.

კონსენსუსის ტიპისათვის დამახასიათებელ ნიშნებს ნარმოადგენს მსჯელობა მინიმალური შეზღუდვებით, ყველა მხარის ჩართვა ორგანიზაციაში მათი პოზიციის მიუხედავად. ტოპ-მენეჯერების 50 % შვედეთში და 49 % ფინეთში ყველაზე მეტად არიან მოხვედრილნი ამ კატეგორიაში. ასეთი მენეჯერები უპირატესად იხრებიან თანამშრომელთა ერთობლივი სქმიანობის სტიმულირებისაკენ კომუნიკაციისა და სტაბილურობის მეშვეობით.

დირექტიული ტიპი ფოკუსირდება ყველაფერზე, რაზეც დამოკიდებულია ამოცანების შესრულება. გამოიყენება ამოცანის მიღნევაზე ორიენტირებული სტილი. ეს მოდელი მოიხდინეს გერმანელი მენეჯერების 84-მა და ავსტრიელი მენეჯერების 79 პროცენტმა. მიზეზი აის, რომ ამ ქვეყნის მენეჯერები ფუნქციურ და ტექნიკურ კომპეტენტურობას აქცევენ დიდ ყურადღებას.

ელიტისტური ტიპი ახდენს კონცეპტუალური დებატების შესაძლებლობის დემონსტრაციას, რომელიც „ქვემოდან ზემოთ" ლიდერობის კონცეფციას შეესაბამება. ერთადერთი ქვეყანა, რომელიც შეესაბამება ამ ტიპს, არის საფრანგეთი.

შთამაგონებელი ტიპი სტიმულს იღებს მომავლის პრობლემებიდან და მისი მიმდევრები ქარიზმატული სტილის ლიდერები არიან. ის, რომ არ ჯგუფის შემადგენლობაში ესოდენ განსხვავებული ქვეყნები (ესპანეთი – 74%, ინგლისი – 73% და ირლანდია 62%) შევიდა, მეტყველებს იმაზე, რომ ხანდახან სხვადასხვა კულტურული ტრადიციების მქონე ქვეყნები ყოფაქცევისა და ურთიერთობების ერთნაირ სტილს გამოიმუშავებენ.

ამ რაკურსში კლასიფიკაციის აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ ევროპული კომპანიების სწორედ უმაღლესი მმართველობითი რგოლი წარმოადგენს ევრომენეჯმენ-

ტის კონცეფციის მატარებელს.

განვაზოგადოთ დასკვნა: მენეჯმენტის საერთო სტილის ფორმირება უახლოეს მომავალში არ არის რეალური, ამავდროულად კი კროს-ნაციონალური მმართველობითი პროგრამების გაფართოება პერსპექტივაში ერთგვაროვან ჯგუფურ სტილს გამოიმუშავებს.

11.3. ევრომენეჯმენტის ცნება

ევრომენეჯმენტის ცნებას განსაზღვრავენ კონცეფციები, რომლებიც მას უდევს საფუძვლად. კონცეფციის მთლიანობაში პესიმისტური აღქმის მიუხედავად, მას თავისი მომხრეებიც ყავს. 1990-იან წლებში მენეჯმენტის ევროკონცეფციის გაჩენა შეიძლება ჩაითვალოს ევროპაში დაწყებული ინტეგრაციული პროცესების გამოვლინებად. ქ. ტერლისა და პ. ვირდენიუსის აზრით ევროპული მენეჯმნეტის საფუძველი შეიძლება შეადგინოს შემდეგმა ღირებულებებმა:

ვირდენიუსის აზრით ევროპული მენეჯმნეტის საფუძველი შეიძლება შეადგინონ შემდეგმა ღირებულებებმა:

•კოლეგებთან ერთად და მათი დახმარებით სწავლების აუცილებლობა: თვითგანვითარება, როგორც ორგანიზაციის სამუშაო პროცესის განუყოფელი ნაწილი, ასეთი სწავლება უნდა იყოს მიღებული განათლების გაგრძელება როგორც თანამშრომლების ისე მენეჯერებისთვისაც.

• გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დეიდეოლოგიზაციის მოთხოვნილებამ;

• სამუშაოს საკუთარი ინიციატივით შესრულების მოთხოვნილებამ, რაც ითვალისწინებს მომავალი შესაძლებლობებისადმი თანამშრომელთა სერიოზულ დამოკიდებულებას;

• საწარმოში და ორგანიზაციაში „პლურასიტული" გადაწყვეტილების მიღების მოთხოვნილებამ, რომელიც გადაწყვეტილებების დემოკრატიულ მიღებას ითვალისწინებს;

• მიღებული გადაწყვეტილებების რაციონალური და მეცნიერული დასაბუთების მოთხოვნილებამ;

•მენეჯერების მოთხვნილებამ არა უნივერსალურ თეორიებს მისდიონ, არამედ შექმნან სპეციფიკური და პრაგმატული სტრატეგიები, რომლებიც გარკვეული სიტუაციების ადეკვატური იქნება;

სიქ. ტერლი და ჰ. ვირდენიუსი აღნიშნავენ ცელილებების აუცილებლობას, რომლებიც მენეჯმენტში ეფექტიან ლიდერობას უნყობენ ხელს. მათი აზრით, ეროპული მმართველობითი იდენტურობის განცდის აუცილებლობა არ ენინააღმდეგება ნაციონალურ იდენტურობას და ეყრდნობა მრავალფეროვნებას, რომელიც ესოდენ სახასიათოა ევროპისათვის. ევრომენეჯმენტის მიზანს ისინი პლურალიზმის მიღებაში, მართვის სახვადასხვა სისტემების ინტეგრაციაში და რაციონალური და მეცნიერული აზროვნების (ფრანგული სკოლა) პრაგმატული გადაწყვეტილებების (ბრიტანული სკოლა) მიღებასთან კომბინაციაში ხედავენ. ევროპეიზაციის გარეშე მენეჯმენტის განსხვავებულ სტილებს შეუძლიათ გამოინვიონ კონფლიქტები არა მარტო თანამშრომლებსა და მენეჯერებს, არამედ ორგანიზაციებსა, მათ თანამონაწილეთა (*stakeholders*) და კლიენტებს შორისაც.

ევრომენეჯმენტის კონცეფციამ განვითარება პოვა რ. კოლორისა და სხვა ავტორების ნაშრომებში, რომლებიც გაერთიანებული იყვნენ მენარმეთა ევროპული მრგვალი მაგიდის *(European Round Table of Industrialists)* და ლიონის ბიზნეს სკოლის სამუშაო ჯგუფებში. მათი კვლევის საგანი შეადგინა ორმოცზე მეტი ევროპული მულტინაციონალური კომპანიის ტოპ-მენეჯერების (პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები, აღმასრულებელი დირექტორები და სხვ.) ინტერვიუებმა. ამ კომპანიების შტაბ-ბინები ევროპაშია განლაგებული. ინტევიუს შედეგებმა საფუძველი გაუმყარა ევრომენეჯმენტის ოთხი სტილის არგუმენტაციას.

ევრომენეჯმენტის კრიტიკა

ევრომენეჯმენტის კონცეფციას საკმაოდ ბევრი კრიტიკოსი და პესიმისტი ყავს, ზო-

გიერთი კი საერთოდ უარყოფს მისი არსებობის შესაძლებლობასაც კი. მათი ძირითადი არგუმენტები შემდეგია:

1) ზოგიერთი კრიტიკოსის თვალსაზრისით ადამიანებზე ორიენტაცია უმეტესწილად წინა საუკუნის მენეჯმენტის პრაქტიკას მიეკუთვნება. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე პირობებში, რიგ ევროპულ ქვეყნებში, სოციალური საბაზრო მეურნეობის პოლიტიკისა და დასაქმების რეგულირების სახელმწიფო პროგრამების შედეგი უმუშევრობის ზრდა გახდა;

2) ზოგიერთი ექსპერტი ეჭვს გამოთქვამს გადანყვეტილებების მიღების პროცესში შიდა მოლაპარაკებების რაიმე როლის თაობაზე. საუკეთესო შემთხვევაში შიდა მოლაპარაკებები გარკვეულ როლს ასრულებენ მხოლოდ ზოგიერთ ევროპულ კლასტერში ნიდერლანდების, სკანდინავიისა და გერმანიის ჩათვლით.

3) ევრომენეჯმენტის თემაზე გამოქვეყნებულ პუბლიკაციათა რიგის შესწავლას მივყავართ დასკვნამდე, რომ ევროპელი მენეჯერები ძალზე მგრძნობიარენი არიან თავისი საზღვარგარეთელი პარტნიორებისა და კონკურენტების მიმართ. ასევე დიდ მგრძნობიარობას იჩენენ ისინი სამენარმეო სისტემების სამენარმეო სისტემების მიმართაც, რომლებშიც ფუნქციონირებენ. ითვლება, რომ მაღალი კულტურული მგრძნობელობა უფრო ევროპელებშია გავრცელებული, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკელებში. მაგრამ ისმის კითხვა: შეიძლება თუ არა ევროპელები იაპონელებზე და ამერიკელებზე უფრო ტოლერანტულებად ჩავთვალოთ ბიზნესის ნარმართვის სხავდასხვა ფორმისა და მენეჯმენტის სხვადასხვა სტილების მიმართ? თავის მხრივ ეს ტოლერანტულობა კონკრეტული მენეჯერის პიროვნებაზე შეიძლება უფრო იყოს დამოკიდებული, ვიდრე მისი ნარმოშობის ქვეყანაზე. მეტიც, კულტურული მგრძნობელობა და საქმიან გარემოში გთვითცნობიერება შეიძლება გახდეს შეძენილი თვისება, რაზეც მეტყველებს კროს-კულტურული ტრეინინგების ბუმი მთელს მსოფლიოში. ევროპელი მენეჯერების კულტურული განსხვავებების მართვის უნარის უფრო მაღალი დონე ერთგვაროვანი ქვეყნების მენეჯერებთან შედარებით, მხოლოდ დროებითი უპირატესობაა. საერთაშორისო ოპერაციებში, რომლებშიც ძალზე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი მენეჯერის მულტიკულტურული გათვითცნობიერება და ტოლერანტობა, ევროპელები ვერ მიაღნევენ ნარმატებულ შედეგს ავტომატურად იგივე იაპონელებთან ანდა ამერიკელებთან შედარებით. ეს სცდება გამარტივებული წარმოდგენების ჩარჩოებს იმის შესახებ, რომ ევროპელი მენეჯერები უფრო მიჩვეულები არიან კულტურულ მრავალფეროვნებას და ამდენად, უფრო ეფექტიანები საერთაშორისო ოპერაციებში.

მართლაც, ევროპელების მხოლოდ მცირე ნანილი ფლობს კულტურული მრავალფეროვნების მართვის უნარს და თანაც მხოლოდ ისინი, ვინც ხშირად და ბევრი ხნით იმყოფება საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. ევროპელი მენეჯერების უმრავლესობა ხშირად შეცდომით ეპყრობიან საკუთარი ქვეყნების საქმიან გარემოს და ეს მაშინ, როცა ისინი ევროპელებს ნარმოადგენენ გეოპოლიტიკური თვალსაზრისით. შეიძლება სწორედ ამიტომაც შეიქმნა პროგრამა „ერაზმუსი", რომლის ჩარჩოებშიც სტუდენტები ევროპის სხვადასხვა უნივერსიტეტებში ესწრებიან ერთს ან რამდენიმე სასწავლო კურსს. იგულისხმება, რომ ამ პროგრამაში ჩართული სტუდენტების რაოდენობა კონტინენტის ყველა უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა დაახლოებით 5%-ს შეადგენს. დღეს 300 ათასზე მეტი გერმანელი, ფრანგი, ბრიტანელი და ესპანელი სტუდენტი ყოველწლიურად ერთვება „ერაზმუსში". ნათელია, რომ კულტურული მრავალფეროვნების მართვის უნარები, რომლებიც ქმნიან ევროპელების კონკურენტულ უპირატესობას, უფრო ფართომასშტაბიან კვლევას მოითხოვენ. ჯერჯერობით კი გასაგებია მხოლოდ ის, რომ ევროპის კულტურული არაერთგვაროვნება და მრავალფეროვნება უნიკალურია ასე თუ ისე ერთგვაროვან ქვეყნების საქმიან კულტურებთან (აშშ, იაპონია) შედარებითაც კი.

ამდენად, ევროპული „მრავალფეროვნება" სულაც არ ხდება ის ფაქტორი, რომელიც სტიმულს აძლევს მმართველობითი პრაქტიკისა და საქმიანი კულტურის ჰომოგენურობას.

4) არგუმენტაცია „უკიდურესობათა მენეჯმენტის" სასარგებლოდ თაეისთაედ ძალზე ნინააღმდეგობრივია, ვინაიდან ამერიკული და იაპონური ფირმები მიისწრაფიან ასე თუ ისე დაბალანსებული პოზიციისკენ. ევროპელი მენეჯერების „შუალედურობასთან" დაკავშირებული დასკვნები არ ითვალისწინებენ იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის განვითარების დღევანდელ ტენდენციებს და გლობალიზაციის პროცესებს, რომლებიც თავისი

ნინაალშდეგობრივი ბუნების მიუხედავად, ახლებურ ხედვას გვთავაზობენ მმართველობით პრაქტიკაში არსებულ დივერგენციისა და კონვერგენციის თანაფარდობაზე.

მთლიანობაში კი ევრომენეჯმენტის იდეის კრიტიკოსები და პესიმისტები განიხილავენ მას, როგორც მმართველობით მითს. ამავდროულად რეალობაში მულტიკულტურულ გარემოში მუშაობის უნარის მქონე „ევრომენეჯერების“ კორპუსი სულ უფრო იზრდება და მოსალოდნელია, რომ ეს პროცესი გაგრძელდება. მაგრამ უახლოეს მომავალში ევროპაში მმართველობთ კულტურათა პომოგენიზაცია და მენეჯმენტის მოდელების ეროპეიზაცია ნაკლებად არის მოსალოდნელი. უფრო რეალურია მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ნაციონალური კულტურები მრავალფეროვნების არსებით ელემენტად, ხოლო ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები და ტოპ-მენეჯერები კი ევრომენეჯმნეტის ადეპტებად იქცევიან. ამასთან დაკავშირებით აღსანიშნავია, რომ სწორედ მათი შეფასებები და ნარმოდგენები იქცა ევრომენეჯმენტის პარადიგმების მტკიცე ერგუმენტებად.

ევრომენეჯერის სახე

თუ ევრომენეჯმენტის კონცეფციის ფრთხილი და პესიმისტური შეფასება არ ხდება დავის საგანი, ევრომენეჯერის ხასიათი ასე თუ ისე რეალურია. ბრაიან ჰარნი ასე აღწერდა ართ თავის თანამგზავრს, პოლანდიელ მენეჯერს: „თავის ნოუთბუქს იგი ხანდახან წყდებოდა იმისთვის, რომ მობილურით დაერეკა სადღაც, მშობლიური ჰოლანდიურის გარდა თავისუფლად საუბრობდა ინგლისურად, ფრანგულად და იტალიურად. სწრაფად და უშეულოდ შედიოდა კონტაქტში თანამოსაუბრესთან და სხვადასხვა კულტურისთვის დამახასიათებელ კომუნიკაციის ერთი სტილიდან მეორეზე ადვილად გადადიოდა: იყო „ზესაქმიანი“ პოლანდიელებთან და არ ავინყდებოდა საკუთარი პირადი დამოკიდებულების დემონსტრაცია იტალიელ პარტნიორებთან.“

ახალი ევრომენეჯერის სახასიათო ნიშნები – უცხო ენების თავისუფალი ფლობა, კროს-კულტურული ცოდნა, ადაპტირებულობა – მაღალკონკურენტული ევრობაზრის გამონვევებზე პასუხის გაცემის საშუალებას აძლევს მენეჯერების ახალ თაობას. გარდა ამისა, ისინი ფლობენ თანამედროვე კომუნიკაციის ყველა ხელმისანვდომ საშუალებას და აქვთ თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების კარგად განვითარებული უნარი.

მაგრამ ვინ შეიძლება ჩაითვალოს ევრომენეჯერად? ის, ვინც დაიბადა და გაიზარდა ევროპაში, იკავებს მმართველობით თანამდებობას ფირმაში და გააჩნია ფართო და რეგულარული კონტაქტი მათთან, ვინც ევროპის საზღვრებს მიღმა დაიბადა და საქმიანობს? თუ მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს გარიგებებს მთალი ევროპის მასშტაბით? რიჩარდ პილლი განსაზღვრავს ევრომენეჯერს, როგორც ადამინს, რომელიც „პასუხისმგებელია საქონლისა და მომსახურების ნარმოებაზე მთელი ევროპის ან მისი ნანილის მასშტაბით“.

სამწუხაროდ დღეს პრაქტიკულად არ ასებობს პუბლიკაციები, რომლებშიც განიხილება არა ფრანგი ან გერმანელი, არამედ სწორედ ევრომენეჯერის ყოფაქცევა ამერიკელი ან იაპონელი მენეჯერის ყოფაქცევასთან მიმართებაში.

ეროპელ მენეჯერთა ყოფაქცევა საერთაშორისო კომპანიებში, იმის გათვალისწინებით, რომ ისინი დაიბადნენ და გაიზარდნენ კონკრეტულ ევროპულ ქვეყანაში, ამა თუ იმ ხარისხით მაინც განიცდის საქმიანობის ადგილის სამენარმეო სისტემისა და კულტურის ზეგავლენას. როგორც ა. ლორანი აღნიშნავს, „ევროპელი მენეჯერების ნაციონალური ნარმომაელობა ჯერჯერობით უზარმაზარ ზეგავლენას ახდენს მათ ნარმოდგენაზე იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს მენეჯმენტი“ საჭიროა ორი ცნების – „ევრომენეჯერი“ და „ეროპელი მენეჯრი“ – მნიშვნელობათა მკაფიო გამიჯნვა ევროპელ მენეჯერს ეძახიან მას, ვინც დანიშნულია თანამდებობაზე, რომელიც გულისხმობს ევროპულ ბაზრისთვის პასუხისმგებლობას, ანდა მას, ვინც მივლენილია არაევროპული მულტინაციონალური კომპანიის ევროპულ ფილიალში და ეკალება ევროპული ოპერაციების მართვა. „ევრომენეჯერის“ სტატუსი კი უფრო მომავლის ევროპულ მენეჯერს მიესადაგება,რომლის პროფილი ჯერჯერობით ჩამოყალიბების პროცესში იმყოფება.

ევრომენეჯერი – ეს არის მენეჯერი, რომელსაც გააჩნია მულტიკულტურული პრობლემების ჭეშმარიტი ხედვა, ხოლო „იდეალური ევრომენეჯერის პროფილი“ კი მოიცავს შემდეგ ნიშნებს:

- *ადამიანების დაინტერესებისა და ჩართვის უნარი:*
- ✓ კომუნიკატიური უნარები (მოსმენა, კონსულტაცია, ახსნა, დიალოგი);
- ✓ ფსიქოლოგიის უნარები (ადამიანების გაგება, კულტურული სხვაობები);
- ✓ ჯგუფური მუშაობის უნარები (მულტინაციონალური, მრავალდონიანი, მულტი-კულტურული);
- ✓ კოორდინირების ნიჭი, ენთუზიაზმის გამონვევის უნარი, მოტივირების უნარი;
- *საერთაშორისო უნარები:*
- ✓ საერთაშორისო გამოცდილება;
- ✓ ენობრივი კომპეტენტურობა (როგორც მინიმუმ სამი ენა);
- ✓ გეოგრაფიული მობილობა;
- ✓ გლობალური აზროვნება;
- ✓ მოქნილობა;
- ✓ ცვლილებების მართვისკენ მიდრეკილება;
- ✓ მრავალფეროვნების მართვისკენ მიდრეკილება;
- ✓ არეულობისა და გაურკვევლობისადმი ტოლერანტობა;
- ✓ სწავლის უნარი (თვითშეფასება და გაბსნილობა);
- *ინტუიცია:*
- ✓ კრეატიულობა,
- ✓ ინოვაციებისკენ მიდრეკილება;
- *ფართო ხედვა:*
- ✓ სიტუაციის ფართო ხედვისადმი მიდრეკილება
- ✓ რამოდენიმე დიციპლინის (სოციოლოგია, ფილოსოფია, ეთიკა) ღრმა ცოდნა, სისტემური მიდგომის მქონე ისტორიულ კონტექსტზე დაყრდნობა.

საკონტროლო კითხვები:

1. ეკონომიკური განვითარების რომელი მოდელებია დამახასიათებელი ევროკავშირის (EC-15) „ძველი ქვეყნებისთვის“? როგორ ზემოქმედებს ეს მოდელები ევროკავშირის ქვეყნების მართვის ნაციონალურ სპეციფიკაზე?
2. დაასახელეთ მაკროეკონომიკური განვითარების ანგლო-საქსური ნეოლიბერალური მოდელისა და კონტინენტური ევროპის ქვეყნების სოციალური საბაზრო მეურნეობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები
3. როგორია სახელმნიფოს როლი ევროკავშირის ქვეყნებში? როგორ უნდა იქნას დალაგებული ბიზნესისა და სახელმნიფოს ურთიერთობა ეკონომიკაში სახელმნიფოს როლის გათვალისწინებით?
4. რაში გამოიხატება ევროპის საქმიანი კულტურების მრავალფეროვნება?
5. შეადარეთ ევროპული მენეჯმენტის დაასიათები სხვადასხვა კელეებში
6. აღნერეთ ორგანიზაციული კულტურების განსხვავებული კლასიფიკაციები
7. რას ნარმოადგენს ევრომენეჯმენტის კონცეფცია?
8. რას ნარმოადგენს ევრომენეჯერის იდეალური პროფილი?



თავი 12
გერმანული მენეჯმენტი

12.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის საერთო დახასიათება

გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკას გააჩნია ევროკავშირში სხვებთან შედარებით მეტად განვითარებული ეკონომიკა. მის მიერ ნარმოებული მშპ-ს მოცულობა შეადგენს $ 3,4 ტრლნ.-ზე მეტს. მოცემული მაჩვენებლით გერმანიას უკავია მსოფლიო მაჩვენებლში მე-4-ე ადგილი ამერიკის, ჩინეთის და იაპონიის შემდეგ. გერმანიის მოსახლეობა შეადგენს – 82,4 მლნ. ადამიანს (ივლისი 2012 წ.), თუმცა გერმანიის მაცხოვრებლების თითქმის მეათედს შეადგენენ უცხოელები. ქვეყნისთვის დამახასიათებელია მოსახლეობის საკმაოდ მაღალი სიმჭიდროვე – 230 ადამიანი კვადრატულ კილომეტრზე. განსაკუთრებულად დიდია ის გერმანიის ყველაზე მნიშვნელოვან სამრეწველო რეგიონში რურეში (სამხრეთ რაინის მინა – ვესტფალია). გერმანია მაღალურბანიზირებული ქვეყანაა, მოსახლეობის დაახლოებით 85%-ა ცხოვრობს ქალაქებში.

ეთნიკური გერმანელების დაახლოებით ნახევარი არის პროტესტანტიზმის მიმდევარი, რაც დამახასიათებელია ქვეყნის სამხრეთით მცხოვრებთათვის (პრუსიის ყოფილი მინები). გერმანიის მოსახლეობის მეორე ნანილი კათოლიკეა, რომელმაც გავრცელება პპოვა ჩრდილოეთში, პირველ რიგში კი ბავარიის მხარეში. ქრისტიანობის ორი განშტოების სიმბიოზმა გერმანიის ეკონომიკურ მოდელზე შესამჩნევი გავლენა იქონია. პროტესტანტიზმის (ლუთერანობის) ეთიკის და სამენარმეო სულისკვეთების შეთავსება კათოლიკური ეკლესიის სოციალურ სნავლებასთან არანაკლებ მნიშვნელოვანია ქვეყნის სოციალური საბაზრო ეკონომიკისათვის. გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკა ნარმოადგენს მნიშვნელოვანი სამართლებრივი და ეკონომიკური უფლებამოსილების მქონე დეცენტრალიზირებული სახელმნიფო მინების (ფედერაციის სუბიექტების) ერთობას. გფრ-ის შემადგენლობაში შედის 16 ფედერალური მინა, თითეული მათგანი საკმარისად დამოუკიდებელია რეგიონული პოლიტიკის განხორციელებისას, ხოლო რეგიონულ ლიდერებს ბუნდესრატის (ფედერაციაში მინების ნამომადგენლობითი ორგანო) გზით შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიონ ქვეყნის ცენტრალური ხელისუფლების ეკონომიკურ კურსზე.

სასარგებლო მინერალები, რომლებითაც მდიდარია გერმანია – პირველ რიგში არის რურის და საარის აუზების ნახშირი და რკინის მადანი, ნარსულში მათ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში ითამაშეს შესამჩნეევი როლი, ხელი შეუნყეს გერმანიის სამრენველო ძალის გაძლიერებას (მეტალურგიული და ქიმიური მრენველობა, მანქანათმშენებლობა). ამასთანავე თანამედროვე პირობებში საკუთარი რესურსების ბაზა გერმანიისათვის არაა საკმარისი, იმიტომ რომ გერმანიის სამთო მრენველობაში შრომითი ხარჯები ყველაზე მაღალია მსოფლიო მასშტაბით, ხოლო ეკონომიკისათვის ესოდენ საჭირო ენერგორესურსების, როგორიცაა ნავთობი და გაზი, გერმანიას ყოველთვის უწევდა იმპორტირება.

ქვეყნის ტერიტორიის დაახლოებით მესამედი უკავია სასოფლო-სამეურნეო ნაკვეთებს, მესამედი მოდის ტყეზე. ქვეყნის ნყლის რესურსებიდან უნდა გამოიყოს მდინარეების და არხების ქსელი (რაინი, ელბა, მაინი, დუნაი, კოლის არხი და ა.შ.). შიდა 50 ნყლის არხისაგან და საცავისგან შექმნილი ქსელი ხელს უნყობს მდინარეებით გადაზიდვების განვითარებას, დუისბორ-რურორტი კი ნარმოადგენს მსოფლიოს უმსხვილეს მდინარის პორტს. ტბებს შორის ყველაზე დიდია ბოდენი, რომელიც მდებარეობს გერმანიის, შვეიცარიისა და ავსტრიის საზღვარზე, რაც მთელი ევროპიდან უამრავ ტურისტსა და დამსვენებელს იზიდავს.

ომისშემდგომი პერიოდი: სოციალური საბაზრო ეკონომიკის ფორმირება და აღმოსავლეთ და დასავლეთ გერმანიის ეკონომიკური კონკურენცია

თანამედროვე გერმანიის ეკონომიკურ სისტემას ნარმოადგენს *სოციალური საბაზრო ეკონომია*, რომლის ფორმირებაც მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში ხდებოდა და მრავალ სირთულესთან იყო დკავშირებული. საქმე იმაშია, რომ 1945 წელს, ჰიტლერული ნაციონალ-სოციალიზმის კრახის შემდეგ, საკმაოდ მკაცრად დადგა გერმანიის, არა მხოლოდ როგორც ერთიანი სახელნიფოს, არამედ როგორც ერთ დროს მსოფლიოს სამრენველო ძალაუფლების განმასახიერებელის სამომავლო არსებობის საკითხი. მორგენტაუს დოქტრინის თანახმად, რომელიც მეორე მსოფლიო ომის დასასრულს გამოჩნდა, ანტიჰიტლერული კოალიციის მოკავშირეები მოელოდნენ დამარცხებული გერმანიის არა

მხოლოდ ძირითადად აგრარულ ქვეყნად გადაქცევას, მის დემილიტარიზაციას და სანარმოო ობიექტების დიდი ნაწილის დემონტაჟს, არამედ მესამე რაიხის ტერიტორიის ორ-სამ გერმანულ სახელმწიფოდ დაყოფას. გარდა ამისა, გერმანიის ყოფილი მინების ნაწილი, ისეთები, როგორიცაა აღმოსაველეთ პრუსია და დასაველეთ პომერანია, სილეზია და სუდეტი, სამუდამოდ გადაეცემოდნენ სხვა ქვეყნების იურისდიქციას.

გერმანიის ომისშემდგომი განეითარება იყო საკმაოდ დრამატული. ქვეყანა იყო გაყოფილი ოთხ ოკუპირებულ ზონად, რომელთაგან თითოეულში პოლიტიკური და ეკონომიკური ძალაუფლება მთლიანად ეკუთვნოდა გამარჯვებული ქვეყნის შესაბამის სამხედრო ადმინისტაციას. ყოფილი მესამე რაიხის დედაქალაქი ბერლინი ასევე იყოფოდა ოთხ სექტორად, რომელიც შესაბამისად იმყოფებოდა სსრკ-ს, აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთისა და საფრანგეთის კონტროლის ქვეშ. რთულ ომისშემდგომ შედეგებს (განადგურება, დევნილების პრობლემა, ომის ფინანსური ტვირთი) სამოქალაქო ეკონომიკის კონტროლის საკითხებში სამხედროების არაკომპეტენტურობაც დაერთო, ამიტომ ძნელი გასაგები არაა, თუ რატომ მიიყვანა სამხედრო ადმინისტრაციამ 1948 ნლის შუა პერიოდში გერმანიის ეკონომიკური ცხოვრება თითქმის სრულ დაშლამდე.

სწორედ ამ პერიოდში (1945-1948 წწ.) გერმანიისთვის აქტუალური გახდა სამომავლო განვითარების გზის არჩევის პრობლემა. ნაციონალ-სოციალიზმის ეპოქის სრულიადდად კომპრომიტირებული ტოტალიტარული ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი ეკონომიკა უნდა შეცვლილიყო მეტად პროგრესული ეკონომიკური წესრიგის მოდელით. არსებობდა სამი შესაძლო ალტერნატივა – ან კომუნისტური ტიპის ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი ტიპი, ან დიდი ბრიტანეთისა და საფრანგეთის მსგავსი სახელმწიფო კაპიტალიზმის მეტად გონივრული მეთოდი, ან ამერიკის საკმაოდ ლიბერალური მოდელი: მმართველობა სამრენეველო საქმიანობისათვის მინიმალური შეზღუდვების დანესების საფუძველზე. მოკავშირეების თითოეული სამხედრო ადმინისტრაცია თავის ოკუპირებულ ზონაზე ახორციელებდა მართვის საკუთარ ნაციონალურ მოდელთან შესაბამის მოდელს. გარდა მისა, 1945-1946 წწ. მაქსიმალურად მიმდინარეობდა გერმანული ეკონომიკის დემონტაჟი, რომელიც აუარესებდა ომის შემდგომი გერმანიის ისედაც რთულ ეკონომიკურ მდგომარეობას.

თავდაპირველად, ომისშემდგომი ეკონომიკის ნგრევის პირობებში, მეტად ეფექტური გამოდგა ადმინისტრაციულ-ეკონომიკური წესრიგის მოდელის დაგეგმვა, რომელსაც თავის ზონაში, ანუ ოკუპირებული ქვეყნის აღმოსავლეთში, გერმანიის კომუნისტური სამხედრო ადმინისტრაცია (გსკა) ახორციელებდა. ბევრი რთული პრობლემის სწრაფი გადაწყვეტა (ომით განადგურებული ინფრასტრუქტურის და საცხოვრებელი ფონდის აღდგენა, მოსახლეობის კვების რაციონით და სამედიცინო დახმარებით უზრუნველყოფა, გერმანელი კრიმინალების ქონების ნაციონალიზაცია და მინის რეფორმა, მართალნესრიგის დაცვა) ხელს უწყობდა იმას, რომ ეკონომიკის კომუნისტურ მოდელს უჩნდებოდა სულ უფრო და უფრო მეტი მიმდევარი არა მხოლოდ აღმოსავლეთში, არამედ გერმანიის დასავლეთშიც. დიდი ბრიტანეთის, საფრანგეთის და აშშ-ს მიერ ოკუპირებულ ზონაში ომისშემდგომ პერიოდში ეროვნული ეკონომიკის აღდგენა არც ისე სწრაფად და ნარმატებულად მიმდინარეობდა. სსრკ-ს გერმანიაზე სამხედრო გამარჯვების გამო ბევრი გერმანელის მიერ ეკონომიკის კომუნისტური მოდელი აღიქმებოდა, როგორც ყველაზე ეფექტური. მაგრამ სინადვილეში, მართვის მობილიზირებული მოდელი მხოლოდ ომის პირობებში იყო ესოდენ ნარმატებული. მას მრავალრიცხოვანი ნაკლი გააჩნდა, რომელთაც თავი იჩინეს მშვიდობიანი განვითარების დროს.

გერმანია უკვე იმედით შეჰყურებდა მოსკოვს, ამიტომაც მასზე პოლიტიკური და იდეოლოგიური კონტროლის დაკარგვის რისკის გამო, დასავლეთის ქვეყნების სამხედრო ადმინისტრაციებმა გერმანიის ეკონომიკური მდგომარეობის კრიზისულ სიტუაციაზე მეტი ყურადღების მიქცევა დაიწყეს საკუთარ ოკუპირებულ ზონებში. აშშ-ს ეგიდით მთელი გერმანიისათვის იყო მომზადებული ფულადი რეფორმის პროექტი, ხოლო ამერიკული სამხედრო ადმინისტრაციის დროს შეიქმნა სპეციალური ეკონომიკური მმართველობა, რომელშიც გაერთიანდნენ ნამყვანი გერმანელი მეცნიერები და პრაქტიკოსები. ეს ჯგუფი შრომობდა კომპლექსური ეკონომიკური რეფორმის პროექტებზე მთელი ქვეყნის მასშტაბით. მაგრამ ანტიჰიტლერული კოალიციის ყოფილი მოკავშირეების შეხედულებებს შორის იდეოლოგიური და პოლიტიკური განსხვავებები არ იძლეოდა ჩაფიქრებული რეფორმის განხორციელების შესაძლებლობას მთელ გერმანიაში. აშშ-ს გეგმებს მხარი დაეუჭირეს

დიდმა ბრიტანეთმა და საფრანგეთმა, მაგრამ სსრკ-მ უარი განაცხადა თავის ტერიტორიაზე სავალუტო რეფორმების გავრცელებაზე.

შედეგად, 1948 წლის 20 ივნისს, საავალუტო რეფორმის დანყების მომენტში, გერმანია გაიყო ორ ნანილად – აღმოსავლეთ გერმანიად (გსკა-ს ძალაუფლების ქვეშ) და დასავლეთ გერმანიად, ეგრეთ წოდებულ ტრიზონიად (ერთიანი ეკონომიკური გარემო აშშ-ს, საფრანგეთის და დიდი ბრიტანეთის ოკუპირებული ზონის ტერიტორიაზე). დასავლეთ ბერლინის სამ სექტორში კომუნისტურმა ბლოკადამ, როგორც სავალუტო რეფორმის ჩატარების ნინააღმდეგ პროტესტმა, მხოლოდ გააუარესა სიტუაცია. ამან კი საფუძველი ჩაუყარა ცივი ომის დანყებას და სამყაროს ორ – პროდასავლურ და პროკომუნისტურ – ბლოკად დაყოფას.

1948 წლის 20 ივნისს ასევე დაიწყო უნიკალური ეკონომიკური „ექსპერიმენტი", რომელსაც არ ქონდა ანალოგი თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკაში. ერთ დროს ერთიანი ქვეყანა ხელოვნურად იყო გაყოფილი ორ ნანილად, რომელთაგან თითოეული ეითარდებოდა ავტონომიურ რეჟიმში ეკონომიკური ნესრიგის ალტერნატიული მოდელის საფუძველზე. დასავლეთ გერმანიაში არა მხოლოდ ჩატარდა სავალუტო რეფორმა, არამედ მასთან ერთად ამოქმედდა ეკონომიკის საბაზრო მექნიზმი, რომელიც ეფუძნებოდა კონკურენტულ ნესრიგს. და თუ კი საავალუტო რეფორმას ამზადებდნენ და მის გატარებას აკონტროლებდნენ დასავლეთის ოკუპაციური ადმინისტრაციები, კომპლექსური ეკონომიკის რეფორმის ავტორი, რომელიც შეიცავდა დერეგულაციას და საბაზრო ფასნარმოქმნას, დემონოპოლიზაციას და გადასახადების შემცირებას, მოქნილი შრომის ბაზრის შექმნას და შიდაეკონომიკური ოპერაციების თავისუფლებას, გახდა გერმანელი ეკონომისტი ლუდვიგ ერხარდი, მოგვიანებით „დასავლეთ გერმანული ეკონომიკური სასნაულის მამად" ნოდებული. ამაეე დროს გსკა-ს კონტროლის ქვეშ მყოფი დასავლეთ გერმანია აგრძელებდა ნინ მოძრაობას ადრე არჩეული ეკონომიკური ნესრიგის ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი ფორმით.

დასავლეთ გერმანიის, რომელსაც 1949 წლიდან ოფიციალურად პქონდა მინიჭებული გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკის სახელნოდება, განმასხვავებელი ნიშანი გახდა ის, რომ მან არ დაინყო ამერიკული, ინგლისური ან ფრანგული განვითარების მოდელის კოპირება. პირიქით, გფრ-მ აირჩია საკუთარი გზა, რომელის განხორციელების პროცესშიც მან გერმანელი ეკონომისტების – ვ. ოიკენის, ბ. რიოპკეს, ფ. ბიომის, ა. მიულერ-არმარკისა და სხვების კონცეფციები პრაქტიკად აქცია. სწორედ სოციალური საბაზრო ეკონომიკის განვითარების კონცეფცია, როგორც „მესამე გზის" განვითარება, გახდა გფრ-ის ეკონომიკის საყრდენი. მიუხედავად იმისა, რომ პირველი ფედერალური კანცლერი კონრად ადენაუერი თავის შიდა პოლიტიკაში საკმაოდ დიდი ადგილს უთმობდა სოციალურ პროგრამებს, ლუდვიგ ერხარდისათვის, რომელიც ადენაუერის მთავრობის დროს გფრ-ს ეკონომიკის მინისტრის მოვალეობას ასრულებდა, სოციალური საბაზრო ეკონომიკა იყო პირველ რიგში საბაზრო, ხოლო უკვე შემდეგ – სოციალური. 1948-1966 წწ. გფრ-ში ერხარდის მიერ მართვადი ეკონომიკა იყო ბევრი პარამეტრებით თავისუფალი და ნაკლებად რეგლამენტირებული, ვიდრე დიდი ბრიტანეთის და საფრანგეთის ტრადიციულად ძლიერი სახელმნიფოებრიეი კაპიტალიზმი. ბევრ რამეში სწორედ მენარმეობის სახელმნიფო ჩარეთისგან თავისუფლებამ მოუტანა გფრ-ს შესამჩნევი ეკონომიკური ზრდა 1950-1960 წლებში, როდესაც დასავლეთ გერმანია მსოფლიოს ერთ-ერთი ლიდერი გახდა ეკონომიკური ზრდის ტემპის მიხედვით. შედეგად, 1967 წლიდან დაინყო მოდელის სოციალური კომპონენტების დომინირება, რომელიც ანონასწორებდა საზოგადოების სოციალურ დიფერენციაციას, მაგრამ შესამჩნევად შეამცირა მოდელის ეკონომიკური ეფექტურობა.

„განვითარების მესამე გზის" პირვანდელი კონცეფციის თანახმად, სოციალური საბაზრო ეკონომიკის მოდელი მოიცავს კომპრომისს ეკონომიკურ ზრდასა და სიმდიდრის თანაბარ განანილებას შორის. თუ კი ამ მოდელის ეთიკური პრინციპები ეფუძნება პროტესტანტიზმს, მაშინ სოციალური პრინციპები ნასესხებია კათოლიციზმისგან. სისტემის ცენტრში განთავსებულია ეკონომიკის დამოუკიდებელი სექტორის სამენარმეო საქმიანობა, სახელმნიფოში კი გადანანილების სხვადასხვა მეთოდები (საგადასახადო და სოციალური გადასახადები) მიზნად ისახავს საზოგადოების ყველა ნევრისათვის სოციალური შეღავათების ასე თუ ისე სამართლიან განანილებას.

გფრ-ს მაკროეკონომიკური განვითარების გზის სხვა თავისებურება გახდა ეგრეთ ნო-

დებული რაინის კაპიტალიზმი, რომელიც ხასიათდება ქვეყნის ეკონომიკაში ბანკების მნიშვნელოვანი როლით. გერმანულ ეკონომიკაში ბანკები წარმოადგენენ სანარმოო და მომსახურების სფეროს კომპანიების საკმაოდ მსხვილ აქციონერებს, ამტომ არ არის გასაკვირი მათი აქტიური ჩარევა ბიზნესის სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ამდენად, ბანკების პოზიცია გფრ-ს ეკონომიკაში, მათი ბიზნესზე რეალური გავლენის გათვალისწინებით, მეტად ძლიერია, ვიდრე მსოფლიოს სხვა ნამყვანი ქვეყნების ეკონომიკაში.

მეორე გერმანულმა სახელმწიფომ – გერმანიის დემოკრატიულმა რესპუბლიკამ (გდრ), რომელიც ჩამოყალიბდა კომუნისტების მიერ ოკუპირებულ ზონაში 1949 წელს, იარსება 1990 წლამდე და მთელი ამ დროის განმავლობაში იძულებული იყო ყოფილიყო თავისი დასავლეთის მეზობლის კონკურენტი არა მხოლოდ იდეოლოგიის, არამედ ეკონომიკურ სფეროშიც. თუმცა არ შეიძლება ერთმნიშვნელოვნად იმის მტკიცება, რომ ის განვითარების მოდელი, რომელსაც მისდევდა გფრ იყო უკიდურესად ნეგატიური. აღმოსავლეთ გერმანიას თავისი განვითარების განსაზღვრულ მომენტში ჰქონდა საკმაოდ კარგი სოციალურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები, ამასთანავე წარმოების და გამოყენებითი ტექნოლოგიების განვითარების დონით იგი კომუნისტური ბლოკის ქვეყნებში მონინავე ქვეყანას წარმოადგენდა.

ცივი ომის პერიოდში გდრ-ს და გფრ-ს შორის მუდმივად მიმდინარეობდა მძაფრი კონკურენცია არა მხოლო მაკროეკონომიკური, არამედ მოსახლეობის ცხოვრების დონის საერთო დონის მაჩვენებლების ვალსაზრისით. ცნობილი ბერლინის კედლის აშენებამდე გდრ-ის მოსახლეობას ყოველთვის შეეძლო „ხმის მიცემა ფეხებით", ღია საზღვარზე გადასელითა და დასავლეთში ემიგრირებით. 1961 წლის აგვისტოს შემდგომ პერიოდში, როდესაც გაჩნდა ბერლინის კედელი, გდრ-ში მაცხოვრებლებს ჰქონდათ შესაძლებლობა, რომ მთელ ტერიტორიაზე მიეღოთ სატელევიზიო პროგრამები გფრ-ის ცხოვრებაზე, რომელთა ტრანსლაციაც ხდებოდა ბერლინის დასავლეთიდან.

დასავლეთის ცხოვრების სტილის ესეთი „დემონსტრაციული ეფექტი" სტიმულირებას ახდენდა გდრ-ის ხელმძღვანელებზე, რომ ეკონომიკურად დაემტკიცებინათ მოსახლეობისათვის სოციალისტური წყობის უპირატესობები. დასავლურ გერმანული ხელმძღვანელობის ხვადასხვა სოციალური პროგრამები, რომლებიც მოიცავდა საცხოვრებელი სახლების მასიურ მშენებლობას, ძირითად საკვებ პროდუქტებზე და სამრენველო საქონელზე ფასების სუბსიდირებას, სანატორიულ და საკურორტო დასვენების უზრუნველყოფას, სპორტის და მედიცინის განვითარებას, სკოლამდელი დანესებულებების ქსელების მშენებლობას, თავის მხრივ გფრ-ს ხელისუფლებასაც აიძულებდნენ, განსაკუთრებული ყურადღება მიექციათ საკუთარი მოქალაქეების სოციალური კეთილდღეობისათვის. გარდა ამისა, იმ დროს, როდესაც გფრ-ს მხედველობიდან გამორჩა 1970-იანი წლების სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუცია, რომელსაც საფუძვლად ედო მიკროელექტრონიკა და კომპიუტერიზაცია, გდრ იკავებდა საკმაოდ მყარ კონკურენტულ პოზიციას მიკროელექტრონული პროდუქციის ბაზარზე, რასაც აღმოსავლეთ გერმანული ხელისუფლების შორსმჭვრეტელმა სტუქტურულმა პოლიტიკამ შეუწყო ხელი.

ამასთან ერთად, 1970-იანების და 1980-იანი წლების დასაწყისის პოზიტიური შედეგების მიუხედავად, იმის მიუხედავად, რომ გდრ-ის ეკონომიკა იყო ყველაზე მონინავე, ხოლო მოსახლეობის ცხოვრების საერთო დონე – ყველაზე მაღალი სოციალისტურ მსოფლიოში, აღმოსავლურ-გერმანული განვითარების მოდელი გრძელვადიანობის მხრივ აღმოჩნდა დავალურ-გერმანულ სოციალურ საბაზრო ეკონომიკაზე შესამჩნევად სუსტი. გდრ-ის სამრენველო და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია იყო კონკურენტუნარიანი ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, ასევე სსრკ-ში, მაგრამ საგრძნობლად ჩამორჩებოდა ანალოგიური ხარისხის და ასორტიმენტის მქონე დასავლეთ-გერმანიის პროდუქციას. ქვეყნის განვითარების ექსტენსიური ხასიათმა, რომელიც ეფუძნებოდა ნარმოებაში ყველა შიდა რესურსის ჩართულობას, მიიყვანა იქამდე, რომ გდრ-მა, შრომისუნარიანი მოსახლეობის ფაქტიურად მთლიანი დასაქმების მიღწევის შემდეგ, დაკარგა თავისი სამომავლო ეკონომიკური ზრდის პოტენციალი. ამ დროს შრომის მოცულობა რჩებოდა სამჯერ დაბალი, ვიდრე იყო გფრ-ში. ქვეყნის ლიდერის, ე. ხონეკერის კურსი 1971-1989წწ., რასაც საფუძვლად ედო 1960-იანი წლების საბაზრო რეფორმებზე უარის თქმა, „გდრ-ის ერის" შექმნა და მათი დასავლეთისგან იზოლირება, მოქალაქეების ტოტალური კონტროლი ლოიალურობის რეჟიმის საგანზე, საბოლოოდ შეიყვანა ჩიხში.

იმის შემდეგ, რაც 1970-იანი წლების სანავთობო შოკის პერიოდში სსრკ-მ დატოვა მასზე ენერგეტიკულად დამოკიდებული გდრ ბედის იმედზე, ამის შემდეგ კი გორბაჩოვის „პერესტროიკის" (რესტრუქტურიზაციის) დროს, როდესაც ცხადი გახდა სოციალისტური სისტემის დაშლა, თვითონ აღმოჩნდა გადახდისუუნარო, მან შენყვიტა გდრ-ის ექსპირტულ-ორიენტირებული ეკონომიკის მოგების ძირითად ბაზრად ყოფნა და აღმოსავლეთ გერმანიის მაცხოვრებლებისათვის ცხადი გახდა თავიანთი სტრატეგიული პარტნიორის არჩევანის არასწორობა. რადგან ახლა, ნახევარ მილიონიანი სამხედრო კონტიგენტის გარდა, რომელიც განთავსებული იყო აღმოსავლეთ გერმანიაში, სსრკ-ს არ გააჩნდა გდრ-ზე ზეგავლენის სხვა არანაირი მართვის გზა. 1989 წელს, გდრ-ის ჩამოყალიბების 40 წლისთავის აღნიშნვის დროს, აღმოსავლეთ-გერმანელმა მოქალაქეებმა ღიად გამოთქვეს ე. ხოკნერის რეჟიმით უკმაყოფილება, რითიც აიძულეს იგი, რომ გადამდგარიყო. 1989 წლის 9 ნოემბრის ღამიდან 10 ნოემბრამდე, გდრ-ის ახალი ხელისუფლების მიერ განცხადებულმა ქვეყნის გახსნილობამ, მოსახლეობაში გამოინვია ეიფორია და დაიშალა ბერლინის კედელი და ნახევარმა მილიონმა დასავლეთ გერმანელებმა შეძლეს, დასავლეთ ბერლინის მონახულების შემდეგ, თვითონ დარწმუნებულიყვნენ იმაში, რომ ეკონომიკის დავალურ-გერმანული მოდელი მათ მოდელზე უკეთესია. კითხვა გჩნდა უკვე არა ახალ რეფორმებზე, რომლებიც გატარდებოდა ისევ გდრ-ის ადმინისტრაციულ-მმართველობით სისტემაში, არამედ დავალურ-გერმანული ეკონომიკის განვითარების ვექტორის შეცვლაზე და მის ერთიან გერმანულ სახელმწიფოში ინტეგრაციაზე. მსოფლიო პოლიტიკაში შეცვლილი სიტუაციის ნყალობით სსრკ-ს, ა.შ.შ.-ს, დიდი ბრიტანეთის და საფრანგეთის ლიდერები არ შეენინააღმდეგნენ ორი გერმანული სახელმწიფოს ერთ მთლიანობაში ინტეგრაციას. შედეგად, 1990 წლის ივლისში დაინყო გდრ-ის სავალუტო, ეკონომიკური და იურიდიული ინტეგრაცია გფრ-ში, ხოლო სოციალური საბაზრო ეკონომიკა გახდა გაერთიანებული გერმანიისათვის ეკონომიკური განვითარების მოდელი. ორი გერმანიის პოლიტიკური გაერთიანება მოხდა 1990 წლის 3 ოქტომბერს, ეკონომიკური გადასვლა კი, დასავლურ-გერმანული ეკონომიკის ახალ ბიზნესის მოდელზე, გაინელა ათწლეულებზე. მხოლოდ 2000 წლის ზაფხულში იქნა ოფიციალურად გამოცხადებული ეკონომიკური გაერთიანების პროცესის დასრულების შესახებ. ინტეგრაციის პერიოდში ამ პროცესის ყველა ტვირთი და ხარჯები დაანვა გფრ-ის და „ძველი ფედერაციული მინების" ხელისუფლებას. გერმანიის დასავლეთიდან აღმოსავლეთით ხორციელდებოდა მნიშვნელოვანი ფინანსური გადარიცხვები (ყოველწლიურად დაახლოებით 100 მლრდ. ევრო), ახლდებოდა „ახალი ფედერალური მინების" ინფრასტრუქტურა, მნიშვნელოვან სოციალურ მხარდაჭერას უნეედნენ გდრ-ის ყოფილ მოქალაქეებს. უკვე 1994 წელს, ხელფასის დონე ქვეყნის აღმოსავლეთში გახდა პრაქტიკულად დასავლეთის იდენტური, ასევე გათანაბრდა სოციალური შეღავათების ზომა. ყოფილი გდრ-ის ტერიტორიაზე შექმნილი თანამედროვე სატრანსპორტო და ტელეკომუნიკაციური სტრუქტურა ეხლა უკვე ნარმოადგენს ყველაზე გადაცემადს, მთელი ერთიანი ქვეყნის ფარგლებში. ეერ აცნენ ასევე უარყოფით შედეგებს, ისეთებს, როგორიცაა პრივატიზაციის ჩატარების პროცესის სირთულე, უმუშეერობა და სტრუქტურული პრობლემები, რომლებიც განვითარების თანამედროვე პირობებში ნეგატიურად აისახება ერთიანი გერმანიის ეკონომიკის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე.

გერმანული სოციალური საბაზრო ეკონომიკის მოდელის აქტუალური პრობლემები

გფრ-ს მიერ მეოცე საუკუნის საკმაოდ ნარმატებულად და ღირსეულად დასრულების შემდეგ, როდესაც გაერთიანებული გერმანია გახდა ყველაზე ძლიერი ეკონომიკურად ევროპის კონტინენტზე, ევროკავშირისა და ევროს ლოკომოტიეი და აჩვენებდა ეკონომიკური ზრდის მაღალ ტემპს (დაახლოებით 3% 2000წელს), ახალი ასწლეულის დასანყისში, მოგვინევს ძველი გერმანული მაკროეკონომიკული მოდელის „სასნაულების" დიდი ხნით დავინყება. იმ დროს, როდესაც ბევრი ქვეყნის და მსოფლიოს რეგიონების ეკონომიკა ახდენს სტაბილურად მაღალი ეკონომიკურ ზრდის ტემპის დემონსტრაციას, 2001-2002 წწ. გლობალური რეცესიის დასრულების შემდეგ, გერმანული ეკონომიკა აგრძელებს „მძნარე გიგანტად" ყოფნას, რომელც არ არის არა მხოლოს იმ მდგომარეობაში, რომ გამოაელინოს მთელი მისი პოტენციალი, არამედ ასევე შეუძლია „ძილში გაატაროს" და ხელიდან გაუშვას *Modell Deutschland -ში არსებობის შანსი. გერმანიისათვის დღევანდელ დროს დამახასი-*

ათებელია სტანგაცია (2003-2004 წწ. მშპ-ს ზრდის ტემპი მიუახლოვდა ნულს), უმუშევრობის მაღალი დონე (2004წ. ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის დაახლოებით 11%), საზღვარგარეთის პირდაპირი ინვესტიციის დაბალი დინება (2003 წ. მხოლოდ 12,9 მლრდ. დოლარი მაშინ, როდესაც 2000 წ. მათი მოცულობა შეადგენდა დაახლოებით 200 მლრდ. დოლარს). ცხადია, რომ თანამედროვე გერმანულ სოციალურ საბაზრო ეკონომიკას სჭირდება ძალიან სერიოზული გარდაქმნები, რომელთა მიზანიც იქნება გფრ-ს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

რასთან არის დაკავშირებული გერმანიის თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების სირთულეები? როგორც არის წარმოდგენილი, მიზეზები იმალება თვითონ გერმანული ეკონომიკის სილრმეში, მის ერთ დროს ცნობილ სოციალურ საბაზრო ეკონომიკაში და ჩვენ ყურადღებას მივაქცევთ მათგან ყველაზე მთავარს.

პირველი, გფრ-ს 1990-იან წლებში მოუწია ერთდროულად ორ ფრონტზე მოქმედება: გაერთიანების პროცესით დაკავება (აღმოსავლეთ გერმანიის ადმინისტრაციულ-მმართველობითი ეკონომიკის ტრანსფორმაცია საბაზრო) და მცდელობა, რომ გამოესწორებინათ თავიანთი Sozialmarktwirtschaft-ის გაბატონებული სოციალური გრადიენტი საბაზრო მექანიზმის აქტივაციით.

ახალი ფედერალური მიწების ინტეგრაცია ხორციელდებოდა არა მხოლოს ყოფილ ყოფილ გდრ-ის ტერიტორიაზე ეკონომიკის საბაზრო პრინციპების შეყვანის გზით, ასევე ავტომატურად ნიშნავდა დასავლეთის სოციალური გარანტიების სისტემის ავტომატურ გადატანას გერმანიის აღმოსავლეთით. ქვეყნის აღმოსავლეთ ნაწილის ახალი ფედერალური მიწების მაცხოვრებლების მიჩვევას და გაცნობას – „ocell" – გარანტირებულ მაღალ სოციალურ სტანდარტებთან,[1] რაც ტიპიური იყო დასავლეთ გერმანიის მაცხოვრებლებისათვის – „ვესსი", არ სდეედა თან განონასწორება მუშაობის ეფექტურობის დონეში ძველ და ახალ ფედერალურ მიწებს შორის. ამას გარდა, დეპრესიულ აღმოსავლეთგერმანულ ეკონომიკაში უდიდესი თანხების ინვესტირებას ითხოვდა მნიშვნელოვანი ფინანსური სახსრების მობილიზაცია გადასახადის გადამხდელების ჯიბებიდან, ძირითადად „ssccll". ფაქტობრივად, ახალი ფედერალური მიწები გადაიქცნენ ქრონიკულად ფინანსურად დამოკიდებულებად, რომლებსაც ძნელად გადაჰქონდათ ერთიანი გერმანულ ეკონომიკურ გარემოსთან ინტეგრაციის პრობლემები.

გერმანიის აღმოსავლეთ მიწებზე ხელფასი ისევ 4-ჯერ ნაკლებია, ვიდრე დასავლეთში, ხოლო სამუშაოს ეფექტურობა აღმოსავლეთით ისევ ისე არის სამჯერ ნაკლები დასავლეთზე. ამასთანავე, ახალმა ფედერალურმა მიწებმა გასულ ათწლეულში მიიღეს საზოგადოებრივი ფონდებიდან გადარიცხვა, რომლის საერთო რაოდენობა შეადგენდა 750 მლრდ. ევროს. ამ გადარიცხვებთან ერთად, დამატებით ყოველწლიურად 15 ნლის განმავლობაში დაგეგმილია 150 მლნ. ევროს გამოყოფა აღმოსავლეთის მიწების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესელად.

გაერთიანების პროცესით მთლიანად მოცულმა გერმანიამ, პირველ რიგში პოლიტიკური და ეთიკური მოსაზრებებით, ხელიდან გაუშვა ნეოკონსერვატორული რევოლუციის განმეორების შანსი, ჩრდილოეთ ამერიკის ან ბრიტანეთის მოდელის მიხედვით.[2] ეკონომიკის გასახელმწიფოებრიობისათვის საჭირო ამდენად მნიშვნელოვანი რეფორმები, საკუთარი ბიზნესისათვის საგადასახადო სტიმულების შემოტანა, აღმოჩნდა არა ნაკლებ ათი ნლით გადადებული.

როგორც აღნიშნავს ბევრი მკვლევარი, დღევანდელ დროს საქმე ყველაზე მწვავედ არის შრომის ბაზარზე და საგადასახადო სფეროში. სოციალურმა საბაზრო ეკონომიკამ გფრ-ს მოქალაქეებს მისცა „ღირსეულად არსებობის" უფლება, რაც დაფიქსირებულია კონსტიტუციაში, მაგრამ იმავდროულად მიიყვანა სობეს-სახელმწიფოს წარმოქმნასთან. ეხლა უკვე „საერთო კეთილდღეობის სახელმწიფოს" იმედი უფრო მეტად აქვთ, ვიდრე საკუთარი ინდივიდუალური შესაძლებლობების, რომ გამოიმუშავონ საჭირო „ღირსეული პირობები არსებობისათვის". გფრ-ში უმუშევრად ყოფნა ნაწილობრი უფრო მომგებიანია, ვიდრე აქტიურად შრომა, რადგან უმუშევრობის სოციალური შეღავათები, საბავშვო შეღავათები და სუბსიდიები საცხოვრებელი ადგილის გადასახადების დასაფარად გარანტირებული აქვს ყველას. მაგრამ მსგავსი სობეს-სახელწმიფო ფინანსირდება მისი გადამხდელების ჯიბეებიდან. და არ არის შემთხვევითი ის, რომ გფრ-ს საგადასახადო ტვირთის დო-

ნე – ევროპაში ერთ ერთი ყველაზე მაღალია. ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადის უმაღლესი კურსი 2005 წელს შეადგენდა 42%-ს, ხოლო გადასახადის ეფექტური კურსი კომპანიის შემოსავალზე (საჯარო გადასახადის გათვალისწინებით) აღწევს 38,3%-ს. ცხადია, რომ მაღალი გადასახადები აფერხებენ ნარმოების განვითარებას და მოსახლეობის შრომით აქტივობას, ახდენენ შრომის ინტენსიური ნარმოების გადატანას გერმანიიდან – აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, რომლებიც ეხლახანს შეიდნენ ევროკავშირში, განსხვავდებიან საგადასახადო ტვირთის ზომიერების დონით და უფრო ნაკლები ხელფასით.

მეორე პრობლემა იმალება გერმანული ფინანსური სისტემის სიღრმეებში, რომელსაც გააჩნია საკუთარი სპეციფიკა. თუ კი ა.შ.შ.-ს და დიდი ბრიტანეთის ფინანსური სისტემები ორიენტირებულები არიან საკრედიტო რესურსების მიზიდვაზე საფინანსო ბაზარზე ბიზნესის განვითარებისათვის და ამის გამო მსესხებელმა-კომპანიამ უნდა დაარწმუნოს პოტენციური ინვესტორები (განსაკუთრებით მცირე აქციონერები) თავის კრედიტუნარიანობაში და მომგებიანობაში, გერმანიის ფინანსური სისტემის საფუძველში კი არიან ბანკები – საკმაოდ კონსერვატორული ფინანსური ინსტიტუტები, რომლებიც მზად არიან იყონ კმაყოფილები კრედიტირებადი კომპანიები დაბალი, მაგრამ სტაბილური რენტაბელურობით. გერმანული ფინანსური სისტემები გათვლილია გრძელვადიან საინვესტიციო პროექტებზე, მაგრამ თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების ზრდის რეკორდულად მაღალი ტემპი უბრალოდ არ უტოვებს გერმანულ ბანკებს საკრედიტო რესურსების დაბრუნების ხარგრძლივი ლოდინის შანსს.[3] *ეკონომიკური ზრდის დაბალი ტემპის პირობებში ასევე შეინიშნება ინვესტიციური პროექტების დაუფინანსებლობა ბანკების მიერ (ასე შემცირდა მოცემული საბანკო კრედიტების მოცულობის ზრდის ტემპი 2000 წლის პირველ კვარტალში 6%-დან 2002 წლის პირველ კვარტალში 0,3%-მდე), რაც ტოვებს გერმანულ ბიზნესს, განსაკუთრებით პატარა და საშუალო სანარმოებს, განვითარებისათვის ამდენად საჭირო ფინანსური რესურსების გარეშე.*

ბევრი გერმანული კომპანია, ძირითადად დიდები, თავის მხრივ, უფრო მეტად ასრულებენ სოციალურ ფუნქციებს, ვიდრე აძლევენ თავიანთ ინვესტორებს სტაბილური და ზრდადი მოგების გარანტიას. სოციალური საბაზრო ეკონომიკის პირობებში უფრო მეტად მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს ნარმოადგენენ არა მოგების ნორმა და საბაზრო კაპიტალიზაცია, არამედ ბიზნესის რეპუტაცია, კომპანიაში მომუშავეებისათვის გარანტირებული სამუშაო ადგილები და სოციალური კონფლიქტებაგან თავის არიდება.

და ბოლოს, *მესამე პრობლემა* – ეს არის სახელმნიფოებრივი ინტერვენციონიზმი ეკონომიკაში. ის თან ირთავს როგორც საკუთარ სახემნიფოებრივ მნარმოებლურას, ასევე კერძო სექტორის ნამგებიანი კომპანიების ტრადიციულ სახელმნიფოებრივ მხარდაჭერას, საზოგადოებაში სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნების მიზნით (გაკოტრების რეორგანიზაციის პროცესში ხელისუფლების მიერ პერსონალის შემცირების დაშვების სურვილის არ ქონა). თუმცა სახელმნიფოებრივი ინტერვენციები კოლოსალურ დარტყმას აყენებენ ეკონომიკას და თვითონ კომპანიებს, რომლებიც სარგებლობენ პრეფერენციების ანალოგიური სისტემით.

სამუშაო ადგილების შენარჩუნების მიზნით მიმდინარე ფინანსური პრობლემების გადაწყვეტისათვის კრედიტებმა, სახელმნიფო გარანტიით, რომელიც გამოყოფილი იყო გ. შრედერის მიერ ჯერ კიდევ 1999 წელს სხვა ხმაურიან გაკოტრებაზე, 2002წ. – კომპანია *Philipp Holzmann*, მხოლოდ დროებით გადაარჩინა გერმანული სამშენებლო ინდუსტრიის გიგანტის გარდაუვალი კოლაფსი. ხოლო ცივი ომის დროინდელი ნინა პრეფერენციების გაუქმებამ (სუბსიდიები და გადასახადების სამელავათო რეჟიმი[4]) დასავლეთ ბერლინის კომპანია *Herlitz*-სათვის, დაუყონებლივ გახადა იძულებული რომ კონკურენცია გაეწია საბაზრო მეთოდებზე დაყრდნობით, რისთვისაც მზად არ აღმოჩნდა კომპანია. შედეგად, *Herlitz*-ის აქციების ფასმა დაინია დღევანდელი 100 ევროს ექვივალენტით 1994 წელს, მხოლოდ 0,95 ევრო 2002 წლის გაზაფხულზე. გაყიდვების მოცულობა 2001 წელს შემცირდა 20%-ით ხოლო კომპანიის ნაგების მთლიანმა მოცულობამ 2001 წელს შეადგინა 50 მლნ. ევრო.

მედია კომპანია *Kirch* -ის *შემთხვევაში ძირითადი პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ მისი ძირითადი კრედიტორი – ნახევრად სახელმნიფოებრივი Bayerische Landes bank – დაკავდა არა თავისებური საქმით და იმის მაგივრად, რომ მიეცა კრედიტი პატარა და საშუალო ბიზნესისათვის, გამოჰყო ლეო კირხის გიგანტური იმპერიისათვის 1,9 მლრდ. ევრო, ფასიანი ტელევიზიის სისტემის განვითარებისათვის. სახელმნიფოებრივმა სანარმომ*

კორბის ბიზნესი ერთდროულად დააყენა საფრთხის წინაშე: ტელევიზიის მაყურებლებზე მკაცრი კონკურენციის პირობებში, 13-ზე მეტ უფასო სახელმწიფო არხთან, რომლებსაც გააჩნდათ ფინანსირების კოლოსალური წყაროები, KirchMedia-ს საკუთარმა შვილობილმა – ფასიანმა არხმა „Premiere" – ვერ შეძლო გამომწერების საჭირო რაოდენობის მოგროვება და მოჰქონდა მხოლოდ 2 მილიონი ევროს ოდენობის ზარალი ყოველდღიურად. ამასთან Kirch Gruppe -ის ვალდებულებების მთლიანმა მოცულობამ შეადგინა ასტრონომიული თანხა, 10,2 მლრდ. ევრო, ხოლო ვალები შეფასებული იყო 7 მილიარდ ევროდ.

სახელმწიფოს მიერ ბიზნესის მსგავს მფარველობას, არ არის აუცილებელი წამგებიანის (მაგალითად, გერმანიის ხელისუფლების სუბსიდიები BMW -ს ახალი ქარხნის მშენებლობისათვის ლეიპციგში, როგორც მოსალოდნელია, მიაღწევს 420 მლნ. ევროს, როდესაც ქარხნის მთლიანი ღირებულება შეადგენს 1,2 მლრდ. ევროს), გააჩნია კიდევ ერთი ჩრდილიანი მხარე – კორუფციის პრობლემა.

გფრ-ში ბიზნესის წარმოების მოჩვენებითი კეთილსინდისიერების მიუხედავად, კორუფციული სკანდალები გვერდს არ უვლიან გერმანიას. ქვეყანაში კრიმინალის საერთო დონის გარკვეულად შემცირების დროს შეიმჩნევა დანაშაულის რიცხვის მნიშვნელოვანი (50%-ზე) ზრდა ეკონომიკის სფეროში. კორუფცია ნორმა გახდა მშენებლობაში, უძრავი ქონების სფეროში და ფარაცეფტულ ინდუსტრიაში.[5] 1990-იანი წლების შუალედში კომპანია ლევ-ს ქარხნის მშენებლობას, კელნის მმართველობით, ქალაქის მმართველობის სასარგებლოდ ქრთამის გარეშე არ ჩაუვლია, რომელიც შეფასებული იყო 424 ათას ევროდ. მხოლოდ 200 ნელს ოფიციალურად იყო დარეგისტრირებული დაახლოებით 1,3 ათასი ეროს ქრთამის შემთხვევები საზოგადოებრივი ეკონომიკის სექტორის კონტრაქტების რეალიზაციასთან მიმართებაში. ბოლო დრომდე ნორმის ფარგლებში ჯდებოდა საკმაოდ ბნელი ნარმომაელობის სახსრების შენირვა პარტიის ოფისებში.[6]

ასე რომ, ცხადია, რომ თანამედროვე გერმანული სოციალური საბაზრო ეკონომიკა აღმოჩნდა საკმაოდ შორს იმ პრინციპებისგან, რომლებსაც დებდნენ მის არესებობაში და საფუძველში დამფუძნებელი მამები – ნეოლიბერალები და ორდოლიბერალები, რომელთა იმედებიც იყო დაკავშირებული პირველ რიგში გფრ-ში ეფექტური საბაზრო სისტემის შექმნასთან, რომელსაც ემატებოდა სოციალური გარანტიები მხოლოდ ყველაზე დაუცველი საზოგადოების ფენებისათვის. ნათელი გადახრა სახელმწიფოს სოციალური ფუნქციის სიჭარბის მხარეს და ბიზნესის სახელმწიფოს მიერ მფარველობა განსხვავებამ, ეფექტური საბაზრო მექანიზმის სრულყოფილებისგან, მიიყვანა *Modell Deutschland სერიოზულ სტრუქტურულ კრიზისთან. გერმანული ეკონომიკა გახდა ნაკლებად კონკურენტული მსოფლიოს სხვა ნამყვან ქვეყნებთან მიმართებით როგორც მაკროეკონომიკული განვითარების მაჩვენებლებით, ასევე ბიზნესის მართვის პირობებით.*

გერმანიის განვითარების მოდელის გაკვეთილები

როგორი გაკვეთილების ამოღება შეიძლება გერმანულ ეკონომიკაში ჩამოყალიბებული სიტუაციებიდან? აქ სამართლიანია ყურადღების სამ მომენტზე აქცენტირება:

1. ცხადია, რომ *Modell Deutschland* განიცდის სერიოზულ სირთულეებს

ნეოკონსერვატორული რეფორმების დაგვიანების, გადადების გამო. გფრ-ს გამოცდილება აჩვენებს, რომ გლობალურ ეკონომიკაში გათანაბრება უკეთესია ანგლოსაქსონურ განვითარების მოდელთან როგორც დღევანდელ დღეს ყველაზე ეფექტურ და კონკურენტუნარიანთან, მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების უმრავლესობით. განსაკუთრებით ნათელია გერმანული შრომითი ბაზრის რეფორმირების აუცილებლობა და მეტად რადიკალური საგადასახადო პოლიტიკის გატარება.

თითქმის ძირითად პრობლემას, რომელსაც შეჰყავს *ModellDeutschland ჩიხში, წარმოადგენს შრომითი ბაზარი, რომლისთვისაც მწვავედ არის აუცილებელია დიდი მოქნილობა და პატარა სოციალური მფარველობა სახელმწიფოს მხრიდან. აქ ნათლად ელინდება გფრ-ს ჩამორჩენილობა ა.შ.შ.-სა და დიდი ბრიტანეთისაგან, სადაც შრომითი ბაზრის მოქნილობა გულისხმობს დამსაქმლებისათვის დასაქმების თავისუფალ პირობებს და პერსონალის განთავისუფლებას, ხელფასის მოქნილობას (ხელფასის დიფერენციაცია და კოლექტიური საქმიანი კონტრაქტებისათვის მინიმალური შესაძლებლობები). გერმანული ეკონომიკის*

ნინაშე დგას მწვავე აუცილებლობა რომ გამოიყენოს ანგლოსაქსონური ეკონომიკის მაგალითი შრომითი ბაზრის ლიბერალიზაციის სფეროში მნარმოებლურობის დონის ამაღლებისათვის და დაკვეთებულობისათვის. ამასთანავე გერმანული „სატარიფო ავტონომიის" და „სატარიფო ხელფასის" პრინციპი ნათლად აჩერებს ეკონომიკურ განვითარებას ახალ პირობებში. მას შეუძლია გამოინვიოს ინფლაციური სპირალის გახსნა „ხელფასი-ფასები". ასე რომ, დაახლოებით 2%-იანი წლიური ინფლაციის პირობებში, IGMetall -ის მეტად გაწელნიანმა მეტალურგების პროფ. გაერთიანებამ 2002 წლის გაზაფხულზე ჩაატარა აქციების სერია, ხელფასის 6 %-ით გადიდების მოთხოვნით. მათ თვალნინ მიმდინარე მაგალითიდან გამომდინარე, როდესაც იტალიელი მომუშავეები ნაიიდნენ ს. ბერლუსკონის სოციალური დაცვის დონე ძალიან დაბალია და არ არის მაღალი ხელფასის გარანტირებული მოცულობა რუსეთში. თუმცა კარგი იქნებოდა თუ რუსეთი გაითვალისნინებდა გერმანიის შეცდომებს გადასახადების სფეროში.

საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე გერმანული საგადასახადო პოლიტიკა მნვავედ საჭიროებს ყველაზე სერიოზულ გადახედვას: აუცილებელია საგადასახადო კანონმდებლობის გამარტივება და გადასახადების სამომავლოდ შემცირება, განსაკუთრებით კი ინდივიდუალური შემოსავლის და საშუალო და პატარა ბიზნესის გადასახადების. 200 ნელს დანყებული საგადასახადო რეფორმის მიუხედავად, რთულად შეიძლება იმის თქმა, რომ გფრ-ს საგადასახადო სისტემამ განიცადა რამენაირი შესამჩნევი ცვლილება:[7] გერმანული საგადასახადო პოლიტიკა ნარმოადგენს პოლიტიკური ბრძოლის და კომპრომისის შედეგს და არ შეესაბამება ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე მოთხოვნებს. დასკვნა, რომელიც შეიძლება გამოვიტანოთ აქედან მდგომარეობს იმაში, რომ საგადასახადო რეფორმებში გადავადება და ზუსტი ხაზის არქონა საგადასახადო პოლიტიკაში დაზიანებულია, ნაციონალურ ეკონომიკაში ინვესტიციების მოზიდვის მხრივ, ემუქრებათ სამუშაო ადგილების დაკარგა არა მხოლოდ იმის გამო, რომ საზღვარგარეთ მყოფ პოტენციურ ინვესტორებს არ გააჩნიათ გერმანულ ბაზარზე მოსვლის სურვილი, არამედ იმიტომაც, რომ გერმანულ კომპანიებს გადააქვთ თავიანთი საქმიანობა საზღვარგარეთ ბიზნესისათვის უფრო უკეთესი საგადასახადო პირობების ძებნის მიზნით.

2. მეორე გაკვეთილი მდგომარეობს მორიგ მტკიცებულებაში გერმანული არასრულფასოვნების, ხელისუფლების გადამეტებული ეკონომიკური საქმიანობის მაგალითზე. საბელმნიფოებრივი მფარველობა ნებისმიერ ბიზნესს ხდის არაეფექტურს და არა კონკურენტუნარიანს და თუ მას ამავე დროს თან ახლავს პროტექციონიზმი, მაშინ ნამდვილად ემუქრება კოლაპსი არა მარტო კომპანიას, არამედ მთელს ინდუსტრიას. გერმანული მაგალითი დამარნმუნებლად ამტკიცებს, რომ ზოგიერთი მალლმიერებელი დაჯგუფებისათვის სასურველი პროტექციონიზმი ეროვნულ საავტომობილო წარმოებაში, მიიყვანს რუსულ საავტომობილო ქარხნებს გრძელვადიანი პერიოდით დიდ სირთულეებთან. მართლაც, მანქანათ-მშენებლობაში პროტექციონისტული ქმედებების შენყვეტის შემდეგ და შორეულ მომავალში ეროვნული მნარმოებლების საავტომობილო ბაზრის გახნის შემდეგ, იმათ, ვინც არ არის მიჩვეული მოცემული ბაზრის სეგმენტში მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიებთან მძიმე კონკურენციას, მათ ელით შედეგებიმ რომლებიც შეიძლება შევადაროთ კომპანია Herlitz-ის მოლვაწეობის ფინალს.

3. დაბოლოს, მყარი ეკონომიკური ზრდის ილუზია რომელიც დაფუძნებულია რეალური ეკონომიკური გარდაქმნის არყოფნაში ეკონომიკის ექსპორტულად ორიენტირებულ სექტორების ბუმზე და რომელიც იმუქრება, რომ მომავალში აღმოჩნდება სერიოზული რეცესია, მსოფლიო ბაზრის კონიუნქტურის შეცვლის შემდეგ. არ გვინდა, რომ ნავთობზე ფასის ზრდამ ისეთივე დათვური სამსახური გაუნიოს რუსეთს, როგორიც გაუნია 200 წელს გერმანულ ექსპორტულ პროდუქციაზე მოთხოვნილების ზრდამ, რამაც შექმნა დამახინჯებული ნარმოდგენა გერმანიის ეკონომიკურ პოტენციალზე და რის გამოც შეჩერდა შრედერის მმართველობის დროს დაგეგმილი რეფორმები. 2000 წელთან შედარებით თითქმის ორჯერ შენელებული რუსეთის ეკონომიკის ზრდის ტემპი 2001 წელს, როდე-

საც მსოფლიო ეკონომიკის კონიუნქტურის დასუსტებამ შეამცირა მოთხოვნა რუსულ ექსპორტულ საქონელზე, ამტკიცებს მოცემულ მტკიცებულებას. ექსპორტი – ეკონომიკური ზრდის ძრავაია გერმანიისთვისაც და რუსეთისთვისაც, ამის გამო ჩვენი ორივე ქვეყანა საკმაოდ არის დამოკიდებული მსოფლიო და ა.შ.შ.-ს ეკონომიკაში არსებულ სიტუაციაზე. ამასთანავე რუსეთს გააჩნია საკმაოდ მნიშვნელოვანი დამატებითი ზრდის ფაქტორი – ტექვადი, მაგრამ არა საკმარისად გადამხდელუნარიანი შიდა ბაზარი, ამიტომ მათთვის მნიშვნელოვან სტრატეგიულ დავალებას წარმოადგენს შიდა მოთხოვნის ინტენსიობა, ამისათვის კი საჭიროა სერიოზული სტრუქტურული გარდაქმნები, რისი ჩატარების დროსაც რუსეთს შეეძლებოდა არა მხოლოდ ანგლოსაქსონური რეცეპტებით ხელმძღვანელობა, არამედ გფრ-ზიც კი საგრძნობლად მივინყებული გერმანელი ორდოლიბერალების რეცეპტებით.[8] რუსეთს და გერმანიას შჭირდებათ ეკონომიკური რეფორმები და პოლიტიკები, რომლებსაც შეუძლიათ არა მხოლოდ ქვეყნის მართვა და ეკონომიკური გარდაქმნის სტრატეგიის შემუშავება, არამედ მათი რეალიზაციის შესაძლებლობაც, ანუ შეეძლოთ ნაციონალური ეკონომიკის ეფექტური მართვა.

12.2. გერმანული ბიზნეს კულტურა და მართვის სტილი

გერმანული მართვის სტილის ფორმირებაზე და განვითარებაზე და გერმანიის ბიზნეს კულტურაზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდიანეს პროტესტანტულმა ეთიკამ და კათოლიციზმის სოციალურმა სნავლებამ, ბიურგერულმა კულტურამ და ასევე ინდივიდუალურმა ლიბერალიზმმა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპმა. ისეთი ნაციონალური შტრიხები, როგორიც არის შრომისმოყვარეობა და სიზუსტე, ნესრიგისადმი სიყვარული, პუნქტუალურობა და რაციონალურობა, შრომისმოყვარეობა და პასუხისმგებლობა, იზრდებოდნენ ასწლეულების განმავლობაში. გერმანელებისათვის არ არის დამახასიათებელი ავანტიურა და სპონტანური გადაწყვეტილებების მიღება. ისინი არიან შემოქმედებითები და ყურადღებას იქცევენ სისტემური მიდგომით და ქმედებების თანმიმდევრულობით.

გერმანული ბიზნეს კულტურის დამახასიათებელ ნიშანს და განმასხვავებელ განსაკუთრებულობას წარმოადგენს *დალაგებულობის პრინციპი (Ordnung)*, რომელიც აღინიშნება მართვის სტილშიც და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ორგანიზაციაშიც. გერმანულ აზრზე დაყრდნობით, ნებისმიერი პროცესის განვითარების ხასიათზე, ყველა ნივთს და ყველა ადამიანს აქვს თავისი ადგილი შესაბამის გეგმაში, რომელიც გათვლილი მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევაზე. გერმანელებს სჯერათ იმის, რომ კარგად შემუშავებულ პროცესს და პროცედურებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ უმრავლესი პრობლემის გადაწყვეტას, ამის გამო აძლევენ პირველხარისხოვან მნიშვნელობას დალაგებულობას, ერთიანი კეთილდღეობის მისაღწევად. დალაგებულობის გრძნობა, რომელიც განვითარებული აქვთ გერმანელებს, მოითხოვს კომფორმიზმს. ძალაუფლების სიმბოლოებს, კანონებს და მითითებებს გერმანიაში ემორჩილებიან, ხოლო ექსცენტრიული ადამიანები და კანონდამრღვევები არ ინვევენ საზოგადოებაში სიმპატიას.

გერმანიაში კანონების დაცვა ეხება ყველას, იმიტომ, რომ ქვეყნის ძველი დროიდანვე ყველა მოქალაქე თანასწორია კანონის მიმართ. ამაზე უყვართ გერმანელებს პოტსდამში შემსვლელებისათვის ერთი ძველი ისტორიის მოყოლა. გორაზე, ზუსტად სან-სუსის სამეფო სასახლის ნინ, დღემდე აღმართულია პაერის ნისქვილი, რომლის ასაკიც საკმაოდ პატივცემულია. მომუშავე ნისქვილის ხმაური თავის დროზე განსაზღვრულ, მაგრამ არა საკმაოდ დიდ დისკომფორტს უქმნიდა პრუსიის მეფეს, ფრიდრიხ დიდს. ბოლოს და ბოლოს მეფემ უბრძანა ნისქვილის პატრონს, რომ მოეშორებინა ის სასახლის მიმდებარე ტერიტორიიდან. თუმცა მენისქვილემ მიმართა სამეფო სასამართლოს სარჩელით ფრიდრიხის ნინააღმდეგ და მოიგო ეს საქმე. სამეფო სასამართლომ აღიარა მენისქვილის კერძო საკუთრების უფლება და აიძულა ფრიდრიხი, რომ დამორჩილებოდა სასამართლოს და დაეტოვებინა ნისქვილი ხელშეუხებლად. ამგვარად, სასამართლოს ნინაშე მენისქვილეც და მეფეც თავდაპირველად არიან თანასწორები, მაგრამ ირკვევა, რომ კერძო საკუთრების უფლება არის ინდივიდუალურ და ძალაუფლების მქონე ნაკლებად გამართლებულ პრეტენზიებზე მეტად მნიშვნელოვანი.

გერმანულ ბიზნეს კულტურას ასევე განასხვავებს დროისადმი მონოქრონული დამოკიდებულება (მიზანდასახულობა, რომ დამთავრდეს მოქმედების ერთი ეტაპი იქამდე, სანამ დაიწყება მეორე), რნმენა საკუთარი პირდაპირობის და პატიოსნების მიმართ, სიმკაცრისადმი მიდრეკილება და უთანხმოების ღიად გამოხატვა (დიპლომატიის და თავაზიანობის სანინააღმდეგოდ).

თავიანთი მოცემულობით გერმანია არის ნაცია, რომელიც აღიარებს მხოლოდ მარტივ სამეცნიერო ჭეშმარიტებას, მხოლოდ იმას, რაც შეიძლება დამტკიცდეს გამოცდილი გზით. ისინი მოქმედებენ პრაგმატული რაციონალიზმის გზით, მათთვის დამახასიათებელია მატერიალიზმი და თავიანთი მოღვაწეობის საბოლოო შედეგზე ორიენტირება. გერმანელებს მიდრეკილება აქვთ თავიანთი ცხოვრების აზრის ღრმა ძიებისაკენ და უყვართ დროის გატარება თავისთვის მატერიალური და სულიერი სარგებლის მიღებით. ამასთან დაკავშირებით გერმანელები ზედმეტად აქტიურები, მოქმედები და ცნობისმოყვარეები არიან. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ბევრ და აქტიურად დასვენებას და ამ დროს ატარებენ თავის ქვეყანაში ან საზღვარგარეთ მოგზაურობაში. დასვენების, სადღესასწაულო ან არდადეგების დღეების დროს, გერმანია იქცევა უდიდეს ტურისტთა ბანაკად. სადგურები, ავტობუსების გაჩერებები და აეროპორტები სავსეა ჩემოდნებით და დიდი ჩანთებით მოსიარულე ტურისტებით. სააეტომობილო გზები გადაჭედილია მანქანებით, ხოლო სასტუმროში ძნელია ნომერის შოვნა ნინასწარი დაჯავშნის გარეშე. განსხვავებული ფასდაკლებების სისტემა და სხვა შეღავათები ტრანსპორტზე და სასტუმროებში, სპეციალური იაფი ტურები ბელს უნყობენ მოგზაურობის ზრდას, ხოლო ტურიზმის ინდუსტრია კი იღებს საკმაოდ დიდ მოგებას.

გერმანელები ცდილობენ, რომ იყონ კანონმორჩილები და დისციპლინირებული მოქალაქეები გერმანულ საზოგადოებას გააჩნია საკმაო კომფორმიზმი და სხვა და სხბა ექსცესების გამოვლენის შემთხვევები აქ საკმაოდ იშვიათია. გერმანიის მოქალაქეები ცდილობენ რომ არ დაუშვან შეცდომები და მათ საკმაოდ ბევრს მიაღნიეს ამ გზაზე. ექსტრემიზმის ნებისმიერი გამოვლინება ყველანაირად იკეეთება, ამასთან სამართალდამცავი ორგანოები მოქმედებენ საკმაოდ კორექტულად, მანიფესტანტების სამოქალაქო უფლებების დაცვით. მარცხენა მხარეების საპირველმაისო პროტესტის დემონსტრაციის დროსაც კი, რომლებიც იმართება ქვეყნის მსხვილ ქალაქებში, პროტესტანტების ექსტრემალიზმის მიუხედავად, პოლიცია თავის თავს არ აძლევს ხელით შეხების უფლებას, მაგრამ იმავდროულად საკმაოდ მკაცრად იცავს ქუჩებში ნესრიგს.

გერმანელებს სჯერათ, რომ ნამდვილი ნესრიგის მიღნეა შესაძლებელია, თუ კი მკაცრად იქნება დაცული ამ ნესისათვის სპეციალურად შემუშავებული დადგენილებები და პროცედურები, რომლებიც თავის მხრივ ნარმოიშვნენ ნაციონალური კომპანიების საქმიანობის მრავალწლიანი გამოცდილების საფუძველზე, რომლებიც იმართებოდნენ დროის მიერ გამოცდილი ხელმძღვანელების მიერ. მმართეელობითი და საქმიანი გამოცილება გადაიცემა უფრო გამოცდილი და ძირითადად ნლოვანებით დიდი თანამშრომლებისგან იმათზე, რომლებიც იმყოფებიან იურარქიული კიბის უფრო დაბალ საფეხურზე.

იმის მიუხედავად, რომ გერმანული ერისათვის ძირითად ლოზუნგს ნარმოადგენს ნესრიგი, ჰუმანიტარული ტრადიციის ლიბერალიზმის დროს, როდესაც ეკონომიკური სისტემის ცენტრში დაყენეულია ადამიანი, როგორც საზოგადოების საბაზისო ფასეულობა, დღევანდელ დროს ნესრიგს ემატება *თავისუფლება*. ამის გამო, ომის შემდგომი პერიოდის გერმანული ბიზნეს კულტურა სამართლიანი იქნება რომ დახასიათდეს არა მხოლოდ როგორც ნესრიგი, არამედ როგორც *თავისუფლება და ნესრიგი*.

ლიდერობის სტილის აზრით, გერმანია ნარმოადგენს იერარქიის და თახმობის მაგალითს, პასუხისმგებლობის და კომპეტენტურობის სფერო განანილებულია თანამშრომლებს შორის მათ მიერ დაკავებული პოზიციების შესაბამისად, ბრძანებები გაიცემა ზემოდან ქვევით და არ ექვემდებარება განხილვას. გერმანულ კომპანიაში მენეჯერის სტატუსი დამოკიდებულია არა მხოლოდ სამსახურის ხანგრძლივობის პერიოდზე, არამედ განათლების დონეზე და კვალიფიკაციის ფორმალურად დამტკიცებაზე. აღსანიშნავია, რომ გერმანელი მენეჯერი, რომელსაც გააჩნია უნივერსიტეტის დიპლომი, იღებს სამსახურეობრივ დანინაურებას დაახლოებით 4 წელინადში ერთხელ, მათ წინ კი, ვისაც აქვს დოქტორის ნოდება, იმათთვის გზა ხსნილია უფრო მაღალ ხელმძღვანელობაში. უნდა აღინიშნოს, რომ გერმანიაში, მეცნიერებათა დოქტორები სარგებლობენ საზოგადოებაში მნიშვნელოვანი პატივისცემით და იკავებენ უფრო მაღალ სოციალურ მდგომარეობას, ვიდრე ნარმატებუ-

ლი ბიზნესმენები, სამეცნიერო წოდების გარეშე. კომუნიკაციის პროცესი (განსხვავებული ქვედანაყოფების დამოკიდებულება) გერმანულ კომპანიებში მკაცრად ვერტიკალურია: ქვემდგომი ქვედანაყოფის აზრი მიიღწევა მაღლა მდგომ ხელმძღვანელობასთან მხოლოდ პირდაპირი ხელმძღვანელების მიერ, რომლებიც ამის შემდეგ გადასცემენ ამ ინფორმაციას იერარქიული ჯაჭვით დაბლიდან მაღლა.

მიუხედავად ამისა, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც შემდგომ იღებენ ბრძანების ფორმას, არ არის გამორიცხული შრომის კოლექტივის ყველა წევრს შორის დისკუსია. ცნობილია, რომ ომის შემდგომ პერიოდში, თითქმის ყველა გერმანულ სანარმოში (გფრ-შიც და გდრ-შიც) ჩამოყალიბდა შრომის კოლექტივის საბჭო, რომელიც მაღალ მმართველებთან ერთად იღებდა მონაწილეობას აქტუალური პრობლემების განხილვაში და შესაძრნეე გაელენას ახდენდა ტოპ-მენეჯერების პოზიციაზე. დღეანდელ დროს გფრ-ს კომპანიების ნანილმა (უპირატესად მსხვილები) უკვე უარი თქვა მსგავს პრაქტიკებზე, მაგრამ ფირმებში, რომლებიც ნარმოადგენდნენ ეგრეთ წოდებულ *Mittelstand* (საშუალო და მცირე ბიზნესს), შრომითი კოლექტივების რჩევები ინახება.

ამგვარად, თანხმობის პრინციპი აღნიშნავს იმას, რომ შრომითი კოლექტივი ასევე ინანილებს პასუხისმგებლობას მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ხასიათზე გერმანულ ფირმებში კონსენსუსს ენიჭება საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა, ორგანიზაციის ვერტიკალური სტრუქტურის მიუხედავად. გერმანელებს თანდაყოლილი აქვთ გადაწყვეტილების მიღება კონსენსუსის საფუძველზე, რაც მოითხოვს ფართომასშტაბიან მოსამზადებელ კვლევებს და ხშირად დამხმარე განმარტებებს. სოციალური საბაზრო სახელმნიფოს პრინციპები მოქალაქეებს აძლევს გფრ-ს შესაძლებლობას, რომ თავი იგრძნონ უფრო მეტად კომფორტულად კოლექტიური პასუხისმგებლობის სისტემაში, რომელიც იძლევა ხელმძღვანელობის მკაცრი დირექტიული სტილისაგან დაცვის გარანტიას და ამაღლებს ინდივიდუალური მუშაკის პასუხისმგებლობას შრომითი კოლექტივის ნინაშე. კოლექტიური შრომითი კონტრაქტები, ტარიფული შეთანხმებები, სოციალური დაზღვევა – ეს არის შეთანხმების ელემენტები გერმანულ კომპანიაში დამსაქმებლებს, დასაქმებულ მომუშავეებს და მენეჯერებს შორის. სურათი 12.2.1 იძლევა ეიზუალურ ნარმოდგენას ხელმძღვანელობის სტილზე, რომელსაც იყენებს გერმანული სანარმოების უმრავლესობა.

სურათი 12.2.1. ხელმძღვანელობის სტილი გერმანიაში



იერარქია და თანხმობა – გერმანული ლიდერობის სტილის დამახასიათებელი ნიშნები

ორგანიზაციის სათავეში დგას ყველაზე კომპეტენტური მენეჯერი, რომლის მითითებებიც მიიღწევა ორგანიზაციის ყველა ნევრთან ქვემდგომი დონეების მმართველების საშუალებით. ამასთანავე ხელი ეწყობა ინდივიდუალურ ინიციატივას და მთლიანი შრომითი კოლექტივის მართვის პროცესში მონაწილეობას, რაც არ გამორიცხავს ორგანიზაციის თითოეული ქვედანაყოფის შეთანხმებული კოლექტიური გადაწყვეტილების ზეგავლენას ტოპ-მენეჯერზე.

გერმანული კომპანიები – ტრადიციულად ნაკლებადმოძრავი ორგანიზაციებია, რომლებიც დატვირთულია სხვა და სხვა ინსტრუქციებით და სახელმძღვანელოებით, სისტემებით და იერარქიული საფეხურებით. იერარქია აუცილებელია, მას ხშირად მიჰყავს გადაჭარბებულ თაყვანისცემასთან, პირდაპირი ხელმძღვანელის და ყველაზე მაღლა მდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ. გერმანელი მმართველი – გამორჩეულად გამოყოფილი პიროვნებაა, რომელსაც არ აქვს მიდრეკილება მთელი შრომითი კოლექტივისათვის თავისი გამოჩენის დემონსტრირებისადმი. მისთვის დამახასიათებელია დახურილი კარის პოლიტიკა და პოტენციალურ სტუმრებთან არა პირდაპირი, არამედ მდივანის საშუალებით ურთიერთობა. გერმანული ვერტიკალური სისტემა ინსტრუქციას უშვებს მხოლოდ უახლოეს, პიდაპირ დაქვემდებარებულ პირებთან და მსგავსი ტიპის ინსტრუქციები ინახება მკაც-

რად, მოცემული განყოფილების კედლებში. მაგრამ გერმანულ ფირმებში არსებობს ძალაუფლების მოკლე დისტანცია მმართველს და დაქვემდებარებულ პირს შორის, რაც დამახასიათებელია გერმანიისათვის, როგორც ქვეყნისთვის, რომელსაც გააჩნია ისტორიული დეცენტრალიზირებული ნარსული და რომელსაც არ მონონს ხელმძღვანელობის დიქტატორული გამოხტომები (ცხრ. 12.2.1.). დეცენტრალიზაცია და სეგმენტაცია ნარმოადგენს გერმანული საზოგადოების სტრუქტურულ დახასიათებას. გერმანია გვიან გაერთიანდა და აქ არ უყვართ საკმაოდ ძლიერი ცენტრალური ძალაუფლება, განსაკუთრებით გდრ-ში ნაციონალ-სოციალიზმის და დაგეგმილი ეკონომიკის პერიოდის შემდეგ. გერმანელები უპირატესობას ანიჭებენ ძალაუფლების გადანაწილებას.

გერმანულ კომპანიებში ბიზნეს ეთიკა ნარმოადგენს საფუძვლებიდან ერთ-ერთს. იმის მიუხედავად, რომ პერსონალის სამუშაო დრო არც ისე ხანგრძლივია (საკმაოდ ხშირია დღესასწაულები, შესაძლებელია გრძელვადიანი შვებულებები)[1], გერმანული მოქმედებების ჯაჭვის დასრულებით შეპყრობილობა აღნიშნავს, რომ პროექტები სრულდება ზუსტად ნინასწარ დადგენილ დროის საზღვრებში. გერმანელები საკმაოდ სერიოზულად უდგებიან შესასრულებელ სამუშაოს. კონფიდენციალურობა მკაცრად არის დაცული როგორც ბიზნესში, ასევე პირად ცხოვრებაშიც. გერმანული კომპანიები, ამერიკულებისგან განსხვავებით უსაზღვროდ მცირედ აქვეყნებენ საჯარო ანგარიშებს და შეძლებისდაგვარად ურჩევნიათ, რომ არ გასცენ საკუთარ თავზე ინფორმაცია.

ცხრილი 12.2.1. ძალაუფლების დემონსტრაცია

მოკლე დისტანცია	გრძელი დისტანცია
ადამიანებს შორის უთანასწორობა უნდა იყოს დაყვანილი ნულამდე	ადამიანებს შორის უთანასწორობა არსებობს და სასურველია
პოპულარულია დეცენტრალიზაცია	პოპულარულია ცენტრალიზაცია
დაქვემდებარებულებთან კონსულტაცია	პირდაპირი ინსტრუქციები დაქვემდებარებულებისათვის
იდეალური ბოსი - ჭკვიანი, გონებაგახსნილი დემოკრატი	იდეალური ბოსი - კეთილგანწყობილი დიქტატორი
საერთო წესები ყველასთვის არის, არანაირი პრივილეგია	წესები განსხვავებულია მმართველ და დაქვემდებარებულ პირებს შორის, პრივილეგიები ფართოდაა გავრცელებული
გერმანელებს, უდაოდ ახასიათებთ ძალაუფლების მოკლე დისტანცია, რომელიც არ უარყოფს გერმანიისათვის ტრადიციულ იერარქიულ კიბეს და სხვა და სხვა დონის ორგანიზაციების ერთმანეთს შორის პირდაპირ ურთიერთობას, მაღლა მდგომი (დაბლა მდგომი) მმართველების გვერდის ავლით. თუმცა გერმანელი ხელმძღვანელი არასდროს არ აუწევს ხმას თავის დაქვემდებარებულ პირებთან და აფასებს ორგანიზაციაში კეთილგანწყობილ კლიმატს.	

კონტრაქტი – გერმანული კომპანიებისათვის წმინდა დოკუმენტია, ის აუცილებლად უნდა შესრულდეს. ეს არის დოკუმენტი, რომელიც ხელმონერილია მხარეების მხრიდან იმის გამო, რომ შემდეგ იყოს დაცული მისი პირობები. მხარეების ხელმონერები კონტრაქტს აძლევენ საბოლოო და გადაუხვევადი შეუქცევადობის აზრს. გერმანელებს ყველაფერში უყვართ სოლიდურობა და სიმყარე. ყველა გერმანული ნარმოება არის კარგი და სანდო. ავტომობილები, სახლები, აეჯი, დანადგარები, საოჯახო ტექნიკა – ყველას აქვს მათი გრძელვადიანი გამოყენების იმედი. გერმანულ საქონელს გააჩნია შესანიშნავი ხარისხი და იმსახურებს კარგ მოვლას.

გერმანულ ბიზნეს კულტურაში და მართვის სტილში დიდი მნიშვნელობა აქვს და დიდ როლს თამაშობს – *ენა*, რომელიც იძლევა გერმანელების მოქმედების ლოგიკის გაგების უფლებას. გერმანელები მიეკუთვნებიან დაბალკონტექსტურ კულტურას, მათთვის კულტურის გავლენის დონე ადამიანი მოქმედებაზე, ინდივიდების შეხედულებები ნორმებზე, ტრადიციები და ა.შ. ნარმოადგენს უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანს, ვიდრე სხვა ბევრი ერებისათვის.

გერმანული მენტალიტეტისათვის მიუღებელია კონსერვატიულობა და ახალი აზროვნება გერმანელების გონებას იპყრობს უფრო მეტად სწრაფად, ვიდრე მეზობელ ევროპულ ქვეყნებში. გერმანელები ადვილად აღიქვაენ განსხვაებულ ინოვაციებს. მათ ასევე უყვართ დეტალური ინფორმაციის და ინსტრუქციების მიღება იმისათვის, რომ შემდეგ იხელმძღვანელონ ამით ამოცანების გადაჭრის პროცესში. საქმიან გარემოში გერმანული ენა იუმორს მოკლებულია და მისი დაბოლოების სისტემის და სიტყვების ნყობის სიმკაცრე ნანილობრივ ხელს უშლის მოლაპარაკეს, რომ მარტივად იფიქროს ხმამაღლა და მოახდინოს იმპროვიზაცია.

გერმანული ენის სტრუქტურა ნარმოადგენს დისციპლინირებულს და ლოგიკურს. ის თან ირთავს გრძელ შედგენილ სიტყვებს, რომლებიც ხშირად გამოხატაევენ რთულ კონცეფციებს. ამის გამო, გერმანელების განცხადებები საკმაოდ სერიოზულია, კონცენტრირებულია მნიშვნელოვან პრობლემებზე და გამოხატულია მძიმე, სოლიდური სიტყვებით. გერმანელების განხილვა პირდაპირი და გადამწყვეტია. გერმანული ენა სერიოზული, მძიმე, ლოგიკური, დისციპლინებულია და განსხვადება ისეთი ინერციით, რომ უძლეველია სხვა ენებთან შუბლით შეჯახებისას.

ამასთანავე, გერმანელები ძალიან ნიჭიერები არიან უცხო ენის შესნავლაში. მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნანილი, განსაკუთრებით ახალგაზრდები, თავისუფლად ლაპარაკობენ ინგლისურად, ბევრმა გერმანელმა იცის ფრანგული. დღევანდელ დროს, გფრ-ს სკოლებში იქმნება შერეული კლასები, სადაც სნავლობენ ეთნიკური გერმანელები და ემიგრანტების შვილები, ამასთანავე გერმანელი ბავშვები ასეთ კლასებში სნავლობენ თურქულს, პოლონურს, რუსულს და სხვა ენებს. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე გერმნული ენაც იცვლება, ხდება უფრო რბილი და მელოდიური, ხოლო დიალექტების მრავალფეროვნება აძლევს მას უნიკალურ თავისებურებას. მაგალითად, გერმანელს, რომელიც ცხოვრობს ქვეყნის ჩრილოეთ ნანილში, სადაც გავრცელებულია რუსული დიალექტი, საკმაოდ უძნელდება ბავარიელთან დიალოგის მართვა, ხოლო ბერლინური ტრანსკრიფციები და საერთო გამონათქვამების ნარმოთქმა ნანილობრივ განსხვაედება ტრადიციული ნორმებისაგან. გერმანული ენის ლიტერატურულ ეტალონს, ეგრეთ ნოდებულ *hoch Deutsch-ს, თავის მხრივ წარმოადგენს ქვედა საქსონია.*

გერმანულ კულტურაში ცენტრალურ როლს თამაშობს *დრო*. ეს არის გერმანიის ცხოვრების ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი გზა. დროის გამოყენების რაციონალურობა და მასთან დაკავშირებული პუნქტუალურობა – გერმანიის თავისებური კულტია. დროის ხაზოვანი მოდელი და მოქმედებები (მოცემულ დროს ერთი საქმე) ეხმარება შესასრულებელ სამუშაოზე მაქსიმალური კონცენტრაციის და შესაბამისად ხარისხის სფეროში და მნარმოებლურობაში საუკეთესო შედეგების მიღნევაში., როდესაც სამუშაო სრულდება ნინასნარ დადგენილ ეადებში.

გარდა ამისა, დროის გათვლისას გერმანელები ეყრდნობიან პროტესტანტულ შრომის ეთიკას: რაც უფრო მძიმეა სამუშაო, რაც უფრო მეტ საათს იკავებს იგი, მით უფრო ნარმატებულად სრულდება და მით უფრო მეტი ფულის შოვნა შეიძლება მისი შესრულებით.

გერმანელები უპირატესობას ანიჭებენ დროის საათობრივ განანილებას, რადგანაც მათ ეს ნარმოუდგენიათ საკუთარი ცხოვრების და ასევე ბიზნესის ორგანიზაციის მეტად ეფექტურ, მიუკერძოებელ და ზუსტ გზად. პუნქტუალურობა – გერმანელი საქმიანი ადამიანის შეუცელელი მახასიათებელი. პატარა დაგვიანებაც კი აღიქმება დიდი აღშფოთებით. შეხვედრები იწყება ნუთი ნუთში, მოლაპარაკებები საქმიან შეხვედრებზე მკაცრად არის დაცული. დასვენებას, საქმიან საუბრებს და სხვას, გერმანიაში ეთმობა მკაცრად განსაზღვრული დრო.

გერმანული დროის სისტემა მონოქრონულია. მოცემულ დროში კეთდება მხოლოდ ერთი საქმე, მოქმედებების თანმიმდევრულობა ხორციელდება წინასნარ შედგენილი გეგ-

მის მიხედვით (ხაზოვანი თანმიმდევრულობა). გერმანელებისათვის დამახასიათებელია ნინასნარ განსაზღვრულ საქმეთა გეგმაზე მთლიანი კონცენტრაცია. გერმანიაში ძალიან დიდი ყურადღება ეთმობა პროექტის ანალიზს, რომელიც ამასთანავე დაყოფილია ეტაპებად. ყველა გამოელენილი პრობლემა გადაწყდება მკაცრი თანმიმდევრობით. მიიღნევა შესასრულებელი სამუშაოს თითოეულ ცალკეულ ნანილზე კონცენტრაცია, რაც იძლევა თითქმის სრულყოფილი შედეგის მიღნევის უფლებას.

გერმანელები თვლიან პროგრამის გამოყღნევას, განცალკევებას, განერილობას, ტექნოლოგიურ პროცედურებს და პროდუქციას, ეფექტურობის მიღნეევის მეტად სანდო საშუალებად. გერმანელების აზრის თანახმად, ყველაფერი შეიძლება იყოს ზუსტად გათვლილი და ნანინასნარმეტყველები. დრო მიბმულია საათზე და კალენდარზე. ცხრილი 12.2. 2ახდენს მეტად გავრცელებულ საერთაშორისო ბიზნესის კულტურების ხაზობრივი პოლიაქტიურობის ღერძის რანჟირებას.

ინტერკულტურული ურთიერთქმედების სფეროს ერთ-ერთი ცნობილი ინგლისელი სპეციალისტის, რ. ლიუისის აზრით, გერმანული კულტურა მდებარეობს მონოქრონული აქტიურობის უკიდურეს პოლუსზე. ამასთან, გერმანული მონოაქტიური კულტურის დამახასიათებელ ნიშნებს ნარმოადგენს:

- ლოგიკური აზროვნება;
- საქმისადმი რაციონალური და მეთოდური მიდგომა;
- მრავალრიცხოვანი დეტალების გათვალისნინება;
- მომთმენობა; თანასნორობა დიალოგში: ლაპარაკში აყოლა და მოსმენის უნარი: ლაპარაკის დროს მოსაუბრეები იშვიათად ანყვეტინებენ ერთმანეთს;
- ინტრავერტულობა (საკუთარ თავზე კონცენტრირება); საკუთარი პირადი საქმეებით დაკავებულობა;
- განმარტოეების სიყვარული (განმარტოება ხელს უნყობს შესასრულებელ სამუშაოზე კონცენტრირებას);
- მომავლის სისტემატიური დაგეგმვა;
- მოცემულ დროს მხოლოდ ერთი საქმე;
- მუშაობა ფიქსირებულ დროს (სამუშაო დღის მოქნილი გრაფიკი გამოიყენება ძალიან იშვიათად);
- პუნქტუალურობა, საკულტო დროის აღრიცხვა;
- გრაფიკებისა და განრიგებისადმი დაქვემდებარება: სამუშაო დროის აღრიცხვა;
- პროექტის ეტაპებად დაყოფა მათი სამომავლო გადანყვეტის თანმიმდევრობით;
- ერთმანეთს შორის ნინასნარ შეთანხმებული მოქმედებების ჯაჭვის თანმიმდევრულობის დასრულების მიხედვით შედეგის მიღება;
- გეგმაზე მკაცრი მიყოლა;
- ნინასნარ დადგენილი დღის ნესრიგის სიყვარული;
- ფაქტებზე მკაცრი მიყოლა;

- ინფორმაციის მიღება სტატისტიკური ნყაროებიდან, ცნობარებიდან, მონაცემთა ბაზიდან (ზეპირი ინფორმაციისადმი უნდობლობა, გადამონმებულისათვის უპირატესობის მინიჭება);
- ინფორმაციის მიღების პროცედურის ფორმალიზირება, საქმიანი შეხვედრების დაგეგმვა და ა.შ. (საფუძველს ნარმოადგენს ოფიციალური მოთხოვნა ნერილობით ფორმაში, ამასთან პირადი კონტაქტები დაყვანილია მინიმუმამდე)
- შედეგზე ორიენტაცია (მოცემული სამუშაოს შესრულება) და არა პროცესზე (კოლექტივში მუშაობა, როგორც ასეთში);
- მიუკერძოებულობა (ემოციების მინიმუმი);
- ვინრო სპეციალიზაცია და კმაღალი კომპეტენტურობა თავისი პასუხისმგებლობის სფეროში;
- კონკრეტული დავალებების შესრულების უფრო მეტად კომპეტენტური კოლეგებისათვის დაკისრება;
- დადგენილი ნესების და პროცედურების მკაცრი მიყოლა;

- არასასურველი თანხმობა პატრონაჟზე;
- მოკლე სატელეფონო საუბრები არსებითზე;
- ჩანაწერები მახსოვრობისათვის (დღიურების ნარმოება);
- ოფიციალური და ბიუროკრატიული პროცედურების პატივისცემა;
- საკუთარი თავმოყვარეობის დაკარგვის არასასურველობა, ბოდიშებს იხდიან იშვიათად;
- კამათის დროს ლოგიკაზე დაყრდნობა;
- თავშეკავებული ჟესტიკულაცია და მიმიკა;
- სოციალური და პროფესიონალური მოლვანეობის ასპექტების დაყოფა

ცხრილი 12.2. 2. საერთაშორისო ბიზნესის ნამყვანი კულტურების აქტივობის და პოლიაქტივობის ხაზოვანი ლერძი

მონოაქტივობა	№ ნ/ნ	ერები
	1	გერმანელები, შვეიცარიელები
	2	ამერიკელები (თეთრი ანგლოსაქსი-პროტესტანტები)
	3	სკანდინავიელები, ავსტრიელები
	4	ბრიტანელები, კანადელები, ახალი ზელანდიელები
	5	ავსტრალიელები, სამხრეთ აფრიკელები (თეთრები)
	6	იაპონელები
	7	დანიელები, ბელგიელები
	8	ამერიკული სუბკულტურები (იტალიელები, პოლონელები, ებრაელები და ა.შ.)
	9	ფრანგები, ბელგიელები (ვალონები)
	10	ჩეხები, სლოვაკელები, ხორვატები, უნგრელები
	11	სამხრეთ იტალიის მაცხოვრებლები
	12	ჩილელები
	13	რუსები, უკრაინელები, ბელორუსები
	14	პორტუგალიელები
	15	პოლინეზიელები
	16	ესპანელები, ჩრდილოეთ და ცენტრალური იტალიის მაცხოვრებლები, ხმელთაშუა ზღვის ერები
	17	ინდიელები, პაკისტანელები
პოლიაქტივობა	18	ლათინო ამერიკელები, არაბები, აფრიკელები

გერმანელებს უყვართ შინაარსობრიობა, დეტალურობა და გარკვეულობა, ისინი ვერ იტანენ გაუგებრობას.

გერმანელებს არ აქვთ მიდრეკილება „ელვისებური" გადაწყვეტილებების მიღებისადმი. ისინი დარწმუნებულები არიან, რომ ორგანიზაცია იმუშავებს ნარმატებულად თუ სამუშაო პროცედურები წინასწარ იქნება დეტალურად განსაზღვრული და მხოლოდ ამის შემდეგ – დამტკიცებული.

გერმანიაში მენეჯმენტში ცვლილებები ტარდება უფრო იშვიათად, ვიდრე ა.შ.შ.-ში.

ამის მიუხედავად, გერმანული მონოქრონული კულტურა განიცდის გარკვეულ სირთულეებს მისი მონოაქტიური კულტურების ნარმომადგენლებთან შეხებისას (განსხვავება ამ სისტემებს შორის ნარმოდგენილია ცხრ. 12.2.3.-ში). ასეთ ინტერკულტურულ დამოკიდებულებაში მეტად დამახასიათებლად ვლინდება გერმანული ქცევის მოდელის არასაკმარისი მოქნილობა.

გერმანელებისათვის რთულია გადაწყობა, იმის გამო, რომ უნევთ ნარსულში, ერთმანეთს შორის შეთანხმებული გეგმების შეცვლა. გერმანელებისათვის ამ ფაქტორთან დაკავშირებულია მონოაქტიური კულტურის ნარმომადგენლებთან მუშაობის სირთულეების დიდი ნანილი, რომლებიც ნაკლებად პუნქტუალური, პედანტური და საეალდებულოა.

ცხრილი 12.2.3. მონოაქტიურ და პოლიაქტიურ კულტურებში დროისადმი და საქმისადმი დამოკიდებულება

მონოქრონიზმი	პოლიქრონიზმი
ერთი მოქმედება დროის ერთ მონაკვეთში	რამოდენიმე მოქმედება ერთდროულად
დრო - დეფიციტური (არა აღდგენადი) რესურსი	დრო - აღდგენადი რესურსი
სიზუსტე	მოქნილი დრო
სისტემატიური, მოთბინებით შეფასებული სამუშაო	ადამიანები არიან მოუთბენლები, გააჩნიათ იმპულსის გავლენის ქვეშ მოქმედების ტენდენცია, სიტუაციას აფასებენ მიმდინარეობის დროს
საქმიანი წერილები: პირდაპირი, მოკლე. საქმესთან დაკავშირებით	საქმიანი წერილები: აბსტრაქტული, გრძელი, საქმეზე დიდი ხნის შემდეგ გადასვლა
მოლაპარაკებები: ფასდება სწრაფი პასუხები და გადაწყვეტილებები განხილვებში კონკრეტულობა შეხვედრები ზუსტად შეზღუდულ დროში სამუშაო სრულდება ვადებში =საქმისადმი პირდაპირი მიდგომა	მოლაპარაკებები: ფასდება ხანგრძლივი განხილვები სისწრაფე აღინიშნება როგორც უზრდელობა შეხვედრები - არ არის ჩქარი და ხანგრძლივია ბევრი საქმისგან გადახვეული საუბრებია საქმის ვადებში შესრულება არ არის აუცილებელი -საქმისადმი შემოვლითი მიდგომა

12.3. მენეჯმენტის მოდელი

გერმანული მენეჯმენტის მოდელის თეორიული წყაროები დაკავშირებულია ნინა ასწლეულის დასაწყისთან. მის მშობლად შეიძლება ჩაითვალოს გამოჩენილი მეცნიერი, სოციოლოგი და ეკონომისტი მაკს ვებერი (1864-1920). მ. ვებერი პირველ რიგში იყო მეცნიერ-სოციოლოგი, რიგი მისი კელევებისა, იყო პირდაპი კავშირში ეკონომიკასთან, მენეჯმენტთან და ბიზნესთან. მისი შემოქმედების ფორმირება ხდებოდა დედის პირდაპირი ზეგავლენის ქვეშ, რომელიც იყო ღრმად რელიგიური ქალი, კალვინიზმის მიმდევარი (კაპიტალიზმის ფორმირების დროს პროტესტანტიზმის ერთ-ერთი ნამყვანი განშტოება)

ბიუროკრატიული რაციონალიზაციის კონცეფცია, რომელიც შემუშავებული იყო მ. ვებერის მიერ, აღმოჩნდა კლასიკური მენეჯმენტის ფორმირებისათვის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი. ის თვლიდა, რომ კომპანიების მართვა უნდა ნარმოებულიყო არა პირად, არამედ რაციონალურ, მის მიერ ნოდებულ „ბიუროკრატიულ" საფუძველზე (არ ღირს ამ ტერმინის თანამედროვე ინტერპრეტაციაში არევა). ბიუროკრატია (მ. ვებერის მიხედვით) – მართვის სისტემა არა პირადი შეფასებების, არამედ ინდივიდების დადგენილი ნესების და პროცე-

დურების ზუსტ მიყოლასთან შესაბამისობის საფუძველზე. ფორმალური რაციონალიზაცია, მ. ვებერის აზრით, გულისხმობდა პროცესს, რომლის მოქმედების დროსაც მიზნის მთლიანად ან თითქმის მთლიანად მიღწევის შესაძლებლობების არჩევა მოქმედი პირების მიერ, იყო განადგურებული ნესებით, დადგენილებებით და კანონებით, რომელთაც გააჩნდათ უნივერსალური გამოყენება. კონცეფცია თან ირთავდა: თანამდებობებრივი მოვალეობების და პასუხისმგებლობების ზუსტი განსაზღვა მომუშაეებისათვის; ფორმალური ალრიცხვის ნარმოება; საკუთრების და მართვის ფუნქციების განაწილება; ესენი იყენენ უდაოდ პროგრესული ძირითადი დებულებები, რომელებიც ახასიათებდა მენეჯმენტის არსს.

მ. ვებერის მიერ ხდებოდა მის მიერ შეთავაზებული კონცეფციის რეალიზაციის პირობების ფორმულირება:

- იერარქიულ სტრუქტურაში ტანამდებობების ორგანიზება ხდება ფორმალურ სრულუფლებიანობასთან შესაბამისად, თითოეული თანამდებობა იმყოფება ზემდგომის დაქვემდებარების ქვეშ. მენეჯერების ძალაუფლების და სრულუფლებიანობის მოცულობა იერარქიის საფეხურების მიხედვით ზემოთ გადააგილებისას იზრდება.
- მომუშაეების სამსახურში არჩევა და ნინ ნანეება ხორციელდება მათი *კვალიფიკაციის* შესაბამისად, რომლის დონეც განისაზღერება *გამოცდაზე* ან *გამოცდილების* და *სნავლების* საფუძველზე.
- ყველა ადმინისტრაციული (მმართველობითი) აქტი და გადაწყვეტილება ფორმდება *ნერილობითი* სახით; ჩანაწერების ნარმოება არის *ორგანიზაციის მახსოვრობა*, რომელიც უზრუნველყოფს დროის უწყვეტობას;
- მენეჯერები *არ ნარმოადგენენ ორგანიზაციის მფლობელებს;* ისინი არიან – დაქირავებული მუშაკები; *ისინი მუშაობენ მხოლოდ ორგანიზაციის* და არა გამოყოფილი პერსონების ან ჯგუფების *ინტერესებით.*
- მენეჯერები მუშაობენ *ზუსტი ნესები* და *პროცედურების* შესაბამისად, რამაც უნდა უზრუნველყოს მათი *ქცევის* გარანტირებული *საიმედოობა* და *პროგნოზირებადობა.* ფორმალური დადგენილებები, რომლებიც საზღვრავენ და აკონტროლებენ ყველა მომუშავის ქცევას სამსახურის დროს, ხელს უნყობს შრომის დისციპლინის და დასახული მიზნების მიღწევისათვის კონტროლით უზრუნველყოფას.

ბიუროკრატიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვან დამახასიათებელ ნიშანს ნარმოადგენდა რაციონალურობა, რომელიც ითხოვდა ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებისათვის მეტად ეფექტურ საშუალებებს. მენეჯერები უნდა მართავდნენ ორგანიზაციებს, მეცნიერების და ლოგიკის მიდევნით. ყველა მიღებულ გადაწყვეტილებებს უნდა მიყავდეს პირდაპირ ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებასთან.

მ. ვებერის თეორიის ნაკლების გათვალისწინებით, უნდა აღინიშნოს, რომ ის დღეს ნარმოადგენს საკმაოდ აქტუალურს (განსაკუთრებით ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორიც არის რუსეთი). მ. ვებერის *რაციონალიზაციის თეორიას* ყავდა ბევრი მიმდევარი, მათ შორის ჩვენს დროსაც და *სერიოზული გავლენა იქონია არა მხოლოდ გერმანულ მენეჯმენტის სკოლაზე, არამედ ბევრ სხვა* განვითარებული ქვეყნის სკოლაზეც.

გერმანული მენეჯმენტის მოდელის თავისებურებები

შედარებით კვლევებში ყველაზე ხშირად გამოყოფენ გერმანული მენეჯმენტის მოდელის შემდეგ თავისებურებებს:

პროფესიონალური მომზადების სტიმულირება. გერმანული მენეჯმენტის მოდელის დამახასიათებელი ნიშნები შეიძლება იყოს აღმოჩენილი განათლების პროფესიონალურ-ტექნიკურ ნაციონალურ სისტემაში, რომელიც განსხვავდება თავისი ყურადღებით საინჟინრო საქმის და ტექნიკური სნავლების მიმართ, რომლებიც ნარმოადგენენ, ზოგიერთი შეფასებით ევროპაში საუკეთესოებს. ის უზრუნველყოფს 16-21 ნლის ასაკის ახალგაზრდების მომზადებას 3 ნლის განმავლობაში, სახელმნიფო დიპლომის მიღებით. საგანმანათლებლო პროცესი გულისხმობს როგორც სამუშაო ადგილისათვის მომზადებას (4 დღე კვირაში), ასევე თეორიულ სნავლებას (1 დღე კვირაში). პროფესიონალურ-ტექნოლოგიურ განათლების სისტემაში საგანმანათლებლო პროგრამის შინაარში მტკიცდება სამი ინსტიტუტის მიერ – ხელისუფლება, დამსაქმებელთა ასოციაცია და პროფ. კაუშირი. საერთო

მართვა ხორციელდება ადგილობრივი საჭარო-სამრენველო პალატების მიერ.

გერმანული სანარმოების მომუშავე ძალის ნლიური რაოდენობის მინიმუმ 5%-ს შეადგენენ პროფესიონალურ-ტექნოლოგიურ განათლების სისტემაში მოსნავლე ადამიანები. სამრენველო სანარმოებში მომუშავეთა დაახლოებით 70%-მა გაიარეს ეს სისტემა და ჩააბარეს საკვალიფიკაციო გამოცდები, რომელიც ითვალისწინებდა კონკრეტული სანარმოს მოთხოვნილებების სპეციფიკას. შედარებისათვის: ნიდერლანდებში, მსგავსი კვალიფიკაცია გააჩნიათ მომუშავეების დაახლოებით 40%-ს, ა.შ.შ.-ში და ინგლისში – 30%.კვალიფიცირებული მომუშავე ძალის მომზადებისას, მნიშვნელოვანი როლი გააჩნია თანაშემნის ინსტიტუტს. გერმანულ სანარმოებში თანაშემნეების დაახლოებით 2/3-ს გააჩნიათ მასტერის სერტიფიკატი (*Meister*). შედეგად, გერმანელ მომუშავეებს გააჩნიათ ცოდნა და უნარები, რომლებიც კონკრეტული პროფესიის მოთხოვნილებების საზღვრებს სცდება.

პროფესიონალური უნარების ზრდის სტიმულირება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გერმანულ ფირმებში. ამასთან, ის არ არის შემოფარგლული მხოლოდ მომუშავეებით ან ძირითადი სპეციალისტებით. ყველა მომუშავეები და სპეციალისტები მუდმივად ეჯახებიან ახალ ტექნოლოგიებს და დანადგარებს, ახალ წესებს და ინსტრუქციებს. ცვალებად და ახალ ტექნოლოგიებთან, პროდუქტებთან და მომსახურებასთან ადაპტაცია ხდება შედარებით სწრაფად და უმტკივნეულოდ, ხოლო კადრების გადამზადებასთან დაკავშირებული ხარჯები, კლინტების ახალ მოთხოვნილებებთან ან კონკურენტების ახალ ტაქტიკასთან დაკავშირებით, არის შედარებით მცირე.

მენეჯერების ტექნიკურად მზადყოფნა. გერმანელი მენეჯერები ცნობილები არიან როგორც სპეციალისტები. ამასთან დაკავშირებით საინტერესოა, რომ გერმანიაში ძალიან ფასდება საერთო მმართველობითი მომზადება და შესაბამისად MBA-ის დონე არ არის გავრცელებული. იმის გამო, რომ გერმანიაში მენეჯმენტი არ ითელება მეცნიერების ცალკეულ განშტოებად, 1980-იან ნლებში შესაბამისი სასნავლო დისციპლინები იყო იშვიათი, ა.შ.შ.-სგან განსხვავებით. გერმანელებს ეგონათ, რომ მენეჯმენტს, როგორც ცდამოუკიდებელ დისციპლინას შეეძლო გაეჩინა ეგოიზმი, არალოიალურობა და ასევე პროდუქციის ხარისხთან დაკავშირებული კითხვებისადმი უყურადღებობის საშიში ტენდენცია. გერმანულ საქმიან საუბარში, ქების სახით უფრო ხშირად გამოიყენება ზედსართავი სახელი *untemehmerisch* (სამენარმეო, მენარმეობრივი, ინიციატიური), ვიდრე *managerhaft* (მმართველობითი). როგორ ნათლადაც აღნიშნავს გ. პოფსტედე, გერმანიაში მენეჯერი არ ნარმოადგენს კულტურულ გმირს. თუ კი ვინმე უნდა ჩაითვალოს ასეთად, ეს იქნება ინჟინერი.

1980-იან ნლებში შეიქმნა ორი ბიზნეს სკოლა (*HochschulefurUnternehmens- fiihrung* და *EuropeanBusinessSchool), რომელშიც სნავლება ორიენტირებული იყო გერმანული მენეჯმენტის სტილის განვითარება.ზე. თანდათან ჩნდება MBA-ის პროგრამები, მათ შორის ნამყვან ამერიკულ ბიზნეს-სკოლებთან თანამშრომლობა. თუმცა დღეევანდელ დრომდე, MBA-ის პროგრამების საერთაშორისო რეიტინგში არ არის ნარმოდგენილი არც ერთი გერმანული ბიზნეს სკოლა ან უნივერსიტეტი.*

გერმანელი მენეჯერების, ოსტატებისა და თანაშემნეებისათვის მეტად ტიპიურია უმაღლესი ტექნიკური განათლება. დღევანდელ დრომდე ტოპ-მენეჯერების დაახლოებით 2/3-ს გააჩნდათ ასეთი განათლება, ხოლო მათგან ნახევარის პქონდა სადოქტორო ხარისხი (გერმანულ სამეცნიერო-საგანმანათლებლო კლასიფიკაციაში) იურიდიულ, ეკონომიკურ და ტექნიკურ მეცნიერებებში დაახლოებით ერთნაირი პროპორციით. მათ, ბრიტანელი მენეჯერებისაგან განსხვავებით ურჩევნიათ ნაკლები ლაპარაკი მენეჯმენტზე, როგორც ასეთზე და თავს თვლიან ტექნიკურ ექსპერტებად და სპეციალისტებად, რომლებთანაც შეეძლებოდათ, რომ მათ მიერ დაქვემდებარებულ პირებს მიემართათ ნარმოების პრობლემებით. მრავალმა მათგანმა გაიარა მონაფეობის პერიოდი, პროფესიონალურ-ტექნოლოგიური განათლების სისტემაში. პროფესიონალური კრიტერიუმები (პროფესიონალური ცოდნის და უნარების დონე, ნარმოების გამოცდილება) ნარმოადგენს მეტად მნიშვნელოვანს სანარმოში დამტკიცებისას.

მენეჯმენტი გერმანიაში, სპეციალისტების და მმართველების ტექნიკური განათლების მაღალი დონის შედეგად გამოყოფილია მნარმოებლურ-ტექნოლოგიური პროცესისგან, ისევე როგორც ანგლოსაქსონურ ქვეყნებში. საშუალო დონის მენეჯერები ტექნიკურ კომპეტენტურობას განიხილავენ როგორც თავიანთი ძალაუფლებრივი შესაძლებლობე-

ბის შემადგენელ მნიშვნელოვან ნაწილს.

გერმანული სამრეწველო საწარმოების მენეჯერების უმრავლესობა, მაღალი დონისაც კი, კარგად ახდენენ ორიენტირებას მწარმოებლური მენეჯმენტის საკითხებში, არ თვლიან სამარცხვინოდ მუდმივად სანარმოს ქარხნებში ყოფნას. მათთვის ძნელია ა.შ.შ.-ს მენეჯერების ქცევების გაგება, რომელთაც სანარმოს მწარმოებლური პროცესების სიღრმისეულად შესწავლას ურჩევნიათ, რომ მეტი იმუშაონ ფინანსურ ანგარიშგებაზე. გერმანელი მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ გადადებული ტექნოლოგიური პროცესი და მაღალხარისხოვანი პროდუქცია ბევრად მეტს ნიშნავს ეკონომიკური ეფექტურობის მაჩვენებლისათვის, ვიდრე სხვა ფაქტორები.

კომპეტენტურობის პატივისცემა

გერმანულ კულტურაში, პროფესიონალიზმი და კომპეტენტურობა თამაშობს გადამწყვეტ როლს, რომელთაც სჭირდებათ მნიშვნელოვანი თვითმმართველობის დისციპლინა და კონტროლი. გერმანელი მენეჯერები აფასებენ მომუშავეთა მაღალ კვალიფიკაციას და ცდილობენ, რომ იყონ უფრო ახლოს ქარხნებთან და მწარმოებელ ქვედანაყოფებთან. ასეთი მიდგომა ქმნის ორმხრივი შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების პოტენციალს, გერმანულ ორგანიზაციაში შტაბებს შორის და ღეძულ სტრუქტურებს შორის ეფექტურ კომუნიკაციას. გერმანული მართვის სისტემა გულისხმობს ინჟინერულ-ტექნიკურ და ადმინისტრაციულ-მმართველობით პერსონალს შორის მჭიდრო კავშირს, რომელსაც ხელს უწყობენ მაღალ კვალიფიცირებული მომუშავეები.

რაც შეეხება მმართველებს გერმანულ კომპანიაში, მათი ავტორიტეტი უფრო მეტად დამოკიდებული და დაფუძნებულია მათ პროფესიონალურ უნარებზე, ვიდრე მათ ადგილზე სამსახურეობრივ იერარქიაში. გერმანელი მენეჯერების მაღალი კვალიფიკაციის დონე მათ უფლებას აძლევს, რომ იმოქმედონ მეტად ბრტყელი იერაქიის საშუალებით და უფრო ფართოდ გააერცელონ თავიანთი კონტროლი.

საკადრო პოლიტიკა, კარიერული ზრდა, კვალიფიკაციის ამაღლება და ა.შ. – ეს ყველაფერი ეფუძნება ნარმოდგენებს იმაზე, თუ როგორ ფორმირდება, ყალიბდება ნარმატებული მენეჯერი. გერმანული მიდგომა მდგომარეობს იმაშ, რომ შესაბამისი ტექნიკური მომზადება (განათლება) წარმოადგენს სამსახურში მიღებისას მნიშვნელოვან მოთხოვნილებას. ამის შემდეგ, დაწინაურების მთავარი პირობა ხდება წარმოების გამოცდილება. ამათან, მწარმოებლური და მმართველობითი კარიერა უკავშირდება ფუნქციონალურ მოვალეობებს და დაწინაურების პროცესი შესაბამისად ხდება ნელი. რაც შეეხება ტოპ-მენეჯერებს, მათ ანსხვავებს მეტად მაღალი საგანმანათლებლო დონე.

პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილების გაფართოებული მოცულობა

თუ ხაზობრივ პერსონალს გააჩნია მაღალი კვალიფიკაცია, მაშინ ის ნაკლებად საჭიროებს დახმარებას და კონტროლს ადმინისტრაციულ-მმართველობითი აპარატის მხრიდან, რომლის ნილიც გერმანულ ფირმაში ნაკლებია ინგლისში და საფრანგეთში არსებული ანალოგიური ორგანიზაციებისგან განსხვავებით. ამ პირობებში, მეტი ნილი აქვთ ნარმოების მმართველებს. გ. ხოფსტედე წერს, რომ მაღალკვალიფიცირებულ და პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე გერმანელი მომუშავეების „მოტივაციისათვის" არ არის აუცილებელი ამერიკული ტიპის მენეჯერი („ჯენერალისტი"), ისინი თვლიან, რომ მმართველმა ან მასტერმა (*Meister*) უნდა დაავალოს მათ ამოცანები და უნდა გამოდიოდეს ექსპერტის როლში, ტექნიკური პრობლემების გადაწყვეტისას.

მენეჯერების ლოიალობა

გერმანელ მენეჯერებში ნაკლებად გავრცელებულია სამუშაო ადგილის შეცვლა და შესაბამისად მაღალია კორპორაციული ლოიალურობის დონე. გერმანიაში, ერთ ადგილზე მუშაობის საშუალო სტაჟი შეადგენს 8 წელს, იმ დროს, როდესაც ამერიკაში – 3 ნელია. რ. სტიუარტის კვლევებში 30 გამოკვლეული გერმანელი მმართველისგან 20 იყო დაკავებული ერთ საწარმოში 5 ნელზე მეტი, 6 მათგანი კი – 20 ნელზე მეტი.[15] ინგლისელების აზრით

(ისევე როგორც ამერიკელების), ერთ ადგილზე მუშაობის ამდენად გრძელ, შეუნყვეტელ სტაჟს გააჩნია ან მომავალში შეიძენს დამლუპველ ეფექტს. გერმანელებისათვის კი, ერთ ადგილზე მუშაობის გრძელი, შეუწყვეტელი მუშაობის გამოცდილება იძლევა აუცილებელი ტექნიკური კომპეტენტურობის დონის მიღწევის საშუალებას.

გერმანული სანარმოების უმრავლესობა უკვე დიდი ხანია იყენებს მოადგილის პრინციპს, იგივე „მომუშავე ჩრდილების" (*Stellvertreter*). ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერებს აპყავთ და ასწავლიან თავიანთ მოადგილეებს. ეს უზრუნველყოფს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის მუდმივობას და თანმიმდევრულობას. შვებულების, ავადმყოფობის და ა.შ. დროს სამსახურეობრივი მოვალეობები სრულდება მოადგილის მიერ.

ხარისხი და ინოვაციები

პროდუქციის ხარისხი, მისი დროული მიწოდება და შეძენის შემდგომი მომსახურება ნარმოადგენს გერმანული კომპანიის ძირითად მიზანს და კონკურენტულ უპირატესობას. გერმანელი მომხმარებლების შემოსავლის მაღალი დონე საშუალებას იძლევა, რომ ფული გადაიხადონ მაღალ ხარისხში. სტრატეგიებად, რომლებიც იძლევა ბაზარზე თავისი კონკურენტული პოზიციის შენახვის და გამაგრების საშუალებას, იყო და რჩება ტექნოლოგიური სრულყოფილება, ინოვაციები. ასეთმა სტრატეგიამ შეიძლება მოახდინოს რეალიზაცია სხვა და სხვა გზებით: შერნყმის და შთანთქმის, ერთობლივი სანარმოების შექმნის, პატენტების და ლიცენზიების ყიდვის ან სამეცნიერო კელევაში და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში ინვესტიციის გზით. ბოლო მიდგომა ნარმოადგენს ყველაზე გავრცელებულს გერმანულ კომპანიებში, რომლებიც სხვა ქვეყნების პირმებთან შედარებით ხარჯავენ შემოსავლის მნიშვნელოვან ნანილს კვლევის და განვითარების ფინანსირებაში. და ასევე ითელება, რომ კრიზისულ ნლებში ეს ნილი უნდა ყოფილიყო უფრო მეტი.

გერმანული კომპანიები აქტიურად თანამშრომლობენ უნივერსიტეტებთან და კვლევით-სამეცნიერო ინსტიტუტებთან და ორგანიზაციებთან (მაქს პლანკის სახელობის საზოგადოება, ფრაუნგოფერის სახელობის საზოგადოება), რომლებიც სარგებლობენ სახელმნიფოს მხრიდან მხარდაჭერით, განათლების ფედერალური სამინისტროს და სამეცნიერო კვლევების სახით. კიდევ ერთი გერმანული ფენომენი – ეს არის მანქანათმშენებლობაში მყოფი მწარმოებლების ასოციაცია *(Verband Deutscher Maschinen-und Anlagebau, VDMA), მასში შემავალი სანარმოები და ორგანიზაციები იხდიან თავიანთი წლიური შემოსავლის 0,5%-ს კვლევით ფონდში, რომლის სახსრებიც შემდეგ იხარჯება კვლევის და განვითარების სფეროზე.*

ეფექტური საქმიანი ურთიერთობები

გერმანული ეკონომიკის სტაბილიზაციის ფაქტორს ნარმოადგენს მენეჯერებს და პროფ. კავშირებს შორის სტაბილური და მდგრადი ურთიერთობები, ასევე მშრომელთა საბჭოები. ომის შემდგომი გერმანიისათვის არ არის დამახასიათებელი ისეთი კლასობრივი ანტაგონიზმები, რომელთაც ადგილი ჰქონდათ დიდ ბრიტანეთში, საფრანგეთში და იტალიაში. გერმანული კულტურა ნაკლებად ინდივიდუალისტურია ანგლოსაქსონურთან შედარებით. ამიტომ, მფლობელების გრძელვადიანი თანამშრომლობის და პარტნიორობის იდეა, გერმანულ საზოგადოებაში მმართველებში და მომუშავეებში პოულობს ნაყოფიერ ნიადაგს.

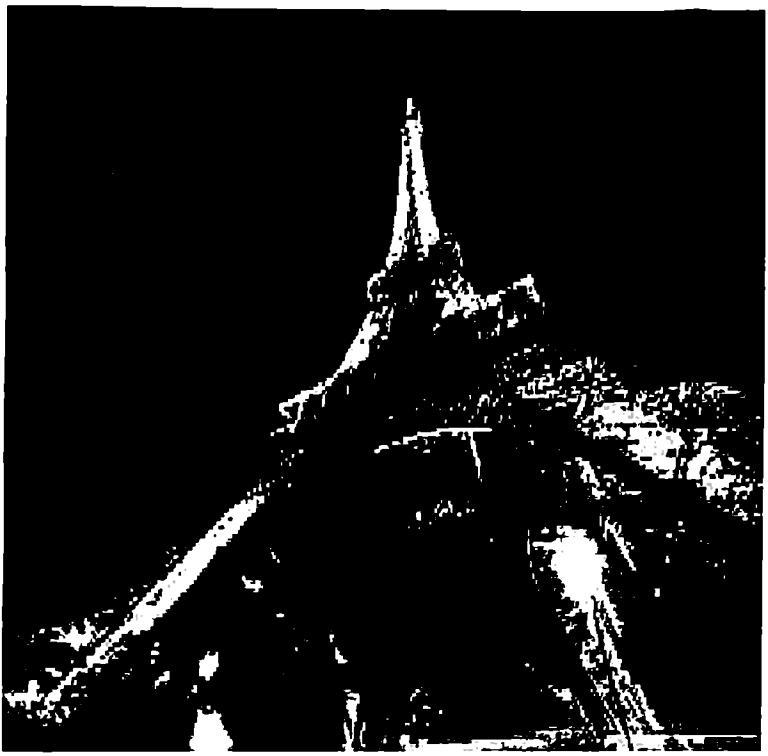
ძალაუფლების დისტანციის აღქმებს შორის განსხვავებას, როგორც ჩანს საფუძვლად უდევს დისკრიმინაციული ურთიერთობა აღმოსავლეთ-გერმანიის მენეჯერების და მომუშავეების მიმართ, მათი დასაელეთელი კოლეგებისგან. ყოფილი გდრ-ის ბევრი ხელმძღვანელები და მენეჯერები ახალ პირობებში არ იყვნენ დანინაურებულები ან პირიქით, იყვნენ დაქვეითებულები თანამდებობაში და ხელფასში, ნანილობრივ უფრო ახალგაზრდა დასაელეთ-გერმანელ მენეჯერებთან შედარებით. კაპიტალიზმმა, მისი ინდივიდუალურ მიღწევებზე და მაღალ მოქნილობაზე გაკეთებული აქცენტით, აღმოსაელეთ-გერმანელებში გააღვიძა აზრი, რომ დაფიქრებულიყვნენ თავიანთ კოლექტივისტურ კულტურულ ტრადიციებზე, მაგალითად მეგობრებთან და ოჯახთან ახლო ურთიერთობების დადებითობაზე, პირად ცხოვრებაში და სამსახურში არსებული ყოველდღიური სიძნელეების გა-

დალახვით. იმის შემდეგ, რაც გაერთიანების ეიფორიამ ჩაიარა, დაინყო ეგრეთ ნოდებულ *Besser-Wessis -თან კონკურენციის წლები, აღმოსავლეთ-გერმანელი მენეჯერებისათვის პერსპექტივები ახლო მომავალზე გახდა უფრო მეტად საეჭვო.*

გერმანული მენეჯმენტის მოდელის გამახასიათებელ თვისებებზე საუბრისას, აუცილებელია გავიგოთ თუ როგორ არიან ისინი ურთიერთდაკავშირებულები. რა მნიშვნელობა აქვთ მათ ცალკეული სანარმოებისათვის? გამოიყენებიან თუ არა ისინი თანაბარი დონით გერმანული ეკონომიკის ყველა განშტოებისათვის, არაკომერციული სექტორის ჩათვლით? თანამედროვე ეკონომიკის სიტუაციაში გერმანული მართვის მოდელის ზოგიერთი თვისება ხდება სერიოზული დისკუსიის თემა.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ გერმანიის სოციალური საბაზრო ეკონომიკის ფორმირების და განვითარების თავისებურებები.
2. როგორი გაელენა იქონია სოციალურმა საბაზრო ეკონომიკამ გერმანული მენეჯმენტის მოდელზე?
3. რას გულისხმობს გფრ-ს ეკონომიკაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა?
4. როგორია თანამედროვე გერმანულ ეკონომიკაში ბიზნესის და სახელმნიფოს ურთიერთქმედების თავისებურებები?
5. რითი არის განსაკუთრებული ეგრეთ ნოდებული რეინის კაპიტალიზმი? განსაზღვრეთ მცირე და საშუალო მენარმეობის როლი და ასევე თანამედროვე გერმანიაში საბანკო სექტორის.
6. რასთან არის დაკავშირებული გერმანული ეკონომიკური განვითარების მოდელის თანამედროვე კრიზისი?
7. რა როლს თამაშობს გერმანული მენეჯმენტის მოდელის ფორმირებაში ბუნებრივ-კლიმატური და გეოგრაფიული, კულტურის განვითარების განსაკუთრებულობის, რელიგიების, ფილოსოფისა და მეცნიერების ფაქტორები?
8. ჩამოთვალეთ გერმანული ბიზნეს კულტურის და ბიზნესის ეთიკის თავისებურებები.
9. დაასახელეთ გერმანული მართვის სტილის დამახასიათებელი ნიშნები. როგორ მიმდინარეობს გერმანულ კომპანიებში გადანყვეტილების მიღების პროცესი?
10. რა ადგილი ეთმობა გერმანულ ბიზნეს კულტურაში ბიუროკრატიას და იერარქიას? რომელ შემთხვევებში უნყობენ ისინი ხელს ორგანიზაციის ეფექტურ საქმიანობას და რომელში უშლიან?
11. შეადარეთ გერმანული მენეჯმენტის მოდელი სხვა, თქვენთვის ცნობილ ნაციონალურ მართვის მოდელს. რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს თქვენი აზრით გერმანულ მენეჯმენტს?
12. გერმანული მენეჯმენტის რომელ ელემენტებს ურჩევდით, რომ გამოეყენებინათ რუსულ მართველობით სტრუქტურებს თავიანთ საქმიანობაში და რატომ? გაამართლეთ თქვენი პასუხი.
13. როგორ ხდება გერმანულ ფირმებში მენეჯერების და მომუშავეების პროფესიონალური მომზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების სტიმულირება?
14. როგორია მენეჯერების კომპეტენტურობის როლი ორგანიზაციის მართვაში?
15. განიხილეთ გერმანული მმართველობითი ტექნოლოგიების სხვა ქვეყნებში გადატანის შესაძლებლობები და პირიქით, საზღვარგარეთის მენეჯმენტის მოდელების გერმანიაში იმპორტი.
16. რაში ვლინდება გაერთიანებული გერმანიის ძველი და ახალი მინების წარმომადგენელი მენეჯერების ქცევებს შორის განსხვავება ?



თავი 13.
ფრანგული მენეჯმენტი

13.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

საფრანგეთი დასავლეთ ევროპის უმსხვილესი სახელმწიფოა, რომლის ტერიტორია 550 ათას კმ შეადგენს. იგი მეცხრე ადგილზეა მსოფლიოში მშპ ერთობლივი სიდიდით ($ 2 238 მლრდ მსყიდველობითი პარიტეტით). მისი მისახლეობა 61 მილიონია, საიდანაც 4 მილიონი ადამიანი უცხოელია, ხოლო 12 მილიონი კი უცხოელების შთამომავალი დრანგები.

ძირითადი ბუნებრივი რესურსები, რომელიც გაჩნია საფრანგეთს არის რკინის მადნები, ქვანახშირი, ბოქსიტები, ბუნებრივი აირი, ურანი, ვოკფრამი, თალკი, ტყვია, კალა და ეერცხლი. მიუხედავად ამისა, იგი არის ნედლეული და სანვავი რესურსების ნეტო-იმპორტიორი. საფრანგეთისთვის დამახასიათებელია კლიმატური პირობების ფართო დიაპაზონი, რომელიც საშუალების აძლევს ქვეყანას, განავითაროს საზღვაოც, ალპინიზმისა და სამთო-სათხილამურო კურორტებიც. საფრანგეთის მდიდარი ისტორია და კულტურული მემკვიდრეობა საზღვარგარეთელი ტურისტებისთვის ყველაზე მიმზიდველ საკურორტო ცენტრად აქცევს მას, ხოლო სახელმწიფოს დედალაქი პარიზი კი, ჰემინგუეის გამოთქმა რომ მოვიშველიოთ, „არის დღესასწაული, რომელიც ყოველთვის შენთანაა".

ჯერ კიდევ XVIII საუკუნეში, დიდი ფრანგული რევოლუციის დროს, ფრანგული საზოგადოების განვითარების პრინციპებად თავისუფლების იდეა იქცა. რევოლუციის ლოზუნგი გახდა „თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, ან სიკედილი!" (*Liberté, égalité, fraternité!*). ორი ასეული ნლის განმავლობაში საფრანგეთს, რომელიც განვიტარებულ კაპიტალისტურ სახლემნიფოთა რიცხვს მიეკუთნება, არ დაუკარგავს სოციალიზმისა და კომუნიზმის სული. საფრანგეთში ძალზე ძლიერი სოციალური გარანტიები და სახელმწიფო დაზღვევის სისტემა არსებობს, ამდენად იგი მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებს შორის ყველაზე „სოციალისტურის" რეპუტაციით სარგებლობს. საფრანგეთი, კეთილდღეობის ქვეყანა, ასრულებს რა სახელმწიფო-მცველის როლს *(l'Etat providence, l'Etat protecteur)*, უზრუნველყოფს სოციალურ სტაბილურობასა და საზოგადოებაში შემოსავლების თანაბარ გადანანილებას. ამ დროს სახელმნიფო წარმოადგენს სამოქალაქო თავისუფლებებისა და მშრომელთა პროფკავშირებისადმი ლოიალურობის გარანტს, სნორედ ამიტომაა, რომ ფრანგული პროფკავშირები სახელმნიფო მოსამსახურეებისა და მუშების ნამდვილ „ძმურ ერთობადაა" ქცეული.

თანამედროვე ფრანგული საზოგადოებისათვის დამახასიათებელია ისეთი თვისებები, როგორიცაა:

- კლასობრივი ბრძოლის სულისკვეთება, კაპიტალისტური საზოგადოების ღირებულებებისადმი ტრადიციულად ანტაგონისტური დამოკიდებულება;
- მშრომელთა სოციალური მონაპოვარის გაფართოებისათვის მებრძოლი მემარცხენე პოლიტკური ძალების მხარდაჭერა;
- მუშათა და მოსამსახურეთა სინდიკალიზმი, რომელსაც პრუდონისეული იდეები უდევს საფუძვლად და პროფკავშირების ძალზე მაღალი ავტორიტეტი;
- კოსმოპოლიტიზმი, რომელმაც საფრანგეთი საერთაშორისო ემიგრაციის ერთერთ ცენტრად აქცია (ფრანგული საზოგადოების სახასიათო მინი-მოდელი მისი ერივნული საფებბურთო ნაკრებია, რომელშიც როგორც თეთრი რასის, ასევე ჩრდილოეთ აფრიკის, სომხური დიასპორისა და ცენტრალური ამერიკის წარმომადგენლები თამაშობენ).

ამავდროულად კოსმოპლიტური საფრანგეთი არ იეინყებს თავის ეროვნულ იდენტურობას და მხარს უჭერს ყველა ფრანკოფონურ სახელმნიფოსა და რეგიონს მსოფლიოში. ფრანგული ენისა, საკუთარი კულტურისა და ტრადიციების სინმინდისათვის ბრძოლა და უზარმაზარი ზეგავლენა ფრანკოფონური სამყაროს ნარმომადგენლებზე საფრანგეთს დამოუკიდებელ კუნძულად აქცევს ანგლოსაქსონიზმის მსოფლიო ოკეანეში.

საგარეო პოლიტიკის საკითხებში საფრანგეთს ყოველთვის ქონდა პრეტენზია, ყოფილყო მსოფლიოს დამოუკიდებელ პოლუსი, რომლესაც ხანდახან აშშ-სთვისაც კი შეუძლია ნინააღმდეგობის გაწევა. ასეთი პოზიციის დაკავების უფლებას საფრანგეთს არა მხოლოდ მისი კულტურა და ეკონომიკური პოტენციალი, არამედ სამხედრო ძალაც აძლევს: ქვეყანას გააჩნია ბირთვული იარაღი, განვითარებული საჰაერო ძალები და საზღვაო ფლოტი, კოსმოსური პროგრამები და იარაღის ნარმოების ინდუსტრია, რაც აქცევს მას მონინავე

სახელმწიფოთა შორის ერთერთ ლიდერად.

ამერიკული პოპ-კულტურისა და პოლიეუდის შემოტევის მიუხედავად, რომლის ალტერნატიის მოძებნა ინფორმაციული და გლობალური მსოფლიოს პირობებში სულ უფრო ძნელი ხდება, საფრანგეთი თავაზობს მსოფლიოს საკუთარ ხარისხიან პროდუქციას კინოს, მუსიკის, თატრის, არქიტექტურის, დიაზინისა და სახეითი ხელოვნების სფეროში. აგებს რა ბრძოლას აშშ-თან გამოყენებითი და საბუნებისმეტყველო სფეროს უმაღლესი განათლების ხარისხში, საფრანდგეთი ტრადიციულად ძლიერია ჰუმანიტარული მეცნიერებების სფეროში (ისტორია, ფილოსოფია, სოციოლოგია, პოლიტოლოგია).

საფრანგეთი იყო ქვეყანა, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ევროპული ინტეგრაციის პროცესს. დავამატებთ, რომ ევროინტეგრაციის ნარმატების ერთერთი მიზეზი გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკის პირველი კანცლერის, კონრად ადენაუერის ფრანკოფილობაც გახდა, რომელმაც მხარი დაუჭირა ევროპული ეკონომიკური გაერთიანების ფრანგულ ინიციატივას და შემდგომში თითონ ამაგრებდა გფრ-სა და საფრანგეთს შორის მეგობრულ ურთიერთობებს.

საფრანგეთის ტერიტორიაზე იმყოფება ევროკავშირის დედაქალაქი სტრასბურგი, რომელშიც ევროპის საბჭო (ეროსაბჭო) და ოარლამენტი (ევროპარლამენტი) არიან განლაგებულნი. გარდა ამისა, საფრანგეთის ტერიტორიაზე და კერძოდ პარიზში უამრავი საერთაშორისო ორგანიზაციის შტაბ-ბინაა თავმოყრილი.

თავისი პოლიტიკური მონყობით საფრანგეთი განსხვაედება ევროპის სხვა ქვეყნებისგან. იგი უნიტარული ქვეყანაა, საპრეზიდენტო რესპუბლიკა. სინამდვილეში კი ეს ნამდვილი „საპრეზიდენტო მონარქიაა" მკაცრი და ხისტი საძალაუფლებო ვერტიკალით. საფრანგეთის პოლიტიკური სისტემის უნიკალურობა გამოიხატება იმაში, რომ იგი მსოფლიოში არსებული მსგავსი 25 ქვეყნიდან ერთერთია, რომელშიც საფრანგეთის რესპუბლიკის პრეზიდენტი აღმასრულებელი ხელისუფლებისა და სახელმნიფოს მმართველის როლებს აერთიანებს.

საფრანგეთის პრეზიდენტი ნარმოადგენს ქვეყნის „მთავარ მენეჯერს", როგორც მას უნოდებენ, სახელმნიფოსა და არმიის შეფს *(chef d'Etat, chef d'armee),* რომელსაც კონსტიტუციის თანახმად, ერთპიროვნულად შეუძლია ომის გამოცხადება ან ზავის დადება. იგი არის საგარეო პოლიტიკის მთავარი კოორდინატორი და მინისტრთა საბჭოს თავმჯდომარე. ფრანგი მინისტრები მხოლოდ პრეზიდენტის დავალებების შემსრულებლები არიან, ხოლო საფრანგეთის პრემიერ-მინისტრი კი უსიტყვოდ ემორჩილება სახელმნიფოს შეფის ნებას.

საფრანგეთის სხვა მონინავე სახელმნიფოთაგან უმთავრეს განმასხვავებელ ნიშანს ნარმოადგენს ის ფაქტი, რომ საფრანგეთში ძალაუფლების ცენტრს პრეზიდენტი ნარმოადგენს, მაშინ როცა გერმანიაში ან აშშ-ში პირველი პირის ძალაუფლება მნიშვნელოვნად არის შეზღუდული საკანონმდებლო ხელისუფლებით, ანუ პარლამენტით. დღეს სახელმნიფოს მმართველის ფაქტობრივად დიქტატორული უფლებები სულ უფრო მეტ ეჭვს ინვევს ფრანგულ საზოგადოებაში. ძალაუფლების პერსონიფიკაცია და საპრეზიდენტო ამსოლუტიზმი სერიოზულ კრიტიკას ინვევს ქვეყნის სხვადასხვა პოლიტიკური ძალის მხრიდან.

საფრანგეთის, როგორც უნიტარული სახელმნიფოს, სხვა მნიშვნელოვან თავისებურებას მისი ფინანსური და ეკონომიკური სისტემის ცენტრალიზაცია ნარმოადგენს. ერთადერთ ცენტრს, სადაც მიიღება მაკროეკონომიკური გადაწყვეტილებები რეგიონებისა და ქვეყნის განვითარების შესახებ, არის პარიზი (თავის მხრივ, პარიზში ასეთი გადაწყვეტილებების ცენტრს ელისეს სასახლე ნარმოადგენს). ამდენად, საფრანგეთი იამრთება დედაქალაქიდან, ხოლო მისი ერეგიონების ძალაუფლება კი ამ დროს შეზღუდულია. მაგალითად, აშშ-ს და გერმანიაში საქმე სულ სხვაგვარად არის. ეაშნგტონისა და ბერლინის ძალაუფლება ფედერაციის სუბიექტებში – შესაბამისად შტატებსა და ლანდებში – ნომინალურია. რეგიონები თავად ღებულობენ კომპეტენტურ ეკონმიკურ გადაწყვეტილებებს.

ნათელია, რომ საფრანგეთი საჭიროებს პოლიტიკური სისტემის გარდაქმნას, უმთავრესად სახელმნიფო მონყობის კუთხით. ამის გარეშე ეკონომიკური გადაწყვეტილებების ეფექტიანი განხორციელება შეუძლებელია. იმ პრობლემების გადაჭრა, რომლებიც დგას საფრანგეთის ეკონომიკის წინაშე გლობალიზაციისა და ევროინტეგრაციის ფონზე, შეუძლებელია არსებული პოლიტიკური სისტემის არსებობის პირობებში. პოლიტიკური და ეკონომიკური დეცენტრალიზაცია, ძალაუფლებების რეგიონებისათვის დელეგირება, სა-

კანონმდებლო ხელისუფლების ფუნქციების გაფართოება – აი, ის ამოცანები, რომელიც უნდა გადაჭრას საფრანგეთმა უახლოეს მომავალში.

საფრანგეთის მაკროეკონომიური განვითარების თავისებურებები

საფრანგეთის ეკონომიკური სისტემა პირველი შეხედვით გერმანულს გავს. ისევე როგორც გერმანიაში, აქაც ფუნქციონირებს სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის მოდელი, რომლის უმთავრეს იდეას „კეთილდღეობის ქვეყანა" (*l'Etat providence)* ნარმოადგენს. ამასთან ერთად, გერმანიისაგან საფრანგეთს გამოარჩევს შემდეგი და უმთავრესი: ომისშემდგომი გერმანიის ეკონომიკური გარდაქმნები უპირატესად მოქმედი და ეფექტიანი საბაზრო მექანიზმის შექმნისაკენ იქნა მიმართული. ამ საბაზრო სისტემაში სახელმნიფოს მარეგულირებლის ფუნქცია მიენიჭა. საფრანგეთში კი პირიქით – სახელმწიფო ეკონომიკის სექტორი სოციალური საბაზრო მექანიზმის ცენტრში მოექცა და აქტიურად დაიწყო ბაზრის სუბიექტის როლის შესრულება. ასეთ საბაზრო მოდელს ეტატისტურის სახელწოდება სწორედ სახელმწიფოს ნამყვანი როლის გამო შეარქვეს. ქვეყნის ერთერთმა პრემიერ-მინისტრმა, ედუარ ბალადურმა, სამეურნეო ცხოვრებაში მთავრობის ესოდენ აქტიური როლის გამო საფრანგეთს „დამგეგმავი-სახელმნიფო" (*l'Etat planificateur*) უნოდა.

საფრანგეთის ეკონომიკაში სახელმნიფოს მნიშვნელოვანი როლის შესახებ შემდეგი ფაქტები მეტყველებს:

- სახელმნიფო ბიუჯეტის მეშვეობით მშპ ნახევარზე მეტს (54,5%) გადაანაწილებს;
- სახელმნიფო სექტორებში დასაქმებულთა რაოდენობა მთელი ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მეოთხედს შეადგენს;
- ეკონომიკაში არსებული საკუთრების ერთ მესამედზე მეტი სახელმნიფოს ეკუთვნის;
- უმსხვილესი ფრანგული ტრანსნაციონალური კორპორაციები – *Elf Aquitaine* (ნავთობის მოპოვება და გადამუშავება), *Renault* (ავტომობილების მშენებლობა), *Thompson* (ელექტრონიკა და ელეტროტექნიკა), *FranceTelecom* (კავშირგაბმულობა) — 1990-იან წლებში ჩატარებულ რადიკალურ პრივატიზაციამდე ან მთლიანად სახელმნიფო, ან სახელმნიფოს წილობრივი მონაწილეობით შექმნილ კომპანიებს წარმოადგენდნენ.

ამასთან ერთად, ეტატიზმის ნიშნების მატარებელი სოციალური საბაზრო მეურნეობა დიდი ხნის განმავლობაში ახდენდა საფრანგეთში კაპიტალიზმის უარყოფითი ნიშნების ნიველირებასა და ქვეყნის ანტიკაპიტალისტურად განწყობილი საზოგადოების კონსოლიდაციას. სოციალური საბაზრო ეკონომიკის ძლიერი ტრადიციები ხელს უწყობდა ეკონომიკური სისტემის მნიშვნელოვანი სოციალური ორიენტაციის ჩამოყალიბებას, განსაკუთრებით ომისშემდგომ საფრანგეთში. დღეს ქვეყნის მშპ დაახლოებით მესამედი სოციალურ სფეროში იხარჯება. საერთაშორისო ინსტიტუტების კომპლექსური შეფასების თანახმად ჯანდაცვის ფრანგული სისტემა მსოფლიოში პირველ ადგილს იკავებს თავისი ქფექტიანობის მაჩვენებლით.

სახელმნიფო სექტორის ხელფასების დონე ზრდის ანალოგიურ მაჩვენებელს ეკონომიკის კერძო სექტორში. ძლიერი პროფკავშირები დამსაქმებელზე მუდმივი წნეხის როლს ასრულებენ სახელმნიფოში და საყოველთაო ნაციონალურ გაფიცვებს ანყობენ მთავრობის მხრიდან სოციალური მონაპოვარის შემცირების მცდელობის შემთხვევაშიც კი. სამუშაო კვირის შემცირება რეგულარულ პროცესს წარმოადგენს.

მაგრამ თავისი სოციალური სისტემის ყველა უპირატესობასთან ერთად დღეს საფრანგეთი ახალ პირობებში ვითარდება: მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია და ევროპის გაერთიანება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ ეროვნულ ეკონომიკაზე. იმისათვის, რომ არ ჩამორჩეს მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებს და, პირველ რიგში, აშშ-ს, საფრანგეთმა არა მარტო უნდა განავითაროს საკუთარი ტექნოლოგიური ბაზა, არამედ მნიშვნელოვნად გარდაქმნას ეროვნული მეურნეობის ბაზაც. ამას კი შიდა რეგულირების შესუსტება და სოციალური დანახარჯების ზრდა მოყვება.

აქედან გამომდინარე, უახლოეს პერიოდში სოციალური გარანტიების, სახელმნიფო და კერძო სექტორებს შორის ურთიერთობების, კადრების პროფესიული მომზადებისა და სახელმნიფო ფინანსების სიტემაში თვისებრივი ცვლილებებია მოსალოდნელი.

სოციალური გარანტიების სისტემა დიდი ტვირთია სახელმწიფოს ფინანსური სისტემისთვის. 1968 წელს, გენერალი შარლ დე გოლის გადადგომის შემდეგ, ფრანგებმა უმნიშვნელოვანეს პრივილეგიებს მიაღწიეს სოციალურ სფეროში, რაზეც უარის თქმა ძალიან უჭირთ. მაგალითად:

- სახელმწიფო მოსამსახურეები არ ექვემდებარებიან შემცირებას;
- საპენსიო ასაკი 50-55 წელს შეადგენს;
- პენსიებისა და უმუშევრობის დახმარების დონე ძალზე მაღალია;
- მოქალაქეს აქვს გარანტირებული სამედიცინო დაზღვევა და მრავალი სხვა.

ასეთი სოციალური გარანტიებით საფრანგეთი დამსახურებულად ამაყობს, მაგრამ სამწუხაროდ ქვეყანაში დღითიდღე იზრდება უმუშევრობისა და მოსახლეობის სიბერის დონე. დღეს, მაგალითად, საფრანგეთის ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 13,3% უმუშევარია.

სოციალური გარანტიები, პირველ რიგში, გადასახადების გადამხდელთა ხარჯით ფინანსდება. ქვეყანაში მარტო ინდივიდუალური საშემოსავლო და არაპირდაპირი გადასახადები კი არა, მენარმეებისა და დაქირავებული მუშა-მოსამსახურეების სოციალური ანარიცხებიც მაღალია. ასე მაგალითად: თუ დიდ ბრიტანეთში სოციალური ანარიცხები მშპ 6,1%-ს შეადგენს, აშშ-ში – მშპ 7,2%-ს, იაპონიაში – მშპ 10,6%-ს, გერმანიაში – მშპ 15,5%-ს, საფრანგეთი ამ მაჩვენებლით პლანეტაზე პირველ ადგილს იკავებს. აქ სოციალური ანარიცხები მშპ 18,3% -ია. ხოლო ერთობლივი საგადასახადო ტვირთი კი მშპ 45,1%-ია, რაც თითქმის 7%-ით მეტია გერმანიაზე, ანუ ქვეყანაზე, რომელიც ტრადიციულად ითვლებოდა მაღალი საგადასახადო ტვირთისა და სოციალური ანარიცხების სამშობლოდ.

„დაბერებული" და მცირეშვილიანი ფრანგული საზოგადოებისათვის პენსიებისა და უმუშევრობის დახმარებების გადახდა სულ უფრო ძნელი ხდება. ზოგიერთი სანარმოს მუშები კუთვნილი ხელფასით „ინახავენ" არა მარტო საკუთარ თავსა და ოჯახს, არამედ, როგორც მინიმუმ, ორ პენსიონერს. ასე მაგალითად, ფრანგული სარკინიგზო *(Societe Nationale de Chemin de Fer, SNCF)* პერსონალის რაოდენობა შეადგენდა 190 ათას ადამიანს. ამავდროულად *SNCF*-ში მომუშავე პენსიონერთა რაოდენობა 350 ათას ადამიანს უდრის. მარტივია დაანგარიშება, რომ თითოეული ამ სისტემაში დასაქმებული ორ პენსიონერს „ინახავს". ამავდროულად მაღალი სოციალური გარანტიები მხოლოდ სახელმწიფო სექტორშია გათვალისწინებული. ფრანგული ეკონომიკის კერძო სექტორში ხელფასები და სოციალური გარანტიები უფრო დაბალია

სახელმწიფო და კერძო სეტორებს შორის არსებული განსხვავებები მხოლოდ ხელფასებს და სოციალურ გრანტიებს როდი ეხება. ქვეყნის ტრადიციულ ეკონომიკურ იდეოლოგიას ყოველთვის ნარმოადგენდა სახელმწიფო სექტორში დასაქმება და თითქმის ანტაგონისტური დამოკიდებულება კერძო მენარმეების მიმართ. სახელმწიფო სამსახური დღემდე ერთერთ პრესტიჟულად ითვლება, ფრანგების უმრავლესობა სწორედ ამ სამსახურში მონყობისკენ ისწრაფვის. კერძო სექტორში დასაქმების მსურველთა რაოდენობა არც თუ დიდია.

საფრანგეთის უმაღლესი სასწავლებლები ორიენტირებულნი არიან სახელმწიფო სექტორის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე და სახელმწიფო მოხელეების პროფესიულ მომზადებაზე. ყველაზე უფრო ავტორიტეტულ უმაღლეს სასწავლებელს ქვეყანაში *l'Ecole nationale d'administration* (*l'ENA*) ითვლება, რომელიც მაღალკვალიფიციურ მმართველებს ზრდის სახელმწიფო დანესებულებებისა და ორგანიზაციებისთვის. აქ ჩაბარება ძალიან ძნელია. აბიტურიენტებისთვის გათვალისწინებულია აუცილებელი ორნლიანი მოსამზადებელი კურსები, რომლის გაელასა და დამთავრებას მხოლოდ 20% ახერხებს. აბიტურიენტების დარჩენილი რაოდენობის მხოლოდ 10% ახერხებს, რომ გახდეს ამ უმაღლესი სასწავლებლის სტუდენტი, მაგრამ სამაგიეროდ სტუდენტობის პირველივე დღიდან იგი ღებულობს სახელმწიფო მოხელის სტატუსს და მისი ხელფასის ტოლფას მაღალ სტიპენდიას, რომელიც სამჯერ აღემატება კერძო სექტორში დასაქმებულთა ანაზღაურებას.

მეცნიერებისა და ტექნიკის, გამოგონებებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა სფეროებს სახელმწიფო განსაკუთრებულად უჭერს მხარს, მაგრამ პრიორიტეტი და სახელმწიფო სუბსიდიები აქაც პრიორიტეტულად სახელმწიფო სექტორს ეკუთვნის. ეენჩურული ბიზნესი კი, რომელიც რეალურად ავითარებს მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგ-

რესს, არასაკმარისად არის დაფინანსებული. ტექნოლოგიური ბაზის განვითარებისადმი სახელმწიფოს არასაკმარისი ყურადღება კიდევ იმით აიხსნება, რომ სახელმწიფო მოხელეები არ არიან დაინტერესებულნი თავიისი შრომის ხარისხის ამაღლებაში ახალი ტექნიკისა და მართვის ახალი მეთოდების გამოყენების გზით.

ამდენად, მენეჯმენტის ფრანგული მოდელი არაეფექტიანია, ხელს უწყობს ანარქიული მართვის მომენტებსა და კორუფციას სახელმწიფო მოხელეთა შორის და სერიოზულად აფერხებს სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესსა და მოსახლეობის სამენარმეო აქტივობებს. მაგალითისთვის მოვიყვანთ მენარმე სუბიექტად რეგისტრაციის ვადებს. თუ აშშ-ში ამისათვის საჭირო ყველა ბიუროკრატული პროცედურის ხანგრძლივობა 2 კვირას შეადგენს, ხოლო გერმანიაში – 8 კვირას, საფრანგეთში ახალი სანარმოს დარეგისტრირების პროცედურა ზოგჯერ 15 კვირაზე დიდ დროს შეადგენს.

13.2. მენეჯმენტის ფრანგული მოდელი

მენეჯმენტის ფრანგული მოდელის ფუძემდებლად გამოჩენილი მეცნიერი, ბრწყინვალე ინჟინერი-პრაქტიკოსი და ნარმოების შესანიშნავი ორგანიზატორი ანრი ფაიოლი ითვლება (1841-1925). მიიღო რა სამთო-ინჟინერის განათლება, 1866 წლიდან დანყებული, იგი კომენტრის ქვანახშირის შახტის *(Commentry-Fourchambault Decazeville Combine)* მმართველად მუშაობდა, ხოლო 1888 წლიდან 1918 წლამდე იქვე, გენერალურ მენეჯერად. მან შეძლო ყველაზე ჩამორჩენილი და გაკოტრების პირას მდგომი სანარმოს საფრანგეთის ერთერთ უმდიდრეს დანესებულებად ქცევა.

ა. ფაიოლი ბევრი გამოქვეყნებული შრომის აეტორი იყო სამთო საქმის, სამთო-მომპოვებელური ტექნიკისა და *მართვის მეთოდების* შესახებ. მისმა კვლევებმა დიდი წვლილი შეიტანეს კლასიკური მენეჯმენტის თეორიაში და იქცნენ შესანიშნავ საფუძვლად ნაციონალური მენეჯმენტის განვითარებისათვის. 1918 წლის შემდეგ ა.ფაიოლი გახდა საფრანგეთის მთავრობის მრჩეველი მრენველობის მართვის საკითხებში.

ანრი ფაიოლის მიერ შემუშავებული ადმინისტრაციული მენეჯმენტის თეორია ძალზე ახლოს დგას მ.ვებერისა და ფ. თეილორის რაციონალურ (ბიუროკრატულ) თეორიასთან. მაგრამ თუკი ფ. თეილორის მეცნიერულ მენეჯმენტში ძირითადი ყურადღება ეთმობოდა სანარმოო სისტემებს, ა. ფაიოლი სწავლობდა მენეჯმენტის პრინციპებს მთელი ორგანიზაციისთვის. მისი „ადმინისტრაციული მენეჯმენტის“ არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მართვა, ისევე როგორც ვებერთან, არა ინდივიდებს, არამედ დადგენილ ნესებსა და ინსტიტუტებს (კანონები, ინსტრუქციები, დისციპლინა) ეყრდნობა.

ა. ფაიოლის ძირითადი იდეები 14 პრინციპს ეყრდნობა:

1. *შრომის დანნილება.* რაც მაღალია მუშა-მოსამსახურეთა სპეციალიზაცია, რაც მეტად კონცენტრირდება მათი შრომა ერთ საქმეში, მით ზუსთად ასრულებენ ისინი ამ სამუშაოს და მით მეტად იზრდება ამით მწარმოებლურურობა და ნაროების მოცულობა. მაგრამ ამ სფეროში არ შეიძლება გადაჭარბება;

2. *უფლებები და პასუხისმგებლობა.* ბრძანებების გაცემის უფლება და მენეჯერებზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა არის ან მათი ძალაუფლებების, ანდა მათი აეტორიტეტის შედეგი. პასუხისმგებლობა უფლების მინიჭებისთანავე ჩნდება.

3. *დისციპლინა.* ნარმატებული ბიზნესის მნიშვნელოვანი პირობაა. დისციპლინის გარეშე ნარმატებას ვერც ერთი ფირმა აღნევს.

4. *ერთმმართველობა.* ნებისმიერი ქმედების განხორციელების შესახებ ბრძანებას დასაქმებული მხოლოდ ერთი, თავისი უშუალო ხელმძღვანელისგან უნდა ღებულობდეს. ეს აღმოფხვრის სხვადასხვა ბრძანებებსა და ინსტრუქციებს შორის წინააღმდეგობებსა და ქაოსს.

5. *მიმართულების ერთიანობა და საერთო სამუშაო გეგმა.* ეს პირობა უზრუნველყოფს ქმედებათა შეთანხმებულობას და ძალისხმევათა კონცენტრაციას.

6. *პირადი ინტერესის საერთოსათვის დამორჩილება.* ერთი ადამიანისა და ჯგუფის ინტერესებიც კი არ უნდა იყოს მეტი, ვიდრე საერთო ამოცანა.

7. *ანაზღაურება.* უნდა იყოს მაქსიმალურად სამართლიანი და აკმაყოფილებდეს როგორც პერსონალს, ისე კომპანიას.

8. *ცენტრალიზაცია.* ცენტრალიზაციის ხარისხი იცვლება კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად. ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში საჭიროა ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური პროპორციის შერჩევა, ეს კი დამოკიდებულია მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, ხელქვეითების საიმედობაზე და სვა.

9. *სკალარული ჯაჭვი.* საქმიანობის ბევრი სახეობა დამოკიდებულია მოქმედების სისწრაფესთან. ძალაუფლების ნებისმიერ დონეზე აუცილებელია ინიციატივა. რაიმე გადაწყვეტილების მისაღებად არ არის აუცილებელი რიგითიდან უფროსამდე მთელი ჯაჭვის გავლა.

10. *წესრიგი.* მუშა მასალები საჭირო ადგილას საჭირო დროს უნდა იყვნენ განთავსებულნი, ეს ხელს შეუწყობს დანაკარგების შემცირებას. სწორი სამუშაო ადგილის შერჩევა აადვილებს ყველა ოპერაციას და იძლევა სახსრების ეკონომიას.

11. *სამართლიანობა.* მენეჯერები უნდა იყვნენ მეგობრულნი და სამართლიანნი. სამართლიანობა კი გულისხმობს საღ აზრს, სიკეთეს და გამოცდილებას.

12. *პერსონალის თანამდებობაზე ყოფნის ხანგრძლივობა.* თანამშრომლების ხშირი ჩანაცვლება არაეფექტიანია. თანამდებობაზე ყოფნის არასტაბილურობა ერთდროულად ცუდი მართვის მიზეზიც არის და შედეგიც.

13. *ინიციატივა.* მენეჯმენტის ინიციატივებთან შერწყმული საყოველთაო ინიციატივა ბიზნესის დიდ ძალაა. მენეჯერი უნდა აძლევდეს ხელქვეითს ინიციატივის გამოვლენის უფლებას.

14. *კორპორატიული სული.* პარმონია, პერსონალის თანხმობა დიდ ძალაა. აქედან გამომდინარე მენეჯერი უნდა გაურმოდეს თანამშრომელთა შორის უთანხმოების ნარმოქმნას. ამ დროს საჭიროა არა ნერით, არამედ ვერბალურ კომუნიკაციაზე დაყრდნობა.

ა. ფაიოლი ხაზს უსვამდა, რომ მის მიერ ტერმინის „პრინციპები" გამოყენება არ გულისხმობს რაიმე ხისტსა და აბსოლუტურს. მისი აზრით ეს არის პროპორციების საკითხი, პრინციპები კი უნდა იყოს მოქნილი და მისადაგონ ყველა საჭიროებას; მათი გამოყენება კი ცოდნის, გადაწყვეტილებათა მიღების შეძენილი გამოცდილებისა და გაგების საკითხს ნარმოადგენს.

ა. ფაიოლის იდეები ტიპიურნი იყვნენ კლასიკური მენეჯმენტისათვის და მნიშვნელოვნად ნასნიეს ნინ მისი განვითარება. საქმიანი პრაქტიკის თვალსაზრისით ფაიოლის პრინციპები შესანიშნავად მუშაობენ განსაზღვრულ პირობებში: მკაფიო ამოცანის არსებობა, პროდუქციაზე და მომსახურებაზე არსებული ცნობილი და ადვილად პროგნოზირებადი მოთხოვნა, მუშები, რომლებიც იქცევიან ისე, როგორც უფროსებმა დაგეგმეს. ასეთი მიდგომის ნარმატების ტიპიურ მაგალითს *McDonald's* რესტორნების ქსელი ნარმოადგენს, რომელთაც მაღალი რეპუტაცია გააჩნიათ სნრაფი კვების დარგში მსოფლიო მასშტაბით. *McDonald's*-ი ნარმატებით უნევს კონკურენციას სხვა რესტორნებსა და ქსელებს. ფაიოლის მიდგომებს ანალოგიურად დიდ ნარმატებისთ სხვა სანარმოები და ქსელებიც იყენებენ, განსაკუთრებით ისინი, რომელთა ბიზნესი ითვალისნინებს ცენტრს გეოგრაფიულად დაშორებული მრავალი საკაჭრო ნერტილის არსებობას, რომელთაც ტიპიური და სტანდარტული მოსახურება მოეთხოვებათ (ბანკები, სასტუმროთა ნსელები, პერსონალის დაქირავების სააგენტოები, უძრავი ქონების სააგენტოები და სხვა). მაგრამ ასეთ მიდგომას თავისი შეზღუდვებიც გააჩნია და იგი არ გამოირჩევა ემპირიული უნივერსალიზმით.

მიუხედავად ამისა, ა. ფაიოლის პრინციპების უმრავლესობას დღესაც იზიარებენ მრავალი ქვეყნისა და სხვადასხვა სკოლის ნარმომადგენელი მენეჯერები. ა. ფაიოლმა უდიდესი გავლენა მოახდინა კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპების ფორმირებაზე და მისი, როგორც მეცნიერების, განვითარებაზე.

ფრანგული საქმიანი კულტურის თავისებურებები

საფრანგეთი შეიძლება ჩაითვალოს ზომიერად ქალური კულტურის ქვეყნად, ვინაიდან აქ დიდად ფასობს ყურადღებიანი, ფაქიზი და დელიკატური დამოკიდებულება როგორც ქალთა, ისე მამაკაცთა შორის. კონფლიქტების მოგვარების დამახასიათებელი სახე არა „შერკინება", არამედ მოლაპარაკება და კომპრომისია.

ფრანგული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა განუსაზღვრელობისგან თავის არიდების მაღალი მაჩვენებლით (პოფსტედეს ინდექსი უდრის 86-ს), რაც პრაქტიკაში გამოიხატება თანამშრომელთა უფლება-მოვალეობების განმსაზღვრელი მრავალრიცხოვანი წესებისა და ინსტრუქციების არსებობით. საფრანგეთი ნარმოადგენს ფორმალური პროცედურების, განერილი წესებისა და ინსტრუქციების, დადგენილი სქემებისა და სტრუქტურების საყოველთაო გამოყენების მაგალითს. ფრანგული კულტურა გაცილებით ნაკლებად არის მიდრეკილი რისკისაკენ, ვიდრე შვედური და ინგლისური. ეს კარტეზიული ფილოსოფიის გაელენაა, რომელშიც უდიდესი ადგილი ეთმობა განსაზღერულობის, წესრიგისა და ყველა საგნისა და მოელენის საყოველთაო ურთიერთდამოკიდებულების იდეას. ამდენად, ბიუროკრატიზაცია თავისი წესებით, ინსტრუქციებით და კომუნიკაციის რთული სისტემით ნარმოადგენს მძლავრ საშუალებას რთული ქმედების სანდოდ და პროგნოზირებად ქმედებად გადაქცევისათვის. ამიტომაც დაგეგმვისა და პროგნოზირების ფრანგული მმართველობითი მეთოდები მიმართულია რისკის კონტროლისაკენ. განუსაზღვრელობისგან თავის არიდების კიდევ ერთ მაგალითს წარმოადგენს მთელი კარიერის მანძილზე ფრანგი მენეჯერების ერთი ფირმისადმი მიდრეკილება. პოფსტედეს თანახმად ასეთი საქმიანი კულტურებისთვის დამახასიათებელია კარიერის სტაბილურობა, რაც განუსაზღვრელობისგან თავის არიდების ერთერთ ეფექტიან სტრატეგიას წარმოადგენს.

საფრანგეთს ინდივიდუალისტური კულტურის მქონე ქვეყნის რეპუტაცია გააჩნია (პოფსტედეს ინდექსი 71). ანუ, ფრამგები არ გამოირჩევიან სხვისი პრობლემებისადმი დიდი გულისხმიერებით, მათ არ აქვთ მკაფიოდ გამოხატული კოლექტიურობისა და ნამბაძველობის თვისება. ფრანგების კოოპერირებასა და თანამშრომლობაზე დაყოლიების დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნას მათი საკუთარი ღირსებისა და საკუთარი თავისადმი უდიდესი პატივისცემის გრძნობა.

საფრანგეთისთვის დამახასიათებელია ძალაუფლების დისტანცია (პოფსტედეს ინდექსით – 68). პოფსტედე ნერდა, რომ „ ...ძალაუფლება მთლიანად ჯდება ფრანგულ ტრადიციებში, მართალია დროდადრო ფრანგები მოემოქმედებენ ისეთი ორგანიზაციების შექმნის მცდელობას, სადაც ძალაუფლება გაყოფილია, მაგრამ ისინი, როგორც წესი, ნარუმეტბლად მთავრდება." პირველი შეხედვით, ეს დასკვნა წინააღმდეგობრივად გამოიყურება, ვინაიდან პოფსტედე თელის, რომ ძალაუფლების მაღალი დისტანციის ქვეყნებში ჯგუფი ან სოციალური ერთობა უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევა, ვიდრე ინდივიდი. მაგრამ საფრანგეთის შემთხვევაში ინდივიდუალიზმის მაღალი მაჩვენებელი შესაძლოა აიხსნას იმით, რომ ფრანგები „დამოკიდებული ინდივიდუალისტები არიან; განიცდიან რა ხელმძღვანელებისგან მიღებული მკაფიო ბრძანებების საჭიროებას, ამავდროულად ყველანაირად უსვამენ ხაზს კოლექტივიზმის ნებისმიერი ფორმისგან საკუთარ დამოუკიდებლობას".

ფრანგული საქმიანი კულტურის ეს მახასიათებლები მართალია წინააღმდეგობაში მოდის ერთმანეთთან, მაგრამ ბიუროკრატიული სისტემის ჩარჩოებში საესებად თავსებადია, ვინაიდან უპიროვნო წესები და ცენტრალიზაცია ძალაუფლების აბსოლუტური კონცეფციისა და უშუალო დამოკიდებულების განონასნორების საშუალებას იძლევიან.

ნათესაობებისა და ოჯახის ნევრების სამსახურში მიღება, ანუ ნეპოტიზმი, საფრანგეთში დასაძრახია და თითქმის არსად გვხვდება. ამ თვალსაზრისით შეგვიძლია ვისაუბროთ ფრანგული კულტურის უნივერსალური ჭეშმარიტებაზე, რომელშიც ამოცანები ურთიერთდამოკიდებულებაზე გაცილებით მნიშვნელოვანია. მეორეს მხრივ, საფრანგეთის სახელმნიფო და საქმიან ცხოვრებაში უდიდეს როლს თამაშობენ საუნივერსიტეტო და პროფესიული სკოლების კუსდამთავრებულთა თანამეგობრობები და ქსელები. ადმიანები, რომლებიც დღეს საფრანგეთში დიდ თანამდებობაზე მუშაობენ, როგორც წესი, მიეკუთნებიან ასეთ თანამეგობრობებს, რომელთა კავშირები ძალზე მყარია და უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგაც ნარჩუნდება. ფრანგულ საქმიან კულტურაში და მმართველობით პრაქტიკაში ასეთ კავშირებს მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნით. ადამიანის დახასიათების დროს მნიშვნელოვანი და საყურადღებოა პუნქტი „მისი საქმიანი კავშირების შესახებ".

ამერიკულთან და გერმანულთან შედარებით, ფრანგული კულტურა მაღალკონტექსტუალურია და პოლიქრონული. ეს ნიშნავს, რომ ინფორმაცია არ ვრცელდება თავისუფლად, ხელქვეითები კი არ ღებულობენ ინფორმაციას თავიის უშუალო უფროსებისგან.

ფრანგ მენარმეებს და მენეჯერებს გამოარჩევთ ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდე-

ბისკენ მიდრეკილება. უნივერსიტეტში ჩაბარება და საგანმანათლებლო პროგრამის შემდგომი ათვისება გულისხმობენ მატემატიკური მომზადების მაღალ დონეს. ამიტომაც შემთხვევითი არ არის, რომ ფრანგული მმართველობითი აზრის საფუძველს არგუმენტაციისა და ლოგიკისადმი მიდრეკილება წარმოადგენს. ამასთან კიდევ ერთი თავისებურებაა დაკავშირებული – კომუნიკაციის ნერილობითი ფორმაბისადმი მიდრეკილება (ანუ ყველა მოსაზრება, რეკომენდაცია და რჩევა ნერილობით უნდა იქნას გადმოცემული).

მმართველი კადრების მომზადება საფრანგეთში

ფრანგი მმართველები აღიქვამენ თავის საქმიანობას, როგორც ინტელექტუალურ გამონვევას, რაც მათი მხრიდან ინდივიდუალური გონებრივი შესაძლებლობების გამოყენებას მოითხოვს. მენეჯერის როლისა და სტატუსის გასაგებად სასარგებლოა ინფორმაციის ფლობა საფრანგეთის მმართველობითი კადრების მომზადების შესახებ, რომელიც უნივერსიტეტების გარდა ხორციელდება მართვისა და ადმინისტრირების უმაღლეს პროფესიულ სკოლებში (*grandes ecoles, Institut d'Administration des Entreprises, IAE).* ამ სკოლებს ძალზე მაღალი რეპუტაცია გააჩნიათ და ისინი, პირველ როგში, სახელმნიფო მმართველების პროფესიულ მომზადებაზე არიან ორიენტირებულნი. *IAE*— არის სახელმნიფო დანესებულება, და სნავლება აქ მთლიანად არის რეგლამენტირებული ეროვნული განათლების სამინისტროს მიერ. უმაღლესი და საშუალო დონის ბევრი მენეჯერი ადმინისტრირების ეროვნული სკოლის (*ENA*) კურსდამთავრებულები არიან, რომელშიც სახელმნიფო მოხელეთა, ეკონომიკისა და ვაჭრობის მმართველთა არა ერთ თაობას მიუღია განათლება.

საინტერესოა, რომ ფრანგულ სიტყვას *„cadre"* ბევრ ენაში დაუმკვიდრდა ადგილი და ტერმინი „მმართველობითი კადრები" დღეს მრავალი ქვეყნის მეცნიერი და პრაქტიკოსი მენეჯერების მიერ გამოიყენება როგორც მდგრადი ცნება. კარგად განრთვნილი, აზრის მკაფიოდ გამომხატველი და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენების სფეროში შესანიშნავად მომზადებული ფრანგული მმართველობითი კადრები ქმნიან განსაკუთრებულ სოციალურ ჯგუფს, რაშიც უდიდეს როლს საფრანგეთის მართვისა და ადმინისტრირების უმაღლესი სკოლები ასრულებენ. ისინი თავიანთი კურსდამთავრებულების შემდგომ ურთიერთობას და ამით მათი ელიტარულ ჯგუფებად ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. თვით უმაღლესი პროფესიული სკოლების კურსდამთავრებულები კი ქმნიან სხვადასხვა სახის კავშირებებსა და გაერთიანებებს, რომლებიც თვალსაჩინო როლს თამაშობენ ფრანგულ ეკონომიკასა და ბიზნესში.

გარდა ამისა, უმაღლეს პროფესიულ სკოლებში უდიდესი ყურადღება ეთმობა სნავლების კანდიდატების ხისტ შერჩევას. იმისთვის, რომ გაიარონ ეს წნეხო, კანდიდატები სკოლის შემდეგ კიდევ ორი წლის განმავლობაში მეცადინეობენ მოსამზადებელ კურსებზე (გაძლიერებული მათემატიკის შესნავლით), სადაც მათ უვითარდებათ აბსტრაქტული აზროვნება. როგორც წესი, უნივერსიტეტში ჩასაბარებლად ეს მოთხოვნა არ არსებობს. ფრანგული სკოლები თვლიან, რომ ის, თუ *ვის ასნავლიან,* გაცილებით მნიშვნელოვანია იმაზე, თუ *რას ასნავლიან.*

რაც შეეხება მენეჯერების მომზადებას უშუალოდ კერძო ბიზნესისათვის, უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის ხუთმა ყველაზე პრესტიჟულმა ფრანგულმა სკოლამ, მათ რიცხვში უმაღლესმა კომერციულმა (*Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC*), ეკონომიკური და კომერციული მეცნიერების უმაღლესმა (*Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC)* და პარიზის უმაღლესი კომერციული სკოლებმა (*Ecole Superieure de Commerce de Paris, ESCP),* შექმნეს კონსორციუმი, რომლის ჩარჩოებში შეიძლება *MBA* დიპლომის მილება იგლისურ ენაზე.

მაგრამ ყველაზე უფრო ცნობილ და პრესტიჟულ ბიზნეს – სკოლად ფონტენბლოს საქმიანი ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტი (*INSEAD*) ნარმოადგენს, რომლის რეპუტაცია ჰარვარდისა და ლონდონის ბიზნეს-სკოლების დონეზე იმყოფება.

მმართველობითი კადრების მომზადების ახალი ტენდენციები ურთიერთკავშირში იმყოფებიან ევროპის უმაღლესი განათლებისთვის დამახასიათებელი კადრების უნიფიკაციასთან, რაც ყვალსათვის ორდონიან სნავლებაზე (ბაკალავრი-მაგისტრი) გადასვლას ითვალისნინებს ბოლონიის პროცესის ჩარჩოებში.

სახელმწიფოს როლი მენეჯერების მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში

უნივერსიტეტებისა და უმაღლესი პროფესიული კომერციული სკოლების გარდა კადრების მომზადებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას უზრუნველყოფს სპეციალიზებული ცენტრების ფართო ქსელი, რომლებიც ორიენტირებულია დიპლომის შემდგომ სწავლებაზე მენეჯმენტისა და ბიზნესის სფეროში. ამ ცენტრების დაფინანსებაში მნიშვნელოვან როლს საჯარო-სამრენველო პალატები და რეგიონული სახელმწიფო ორგანოები თამაშობენ.

მთლიანობაში საგანმანათლებლო სისტემა ემსახურება ეკონომიკის როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორს. მსხვილი კომპანიების მმართველთა უმრავლესობა იწყებდა თავის კარიერას სახელმწიფო სამსახურებში და მხოლოდ ამის შემდეგ ხდებოდა მსხვილი სანარმოს მმართველი. ეს გასაგები იქნებოდა ნაციონალიზირებული სანარმოს შემთხვევაში, მაგრამ საქმე იმაშია, რომ ბევრი სახელმწიფო მოხელე კერძო კომპანიის ტოპ-მენეჯერი ხდება.

მაგალითად, ჟაკ კალვე, *ENA-ს* დამთავრების შემდეგ სხვადასხვა პოსტზე მუშაობდა საფრანგეთის მთავრობაში, ყოფილი პრეზიდენტის, ვალერი ჟისკარ დ'ესტენის, კადრების აპარატის მმართველის თანამდებობას იკავებდა. ამის შემდეგ, 1974 ნელს, კალვე კერძო ბიზნესში გადავიდა, სადაც მას ***Banque Nationale de Paris (BNP)*** აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა შესთავაზეს. იგი გახდა *BNP* მართველობის წევრი, რასაც წარმატებით შეათავსა *Peugeot* ჯგუფის მმართველობის თავმჯდომარეობა. საფრანგეთში კალვეს კარიერა სამოდელოდ ითვლება.

ფრანგული მთავრობა ხშირად თამაშობს მნიშვნელოვან როლს ამა თუ იმ კომპანიის პოლიტიკისა და სტრატეგიის განსაზღვრაში და უფრო ხშირად – მისი ტოპ-მენეჯმენტის ფორმირებაში. კომპანიების ხელმძღვანელებს შეიძლება მეტი გამოცდილება გააჩნდეთ სახელმწიფო მართვაში, ვიდრე ბიზნესში. ის ფაქტი, რომ ფრანგული კომპანიების მენეჯერების ლომის ნილი ყოფილი სახელმწიფო მოხელეები არიან, სახელმწიფოსა და ბიზნესის მჭიდრო და ეფექტიანი თანამშრომლობის საფუძველს წარმოადგენს.

მენეჯერის სტატუსი

საფრანგეთში მენეჯმნეტი განიხილება, უფრო როგორც „სულიერი მდგომარეობა", ვიდრე როგორც მმართველობითი უნარებისა და ტექნოლოგიების ერთობა. ორგანიზაცია ხელმძღვანელთა და მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია საკუთარი ელიტარულობისა და უმაღლესი მმართველობითი ფენისადმი კუთვნილების განცდა. საფრანგეთში მენეჯმენტი ცალკე პროფესიაა, საკუთარი ნესებითა და მოთხოვნებით. ფრანგი მენეჯერის სტატუსი განისაზღვრება არა იმდენად პირადი დამსახურებებით, რამდენადაც წარმომავლობით, ბაკურთ, განათლებით, ორრატორული ხელოვნების ფლობით და სხვა. მენეჯერის სტატუსის ზრდა ნიშნავს კარიერული ნახტომის განხორციელებას, რომელიც ითვალისწინებს უფლებრივი მდგომარეობის (მაგალითად, საპენსიო უზრუნველყოფის თვალსაზრისით) შეცვლას. მაგრამ გარდა ამისა ძირეულად იცვლება სამყაროს შეგრძნება და მასში საკუთარი თავის აღქმაც. ამ დროს ყველაზე უფრო პრესტიჟულად ითვლება სახელმწიფო სამსახური, რომელზე მოხვედრასაც ყველა ფრანგი ისწრაფვის. ამის ერთერთი მიზეზი ის გახლავთ, რომ სახელმწიფო სექტორის ხელფასები გაცილებით მაღალია კერძო ბიზნესში მიღებულ ანაზღაურებაზე.

ფრანგი მენეჯერების პროფილი და მმართველობითი კარიერა

განათლების ფრანგულ სისტემაში არ არსებობს თანაბარი შესაძლებლობები, ვინაიდან ელიტარულ კოლეგებში და უნივერსიტეტებში ჩაბარება ყველას არ შეუძლია. ამას მხოლოდ ყველაზე ნიჭიერი და კარგად მომზადებული აბიტურიენტი ახერხებს, რომლებიც ინტელექტუალურად წარმატებული და შეძლებული ოჯახის შვილები არიან. მუშათა კლასისა და სამხედრო ფენის წარმომადგენლები, როგორც წესი, ეძებენ დაბალანაზღაურებადსა და

არაპრესტიჟულ სამსახურებს.

განათლებისადმი „ელიტარული" მიდგომის შედეგად მენეჯერის კარიერა შესაძლებელია მხოლოდ მათთვის, ვისაც პრესტიჟული *grandes ecoles* აქვს დამთავრებული, მაშინ როცა „უბრალო" უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული დიდ სიძნელეებს განიცდის მმართველის თანამდებობის დაკაებების მცდელობებში. რაც მაღალია მმართველის თანამდებობა, მით ძნელია მასზე მოხვედრა.

თუ შევადარებთ ფრანგულ მმართველობით კადრებსა და ბრიტანელ მენეჯერებს, აღმოჩნდება, რომ ეს უკანასკნელნი ადამიანების მართვაზე არანაკლებ ფოკუსირებულნი, მაშინ როდესაც მმართველობითი კადრები ასრულებენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ და დაგეგმვით როლს. ამიტომაცაა, რომ საფრანგეთში თანამდებობები, რომლებსაც იკავებენ მმართველობითი კადრები, განსაკუთრებული სტატუსის მატარებლებლები არიან. „ფრანგი ხელმძღვანელისათვის მმართველობით კადრად მუშაობა ინტელექტუალური ტესტის წარმატებული ჩაბარების ტოლფასია, ვინაიდან უმტკიცებს გარშემომყოფთ მათი ლოგიკური აზროვნებისა და სისტემური ანალიზის უნარს. ეს თვისებები კი გამიარჩევს მათ ორგანიზაციის სხვა დანარჩენი ნევრებისაგან".

ფრანგულ ორგანიზაციებში საერთო-მმართველობითი პოზიციების დასაკავებლად სამსახურში მიღება და შემდგომი სწავლება (გადამზადება, სტაჟირება) ხორციელდება სასწავლო დანესებულების პრესტიჟულობისა და გამოსაშვები გამოცდების შედეგების გათვალისწინებით. მხატვრულად რომ ვთქვათ, უნივერსიტეტისა და პროფესიული სკოლების კურსდამთავრებულთა საგანმანათლებლო კაპიტალი კონვერტირდება მათ კარიერულ კაპიტალში ფართო მმართველობითი პრაქტიკის სახით. კურსდამთავრებულისთვის იდეალურ ვარიანტად ითვლება საგეგმო, განვითარებისა და სტრატეგიის განყოფილების მმართველად ან გენერალური დირექტორის/პრეზიდენტის უშუალო მრჩეველად დანიშნვა (*PDG*). მაგალითად, კომპანიაში *L'Ai rLiquide* ყველაზე ნიჭიერ ახალგაზრდა მენეჯერს ავალებენ სტრატეგიული მიმოხილვის მისიას. მათ ნ თვით მიაღწენენ საზღვარგარეთ საკუთარი ბიუჯეტის გამოყოფითა და იქ მოქმედი სპეციალისტების ჯგუფებთან მიერთების შესაძლებლობით ბაზრების სამუალოვადიანი ტენდენციების შესასწავლად. გამორჩეული შედეგების მქონე ახალგაზრდა სპეციალისტებს შემდგომში უფრო მნიშვნელოვან თანამდებობაზე ანინაურებენ. ისეთ კომპანიებში, როგორებიც არიან ***L'Air Liquide*** და ***L'Oreal*** ხორციელდება იმედისმომცემი მენეჯერების როტაცია, რომელიც იაპონური ფირმების პრაქტიკას მოგეაგონებს.

საბუნებისმეტყველო, ტექნიკური და ტექნოლოგიური ფაკულტეტების კურსდამთავრებულთათვის კარიერა შეიძლება დაინყოს სამეცნიერო-ტექნიკური განყოფილების სპეციალისტის თანამდებობით. ორგანიზაცია უნიშნავს მათ ტიუტორებს, რომლებიც ეხმარებიან ახალგაზრდა სპეციალისტებს მმართველობით თანამდებობებზე გადასვლაში.

ფრანგ მენეჯერებს შორის არ არის მიღებული კომპანიიდან კომპანიაში გადასვლა. გამონაკლისს მხოლოდ ტოპ-მენეჯერები ნარმოადგენენ, რომელთა გარედან მოზიდვა შეიძლება ემსახურებოდეს ორგანიზაციაში რესტრუქტურიზაციის პრობლემების გადაჭრას.

უმრავლეს შემთხვევაში ფრანგული ორგანიზაციები ქმნიან მენეჯერების საკუთარ კორპუსს. კარიერის კეთება საფრანგეთში ნიშნავს ორგანიზაციის კულტურის, ტრადიციების, ღირებულებებისა და ფოლკლორის შესნავლა და მიღებაც კი. შესაბამისად, სამსახურში მიღებისას საკადრო განყოფილების თანამშრომლები არჩევენ პირველ რიგში კომპანიასთან ხანგრძლივ თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ კანდიდატებს. მათთვის ეს მომენტი კონკრეტულ თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილებასა და თანამდებობის შესაბამისი უნარ-ჩვევების ქონაზე უმთავრესია. სამსახური და თანამდებობა ერგება ადამიანს, და არა პირიქით. „მთელი ცხოვრების მანძილზე დაქირავების" პრაქტიკას უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია. მენეჯერებს, რომლებმაც დაკარგეს ეფექტიანი მუშაობის უნარი, სამსახურიდან კი არ ათავისუფლდებენ, არამედ უფრო ადვილ სამუშაოზე გადაყავთ და ზოგჯერ ასეთი „ადვილი" სამუშაო ადგილები სპეციალურად მათთვის იქმნება. მათი უმთავრესი მოვალეობა ახალგაზრდების განრთვნა და დანინაურება ნარმოადგენს.

მართვის სტილი და კომუნიკაცია ფრანგულ ორგანიზაციაში

მენეჯმენტის საკითხების შესწავლა შეუძლებელია მართვის არსებული სტილების დახასიათების გარეშე. დადგენილია, რომ მართვის სტილები გამოხატავენ იმ მმართველობით ღირებულებებს, რომელთა ფორმირებაც ხდება განათლების ზეგავლენით. საფრანგეთში, სადაც თეორიული მომზადების დონე (განსაკუთრებით *grandesecoles-ში)* ძალზე მაღალია, ხოლო იერარქიულობა და ფორმალური დისტანციური ორგანიზაციული ურთიერთობები შეიძლება გახდეს მენეჯერების პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის პრაქტიკული გამოცდილების უკმარისობის საფუძველი, ეს ძალზე მკაფიოდ შეიმჩნევა.

ფრანგი მმართველების უნიკალური საგანმანათლებლო მახასიათებლები უზრუნველყოფენ ისეთ პროგნოზირებად შედეგებს, როგორებიცაა მათი ხელქვეითებთან ურთიერთობის ხისტი იერარქიულობა და დისტანციურობა. დეფინიციას ავტორიტარული მიდგომის შესახებ ამტკიცებს ა. ლორანის კვლევა „ორგანიზაცია, როგორც ძალაუფლების სისტემა". ფრანგი მენეჯერების წარმოდგენა ძალაუფლებისა და უფლებების შესახებ უფრო პერსონალიზებული გამოდგა, ვიდრე სხვა ქვეყნის მენეჯერებისა.

მართვის ფრანგული პატერნალისტური (ავტორიტარული) სტილის მკაფიო ინდიკატორად შეიძლება გამოდგეს ფრანგული ტერმინის *„patron"* ფართო გამოყენება, რომელიც თავდაპირველად კომპანიის მეპატრონეს (დირექტორს) აღნიშნავდა, დღეს კი გამოიყენება ნებისმიერი დონის მმართველთან ყოველდღიური საუბრის დროს, როგორც მიმართვა.

ფორმალურ წერილობით კომუნიკაციაზე ფოკუსირება – მთლიანობაში ყველა ფრანგული ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის ერთერთი მაგალითია. კომპანიაში თავისი კარიერის დასაწყისიდანვე ახალგაზრდა ფრანგი მენეჯერები იაზრებენ ფორმალობების დაცვის აუცილებლობას სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში. ის, რომ კომუნიკაციის ეს სახე უპირატესია, შეიძლება აიხსნას განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მაღალი დონით. ა. ფაიოლის თქმით საფრანგეთი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „...ფორმალიზებული მოდელების, წერილობითი მკაცრი ნესების გამოყენების სამაგალითო ქვეყანა."

ასეთ გარემოში ფორმალური პროცედურები, წერილობითი ნესებისა და დეტალური ინსტრუქციების ჩათვლით, გამოიყენება ორგანიზაციული პროცესებისა და ოპერაციების პროგნოზირებადობისა და საიმედოობის ასამაღლებლად. ფაიოლი წერდა: „თუ თქვენ ისწრაფვით ძალიან რთულ ორგანიზაციაში განუსაზღვრელობის თავიდან აცილებისაკენ, მაშინ ფორმალური პროცედურების გამოყენების აუცილებლობა ნათელია" გარდა ამისა, ასეთი ფორმალური მიდგომა ამცირებს პირადი უპასუხისმგებლობის რისკს ანდა რისკის სხვაზე გადაკისრების შესაძლებლობას.

ფორმალური მმართველობითი სტრუქტურები ფრანგულ ორგანიზაციაში ხისტი იერარქიული ურთიერთობების ერთერთ მიზეზად შესაძლოა იქცნენ. როგორც ერთერთმა კვლევამ აჩვენა, იგი იერარქიის უამრავ დონეს შეიცავს. გამოთვლილია, რომ საფრანგეთში, გერმანულ ორგანიზაციებთან შედარებით, 2-ჯერ მეტი მენეჯერია.

ამ მონაცემებს ადასტურებს ჟ. ლ. ბარსოსა და პ. ლოურენსის კვლევებიც, რომლებშიც ისინი ასკვნიან, რომ „საფრანგეთს გააჩნია იერარქიული სიხისტისა და ძალაუფლების პატივისცემის დიდი ხნის ტრადიცია" ეს ორგანიზაციული მახასიათებელი შესაძლოა, კავშირში იმყოფებოდეს მმართველობითი კადრების სმხედრო გარემოდან წარმომაცლობასთან, სადაც მკაცრი იერარქია აუცილებლობას წარმოადგენს.

ორგანიზაციაში ძალაუფლების გადანაწილებისადმი მიდგომა, რომელიც ემყარება უმდაბლესი რგოლიდან უმაღლესამდე მკაცრი იერარქიული კიბის ფორმირებას და ფუნქციებისა და მოვალეობების მკაცრ განაწილებას, ელიტარულ ქცევასა და სტატუსზე ორიენტირებულ აზროვნებას უწყობს ხელს.

ფრანგულ ორგანიზაციებში არსებულმა მართვის ფორმალურმა და ბიუროკრატიულმა სტრუქტურამ, ხისტმა იერარქიულმა ურთიერთობების არსებობამ გამოხატულება პოვეს ა. ლორანის კვლევაში, რომელმაც მოახდინა 9 ევროპული ქვეყნისა და აშშ წარმომადგენელი, ანუ სხვადასხვა კულტურის მატარებელი მენეჯერების შედარება და განიხილა მათი საბაზისო ნარმოდგენები ორგანიზაციის შესახებ. მან მოახდინა საზომების მთელი რიგის იდენტიფიცირება, მათ შორის ისეთებისაც, რომლებსაც დააქვა „ორგანიზაციები, როგორც იერარქიული ურთიერთობების სისტემები" და „ორგანიზაციები, როგორც

როლების ფორმალიზაციის სისტემები".

ლორანი მივიდა დასკვნამდე, რომ ფრანგი მენეჯერები განიცდიან როლების ფორმალიზაციის შედარებით მაღალ მოთხოვნილებას. ლორანის მონაცემები ადასტურებენ ფრანგი მენეჯერების იქრარქიის კლასიკური ტრადიციული ტიპისადმი მიდრეკილებას. ფრანგი მენეჯერების მმართველობითი კადრებისადმი საკუთარი კუთვნილების სტატუსზე ორიენტირებილი ნარმოდგენები და მიდგომები ხაზს უსვამს მათ ინტელექტუალურ შესაძლებლობებსა და უნარებს და ზეგავლენას ახდენენ მართვის სხვა ფრანგულ სტრუქტურებზეც.

ზოგიერთი სპეციალისტისა და მკელევარის აზრით არსებობს დიდი ალბათობა იმისა, რომ ფრანგულ ორგანიზაციებში კულტივირებული იერარქიული სტრუქტურები ხელს უნყობდნენ პასუხისმგებლობის ზღვრული მოცულობის შემცირებას. მათ შეუძლიათ, აგრეთვე, შექმნან პრობლემები კომუნიკაციაში და შეამცირონ მმართველობის უმაღლესი რგოლის მხრიდან განხორციელებული ონტროლის ეფექტიანობა. გარდა ამისა, შესაძლოა მოხდეს მკაფიო საზღვრების „ნაშლა" სამსახურეობრივ მოვალეობებსა და სხვადასხვა თანმდებობებს შორის

ლიდერობა და ფრანგული ორგანიზაცია

ორგანიზაციული კულტურის ზოგიერთი თავისებურება, რომელიც ფრანგულ კომპანიებს ახასიათებთ, ზემოთ იყო განხილული. ჰოფსტედეს შეფასებების შესაბამისად საფრანგეთი განეკუთნება ქვეყანათა რიცხვს, რომლებიც ტრადიციულად ხასიათდებიან ძალაუფლების დისტანციით და სადაც აშკარად შეიმჩნევა ხელქვეითების ხელმძღვანელზე დამოკიდებულება. საფარანგეთს იერარქიული ურთიერთობების, ძალაუფლების პატიესცემისა და ცენტრალიზაციის დიდი ხნის ტრადიციები გააჩნია. ფრანგულ ორგანიზაციაში საკვანძო ცნებას „ძალაუფლება" (*pouvoir*) ნარმოადგენს. მთლიანობაში ეს განასხვავებს საფრანგეთსა და მის ორგამიზაციებს სხვა ქვეყნებისაგან, რომლებშიც საკვანძო ცნება შესაძლოა გახდეს „ნესრიგი" (გერმანია), „თანასნორობა" (სკანდინავიის ქვეყნები) და მრავალი სხვა. ქვეყნებისა და მათი ორგანიზაციული თეორიების ეროვნული პარადიგმები მოყვანილია ცხრილი 13.2.1.

ცხრილი 13.2.1. ორგანიზაციული თეორიების ეროვნული პარადიგმები

ქვეყანა	პირველად იყო...
აშშ	... *ბაზარი*
საფრანგეთი	... *ძალაუფლება*
გერმანია	... *წესრიგი*
ნიდერლანდები	... *კონსენსუსი*
სკანდინავიის ქვეყნები	... *თანასნოროობა*
ჩინეთი	... *ოჯახი*
იაპონია	... *იაპონია*

ნყარო: *Hofstede G.* An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories // Organization Studies, 1996, Vol. 17, No. 3. P. 534.

ფრანგული იერარქიის კლასიკური იმიჯი მოიცავს ცენტრალიზაციას, ხელმძღვანელის მნიშვნელოვან ძალაუფლებას, და სამსახურებრივ დისტანციას ხელქვეითებსა და ხელმძღვანელებს შორის. ფრანგული კომპანიები ნარმოადგენენ მაღალიერარიულ სტრუქტურებს, რომელთა სათავეში გენერალური დირექტორი/პრეზიდენტი დგას (*PDG*), რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებებს, ხელმძღვანელობს კომპანიას და აკონტროლებს მის პოლიტიკას. ფუნქციები, რომელთაც ფრანგულ კომპანიებში ასრულებს ერთი

ადამიანი – *PDG*, ბრიტანულ და ამერიკულ კომპანიებში ასრულებენ ორნი: დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და გენერალური აღმასრულებელი დირექტორი, ხოლო გერმანულ კომპანიებში კი – დამკვირვებელთა საბჭოს თავმჯდომარე (Vorstandsvorsitzender) და ტექნიკური დირექტორი.

PDG არავის ნინაშეა ანგარიშვალდებული, მნიშვნელოვან საკითხებს კომპანიაში ძალზე იშვიათად ეყრებათ კენჭი, იმ იშვიათ შემთხვევებში კი, როცა კენჭისყრა მაინც ტარდება, *PDG* თანხმობის გარეშე გადანყვეტილებები მაინს არ მიიღება.

ფრანგი ტოპ-მენეჯერები თელიან, რომ თავისი მაღალ პოსტებს სამსახურეობრივ იერარქიაში ისი საკუთარი მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობების გამო იკავებენ. ამიტომაც მათ უნდა მიიღონ ყველა მნიშვნელოვანი გადანყვეტილება და იყონ ყველა იმ საქმისა და პრობლემის კურსში, რომლის შესახებ გადანყვეტილებებს დაბალი რგოლის მენეჯერები ღებულობენ.

ფრანგი მენეჯერებისა და ხელმძღვანელებისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნიათ ტიტულებს, სხვადასხვა ნიშნებსა და სიმბოლოებს, რომლებიც ხაზს გაუსვამენ მათ ძალაუფლებასა და პასუხისმგებლობას – ეს ოფისების განლაგებაც არის, მათი სახელები, ტიტულები და რეგალიები კარების აბრებზე, მათთან მოხვედრის რთული პროცედურა მოსაცდელი ოთახებისა და სამდივნოების სახით და ა. შ. მაგალითად, კომპანიის *L'Air Liquide* სტრუქტურული იერარქია ჩანს კაბინეტების განლაგებაში: პრეზიდენტისა და მისი უახლოესი გარემოცვის კაბინეტები სათაო ოფისის ბოლო სართულზეა განლაგებული, ვიცეპრეზიდენტები თითო სართულით დაბლა არიან განთავსებულნი, უფრო დაბალ სართულებზე კი განლაგებულია მენეჯერების კაბინეტები იერარქიასთან სრულ შესაბამისობაში. პირველ სართულზე მემანქანეთა ბიუროა განთავსებული.

ძალაუფლების ერთი ლიდერის ხელში თავმოყრის პრინციპი მართვის ფრანგული მოდელის განუყრელი ნანილია. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ფრანგები ბრმად ემორჩილებიან ცენტრალურ ხელისუფლებას. პირიქით: არსებობს მუდმივი დაძაბულობა ერთის მხრივ ძლიერი ძალაუფლების სურვილსა და მეორეს მხრივ მის წინააღმდეგ მიმართული ინდივიდუალურ პროტესტს შორის.

პირველი შეხედვით ფრანგულ კომპანიებში არსებული სიტუაცია შესაძლოა ვინმეს დემოკრატიულადაც კი მოეჩვენოს. უფროსი ხელქვეითებს მიმართავს „შენობით", ულიმის, შეუძლია მხარზე ხელის დაკვრით გამოხატოს კარგი დამოკიდებულება. სინამდვილეში ფრანგული საქმიანი კულტურა ავტოკატიულია. გადანყვეტილებას ერთპიროვნულად მხოლოდ ერთი ადამიანი ღებულობს.

მ. რაიპლენი წერს: „ალბათ ცოტა ქვეყანა არსებობს, სადაც შეუძლიათ ბიუროკრატიული სტრუქტურის ეფექტიანად ამუშავება. საფრანგეთი უეჭველად მიეკუთვნება ასეთი ქვეყნების რიცხვს. მაგრამ უკანასკნელ ნლებში ბევრს ლაპარაკობენ უფრო ბტყელი იერარქიის შექმნის თაობაზე, რომელიც სტიმულს აძლევს პერსონალს და ზრდის მოქნილობას. ეჭვს არ ინვევს, რომ ყოველივე ეს აიძულებს ბიუროკრატიას, დათმოს საკუთარი პოზიციები."

გადაწყვეტილებების მიღება

მართვის სტრუქტურების სხვადასხვა მეცნიერულ კვლევებში ხაზგასმულია, რომ გადანყვეტილებების მიღების პროცესი ფრანგულ ორგანიზაციებში გამოირჩევა ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით.

ღებულობენ რა გადანყვეტილებებს, ფრანგი მმართველები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თავისი ქცევებისა და აზროვნების რაციონალურ ასპექტებს. ამ დროს რაციონალურობა განიხილება, როგორც იდეალი, რომელიც ესატყვისება კარტეზიანელობას. კარტეზიანული მეთოდი შედგება რამდენიმე მარტივი წესისგან:

- პირველი წესი მდგომარეობს იმაში, რომ საჭიროა ჯერ სასტარტო წერტილის მოძებნა, რომელიც იმდენად ნათელია, რომ არ ბადებს არავითარ ეჭვს;
- მეორე წესი კი მდგომარეობს იმაში, რომ საჭიროა მოძრაობა უფრო მარტივი ელემენტებიდან რთულისკენ და ამის კეთება დედუქტიური, მკაცრად კონტროლირებადი მეთოდით არის საჭირო, ყოველგვარი ნახტომის გარეშე.

რენე დეკარტის იდეალს მეცნიერებაში მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულებების ანალიზის მათემატიკური მეთოდები შეადგენდა, ხოლო თვით დეკარტი უარყოფდა ინტუიციასა და ემოციას პრობლემის არსის წვდომის პროცესში. იმისთვის, რომ აღვნეროთ ფრანგულ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი, შეიძლება გამოვიყენოთ პროცესის საერთო მოდელი, რომელიც შედგება ცხრა თანმიმდევრული ეტაპისგან:

1. სიძნელეების სიმპტომების გააზრება და გარკვევა;
2. პრობლემის იდენტიფიკაცია;
3. პრობლემის ფორმულირება;
4. ალტერნატივის ძიება;
5. ალტერნატივის შეფასება;
6. ალტერნატივის არჩევა;
7. ქმედების დასანყისი;
8. გადაწყვეტილების რეალიზაცია;
9. კონტროლი.

კვლევებმა აჩვენეს, რომ ფრანგები მეტ დროს 4 და 5 ეტაპზე ხარჯავენ, ანუ ალტერნატივის ძიებაზე და შეფასებაზე. ე.ი. ისინი მიდრეკილნი არიან ლოგიკური ანალიზისკენ კარტეზიანული იდეალის შესაბამისად. ფრანგი მენეჯერები მიისწრაფიან, იპოვონ ახალი, არაორდინარული და ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები, რაც შემდეგი გარემოებებით შეიძლება აიხსნას:

ჯერ ერთი, ეს შეიძლება ასახავდეს საფრანგეთში არსებულ მომხმარებლის განწყობას, რომლებიც, როგორც ნესი, არ ღებულობენ სტანდარტულ გადაწყვეტილებებს;

მეორეც, ფრანგებს ჯერ კიდევ სასკოლო ასაკში მოეთხოვებათ ინტელექტუალური შესაძლებლობების გამოვლენა. სკოლაში, ისევე როგორც ურთიერთობების სხვა სფეროებში, ეს ფასობს ყველაზე უფრო მეტად და უზრუნველყოფს პრესტიჟს და გარშემომყოფთა პატივისცემას. ჟ. ლ. ბარსო და პ. ლორენსი აღნიშნავენ, რომ „ინტელექტუალურ შესაძლებლობათა მაღალი პრესტიჟი ფრანგული საზოგადოების დიდი ხნის ტრადიციას ნარმოადგენს. იქ, სადაც ამერიკა ადიდებს ფულს, გერმანია – შრომას, დიდი ბრიტანეთი – სისხლისმიერ ნათესაობას, საფრანგეთი ადიდებდა და ადიდებს ადამიანთა გონებრივ შესაძლებლობებს".

მესამე ახსნა დაკავშირებულია საშუალო დონის მენეჯერთა შორის კონკურენციასთან, რომელის აძლევს შესაძლებლობას უფრო ჭკვიანებსა და მოსაზრებულებს, გამოიჩინონ თავი პრობლემების ორიგინალური და უჩვეულო გადაჭრის მეშვეობით. მეტიც. როგორც ცნობილია, ინტელექტუალობის განმარტება საფრანგეთში გულისხმობს აბსტრაქტულ, კონცეპტუალურ აზროვნებას, ანალიზის მატემატიკური მეთოდების ფლობას. ფრანგულ საზოგადოებაში პროფესიები და თანამდებობები რანჟირდება აბსტრაგირების ხარისხის მიხედვით და ინტელექტუალური საქმიანობაც არ ნარმოადგენს გამონაკლისს. რაც მეტი თეორიული ცოდნა და აბსტრაგირება მოეთხოვება პროფესიას, მით უფრო პრესტიჟულია და კეთილშობილი იგი. ასე მაგალითად, ფინანსები უფრო კეთილშობილურ საქმიანობად ითვლება, ვიდრე ნარმოება, ელექტროტექნიკა უფრო პრსტიჟულია, ვიდრე მექანიკა და ა.შ.

ფ. დ'ირიბარნი ავლებს პარალელს აბსტრაქტირების ხარისხისა და თეორიული ცოდნის დონის მიხედვით თანამედროვეობაში და შუა საუკუნეებში სასულიერო და საერო საქმიანობაში არსებულ განსხვავებებს შორის. იგი სვამს პოლემიკურ კითხვას: „რა შეიძლება იყოს „წმინდა" მათემატიკაზე უფრო კეთილშობილი?", გულისხმობს რა მათემატიკას, რომელსაც არ გააჩნია პრაქტიკული გამოყენება და გამოყენებითი ხასიათი. რაც ახლოა ფუნდამენტურ მეცნიერებებთან და შესაბამისად შორს გამოყენებითობასთან, მით მაღალია იერარქიული მდგომარეობა. ყველაზე პრსტიჟული საინჟინრო სკოლა *Ecole Polytechnique,* საერთოდაც ამაყობს იმით, რომ არ ამზადებს ინჟინერ-სპეციალისტებს.

კვლევები გვიჩვენებს, რომ გადაწყვეტილებების მიღების მოდელის ეტაპზე 6 (ალტერნატივის არჩევა) ფრანგი ხელმძღვანელი იშვიათად მიმართავს იმ მენეჯერებსა და სპეციალისტებს, რომლებიც ნინა ეტაპებზე ახდენდნენ ალტერნატიების ძებნას. ეს ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილება არ ასახავს იმათ აზრს, ვინც ასრულებს ინსტრუქციებს და მითითებებს, ანუ ისინი დამოკიდებულია ზემდგომ ხელმძღვანელობაზე.

გადაწყვეტილებების მიღების ფრანგული მოდელის მოდელის ეტაპები 7 (ქმედების

დაწყება) და 8 (გადანყვეტილების რეალიზაცია), სუსტ ადგილებს წარმოადგენს. ეს შეიძლება აიხსნას იმით, რომ, ფ. დ'ირიბარნის ტერმინოლოგიით, ეს არ არის „კეთილშობილი" საქმიანობა. რუტინული საქმიანობა კი ქვემდგომი მენეჯერებისა და სპეციალისტებისთვის არის უფრო მისაღები. ანუ, შრომის ინტელექტუალურ საქმიანობად და პრაქტიკულ სამუშაოდ ტრადიციული დაყოფის გამო ფრანგი მენეჯერები ნაკლებად იწუხებენ თავს გადანყვეტილებების შესრულებაზე. მაგრამ ეს ფაქტი დაბალანსებულია ყველა დონეზე არსებული მკაცრი კონტროლით (ეტაპი 9).

მენეჯმენტის საკვანძო ფუნქციებზე კულტურის ზეგავლენა საფრანგეთში და შედარებისთვის შვედეთსა და დიდ ბრიტანეთში ნაჩვენებია ცხრილში 13.2.2.

მაგრამ ფრანგული მენეჯმენტის განმასხვავებელი ნიშნები, რომლებიც მის კონკურენტულ უპირატესობას შეადგენს, გლობალური კონკურენციის პირობებში შესაძლოა ნაკლოვანებად გარდაიქმნას. მაგალითად, მსხვილი ფრანგული კომპანიების რიგმა (*Usinor-Sasilor, Thomson, GroupeBull)* აშშ-ში აქტივების შეძენის შედეგად სერიოზული პრობლემები განიცადეს. ამის მიზეზი გახდა ის, რომ ახალგაზრდა ფრანგი მენეჯერები თავს არიდებდნენ საზღვარგარეთის ფილიალებში მუშაობას (ნაკლებად პრესტიჟულობის გამო), ხოლო ამერიკელი მენეჯერები კი არ მუშაობდნენ ისე, როგორც ეს ფრანგულ კომპანიაშია მიღებული. მათი განსხვავებული სტილი კი ზემოთ ხსენებული კომპანიების რენტაბელობის დაცემით დაგვირგვინდა. ფრანგული მენეჯმენტის მოდელს გააჩნია ძლიერი მხარე – ინტელექტუალური შესაძლებლობების ნარმოჩენა, მაგრამ ამჟდროულად როცა საჭიროა ბიზნეს-გარემოს სწრაფ ცვლილებებზე რეაგირება, იგი ნაკლებად მოქნილია.

მიუხედავად ამისა, ფრანგული მენეჯმენტი მთლიანობაში ჰარმონიულია და თანმიმდევრული და მას საკუთარი ნათელი ლოგიკა და ნესები, მკაფიო მიზნები და შთამბეჭდავი შედეგები აქვს.

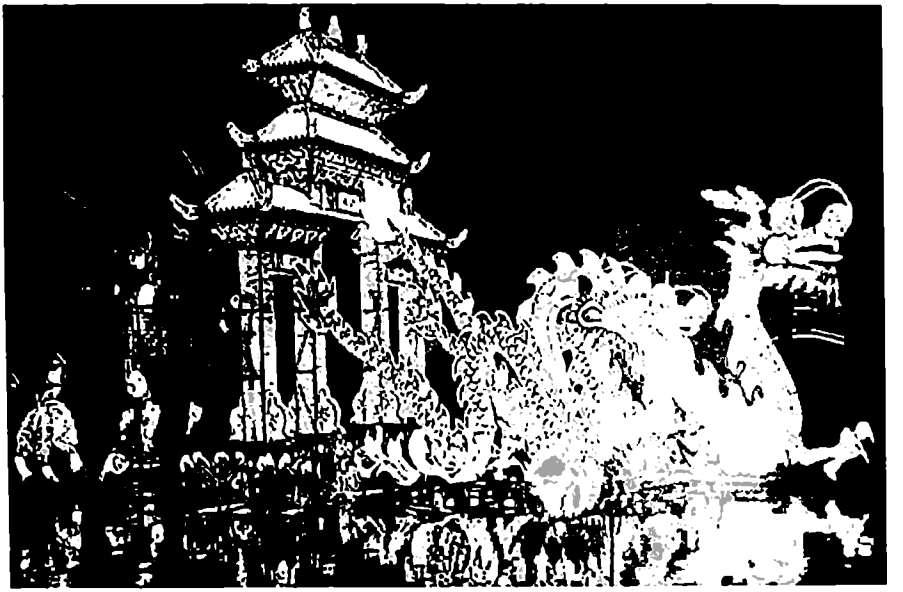
ცხრილი 13.2.2. კულტურის ზეგავლენა ინგლისის, საფრანგეთისა და შვედეთის მენეჯმენტის ფუნქციებზე

	ინგლისი	საფრანგეთი	შვედეთი
ლიდერობა	კონტროლი ეფუძნება ურთიერთნდობას	კონტროლი ეფუძნება ძალაუფლებას	ხელმძღვანელების მიერ ფორმალური ნესების დაცვა ეჭვს იწვევს
	ადამიანების, და არა როლების რანჟირება	როლების, და არა ადამიანების რანჟირება	ადამიანების, და არა როლების რანჟირება
	მენეჯერს შეუძლია ექსპერტებთან გადამისამართება	მენეჯერმა უნდა იცის	
	ხელქვეითებს ესაჭიროებათ კონსულტაცია	ხელქვეითები ელოდებიან კონსულტაციას	ხელქვეითებს ესაჭირო-ებათ კონსულტაცია
	მკაცრი ნესები არ მოსწონთ	ნესების ემოციურ დონეზე მოთხოვნა	არაფორმალური თანასწორობა
	იდეალური უფროსი – დემოკრატი	იდეალური უფროსია სულგრძელი დიქტატორი	შეთანხმება დამახასიათებელი ნიშანია
კომუნიკაცია	ფასობს ზეპირი კომუნიკაცია	უპირატესია წერილობითი კომუნიკაცია	კომუნიკაცია ვერბალუ-რია, არაფორმალური და ძალზე მკაფიო
	პიროვნულ ურთიერთობას ენიჭება უპირატესობა	ვერბალური კომუნიკაცია ხშირად ფორმალურია	ნორმას წარმოადგენს სიადვილე და გამჭვირვალობა
	კომუნიკაცია პრაგმატულია	კომუნიკაცია აბსტრაქტულია და დიდაქტიკური	კომუნიკაცია ლაკონურია და ფოკუსირებულია საქმიან მხარეზე

	კომუნიკატიური ტრადიციები აძლიერებს ძალაუფლებრივ ურთიერთობას		
პრობლემების გადაწყვეტა	ინდივიდუალური და ჯგუფური	ინდივიდუალური	ინდივიდუალური და ჯგუფური
	გათვალისწინებულია იდეა და არა როლები	გათვალისწინებულია როლები	გათვალისწინებულია იდეა და არა როლები
	ხელქვეითებს შეუძლიათ, იყონ ექსპერტები	ხელქვეითები ელიან პასუხს	ხელქვეითებს შეუძლიათ, იყონ ექსპერტები
	მენეჯერის როლი გამოხატება გადაწყვეტილებების ფორმირებაში	მენეჯერმა იცის პასუხები და ღებულობს გადაწყვეტილებებს	მენეჯერის როლი გამოხატება გადაწყვეტილებების ფორმირებაში
	მოდელებისა და პრეცენდენტების შეზღუდული გამოყენება	მოდელებისა და პრეცენდენტების ფართო გამოყენება	მოდელებისა და პრეცენდენტების შეზღუდული გამოყენება
სტრატეგია და დაგეგმვა	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
	მოკლე წერილობითი დოკუმენტები	ფორმალიზებული და დეტალური დოკუმენტები	მოკლე წერილობითი დოკუმენტები
	ბიზნესი ფოკუსირებულია მმართველობით ფუნქციაზე	ბიზნესი ფოკუსირებულია მმართველობით ფუნქციაზე	ბიზნესი და გარემო მიმართულია ფუნქციების ერთიან შესრულებაზე

საკონტროლო კითხვები

1. როგორია ფრანგული ეკონომიკური მოდელის განვითარების სახასიათო ნიშნები?
2. როგორია სახელმწიფოს როლი თანამდეროვე ფრანგულ ეკონომიკაში?
3. როგორ არის ანყობილი ბიზნესისა და სახელმწიფოს ურთიერთობა საფრანგეთში? როგორ ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფო მართვის ფრანგულ მოდელზე?
4. შეადარეთ სახელმწიფო და კერძო მენარმეობის ეფექტიანობა საფრანგეთში. ეკონომიკის ამ ორი სექტორიდან რომელია უფრო კონკურენტუნარიანი და ეფექტიანი და რატომ?
5. ფრანგული მენეჯმენტის რომელი ელემენტების გამოყენებას ურჩევდით ქართულ კომპანიებს და რატომ? პასუხი დაასაბუთეთ.
6. რა თავისებურებები გააჩნია საფრანგეთში მმართველობითი კადრების მოზადებას?
7. როგორია მენეჯერის სტატუსი საფრანგეთში?
8. აღნერეთ ლიდერობის სტილი საფრანგეთში.
9. როგორ ხორციელდება ფრანგი მენეჯერის საქმიანი კარიერა?
10. როგორ ულინდება ფრანგული საქმიანი კულტურის თავისებურებები გადაწყვეტილებების მიღებისას?



თავი 14
ჩინური მენეჯმენტი

14.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის (ჩსრ) ტერიტორია შეადგენს 9,6 მლნ კვ.კმ, ხოლო მოსახლეობა – დაახლოებით 1,3 მლრდ ადამიანი (2007) ნელს. ჩინეთის მშპ 2006 ნელს მსყიდველობითი უნარის პარიტეტით იყო დაახლოებით $10 ტრლნ, და ამ მაჩვენებლით ჩინეთმა დაიკავა მსოფლიო ეკონომიკაში მეორე ადგილი აშშ-ს შემდეგ. მშპ-ს მაცვენებელი ერთ სულ მოსახლეზე (დაახლოებით 7,7 ათასი 2006 წ.), პრნციპში არც ისე მაღალია, მიუხედავად ამისა ჩინეთი გარკვეულ ნარმატებას აღწევს ამ მიმართლებით, ყოველ ნელს შედარებით მაჩვენებლებში მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყნებისაგან თავისი ჩამორჩენილობის შემცირებით. კერძოდ, ჩინეთის მნიშვნელოვან ნარმატებად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ის, რომ ბოლოს ორი ნლის განმავლობაში მან მოახერხა ღარიბების რიცხვის შემცირება 200 მლნ ადამიანით.

როდესაც ქვეყანას ეუნოდებთ ჩინეთს, უნდა გვახსოვდეს, რომ დიდი ჩინეთი შედეგება სამი ნაწილისგან, პირველ რიგში ეს არის ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა, რომელიც უკვე მოკლედ დავახასიათეთ. შემდეგ პონკონგი, რომელიც ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ნანილად იქცა 1997 ნელს, მაგრამ რომელიც 50 ნლის განმავლობაში ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკასთან გაერთიანების მომენტიდან ინარჩუნებს ავტონომიურ სტატუსს და საკუთარ კანონმდებლობას. და ბოლოს, ტაივანი, რომლის სუვერენიტეტს არ აღიარებს ჩინეთი, ხოლო ჩინეთის სახალო რესპუბლიკის გრძელვადიანი პოლიტიკა მიზნად ისახავს კომუნისტური ჩინეთის შემადგენლობაში მეანბოხე ტაივანის დაბრუნებას. მოცემული თავის ფარგლებში ჩინეთზე საუბრობას, კონკრეტულად ჩინეთის სახალხო რესპუბიკას ეიგულისხმებთ.

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა – ეს არის ერთ-ერთი უძლიერესი მსოფლიო სახელმნიფო. ქვეყანას შედის ბირთვულ ბლოკში, უშვებს კოსმოსურ ჰომალდებს (მათშორის საპილოტოებსაც), გაეროს უშიშროების საბჭოს მუდმივი ნევრია. ჩინეთს გააჩნია უზარმაზარი რესურსი. მოსაბლეობის რაოდენობით ვერც ერთი ქვეყანა ვერ შეედრება მას, რადგან დედამინის ყოველი მეხუთე მოსახლე ჩინელია. მნიშვნელოვანია ასევე მინის და სასარგებლო ნიალისეულის რესურსი. ჩინეთი მარცვლეულის, ხორცის, ბოსტნეულის და ხილის, კალის, ნახშირის, ბამბის მსოფლიოში უმნიკვესელი მწარმოებელია. გარდა ამისა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა შედის ტყვიის, თუთიის, ალუმინის, ნიკელის და მერქნის მწარმოებელთა ხუთეულში. ძველი ჩინური ცივილიზაცია მდიდარია კულტურული მემკვიდრეობით.

ჩინეთი ჯერ კიდევ ძველი დროიდან იყო მსოფლიოს ნამყვანი სახელმნიფო მეცნიერების და ტექნიკის განვითარების ხარისხით. ჩინელების გაკეთებული გამოგონებების ისტორია მოიცავს თითქმის დღევანდელ დღემდე ისეთ მნიშვნელოვან გამოგონებებს, როგორც:

- კომპასი (I საუკუნე ჩვენს ნელთ აღრიცხვამდე);
- ქაღალდი (I საუკუნე ჩვენი ნელთ აღრიცვით);
- რკინის ნარმოების პროცესი (IV საუკუნე);
- ქაღალდის ფული (X საუკუნე);
- რაკეტები (XI—XII საუკუნეები) და ა.შ.

ჩინურმა ტექნოლოგიებმა მსოფლიო ჯერ კიდევ 600-1500 ნლებში შეცვალეს, როდესაც ჩინეთი ნარმოადგენდა მსოფლიოს ნამყვან ქვეყანას ტექნიკური თვალსაზრისით. ჩინეთი დღესაც ინარჩუნებს მნიშვნელოვან პოტენციალს მსოფლიო კლასის ტექნოლოგიების ნარმოებაში, მას ასევე გააჩნია მონინავე მეცნიერები და მსხვილი კვლევითი ცენტრები. ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის აღიარებას ხელს უნყობს ის ფაქტი, რომ 1998 ნლის ნოემბერში პეკინში შეიქმნა კომპანია *Microsoft*-ის კვლევითი ცენტრი, ერთადერთი აშშ-ს ფარგლებს გარეთ. კომპანიის ხელმძღვანელების აღიარებით, მსოფლიოში სხვა უკეთესი ადგილი ვერც კი მოიძებნებოდა. გარდა ამისა, ჩინეთი შედის მსოფლიოს იმ სამ ქვეყანათა რიცხვში (აშშ-თან და რუსეთთან ერთად) ვინც უშვებს საპილოტო კოსმოსურ ჰომალდებს.

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკური სისტემნა იმითაა თავისებული, რომ ნარმოადგენს საბაზრო ურთერთობებს კომუნისტური პარტიის ზედამხედველობის ქვეში.

ჩინეთმა ამ სისტემის შემოყვანა 1978 წლიდან დაიწყო. მიუხედავად კომუნისტური იდეოლოგიისა, ჩინეთი ნარმოადგენს ერთ-ერთ მსოფლიო ლიდერს ეკონომიკური ზრდის ტემპების მიხედვით, ხოლო 2010 წელს ჩინეთის კომუნისტური პარტიის (ჩკპ) ჩანაფიქრით უნდა დაეწიოს აშშ-ს მშპ-ს ჯამური მოცულობით. მიუხედავად ამისა ჩინეთისთვის ზესახელმწიფოდ ნოდება ნაადრევია. ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა განიცდის სერიოზულ სიძნელეებს თავის განვითარებაში, რომლებიც პირველ რიგში დაკავშირებულია ეროვნული ეკონომიკის მოდერნიზაციისთვის საკუთარი ტექნიკური და ფინანსური შესაძლებლობების ნაკლებობასთან.

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკური განვითარების მოდელი

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკური განვითარების დამახასითებელ თვისებებს 1990 წლების ბოლომდე ნარმოადგენდა ორი თავისებურება:

1. გავითარების მაღალი ტემპები.
2. ეკონომიკური ზრდის უპირატესად ექსტენსიური ხასიათი

გავითარების მაღალი ტემპები. ჩინეთი – მსოფლიოში უმსხვილესი აგრო-სამრენველო სახელმნიფოა, ამიტომ ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის მთავარ სტრატეგიულ მიზნად იქცა მსოფლიოში პირველ პოზიციებზე გასვლა სამრენველო ნარმოების ხარისხის მიხედვით. ჩამორჩენილობის ლიკვიდაციისთვის, მშპ-ს, როგორც ჯამური ისე ერთ სულ მოსახელზე გათვლილის, დონის ამაღლებისთვის, ჩინეთისთვის აუცილებელია თავისი განვითარების მაღალი ტემპების შენარუჩუნება. არ არის შემთხვევით, რომ ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკურ ზრდის საშუალო ტემპებმა 1990 წლებში შეადგინეს დაახლოებით 10%, ხოლო XXI საუკუნის დასაწყისში ჩინეთი იყო ერთ-ერთი ყველა, რომელმაც მოახერხა მშპ-ს ზრდის შენარუჩენბა 9% ნიშნულზე წელინადში (2004 წელს მშპ-ს ზრდის ტემპებმა შეადგინეს 9,1%).

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკური ზრდის „ძრავას" წარმოადგენს შიდა მოხმარება და ქვეყნის უზარმაზარი და სწრაფად მზარდი მოსახლეობის შიდა მოთხოვნა. ზრდის ძირითად ნყაროებს ნარმოადგენ:

- შრომითი რესურსი;
- ბუნებრივი რესურსი;
- მყარი დაგროვებითი საინვესტიციო მექანიზმის ფორმირება, რომლის საფუძველია დაგროვების და ინვესტირების მაღალი ნორმები (მშპ-ს სტრუქტურაში ინვესტიციებმა დაახლოებით ერთი მესამედი შეადგინეს, რაც ორჯერ აღემატება აშშ-ს ანოლოგიურ მაჩვენებელს).

ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ზრდის მაღალი ტემპები შეიმჩნევა მთლიანად ეკონომიკური სისტების გარდაქმნასთან ერთად, რომლისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ცვლილებები:

- შერეულ ეკონომიკაზე გადასვლა საზოგადოებრივი საკუთრების ნამყვანი როლის შენარჩუნებასთან ერთად;
- ბუნებრივი ეკონომიკის გარდაქმა სასაქონლო ფულად ეკონომიკად;
- საბანკო სისტემის სასაქონლო ფულადი ბრუნვის, ფასწარმოების რეფორმირება.

მთლიანობაში რეფო დ ბუნებრივი რმები არ არლეეენ ეკონომიკური სისტემის სახელმნიფო და კოოპერატიულ სტატუსს.

ეკონომიკურ ზრდაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეროვნული ეკონომიკის ღიაობის პოლიტიკა. ჩინეთი მაღალი ხარისხითაა ინტეგრირებული მსფლიო ეკონომიკური კავშირების სისტემაში. 2002 წელს იგი იკავებ მე-5 აგილს საქონლის ექსპორტი მიხედვით (ამასთან საქონლის ნამყვანი მსოფლიო ექსპორტიორების რეიტინგში პონგონკი მე-11 ადგილს იკავებდა) და მე-6 ადგილზე როგორც საქონლის იმპორტიორი (პონკონგი – მე1- ადგილი). ჩინეთის ნილზე მოდის განვითარებად ქვეყნებში განხორციელებული ყველა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების 40%. ამასთან 2003 წელს ჩინეთი ნარმოადგენდა მსოფლიო ლიდერს მოზიდული პირდაპირი უცხოული ინვესტიციების მოცულობით ($53 მლრდ). ჩინეთის ასეთი მაღლი ნილი ინვესტიციების ბაზარზე, პრინციპში, საკმაოდ თავისებურად აიხსნება. ჩნეთი ეკონომიკაში უცხოურ ინვესტორთა თით-

ქმის 80% საზღვარგარეთ მცხოვრების ეთნიკური ჩინელები არიან (ხუანციაო). ამასთან ხუანციაო აკონტროლებს სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნებშ ეკონომიკური მოღვაწეობის ნახევარზე მეტს.

მნიშვნელოვან ზეგავლენას სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესსზე ახდენს ტექნოლოგიების იმპორტი, რომელიც იძლევა ეკონომიკის ისეთი პროგრესიული განვითარებას, როგორც პროგრამული უზრუნველყოფის, ახალი მასალების ნარმოება, ტელესაკომუნიკაციო ინდუსტრია, ბიოტექნოლოგიები, ჯანდაცვა. ჩინეთის სილიკონის ველისკენ, რომელიც განლაგებულია პაიდიანის რაიონში, პეკის ჩრდილოეთით *(HaidianArea), და რომელიც მოითვლის კელეეითი ცენტრების და უნივერსიტეტების დიდ რაოდენობას, უკვე მიიმართება ტექნოლოგიური თვალსაზრისით მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყნების ყველა მონინავე კომპანია. ჩინელები განსხვავდებიან თავისი შესანიშნაი მათემატიკური მომზადებით, უცხო ენის შესნავლის შესაძლებლობებით (პირველ რიგში – ინგლისური). მრავალი დასავლური სპეციალისტის აზრით, ჩინელი მეცნირების მიერ ჩატარებული სამეცნიერო კელეეების ხარისხი თეორიულ და გამოყენებით დონეზე უბრალოდ ფანტასტიურია.*

ჩინეთში სამეცმიერო-ტექნიკური და საცდელ-საკონსტრუქტორო გამომუშავებზე გაწეული დანახარჯების ნილი XXI საუკუნის დასანყისში უკვე შეადგენდა მშპ-ს 1,1%, მაშნ როდესაც 1990 წელს ეს მაჩვენებელი უტოლდებოდა მშპ-ს 0,6%. ამასთან სამეცნიერო-ტექნიკურ და საცდელ-საკონსტრუქტორო გამოგონებებში ჩინური ინვესტიციების 40% მოდის სახელმნიფოზე, 60% – ჩინური და უცხოური კერძო კომპანიები. 2003 წელს ჩინეთი იმყოფებოდა მე-3 ადგილზე სამეცნიერო კელეეების და საცდელსაკონსტრქტორო დამუშავებების ასიგნების მასშტაბით. ამ მაჩვენებლით ჩინეთი მხოლოდ აშშ-ს და იაპონიას უთმობს. მხოლოდ განათლებაზე და სამეცნირო-ტექნიკურ და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებებზე ფუნდამენტური კელეეების და მედიცინის სფეროში სახელმნიფომ გამოყო $10 მლრდ. ამასთან ინჟინერების და მეცნიერების რიცხვით, რომლებსაც ამზადებს განათლების ჩინური სისტემა, ჩინეთი უკვე აშშ-ს უტოლდება. ეს ასევე ასახავს მეცნიერების და ტექნოლოგიების სახელმნიფო მხარდაჭერის საკმაოდ მათალ ხარისხს, და სახრეთ-აღმოსაელეთი აზიის ქვეყნების საორიენტაციო ფასეულობების განსაკუთრებულ სისტემას, სადაც სახელმნიფო და კერძო დანახარჯების მნიშვნელოვანი ნილი განეულია მეცნიერებაში, განათლებაში და თანამედროვე ტექნოლოგიებში.

უცხოური ინვესტიციები და ტექნოლოგიები ახდენენ მნიშვნელოვან გაელენას ჩინეთის ეკონომიკის ხარისხიან ზრდაზე. თანდათან იცვლება მოსახლეობის რეპროდუცირების ტიპი, მატულობს მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტთა რიცხვი. სტრუქტურული ცვლილებები ქვეყნის ეროვნულ ეკონომიკაშიც ხდება: ხორციელდება სასოფლო მეურნეობის ქიმიზაცია, მრენველობის რეკონსტრუქცია, სწრაფი ტემპებით ვითარდება მაღალი ტექნოლოგიების დარგები (ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ელექტრონიკი, ეროკოსმოსური მრენველობა და ა.შ.) თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები სულ უფრო აქტიურად აღნევენ ჩინელების ყოფაში, ხოლო ინტერნეტის ქსელის გაეითარებით ჩინეთის შედარება შეიძლება მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყნების დონესთან, და 2006 წელს იგი უნდა გახდეს მსოფლიოში პირველ სახელმნიფოდ გლობალური კომპიუტერული ობობის მომხმარებლების რაოდენობით (დაახლოებით 155 მლნ ადამიანი).

ჩინეთის ეკონომიკური ზრდის უპირატესად ექსტენსიური ხასიათი. ჩინეთის ეკონომიკის რეპროდუცირების ექსტენსიურ ტიპზე გადასელის პრობლემა უპირველესყოელისა მოსახლეობის დიდ რაოდენობაში მდგომარეობს. მოსახლეობის დიდ რაოდენობა თავის დროზე ხელს უყობდა მცირე საქონლის ნარმოების, კუსტარულ მრენველობის ფართომასშტაბურობას. შემთხვევით არ არის, რომ ქვეყანაში აღმონდა მცირე და ტექნიკურად ჩამორჩენილის სანარმოების უზარმაზარი მასა, სადაც შრომობდნენ ხელოსნები, მკერავები, ფეხსაცმლის მნარმოებლები და ა.შ. კუსტარული მრენველობის განვითარების შედეგად მოხდა მატერიალური და ფინანსური რესურსების გაქარნლვა, რამაც გამოინვია ნარმოების ირაციონალური სტრუქტურა, სანარმოო სიმძლავრის სუსტი გამოყენება (გასაკუთრებით – დამუშავების მრენველობაში), ნედლეული, ენერგეტიკული, მინის და ნყლის ქრონიკული დეფიციტი. ჩინური მოდელი განსხხვავდებოდა შორმის მნარმოებლურობის ძალინ დაბალი ხარიხთით, ხელით შრომის ფართომასშტაბურობით. თავის დროზე პოპულარულმა ანეგდოტებმა (რაკეტის გაშვების, ჩინური ნყალქვეშა ნაეის ძრავის, ელექტროენერგიის ნარმოების და ა.შ. შესახებ) ზუსტად დაიჭირეს განვითარების ჩინური მოდელის

ეს თავისებურება, რომელიც ვარაუდობდა შედეგების მიღწევას თავისი მთავარი სტრატეგიული რესურსის ხარჯზე – დაბალკვალიფიციური შრომითი რესურსის ჭარბი მასა.

შედეგად ჩინეთის განვითარების ექსტენციური გზა ხასიათდება შემდეგი თავისებურებებით:

- ნარმოების ეფექტურობის კრიზისი;
- ნმგებიანი სანარმოების და ნამგებიანობი ზრდა, სახელმნიფო სანარმოების დაბალი ეფექტურობა;
- გადაუხდელობის და სახელმნიფო ვალის ზრდა;
- უმუშევართა რიცხვის მატება;
- ურაყოფითი ზეგავლენა გარემოზე, ჰაბიტატის მნიშვნელოვანი დაბინძურება.

ზრდის ექსტენციური მოდელი კრიზისი უფრო მკვეთრად გამომჟღავნდა 1992-1996 ნლებში, როდესაც აშკარა გახდა, რომ ჩინეთის ეკონომიკის ზრდის ზემაღალი ტემპები ატარებენ ღრმა დამანგრეველ ხასიათს. ამიტომ, 1990 ნლების შუიდან დანყებული ეკონომისტი მეცნიერები და ჩინეთის ხელმძღვანელები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ გავითარების ექსტენსიური მოდელი, ეკონომიკური ზრდის ძირარდლირებული ხასიათი ვერ გადანყვეტს ქვეყნის გაეითირების გადაუდებელ პრობლემებს. გამომუშავდა ჩინეთის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების პროგნოზი 1996-2010 ნლებზე, რომელიც დამტკიცდა სრულიად ჩინეთის ნარმომადგენელთა კრების სესიით 1996 ნლის მარში.

ჩინეთის სამომავლო მაკროეკნომიკური განვითრების სტრატეგიად იქცა „ორი სტრატეგიული გადასვლის" კონცეფცია:

1. ტრადიციული გეგმიური ეკონომის გადასვლა სოციალისტური საბაზრო ეკონომიკის სისტემაზე;

2. ზრდის ექსტენსიური ფორმიდა ინტენსიურზე გადასვა.

ამასთან პირველი „სტრატეგიული გადასვლა" უნდა იქცეს მეორის საფუძვლად. მოცემულმა კონცეპციამ საფუძველის ჩაუყარა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ეკონომიკურ განივთარებას XXI საუკუნეში.

ჩინეთი ეკონონომიკის კონცეპცია და მისი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა გამოყოფს შემდეგ პრიორიტეტებს მნიშნველობის ხარიხის მიხედვით და ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის სფეროებს:

- სასოფლო მეურნეობა, რომლის განვითარება ნარმოადგენს საზოგადოების სოციალური და პოლიტიკური სტაბილურობის პირველ ნინაპირობას. ჩაფიქრებულია სასაოფლო მეურნეობის ყოველმხრივი გავნითარება და გამყარება როგორ უზარმაზარი მოსახლეობის მქონე ქვეყნის სიცოცხლისუნარიანობის და ზოგადად ეკონომიკური განვითარების საფუძველისა. სასოფლო-სამურნეო საქმიანობის ტრანსფორმაცია დაიწყო ჯერ კიდევ 1978 ნლიდა, თუმცა დღემდე 700 მლნ მუშის ნახევარი დაკავებულია აგრარულ სექტორში;
- ეკონომიკის საბაზისო დარგები: ენერგეტიკა, ტრანსპორტი (ინფრასტრუქტურა); მეტალურგია, ქიმიური მრენველობა (მძირე ინდუსტრია);
- დამხმარე დარგები: მანქანათმშენებლობა, ელექტრონიკა, საფეიქრო და კეების მრენველობა.

განსაკუთრებით მნიშვნელობას იძენს მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარება, ისეთების როგორც ელექტრონული, აეროკოსმოსური მრენველობა, უახლესი ტექნოლოგიები. ცვლილებები სტრუქტურულ პოლიტიკაში ინვევენ ცვლილებებს ინვესტირების სფეროში, სახსრების უპირატესად პრიორიტეტულ დარგებში დაბანდებით:

დღესდღეობით ჩინეთში უკვე შექმნილია ეკონომიკური ზრდის ახალ მოდელზე გადასვლის პრიობები:

- ჩაყრილია თანამედროვე ნარმოების საფუძველი;
- ხდება მაღალკვალიფიციური კადრების ფორმირება;
- სნრაფი ტემპებით ვითარდება სამეცნიერო-ტექნიკური და საცდელ-საკონსტრუქტორო სფერო;
- შექმნილია ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატი, თითქმის არარსებობა ქვეყნის უსაფროების გარე საფრთხე.

ჩინეთის განვითარების ინტენსიური მოდელზე გადასვლა ხორციელდება კომუნის-

ტური პარტიის და მთავრობის ყურადღების ქვეშ. ე.წ. „პროგრამაში 2010" მკაფიოდაა აღნიშნული გარდაქმნის პროცესისი მართვის ძირითადი პრინციპები: მაკროეკონომიკური რეგულირება, ერთიანი სახელმწიფო დაგეგმარება (მოდიფიცირებულ ფორმაში), ნორმატიული საბაზრო რეგულირება. გათვალისწინებულია საკანონმდებლო და ადმინისტრაციულ-პოლიტიკური ფართო გამოყენება. კონკრეტული ეკონომიკური მაჩვენებლების და ზრდის ტემპების პროგნოზირება ფრთხილობე, რადგან მიჩნეულია, რომ გადასვლა დაკავშირებული იქნება სოციალურ-პოლიტიკურ დაძაბულოასთან საზოგადოებაში, შესაძლებელია სხვადასხვა კონფლიქტები, რომლებიც ზეგაელენას მოახდენენ გეგმების რეალიზებაზე.

ხელსაყრელი სცენარით მოვლენების გავითარების შემთხვევაში ჩინეთი დაენევა აშშ-ს მშპ-ს საერთო მოცულობით (რაოდენობრივი მაჩვენებლით), თუმცა ამასთან ჩინეთის მშპ-ს ხარისხობრივი მაჩვენებლები (მშპ-ს სტრუქტურა, მისი ტექნიკური დონე, მისი სიდიდე ერთ სულ მოსახლეზე) ბევრად დაუთმობენ ამერიკულებს. მიუხედავად ამისა ჩინეთის განვითარების პროცესი აშკარაა, ხოლო ქვეყნის ხარისხობრივი მაჩვენებლები გაუმჯობესდება დროის განმავლობაში.

ჩინეთის გარდაქმნის პერიოდის ძირითად სიძნელეებს და პრობლემებს ნარმოადგენს:

- ქვეყნის გადატვირთულობა, რომელიც ინვევს შრომით რესურსის სიჭარბეს (განსაკუთრებით დაბალკვალიფიციური სამუშაო ძალის რიგებში) და მთლიანად დასაქმების სირთულე;
- სუსტად სპეციალიზირებული და ინტეგრირებული ეკონომიკის სტრუქტურა, რომელშიც ჩნდება ენერგიის, ნედლეულის, მასალების, სასმელი წყლის, საკვების დეფიციტი;
- რეგიონალური განვითარების არაპროპორციულობა, ქვეყნის შიდა პროვინციების ჩამორჩენილობა სანაპიროსთან შედარებით (გეორგრაფიულად ჩინეთში შეიძლება გამოვყოთ გაეითარებული სამხრეთი და სამრეთ-აღმოსაელეთი, ასევე სუსტად გაეითარებული ჩრდილოეთ);
- ეროვნული ვალუტის დაბალი კურსი, რომელიც ხელოვნური გზით ზრდის ქვეყნის საექსპორტო კონკურენტუნარიანობას;
- ეკოლოგია: შეუძლებელია სწრაფად მზარდი მოსახლეობის საჭიროებების უზრუნველყოფა არსებული ბუნებრივი რესურსებით.

მიუხედავად არსებული პრობლემებისა, ჩინეთის განვითარების კურსი მიმართულია სოციალისტური საბაზრო ეკონომიკის შექმნაზე, მასში სხვადასხვა ეკონომიკური ნყობების შებამებაზე სოციალისტური საკუთრების ნამყვანი როლის შენარჩუნებით. ასეთი მოდელისთვის დღემდე აქტუალურია სახელმნიფო რეგულირება (გასაკუთრებით – ფასების რეგულირების სფეროში), მაგრამ სულ უფრო აქტიურად მყღეანდება საბაზრო მექანიზმები. ჩინეთის ეკონომიკური მოდელი უნიკალურობა სწორედ საბაზრო ეკონომიკის გაეითარებაში მდგომარეობს სახელმნიფო სექტორის ნამყვანი როლის და კომუნისტური პარტიის იდეოლოგიურ კონტროლთან ერთად.

თავისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საერთო მაჩვენებლების ნყალობით XXI საუკუნის შუა ლებისთვის სრულებით შესაძლებელია, რომ ჩინეთი მსოფლიოს ყველაზე ძლიერ სახელმნიფოდ იქცეს. დღესდღეობით, ჩინეთი უკვე ნარმოადგენს მომგებიანი ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელ რეგიონს, ხოლო ქვეყნის განვითარებასთან ერთად იმატებს მისი საინვესტიციო და ეკონომიკური პოტენციალი. ჩინეთის განვითარებაში საინტერესოა ის, რომ მრავალმილიონიანი ჩინეთი, რეფორმების გატარებისას, სთავაზობს მსოფლიოს უდიდეს ექსპერიმენტს მსგავსი მრავალრიცხოვანი ქვეყნის მათვაში, რაიმე სერიოზული სოციალური ღელვების გარეშე. ქვეყნის კოლექტიური პარტიული ხელმძღვანელობა ნარმატების ლახვის სირთულეებს, და ჩინეთის განვითარების მთავარი გაკეთილი იმაში მდგომარეობს, რომ ჩინელებმა დაინყეს ეკონომის ლიბერაციზაციით და ნელ ნელა გადადიან პოლიტიკური სისტემის ლიბერალიზაციაზე.

ჩინური ეკონომიკური მოდელის ეფექტურობის შეფასება

ერთი შეხედვით ჩინეთი ნარმატების და თანმიმდევრულად ვითარდება. მიუხედავად

ამისა სრულებით დასაბუთებულად ჩნდება შეკითხვა: მართლაც ასეთი ეფექტურია ჩინეთის გავითარების მოდელი? შესაძლებელია არსებობდეს ნამდვილი საბაზრო დემოკრატია კომუნისტური მმართველობის პირობებში? დაკავშირებულია თუ არა ქვეყნის განვითარების იმედები უცხოური ინვესტიციების მასიურ მოდინებასთან? მითი ხომ არ არის გარედან თითქოს და ხელსაყრელი ჩინეთის განვითარების მოდელი, რომელიც შეიძლება გასკდეს როგორც საპნის ბუშტი? ვეცდებით პასუხი გავცეთ ამ შეკითხვებს.

ჩინეთის ეკონომიკის მთავარ პრობლემას, თუმცა როგორ ნებისმიერი სხვა ქვეყნის, სადაც დომინირებს სახელმწიფო სექტორი, წარმოადგენს სახელმწიფო სანარმოების არაეფექტურობა. თავისი ზრდის მაღალი ტემპებისთვის ჩინეთი პირველ რიგში კერძო სექტორს უნდა უმადლოდეს, როგორც საკუთარს ისე უცხოური ინვესტიციების ბაზაზე შექმნილს. კერძო სექტორი თანდათან დომინირებას იწყებს თავისი ეკონომიური პოტენციალით, მასზე მოდის (სხვადასხვა შეფასებებით) ქვეყნის მთლიანი ეკონომიკის 43,5%-დან 53%-მდე. სახელმწიფო სექტორის პოზიციები უფრო ძლიერი ალკოჰოლიური საქონლის წარმოებაში (96,6%), ვანთობგადამუშავებაში (84,9%), ელექტროენერგეტიკაში (75,3%), მეტალურგიაში (70,8%). ყველა ჩამოთელილი დარგი გამოირჩევა რესურსების მოხმრებით და სანარმოო პროცესების ექსტენსიურობით. სახელმწიფო სექტორი მთლიანობაში დამინირებს ქვეყნის საექსპორტო ინდუსტრიაში, მიუხეავად იმისა, რომ მისი პოზიციები გარკვეული მომსახურების ექსპორტში არც თუ ისე მნიშვნელოვანია, როგორც 1990 წლების შუალედში.

მიზანმენონილია ასევე აღვნიშნოთ უცხო ინვესტიციებით შექმნილი კერძო სანარმოების განსაკუთრებულობა. მართალია, უცხოური ინვესტიციების მქონე კომპანიებს მნიშვნელოვანი ნილი შეაქვთ ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაში. ისინი იძლევიან ბიუჯეტში საგადასახადო შემოსავლების დაახლოებით 13%, შეადგენენ დამატებითი ღირებულების 18% ჩინურ მრენველობაში, სამსახურით უზრუნველყოფენ ქალაქის მოსახლეობის დაახლოებით 10%. ამასთან პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები შეადგენენ ქვეყნის ეკონომიკაში ყველა ინვესტიციების მხოლოდ ერთ მეშვიდედს (დაახლოებით მშპ-ს 5%), რასთან დაახლოებით ე.ნ. უცხოური კაპიტალის ნახევარს რეალობაში ნარმოადგენს შიდა კაპიტალი, რომლეიც რუნდება ქვეყანაში ჰონკონგის გავლით. ქვეყნის ხელმძღვანელობა მზანმიმართულად ზღუდავს უცხოური კომპანიების საქმიანობა, უზღუდვს ნვდომას შიდა ბაზარზე (განსაკუთრებით ფინანსური და ტელეკომუნიკაციები), უცხოური ინვესტიციების მქონე საწარმოების ორიენტაციით საექსპორტო ნარმოებაზე. ჩინეთი დაინტერესებულია უცხოურ ინვესტორებში უპირველეს ყოვლისა ძლიერი სავალუტო ფონდის შექმნის მიზნით, რომლებმაც 2004 წელს (ჰონკონგის რეზერვის ჩათვლით) შეადგინეს დაახლოებით 600 მლრდ აშშ დოლარი.

მიუხედავად თავისი მაღალი ეფექტურობისა, ჩინური კერძო კომპანიები განიცდიან მრავალ პრობლემას სახელმწიფოს რეგულირების როლის გამო, განსაკუთრებით რომელიც ებება ქვეყნის საბანკო და საფინანსო სისტემის განვითარებას. საბანკო სესხების 80% იღებენ სახელმწიფო სანარმოები, ხოლო არასაბანკო საფინანსო დანესებულებების რიცხვი მცირდება. ძალიან ცოტა კერძო კომპანიას აქვს წვდომა ფინანსური რესურსისადმი. ისევე როგორც უცხოური ინვესტიციების მქქონე კომპანიებისთვის, შიდა ბაზრის მრავალი სექტორი დაკეთილია ასევე კერძო კომპანიებისთვის, რადგან მანდ ბატონობენ სახელმწიფო სექტორის სანარმოები, რომლებსაც არდებენ კონკურენტებს.

ჩინეთის ხელმძღვანელობის ქვეყნის განვითარების პრობლემებისადმი მიდგომებში ცვლილება გულისხმობს კერძო სექტორის გაძლიერებას. კერძო სანარმოების რიცხვის ზრდამ ეროვნული ეკონომიკის ძირითად დარგებში უკვე გამოინვია ის,რომ 1990 წლების ბოლოსკენ სასოფლო მეურნეობაში დასაქმებულთა დაახლოებით 75% მოდიოდა კერძო სექტორზე. მრენველობის მშპ-ს ნახევარზე მეტს ასევე კერძო ბიზნესი აკონტროლებს. და მხოლოდ მომსახურების დარგში კერძო სექტორის პოზიციები ჯერ კიდევ სუსტია. მომსახურების სფეროს საერთო გამოშვების მხოლო 37% გამომუშავდება კერძო სანარმოებით. მთლიანობადი კი კერძო სექტორზე მოდის მშპ-ს 40% ნაკლები, რაც ჯერ ჯერობით ჩინეთის კერძო ეკონომიკის სისუტეზე მეტყველებს.

განსაკუთრებული ყურადღება სახელმწიფოს მხრიდან არამატერიალური წარმოების სფეროსადმი ტოვებს თავის ნაკვალევს ქვეყნის განვითარების პროგრესიოლობაზე. კერ-

ძოდ, ჩინეთში სახელმწიფო საკმაოდ მკაცრად აკონტროლებს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, ელექტრონული მასმედიას ჩათვლით. თავისებურად ვითარდება ჩინური ინტერნეტი. სპეციალური სამსახურები დროულად ზღუდავენ ქსელის მომხმარებლების წვდომას მასალებამდე, რომლებსაც ძალუძთ მოქალაქეების „მაღალი მორალური საძირკვლების" დაშლა. კერძოდ, მთლიანად დაბლოკილია უფლებების დამცველი ორგანიზაციების საიტება, საზღვარგარეთ გამოშვებული პრესა ჩინურ ენაზე, პორნოგრაფიული საიტები. „ბამბუკის" ფარდა, რომელიც არიდებს ჩინეთის მოქალაქეებს დასავლური ცივილიზაციის ზეგავლეს, დღემდე ნარმატებით აგრძელებს უდრეკ არსებობას კომუნისტურ იდეოლოგიაში.

დიდი ხნის განმავლობაში საჭირო მრენველობის მოდერნიზაციის გამო ეკონომიკის არაეფექტურობასთან დაკავშირებული შრომის მნარმოებლურობის ზრდის პრობლემებს, სახელმნიფო ცდილობს ერთდროულად რამოდენიმე მიმართლებით გადაწყვეტას. პირველ რიგში, ითვალისწინებს სანარმოო სიმძლავრეების სერიოზულ განახლებას, მაღალეფექტური სანარმოების შექმნას, რა მიზნითაც ხდება როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოური კაპიტალის მოზიდვა. რეფორმის განხორციელებას უკვე შეგვიძლიათ თვალი ვადევნოთ საფეიქტო მრენველობის მოდერნიზაციის მაგალითზე. საფექირო ინდუსტრიაში მარტო 1998 ნელს მოხდა დასაქმებულთა რაოდენობის შემცირება თითქმის 660 ათასი ადამიანით, ამასთან თანამშრომლეთა ნანილი პენსიაზე იქნა გაშვებული. ახალი აღჭურვილობა იძლევა დანაკარგები გარეშე სანარმოო პროცესის მართვის საშუალებას, რომლების დაკავშირებულია თანამშროლების რიცხვის შემცირებასთან, ხოლო შრომის მნარმოებულურობა ამასთან იმატებს.

მეორე, ჩინეთი ვარაუდობს შესამჩნევ საექსპორტო მოგების ნაკადებს არა მარტო უცხოური ინვესტიციების მქონე სანარმოების მიერ ნარმოებული მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარია საქონლის ნყალობით, არამედ ეროვნული ვალუტის დადაბლებული კურსის ეფექტის გამოყენებითაც. მრავალი ეკონომისტი ვარაუდობს, რომ იუანის კურსი დაახლოებით 8 ჯერ არის დანეული, რის გამოც საშუალო დღიური ანაზღაურება ჩინეთში სულ რაღას $2,4 ექვივალენტურია. სრულებით გასაებია, რომ სამუშაო ძალის ასეთი დაბალი ფასისი შემთხვეევაში ჩინეთი კიდევ დიდი ხნის განმავლობაში იქნება კონკურენტუარიანი სხვა სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნებთანმიმართებაში.

ეკონომიკის ჩინური მოდელი საჭიროებს შემდეგ ცვლილებებს:

- ეკონომიკის ყველა სფეროში საბაზრო მექანიზმების უფრო აქტიური შეყვანა;
- სახელმნიფოს მხრიდან უარის თქმა თაეის მონოპოლიაზე რიგ ეკონომიკის ნამყვან სექტორში, რომლებსაც შეუძლით ეფექტური განვითარება კერძო სექტორის მონანილეობით;
- საფინანსო და საბანკო სისტემის რესქტუქტურიზაცია;
- კორექტივების შეტანა საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკაში (ხელსაყრელი სავაჭრო-ეკონომიკური ურთერთობების მხარდაჭერა ძირითად სავაჭრო პარტნიორებთან დასაელეთის ქვეყნებიდან, გადასვლა იუანის კურსის განსაზღვრის საბაზრო მეთოდებზე;
- განვითარების რეგიონალური დისპროპორციის გადალახვა;
- ეკნომიკის მდგრადი განვითარების პრინციპების გამოყენება ამომავლო ეკონომიკური განვითარების ეკოლოგიური შედეგების გათვალისწინებით.

ზემოთ აღნიშნული პრობლემების ნარმატებით გადაწყვეტის სედეგად ჩინეთის ეკონომიკური სისტემა შეიძლება კიდევ უფრო ძლიერი იყოს.

14.2. ჩინური მენეჯმენტი

ჩინეთი შეუდა ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში და მტკიცედ აგრძელებს გზას ეკონომიკურ ზესახელმნიფოდ ჩამოყალიბებისაკენ. ჩინური კომპანიები *Haier, Huawei, Lenovo, SinoChem* და სხვა აფართოებენ თავის საერთაშორისო ექსპანსიას და მიისნრაფიან გაუთანაბრდნენ მსოფლიოს ნამყვან საერთაშორისო კომპანიებს. ჩინეთი ნარმოადგენს მსოფლიოში ყველაზე დიდ ბაზარს, და სავარაუდოდ აზიაში ყველა მიმზიდველსაც, რაც ასახვას პოვებს პირდაპირი უცხური ინვესტიციების გიგანტურ მოცულობაში. ძალიან მალე შესაძლებელი იქნება საუბარი მენეჯმენტის ჩინური მოდელის ეფექტურობაზე, იმ გა-

გებით, როგორც საუბრობენ მაგალითად იაპონური მოდელის შესახებ. უკვე ეხლა საქმიანი სტრატეგიების და სტრუქტურების მაგალითების დიდი რაოდენობა ეთნიკურ ჩინელების მიერ დაარსებული და მმართვადი ტაივანის, სინგაპურის და სხვა ქვეყნების კომპანიების სახით, სრულებით შეიძლება ნარმოადგენდეს „საექსპორტო" ვარიანტში ნარმატებული ჩინური მენეჯმენტის მაგალითს.

შესაძლებელია თუ არა უკვე ამჟამად საუბარი მენეჯმენტის ჩამოყალიბებულ ჩინურ მოდელზე? გახდება თუ არა ჩინური მენეჯმენტი XXI საუკუნის მორიგი „გამონვევა"? რამდენად სასრგებლო იქნება ჩინური მენეჯმენტის გაკვეთილები დანარჩენი მსოფლიოსთვის, მათ შორის საქართველოსთვის?

ჩინური საქმიანი კულტურის თავისებურებანი

ჩინეთის შედარება სხვა ქვეყნებთან, მაგალითად აშშ-სთან ან იაპონიასთან, ჰოფსტედე ინდექსებთან მიამრთებაში, აჩვენებს უფრო შესამჩნევ განსხვავებს ისეთ მაჩვენებლებში, როგორს ძალაუფლების დისტაციურობა, ინდივიდუალიზმის და კოლექტივიზმის შეფარდება, მოკლე და გრძელვადიანი ორიენტაციის შეფარდება (ცხრ. 14.2.1).

ცხრილი 14.2.1. ჩინეთის, აშშ-ს და იაპონიის საქმიანი კულტურების შედარება

	ძალაუფლების დისტანცია	ინდივიდუალიზმი/ კოლექტივიზმი	მამაკაცურობა/ ქალურობა	გაურკვევლობის თვის თავის არიდება	გრძელვადიანი/ მოკლევადიანი ორიენტაცია
აშშ	40	91	62	46	29
ჩინეთი	80	20	50	60	118
იაპონია	54	46	95	92	

„ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი" ინდექსის მნიშვნელობა მეტყველებს იმაზე, რომ ჩინეთი – მაღალი კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყანაა (ინდექსის მნიშვნელობა 20), აშშ – პირიქით, ინიდვიდულაისტურის (91). სინამდვილეში ჩინეთში მთავარ ფასეულობას ნარმოადგენს ოჯახი. მეტიც, ჩინელები სამუშაოს თავისი ოჯახის გარშემო აგებენ. ყველას უნდობლობა, გარდა თავისი ოჯახის წევრებისა, არ აძლევს ადამიანებს თუ არ არის ნათესაურ კავშირშე ჯგუფებში ან ორგანიზაციებში გაერთიანების შესაძლებლობას. იაპონიისგან განსხვავებით (46) ჩინური საზოგადოებები არ არიან ორიენტირებულნი ჯგუფებზე. ამასთან დაკავშირებით მრავალი დამკვირვებელი გამოკვეთს ჩინური საზოგადოების მაღალ ინდივიდუალისტურობას. როგორც ჩანს ჩინური კოლექტივიზმის შესახებ უნდა ვსაუბრობდეთ, როგორც ოჯახის ფენომენზე დაფუძმებული კოლექტივიზმზე.

ძალაუფლების დიდი დისტანცია (ჰოფსტედე ინდექსი – 80) მუდავნდება მოვალეობების და პასუხისმგებლობის დელიგირების დაბალ ხარისხში, ვერტიკალური იერექიული ურთიერთობების მკვეთრ გამოყოფაში.. ჩინური ორგანიზაციების ხელმძღვანელები დისტანციას იკავებენ თანამშრომლებთან ურთიერთობისას. განმუხტვის, თანასწორობის და

მეგობრობის ატმოსფერო, რომელიც ჩნდება როდესაც იაპონური მენეჯერი მიყვება თანაშრომლებს კაფეში ან ბარში სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ, არ არის დამახასიათებელი ჩინური საქმიანი კულტურისთვის.

Guanxi-ის როლი მმართველობით და საქმიან პრაქტიკაში

ჩინური საქმიანი კულტურის მნიშვნელოვანი განსხვავებების რიცხვს მიაკუთვნებენ *guanxi -ის (გუანქსი)* რაც ნიშნავს „ *კეთილი ურთიერთობები*". *Guanxi-ის ტრადიციული საფუძველი გულისხმობს რესურსების გადანაწილებას „კეთილი ურთიერთობების" ან „პირადი კონტაქტების" მეშვეობით. Guanxi-ის პირობებში სხვადასხვა კომპანიების მმართველები კარგ ურთიერთობებს ინარჩუნებენ სახელმწიფო მოხელეებთან, ასევე სხვა კომპანიების მმართველებთან, იმისათვის რომ უზრუნველყოს რესურსების მონოდება (ისეთების, როგორც ელექტროენერგია, წყალი და ა.შ.), ასევე ნედლეულის და დეტალების მონოდება. ადგილობრივი მოხელეების უნარი guanxi-ის სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისა კრიტიკულია ჩინეთი შერეული ეკონომიკის ფუნქციონირებისათვის, ხოლო კორუპცია – ეს არის ზეთი, რომლითაც იზეთება ბორბლები. პრაქტიკაში guanxi ალორძინებს ნეპოტიზმსა და ნათესაურ კავშირებს, როდესაც მმართველი, რომელსაც გააჩნია ძალაფულება და მოსილება, იღებს გადაწყვეტილებებს ოჯახურ კავშირებზე და პირად კონტაქტებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს.*

შანხაიში ჩატარერებული კვლევის მიხედვით, გამოკითხული ჩინური მენეჯერების 2 ორი ათასის 92%-მა დაადასტურა, რომ *guanxi* თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. მეტიც, ჩინელების ახალი თაობაც ცდილობა ყურადღება მიაქციოს guanxi-ის. *ამჟამად guanxi უფრო გავრცელებული ხდება. მრავალი ბიზნესმენი, რომლსაც აქვს საქმიანი კონტაქტების სახმრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, ეთანხმებიან იმას, რომ ბიზნესის წარმატებულობისთვის ის, „ვისაც იცნობ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის რაც იცი". სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საჭირო ხალხთან და მოხელეებთან კავშირების და კონტაქტების ქონა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „სწორი" საქონელი და/ან ფასი.*

ოჯახური მენარმეობა და ოჯახური მენეჯმენტი

„ჩინური მენეჯმენტის ხელოვნებას" უფრო სწორი იქნებოდა ეუწოდოთ „ჩნური ოჯახური მენარმეობის ხელოვნება". ჩინური მართვა ხორციელდება ოჯახური კონცეპციის მეშვეობით, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების ურთერთობების გასაკუთრებულ ხასიათს. თუ იაპონიაში კორპორაცია – ეს ოჯახია, მაშინ ჩინეთში ოჯახი – კორპორაციაა. კორპორატიული ორგანიზაციის ბირთვს ნარმოადგენს ოჯახური ბიზნესი. ტაივანი 100 უმსხვილესი კომპანიიდან მხოლოდ ორი არ ნამოადგენს ოჯახის საკუთრებას. ჰონკონგის კომპანიებში თანმშრომლთა საშუალო რიცხვი არ აღემატება ერთ ნახევარ ათეულს, რაც ორჯერ ნაკლების აშშ-ს ანალოგიური მაჩვენებლისა. მსგავს მართვას ახასიათებს კავშირის ან ჯგუფის თვისებები.ამერიკუი მართვა, პირიქით, ეფუძნება მოლაპარაკებებს, ანუ თანამშრომლებთან ურთერთკავშირების დამყარება კონტრაქტების და ხელშეკრულებების საფუძველზე, რაც ნარმოადგენს კომერციულად ორინტირებული საზოგადოების და შრომითი ბაზრის დონიმირების შედეგს.

ჩინური ოჯახზე ორიენტირებული მმართველოა ნარსულში გამოიხატებოდა სახელმნიფოს მართვაშიც. ქვეყნის სათავეში იდგა იმპერატორი, და მთელი სახელმნიფო ითვლებოდა ერთ დიდ ოჯახად, თითოეული ოჯახი იმართებოდა იმპერატორის მიერ. იმპერატორი და მოხელეები დარნმუნებულნი იყვნენ მოხელეების მიერ მიღებული ყველა სიკეთე იმპერატორის მიერ განისაზერებოდა.

თითქმის ყველა დასავლური კომპანია ოჯახური ბიზნესიდან იწყებდა და მერე იძენდა კორპორატიულ სტურქტურას. ამ მნიშვნელობით ოჯახური ბიზნეს არ არის მხოლოდ ჩინური ეკონომიკისთვის დამახასითებელი ან ჩინური საბჭოების ჩინეთის ფარგლებს გარეთ.

მაგრამ, როგორც აჩვენებს ფ. ფუკუიამა ქვემოთ მოყვანილ მაგალითში, ჩინური ოჯახური ბიზნესისთვის ის გზა, რომელი კომპანიამ უნდა გაიაროს, რათა მოიპოვოს სტაბილურობა, ამუ გზა ოჯახური მენეჯმენტიდან პორფესიონალურ მენეჯმენტამდე, არის ძნე-

ლი და ხშირ შემთხვევაში გაუელელი.

ბიზნეს სიტუაცია: Wang Labs, ისტორია

Wang Laboratories Inc. (უანგის ლაბორატორია, შემდგომში – Wang Labs), რომელიც დაფუძნდა 1951 წელს, ინყებოდა როგორც პატარა ოჯახური ბიზნესი. WangLabs-ის დამფუძნებელი ან ვანგი დაიბადა 1920 წელს შანჰაიში და ნავიდა აშშ-ში 1945 წელს. 1948 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია ფიზიკაში ჰარვარდის უნივერსიტეტში. გამოგონებების ნყალობით, რომლებმაც დიდი ზეგავლენა მოახდინეს კომპიუტერული ინდუსტრიის განვითარებაზე, ან ვანგი შეყვანილ იქნა გამომგონებელთა ეროვნულ დიდების დარბაზში(NationalInventorsHallofFame), სადაც ეგეთი პატივი ეცათ ედისონს, პასტერს და ბელს. კომპანიამ WangLabs პოპულარობა 1950 ნლებში მოიპოვა და გახდა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაგალითი მაღალი ტექნოლოგიების დარგში სამენარმეო ნარმატებისა ამერიკაში. 1984 წელს კომპანიის მოგებამ $2,28 მლრდ შეადგინა, კომპანიაში დასაქმებული იყო 24800 თანამშრომელი, და ეს იყო ერთ-ერთი მსხვილი სანარმო ბოსტონის რეგიონში. 1980 ნლების შუალედში ან ვანგი, რომელიც აპირებდა გადადგომას, დაჟინებით ითხოვდა, რომ მისი შვილი ფრედ ვანგი, დაბადებით ამერიკელი, დამდგარიყო ბიზნესის სათავეში. ფრედ ვანდი დადგა რამოდენიმე ნამყვანი მენეჯერის სათავეში, რომელთა რიცხვში იყო ჯონ კენინგჰემი, რომელსაც კომპანიის თანამშრომლების ურჩევდნენ ვანგს როგორც მის მემკვიდრეს. მსგავსი დანიშვნის აშკარა ნეტოტიზმმა უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინა მრავალ ამერიკელ მენეჯერზე, რომლებმაც უმოკლეს ვადებში დატოვეს კომპანია.

კომპანიის სათავეში ფრედ ვანგის დადგომის შემდეგ ერთ ნელინადში, კომპანიამ განიცადა პრიველი ზარალი. უფროს ვანგს მარტო ის დარჩენია, აღიაროს, რომ მისი შვილი როგორც მმართველი უთმობს მას, და იძულებული გახდა ჩამოეშორებინა მოვალეობების შესრულებას. შემდეგი ოთხი ნლის განმავლობაში გაქრა კაპიტალის 90%, და 1992 წელს კომპანია იყო გაკოტრების პირას. WangLabs-ის კრახი განსაცვიფრებელი იყო არამდგრადი კომპიუტერული ინდუსტრიისათვისაც კი. კითხვა იმის შესახებ, შეძლებს თუ არა კომპანია, რომლის სასაქონლო მარკა კარგად ცნობილი იყო მრავალი ამერიკელისთვის, ბაზარზე თავისი ადგილის შენარჩუნებას, ღია რჩებოდა მანამ, სანამ 1999 წელს იგი არ შეისყიდა ჰოლანდიურმა კომპანიამ Getronics.

მიუხედავად იმისა, რომ WangLabs-ის ისტორია ამერიკაში მოხდა და ტერიტორიულად შორის არის ჩინეთისგან, იგი გვახსენებ ჩინური ბიზნესის ძირითად გამოვლენილებებს, რომლებიც ეფუძნება მრავალსაუკუნოვან ტრადიციებს. ბოლო ოცი ნლის განმავლობაში მთელ მსოფლიოში ჩინური ინდუსტრიის განითარების და მრავალი ჩინური კომპანიი თანამედროვე სახის მიუხედავად (განსაკუთრებით მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში), ჩინური ბიზნესის საფუძველში დღემდე დევს საოჯახო კავშირები და მემკვიდრეობა. ჩინური ოჯახი, რომელიც ფლობს ბიზნესის დასაწყებად საკმარის სოციალურ კაპიტალს, მას სტრუქტურულად ზღუდავს საოჯახო ნრეში, რაც მრავალ შემთხვევაში ხელს უშლის სტაბილურ და გრძელვადიან სანარმოდ გარდაქმნის შესაძლებლობას.

WangLabs-ის კრახი ასევე ახდენს ჩინური კულტურის სხვა ასპექტის ილუსტრირებას. დამკვირვებლები აღნიშნავენ, რომ პრობლემების უმეტესობა, რომელიც შიქმნა კომპანიის სათავეში ფრედ ვანგის მოსვლის შედეგ, ნარმოადგენს მამა მისის მუშაობის მეთოდების შედეგებს ან ვანგი ნარმოადგენდა უაღრესად ავტორიტარულ მმართველს და არ სსურდა საკუთარი ძალაუფლების არავითან გაყოფა. 1972 ნელს როდესაც კომპანია უკვე ითვლიდა 2 ათას თამანშრომელს, 136 მათგანი პირდაპირ მას ექვემდებარებოდა. ან ვანგი იყო ენერგიული და შეეძლო ამ ტიპიური მენეჯმენტის ჩინური მოდელის მართვა პრიციპით -ცობოლა და ჩხირი", რაც გარკვეული ხარისხით ეხმარებოდა კომპანიის შეკერაში. მაგრამ მართვის ამ სისტემის აღნარმოება შუძლებელი იყო, რამაც განაპირობა კრახი, როდესაც ვანგი გადადგა. მართვის მსგავსი პრაქტიკა შიმჩნევა მრავალ ჩინურ კომპანიაში. ჩინურ ოჯახებში ამ ტრადიციის ფესვები მყარი და ღრმაა.

ჩინური მართვა მხარს უჭერს ნათესაურ კავშირებს, დიფერენცირებულ მიდგომას თანამშრომლების ნახალისების და დისციპლინარული სასჯელების მეთოდებში საკუთარი თანამშრომლების, ოჯახის ნევრების და სხვა თანამშრომლების მიმართებაში. ჩინური მმართველი აფასებს ნათესაურ ურთიერთობებს თანამშრომლებს შორის, კერძოდ ოჯა-

ხურ იერარქიას და ოჯახის თავის დიქტატორობას. იგივე დიქტატურობა გადმოქვს საქმიანი ორგანიზახ~ციის მართვაშიც: ხელფასისი გამომუშავებისას, თანამშრომელმა იცის, რომ იგი მას ხელმძღვანელისგან იღებს, ისევე როგორც მოხელემ ძველ სისტემაში ანაზღაურებას მმართველისგან იღებდა. ასეთი გზით, ხელმძღვანელი აღიქმება როგორც მფლობელი ან მშობელი. ოჯახური სანარმოს ხელძღვანელი არ მიიჩნევა მენეჯერად დასავლური გაგებით. იგი მართავს სანარმოს ოჯახში თავისი მდგომარეობის ჯარჯ'ზე და ამასთან ფლობთ თითქმის დიქტატორულ ძალაუფლებას. მის ცხოურებისეულ ინტერესებს ხშირად გააჩნიათ ცალკე მიმართეა ეკონომიკური ეფექტურობის პრინციპებთან. მაგალითად ჩინეთში მიღებულია ოჯახური საკთრების გაყოფა ოჯახის ყველა ნევრს შორის, მაშინ როდესაც იაპონიაში პირიქით მემკვიდრედ მხოლოდ ერთი ხდება.სნორედ ამიტომ ჩინური ოჯახური სანარმოები გადადიან მცირეების და საშუალოების ფორმატს.

ფ. ფუკუიამა გამოყოფს ჩინური ოჯახური ბიზნესის განვითარების სამ ეტაპს. პირველ ეტაპზე მენარმე, ოჯახის თავი, რომელიც მმართველ თანამდებობეზე აყენებს თავის ნათესავებს და ავტორიტალურ რეჟიმშიმართავსთავის კომპანიას, აფუძნებს საქმეს. ჩინური ოჯახის შეკრულობა სულაც არ ნიშნავს, იმას, რომ მის შიგნით არადროს არ ხდება უთანხმოება, მაგრამ ყველა კამათი ნყდება ოჯახის თავის ავტორიტეტით, ხოლო ოჯახი დადგება ერთიან ფრონტად. გამომდინარე იქიდან, რომ ჩინური მენარმეების უმეტესობა სიღარიბედან ინყებს, მთელი ოჯახის დაუზარავად შრომობს საერთო ბიზნესის სასიკეთოდ და მიუხედავად, დაქირაებული მუსა ხელი არსებობისას, არსებობს საკმაოდ ბუნდოვანი საზღვარია კომპანიის და ოჯახის კაპიტალს შორის.

მენარმე-მმართველების პირველი თაბის დროს, კომპანიის განვითარების და აყვავების შემთხვევაშიც კი, ხშირად შეუძლებელია მართვის თანამედროვე სისტემაზე და შრომის ფორმალურ გადანანილებაზე, სტრუქტურულ ხელმძღვანელობაზე, დეცენტრალიზაციაზე გადასვლა. კომპანია დღემდე რჩება მარალცენტრალიზებული ორგანიზაციად, რომლის მართველობა ისეთი სახით ენყობა, რომ მისი სხვადასხვა განყოფილებების პირდაპირ კომპანიის მმართველ ექვემდებარება, ანუ დამფუძნებელს მართვის ჩინურ სტილს ხშირად უნოდებენ პერონალიზირებულს. იმის მაგივრად, რომ ეყრდნობოდეს ობიექტურ მაჩვენებლებს, გადანყვეტილებების მიღება ხდება ხელმზღვანელი და თანამშრომლის პირადი ურთიერთოებების საფუძველზე, იმ შემთხვევაშიც თუ არ არიან ნათესავები.

ოჯახური კომპანიის განვითრების მეორე ეტაპი ბიზნესის ნარმატებული განვიტარების პირობებში, ინყება კომპანიის დამფუძნებლის სიკვდილის მერე. ოჯახის მამრობითი სქესის ნევრებს შორის თანაბარი მემკვიდრეობის ტრადიცია ძალიან მყარია ჩინურ კულტურაში, და დამფუძნებლის სიკვდილის მიერ ტოთოეული მისი შვილი იღებს ოჯახური ბიზნესის თავის ნილს, რომელის მისი ძმების ნილის თანაბარია. მემკვიდრეებს შორის თანამშრომლობას, რომლებიც დაინტერსებულნი არიან ოჯახური ბიზნესით, ხელს უშლის მათი შეჯიბრებითობა,. მიუხედავად იმისა რომ ისინი თანაბარ მემკვიდრეობას იღებენ ისინი არ არიან ერთნაირად კომპეტენტურნი და ერთნაირად მოტივირებულნი. კომპანიას გადარჩენის მეტი შანსი აქვს იმ შემთხვევაში თუ ერთ-ერთი ძმა საკუთარ თავზე აიღებს ლიდერობა და გადაანალილებს მემკვიდრეობას თავის გარშემო. იმ შემთხვევაში თუ ეს არ მოხდება ავტორატეტი ძმებს შორის იყოფა. ხშირ შედეგს ნარმოადგენს კამათი, რომელთა გადასანყვეტად ხშირად მიმართავენ სსამართლოს. თუ მოვალეობების გადანანილება არ ხერხდება მშვიდობიანი გზით, მემკვიდრეებს შეუძლიათ დავიდნენ ფიზიკურ ბრძოლამდე კომპანიის მართვისთვის, რაც რამოდენიმე შემთხვევაში ინვევს კმპანიის დაშლას.

მესამე ეტაპზე კომპანიის მმართველობა გადადის კომპანიის დამფუძნებლის შვილიშვილებთან. ამ მომენტამდე შენარჩუნებული კომპანიები, მესამე ეტაპზე დაშლისკენ არიან მიდრეკილნი. გამმდინარე იქიდან, რომ შვილებს ყავთ სხვა დასხვა რაოდენობის შვილები, შვილიშვილების ნილი განსხვავდება სიდიდით. ბიზნესის ნარმატების პრიოებებშ შვილიშვილები იზრდებიან ძალიან ხელსაყრელ პრიობებში. განსხვავებით დაფუძნებელი მამაებისა აყვავებას ისინი აღიქვაენ როგორც ბუებრივ მოვლენას და არ არიან მზად ნავიდნენ მსხვერპლზე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. გარდა ამისა, მათი პირადი ინტერესები სხვა სიბრტყეშია განლაგებული. სამენარმეო ნიჭის თანდათან შემცირება პრიეული თაობიდან მესამე თაობამდე არ არის გამონაკლისად ჩინური კულტურის თვისება. მთავარი განსხვავება ჩინეთის და აშშ-ს ოჯახურ სანარმოებს შორის იმაში მდგო-

მარეობს, რომ ჩინური კომპანიების ძალიან მცირე რიცხვი ახერხებს ინსტიტუციონალიზირებას მესამე თაობისთვის. ამერიკული ოჯახური კომპანიები მალევე ინვევენ პროფესიონალ მენეჯერებს (განსაკუთრებით მაშინ როდესაც დამუშავებული გადადგომას აპირებს), და მესამე თაობისთვის კომპანიის მმართველობა მთლიანად პროფესიონალების ხელში გადადის. შვილიშვილებისა თაობას შეუძლია აქციების საკონტროლო პაკეტის შენარჩუნება, მაგრამ ძალიან ცოტა მათგანი იღებს აქტიურ მონაწილეობას კომპანიის მართვაში.

ჩინური კომპანიების მცირე ზომებს და ოჯახური სტრუქტურას გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი ნაკლებისა გააჩნია თავისი უპირატესობებიც. ისინი კარგად ამყლვანებენ საკუთარ თავს შრომეტავად დარგებში, საქონლის ბაზრებზე, რომლებიც ექვემდებარება სწრაფ ცვლილებებს, როგორც საფექრიო საქმის და ტანსაცმლის, კომპიუტერული ნაწილების და აქსესუარების, ტყავის, ლითონი, პლასტიკის, ავეჯის, სათამაშოების, ქაღალდის ნაწარმის ბაზრებზე და საბანკო საქმეში. მცირე ოჯახური კომპანია ალიან მოქნილია, გადაწყვეტილების მირება შეიძლება წამიერი იყოს. გადაწყვეტილების მიღების რთული სისტემის მქონე მსხვილ იერარქიულად ორგანიზებულ იაპნურ კომპანიასთან შედარებით მცირე ჩინური კომპანია უკეთესად პასუხობს ბაზრის მუშივად სვალებად მოთხოვნას. თუმცა მსხვილ კაპიტალტევად დარგებში, როგორც ნახევარგამტარების, სახაერო ჰომალდების მშენებლობის, მანქანათმშენებლობის, ნაეთოქიმიური პროდუქიის ნარმოების დარგებში ჩინური კომპანიები უთმობენ დასავლეთ ეეროპის, აშშ-ს და იაპონიის მსხვილ კომპანიებს.

მთლიანობაში ის, რომ არ ხდება ადგილობრივი კერძო კომპანიების გამსხვილება ამისთვის არსებული ხელსყრელი მიპორების არსებობისას, მიგვითითებს ჩინური ეკონომიკის სსტემის არაეფექტურობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთმა რეფორმების ეპოქაში მიიღო პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დიდი რაოდენობა, ადგილობრივმა კერძო კომპანიებმა ვერ გამოიყენეს თავისი საბაზრო და საქმიანი პოტენციალი. მსოლფიოში გაყიდული საქონელის დიდი რაოდენობა ჩინეთშია ნარმოებული, მაგრამ მათი მხოლოდ ძალინ მცირე რაოდენობა არის ნანარმოები ადგილოვრივი ჩინური კომპანიებით. თუ შეეადარებთ სამხრეთ კორეასეკონომიკური გავითარების ანოლოგიურ სტადიაზე – ანუ 1960-1980 ნლების ეკონომიკური აღორძინება – მაშინ მოცემულ პერიოდში იქ გაჩნდა მსოფლიო მასთაბით კონკურენტუნარიანი კომპანიების დიდი რაოდენობა, მაგალითად ისეთების როგორც *Hyundai*და*Samsung* (*მიუხედავად მათ კორპორატიულ მმართველობასთან მომავალში ნარმოქმნილი პრობლემებისა*). მეორეს მხრივ, ჩინეთში „*ეკონომიკური სასწაულის*" *ოცი ნლის განმავლობაში 1978 ნლიდან დღემდე არ ნარმოიშვა კონკურენტუნარიანი ადგილობრივი კერძო სანარმოების მსგავსი ჯგუფი. პრაქტიკულად ჩნეთში ყველა მსხვილი კომპანია – სახელმნიფო საკუთრებაა.*

სახელმწიფო საწარმოები და მენეჯმენტი

მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ნილი რომელიც მოდის სახელმნიფო სანარმოებზე, რეფორმების ნლებში საგრძნობლად შემცირდა. ასე მაგალითად 1980 ნლიდან 1996 ნლამდე პერიოდში იგი შემცირდა 76%-ან 28-მდე და აგრძელებს შემცირებას. მიუხედავად ამისა ჩინეთის პოლიტიკის შესაბამისად ეკონომიკის სტრატეგიულ დარგებში საკვანძო პოზიებს იკავებენ მსხვილი სახელმნიფო საწარმოები. სახელმნიფო მმართველობა ხშირად ინვევს მსგავსი სანარმოების ბიუროკრატიულ ქცევას. ჩინეთის ტრადიციული კულტურის ზეგავლენა მხოლოდ ამძაფრებს ამ ტენდენციას.

რამდენიმე სახელმნიფო სანარმო იქცა საკმაოდ ნარმატებული ბიზნესისი მაგალითად. რასთან ისინი გახდნენ საქციუო საზოგადოებები, ხოლო მათი აქციები – ნარდგენილი „ნითელი კოჭების" სახით როგორც ჩინეთის საფონდო ბირჯაზე, ისეეე მის საზღვრებს გარეთ. ასეთ კომპანიებში თანდათან ინერგება ადმიანური რესურსების მართვა დასავლეთში მიღებულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში.

ასე მაგალითად, *Haier ნარმოადგენს უმსხვილეს კომპანიას ჩინეთში, რომელიც აწარმოებს საყოფაცხოვრებო ელექტრონტექნიკას: მაცივრები, საყინულე კამერები, კონდიციონერები, ჭურჭლის სარეცხი მანქანები, სარეცხი მანქანები. კომპანიის საქონელი იყიდება ევროპის 15 ევროპულიდან 12-ში და 10 ამერიკული სუპერმარკეტების უმსხვილესი ქსელებიდან 9-ში. ამასტან აშშ-ში და რამოდენიმე ევროპის ქვეყანაში პროექტირების, ნარმო-*

ების და გასაღების მიზნით კომპანია Haier იყენებს ადგილობრივ სანარმოო ფართებს და შრომით რესურსებს.

მიუხედავად კერძო სანარმოების ზრდისა, ნარჩუნდება მნიშვნელოვანი რეგიონალური განსხვეებები საკუთრების სტრუქტურაში. პეკინში და ლიაონინის, გირინის და პეილუნცზიანის ჩრდილოეთ-აღმოსაელეთ პროვინციებში 5 მლნ იუანის ან $625 ათასის შემოსაველის მქონე სამრენველო სანარმოების ნახევარზე მეთი რჩება სახელმნიფო საკუთრებაშ. და პირიქით, მსხეილი სმრენველო სანარმოებიდან შანჰაიში სახემნიფოებს ნარმოადგენს მათი 20%, ვზიანცუს და გუანდუნის პროვინციებში – დაახლოებით 10%, ხოლო ჩეეცზიანის პროვინციაში – მხოლოდ 6%.

ის, რაც მიჩნეულის ჩინეთის თანამედროვე მენეჯემნტად, დათარიღებულია 1978 დანყებული პერიოდით. მენეჯმენტის რომელი მოდელის, საქმიანი კულტურის რომელი ტიპი ამასთან იქნება დომინანტი, დამოკიდებულია აღცეული დროის პერიოდზე, ასეე დარგზე და რეგიონზე. არ არის გასაკვირი, რომ დღემდე ძნელია რომელიმე ერთი სპრეოტიპული მენეჯმენტის ჩინური მოდელის ინდენტიფიცირება. მეთოდოლოგიის თავალსაზრისითი ყველაზე მისაღებ მიდგომად ჯ. ჩაილდის (John Child) და მ. იორნერის (Malcolm Warner)თანამხად, ჯერ უნდა მივიჩნიოთ მნიშენელოვნად განსხვავებული სახელმნიფო და კერძო სნარმოების მენეჯმენტის მოდელების და სტილების განხილვა და შედარება. როგორც ჩანს, ჩინური მენეჯმენტის პერსპექტიული მოდელი ჩამოყალიბდება იქედან გამომდინარე, თუ რა ხარისხით და რა მასშტაბებით აითვისებენ თანამედროვე მმართველობით ტექნლოგიებს და მენეჯმენტის ტიპებს სახელმნიფო სანრმოები, და მეორეს მხრივ, კერძო კომპანიები, რომლებიც გაიზრდებიან და შეურთდებიან გლობალიზაციის პოცესებს. გარდა ამისა, მენეჯმენტის ჩინური მოდელის განვითარებაზე ზეგაელენას მოახდენს უცხოური კომპანიების და საერტო სნარმოების მმართველობითი ტრაქტიკა, გასაკუთრებით ის კომპანიები, სადაც მმართველებს და მფლობელებს ნარმოადგენენ ეთნიკური ჩინელები. ამასტან მმართველობით პრაქტიკის იმპორტის შესაძლებლობა შეზღუდულია ჩინეთი შიდა რეგიონებისთვის, სადაც უცხოური კაპიტალის არსებობა ნაკლებად შეიმჩნევა სანაპირო პროვინციებთან და განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონეთან შედარებით.

ჯ. იოშიხარამ (Hideki Yoshihara), კომპანია Haier ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის შეფასებისას, დაასკვნა, რომ იგი დაფუძნებულია ეკონომიკის საბაზრო პრინციპებზე. კერძოდ, თანამშრომლების შრომითი ანაზღაურება დგინდება შეთანხმებითი განაკვეთების საფუძველზე და დამოკიდებულია შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. თანამშრომლების შეფასება ხდება ინდივიდუალურ, მუდმის, რაოდენობრივ, ფულად, კონკურენტუნარიან და ღია საფუძველზე. ამასთან მენეჯერებს და ხაზის მმართველებს პრაქტიკულად არ აქვთ თანამმრომლების თვითნებურად შეფასების შესაძლებლობა. ინჟინერებს, რომლებსაც სსურთ დაიკავონ ახალი საქონლის შემშავების საპროექტო გუნდის ხელმძღვანელის თანამდებობა, შემოაქვთ თავის განცხადება აღნიშნულ საკითხთან დკავშირებული შემოთავაზებები და გეგმები (კონკურენტული განაცხადი). პროექტის მენეჯერების და ინჟინრების შრომითი ანაზღაურება დამოკიებულია ბაზარზე ახალი პროდუქტის დამკვიდრებაზე, როდესაც ხდება გაყიდვების მოცულობის, მომხმარებელების მხრიდან პროდუქტის შექმნათან და პოზიციონირებასთან დაკავშირებული ჩივილების გათვალისნინება. მემეჯმენტის აღნიშნული მოდელი სულ უფრო და უფრო ხდება აგავრცელებული ჩინურ კომანიებს შორის, და იგი უფრო „კაპიტალისტურია" ვიდრე მმართველობით პრაქტიკა იაპონურ და ამერიკულ კომპანიებშიც კი.

ჩინელი მენეჯერის დახასიათება

ბოლო ნლების განმავლობაში მოხდა საგრძნობი ცვლილებების მენეჯერების სტატუსში. ჩინელი მენეჯერები ამჟამად ფლობენ დიდ ავტონომიას. კერძოდ, სახელმნიფო სანარმოებს მათ შეუძლიათ ხალხის აყვანა და განთავისუფლება. გადანყვეტილების მიღების სფერო ხდება უფრო დეცენტრალიზირებული, რადგან იგი არ შემოიფარგლება მხოლოდ პერსონალით, მენეჯერები ასეე მონაწილეობას იღებენ მარკეტინგის და შესყიდვების საკითხებში. კომუნისტური პარტიის როლი გადანყვეტილების მიღებისას შემცირდა.

მსხვილი სახემნიფო კოპანიების მრავალი ჩინელი მენეჯერი სნაელობდნენ ელიტარულ ენობრივი განხრის მქონე სკოლებში, სადაც ციი ომის დროს ამზადებდნენ მზვერა-

ვებს, და შემდეგ მიემართნენ აშშ–ში, დასაელეთ ევროპაში და იაპონიაში, რათა მიეღოთ MBA–ს ხარისხი.

ჩნელი მენეჯერების უმრავლესობა ჩართულია ეკონომიკის სამ სექტორში: სახელმნიფო სანარმოები, საერთო სანარმოები და კერძო კომპანიები.

ის მენეჯრები, რომლებიც მუშაობენ სახელმნიფო კომპანიებში, უფრო ხშირად უფროსი თაობის ნარმომადგენლები არიან 40-60 ნლის ასაკში. რაოდენიმე მათგანი, გასაკუთრებით უინც იკავებს უმაღლეს მმართველობით თანამდებობეს, ფლობს მმართველობით გამოცდილებას და განათლებას, რომელი ჯერ კიდევ ადმინისტრაციულ–ბრძანებლური ეკონომიკის დროს მიიღო. ისინი კარგად ნარადგენენ ჩინეთის კულტურულ ტრადიციებს, კარგად მართაევებ პიროვნებათაშორის ურთერთებებს ორგანიზაციაში, მაგრამ მარ არ ყოფნით მენეჯმენტის თანამედროვე მეთდების გამოყენების ნმინდათ საქმიანი უნარები და გამოცდილება.

საერთო სანარმოების მენეჯერები, როგორც წესი, ფლობენ უმაღლეს პროფესიულ განათლებას. თაეისი შედარების ახალგაზრდა ასაკის ნყალობით ისინი მეტი ხარისხით არიან თავისუფალნი ყოფილი ეკონომიკური სისტემის გადმონაშთებისგან, მაგრამ მათი მმართველობითი გამოცდილება ძალიან მცირეა. ჩინურთი მმართველობითი კლასის ყველაზე აქტიურ და მოქმედ ნანილს ნარმოადგენენ კერძო კომპანიების მენეჯერები, თუმცა მათ უმრავლესობას გააჩნია შედარებით დაბალი განათლების დონე.

ჩინელი მენეჯერის პროფილი და მისი კარიერის შესაბამისი მოდელი შემდეგნაირია:

- ასაკი: მენეჯერების უმრავლესობის ასაკი შეადგენს 34-45 წელს;
- გვიან მიღებული განათლება: იმის გამო რომ თანამედროვე ჩინელი მენეჯერები, რომლებიც არიან 50 ნლის ასაკში, მოესნრნენ კულტურული რეეოლუციის პერიოდს, მათ უმრავლესობამ დროულად (დაახლოებით 20 ნლის ასაკში) ეერ შეძლო პროფესიული განათლების მიღება;
- მმართველობითი კარიერის გეიან დაწყება: ქეეყანაში პოლიტიკური ღელვების და შედარებით დროის მხრივ დაგვიანებული პროფესიული განათლების გამო მათ თავისი მმართველობითი კარიერა 30 და მეტი ნლის ასაკში დაიწყეს;
- მომზადება საინეინრო–ტექნიკური სპეციალობებში: მენეჯერების უმრავლესობამ პირეელი უმაღლესი განათლება ტექნიკური უნივერსიტეტებში მიიღო;
- ტექნოკრატიზმი მმართველობით პრექტიკაში: უმაღლეს სასაწავლებლებში დისციპლინების უმეტესი ნილი დაკავშირებულია ტექნიკასთან და ტექნოლოგიასთან, და არა მენეჯენტთან;
- პირადი ფასეულობები: კონფუანისტობიდან არაკონფუციანისტობაზე გადასელა, ანუ მენეჯერების ქცეეა უფრო ინდივიდუალისტური ხდება;
- სამომაელო გადამზადება და კეალიფიკაციის ამაღლება: არამიანური კაპიტალის მნიშენელობა (მმართველობითი ცოდნა და უნარი) განაპირობებს სამომავლო დანინაურებას გადამზადების და კეალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ.

მენეჯერების და სპეციალისტების მომზადება ეკონომიკისა და მართვის სფეროში

1950 ნლებში მმართველობით მოდელების და ტექნოლგიების იმპორტი სსრკ–დან ხდებოდა. ჩინელი მოქალაქეების დიდი რაოდენობა იმ ნლებში საბჭოურ უმაღლეს საგანმანათლებლო დანესებულებებში სნავლობდა, მათ შორის საინჟინრო და ეკონომიკურ სპეციალობებზე. ჩინურ უმაღლეს სასწავლებლებში ეკონომიკის და მართვის დარგებში სპეციალისტების მომზადება ხდებოდა ხშირ შემთხვეევაში სსრკ–დან გადმოღებული მეთოდეკების და სასნავლო გეგმების მეშეეებით.

კულტურული რეეოლუციის ნლებში (1966-1976) ჩინურ უმაღლეს სასწავლებებში მმართვეების და ეკონომისების მომზდება პარალიზებული იყო. მხოლოდ 1977 ნელს აღდგა მისაღები გამოცდების სისტემა სასნავლებლებში ჩაბარების მიზნით, სადაც განახლდა სტუნდენტების მიღება მრავალ სპეციალობაზე. თუმცა უკანასკნელთა რიცხვში არ შეეიოდა მარკეტინგი და ბიზნესი. ორი ნლის შემდეგ, 1979 წელს, დაინყო სტუდენტების მიღება ეკონომიკის და მართვის სპეციალობებზე შანჰაის ეკონომიკისა და ფინანსების

უნიერსიტეტში. ამასთან სტუდენტების მომზადების ხარისხი ამ სპეციალობებში უფრო დაბალი იყო ვიდრე ბუნებრივ–სამეცნიერო და საინჟინრო–ტექნიკურ სპეციალობებში. სინამდვილეში უპირველესყოვლისა შემოთავაზებული იყო მხოლოდ სამი დისციპლინა: საბუღალტრო აღრიცხვა, სტატისტიკა და დარგობრივი ეკონომიკა. მთლიანობაში ეკონომიკურმა სისტემამ ამ პერიოდში ჯერ არ ნარადგია მოთხოვნა მმართველების და ეკონომისტების მომზადებაზე.

მათ შორის ჩინეთში სანარმოს მართვის უნარის მქონე ადმიანების ნაკლებობა განიხილებოდა, როგორც მთავარი დაბრკოლება ეკონომიკის მოდერნიზაციის პროგრამებში. ძირითადად საუბარი იყო ტექნიკური და პროფესიული უნარების ნაკლებობას ჩინელი მმართველების რიგებში – „ნითელი კადრები". 1970 ნლების ბოლოს ჩატარებულმა დაკვირვებამ ანახა, რომ მანქანათმშენებლობის პირველი სამინისტორს 249 საკვანძო სანარმოს მართვის უმაღლესი რგოლის 2400 მენეჯერიდან მხოლოდ 14,3% ჰქონდა უმაღლესი განათლება. 1984 ნელს ჩატარებულ გამოკითხვაზე დაყრდნობით, მ. უორნერმა გამოავლინა, რომ ჩინელი მენეჯერების დაახლოებით ორი მესამე არ ფლობდა პროფეიოსულ კვალიფიკაციას საჯარო სკოლის დამთავრების მერე.

თანდათან, რაც უფრო გარდაიქმნებოდა ჩინეთი ღია საზოგადოებად, უმაღლესი სასწავლებლების მზარდი რაცხვი ხსნიდა მარკეტინგის, ეკონომიკისა და ვაჭრობის, მართვის და ბიზნესთან დაკავშირებული სხვა მიმართულებების კათედრებს და ფაკულტეტებს. ასეთი ფაკულტეტების და კათედრები ზრუნავდნენ ნიჭიერი სტუდენტების მოძიებაზე, რადგან ადგილობრივი და ასევე უცხოური სანარმოები ნარადგენდნენ მომატებულ მოთხოვნას სპეციალისტებისადმი, რომლების ფლობენ თანამედროვე მმართველობით უნარებსა და ცოდნას. დენ სიაოპინას ეკონომიკური რეფორმების პოლიტიკა მიმართლი იყო უმაღლესი განათლების მქონდე ახალგაზრდა მმართველების ნილის მატებზე. ორგანიზაციებში მმართველობითი თანამდებობების დაკავება მომზადებულმა სპეციალისტებმა დაიწყეს, ამასთან არამარტო უმაღლესი საინჟინრო–ტექნიკური, არამედ მმართველობით განათლების. 8285 მსხვილი და საშუალო სანარმოს დაკვირვებამ, რომელიც ჩატარდა 1988 ნელს ჩინეთის სტატისტიკური დეპარტამენტის მიერ, აჩვენა, რომ მმართველობითი პერსონალის 51,9% ფლოფდა უმაღლეს განათლებას.

ამჟამად გარდა ჩინურ უმაღლესი სასწავლებლების სასწავლო პროგრამებისა მმართველების მომზედება მიმდინარეობს დასავლურ უნივერსიტეტებთან საერთო პროგრამების, ასევე ადილობრივი უნივერსიტეტების ბაზაზე სახელმნიფო პროგრამების ფარგლებში.

1990 ნლებში მნიშვნელოვნად იმატებს სტუდენტების მიღება ეკონომიკურ სპეციალობებზე. მაგალითად, 1994 ნლიდან 2001 ნლამდე პერიოდში იგი მოიმატა თითქმის 400 ათასიდან 560 ათასამდე წელინადდში.

დიდი მნიშვნელობა მმართველობითი კადრების მომზადებაში გააჩნია MBA ტიპის პროგრამები, რომლებიც პირველად ცხრა უნივერსიტეტში 1991 წელს გაიხსნა. ამ პროგრამების მსმენელთა რიცხვი ყოველ ორ ნელინადშ ორჯერ იზრდებოდა, რამოდენიმე ასეულიდან 1991 ნელს 12 ათასამდე 2001 ნელს. ხოლო 2004 ნელს მსმენელთა რიცხვმა გადააჭარბა 32 ათასს და ამჟამადსაც აგრძელებს მატებას. სულ ამპერიოდის განმავლობაში განათლების სამინისტორმ აკრედიტებულად აღიარა 60-ზე მეტი MBA პროგრამა. შტამბეჭდავ შედეგებს აჩვენებს MBA პროგრამა ჩინურ-ევროპულ საერთაშორისო ბიზნეს-სკოლაში (China*EuropeInternationalBusinessSchool, CEIBS), რომელიც გაიხსნა 1994 წელს საგარეო ვაჭრობის და ეკონომიკური თანამშრომლობის, შანჰაის მუნიციპალიტეტის და ევროკავშირის მიერ.* „FinancialTimes"-ის მიერ შედეგენილი MBA პროგრამების საერთაშორის რეინტინგში 2006 ნელს იგი იკავებს 21 ადგილს. მთიანობაში ბიზნეს-განათლების განვითარება ნარმოადგენს ჩინეთში მმართველობითი კლასის ჩამოყალიბების და ზრდის თვალსაჩინო ინდიკატორს.

ერთ-ერთი ნამყვანი ჩინური უმაღელესი სასნავლებლის ცინჰუას უნიევრსიტეტის MBA პროგრამების სტუდენტების სტრუქტურა თვალსაჩინოდ ასახავს სხვადასხვა ორგანიზაციებში და ეკონომიკის სფეროებში საქმიანი განათლების როლს და მნიშვნელობას. ასე, 2003 ნელს მსმენელთა 42% წარმოადგენდნენ სახელმნიფო სანარმოების, 15-კერძო ბიზნესის და 10 – უცხოური და საერთო სანარმოების, 7% – სახელმნიფო ორგანიზაციების, სამმართველოები და სამინისტროების თანამშრომლები. *CEIBS-ის* MBA პროგრამის

მსმენელების შემადგენლობა განსხვავდება: ნახევარზე მეტს, 56% შეადგენენ უცხოური კნმპანიების მენეჯერები და თანამშრომლები, 21 – საერთო საწარმოების და 16 – სახელმწიფო სანარმოების.

მმართველობითი კადრების მომზადებაში აღინიშნება რიგი სერიოზული პრობლემებისა: კვალიფიციური მასწავლებლების და პროფესორების ნაკლებობა, უმაღლესი სასწავლებლების და ბიზნეს სკოლების სუსტი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, სასწავლო ლიტერატურის და მეთოდიური სახელმძღვანელოების დეფიციტი. არ არის იშვიათი როდესაც მენეჯმენტის, მარკეტიგის და სხვა მმართველობითი და ეკონომიკური დისციპლინების პროფესორ-მასწავლებლებს ინიშნებიან ტექნიკური და პუმანიტარული საგნების ყოფილი პროფესორ-მასწავლებლები, რომლებაც უბრალოდ მოისმინეს რამოდენიმე სპეციალური კურსი. სწავლებისთვის ხშირად ინვეევენ სამაგისტრო და MBA პროგრამების კურსდამთავრებულებს, რომლებსაც არ აქვთ პედაგოგიური გამოცდილება და მმართველობითი სტაჟი.

სასწავლო კადრების დეფიციტზე მიუთითებენ შემდეგი მაჩვენებლები. 2001 წელს 7,2 მლნ სტუდენტიდან 1,4 მლნ ადამიანი სწავლობდა ეკონომიკურ და მმართველობით სპეციალობებზე, რომლებზეც მოდიოდა 53 ათასი პროფესო-მასწავლებელი, მათ შორის 5 ათასი პროფესორი და 15 ათასი დოცენტი. ამ რიცხვის 65% – ეკონომიკური თეორიის მასწავლებელი, რომელთა უმრავლესობა ასწავლიდა პოლიტიკურ ეკონომიურობას და შესაბამისად არ გააჩნდა მომზადება ისეთი მიმართულებებით, როგორც მენეჯმენტი, მარკეტინგი, კორპორატიული ფინანსები, საერთაშორისო ეკონომიკა და ა.შ. თუ მთლიანობაში ჩინურ უმაღლეს სასწავლებლებში მასწავლებლების და სტუდენტების თანაფარდობა გამოიყურება როგორც 1 პედაგოგი 14 სტუდენტზე, ეკნომიკის და მართვის სპეციალობებზე იგი ბევრად უარესია – 1 : 26.

ბიზნეს განათლების კიდევ ერთ პრობლემას ნარმოადგენს მისი არასაკმარისი ადაპტაცია და ლოკალიზაცია, რაც მეტისმეტად აქტუალურს ხდის ჩინელი მეცნიერების და სპეციალისტების მიერ ჩინელ სტუდენტებზე და მსმენელებზე მორგებული მმართველობითი კონცეპციების და ცოდნის დამუშავებას, რომელიც დაეფუძნება მენეჯმენტის ჩინურ პრექტიკაზე.

სწავლება საზღვარგარეთ

მენეჯერების მომზადებაში, თანამედროვე მმართველობითი ტექნოლოგიების დანერგვაში და მენეჯემნტის სტილში არანაკლებ როლს ასრულებს ის გარემოება, რომ ჩინეთი მოქალაქეების უმეტესობა მიისწრაფის მიიღოს უმაღლესი განათლები, მათ შორის მმართველობით სპეციალობებში, საზღვარგარეთულ უნივესიტეტებში და ბიზნეს სკოლებში.

1978 წელს სახელმწიფოს დაფინანსებით საზღვარგარეთ სასწავლებლად გაგზავნილ იქნა 1750 ჩნეთის მოქალაქე. მომავალში ეს რიცხვი იცვლებოდა და 1985 წელს მაქსიმუმს მიაღწია (დაახლოებით 5 ათასი). თუმცა მთლიანობაში სახელმწიფოს (განათლების სამინისტრო მხრიდან), ასევე სხვადასხვა ორგანიზეციების (არაკომერციული ორგანიზეციები, სამინისტროები, მართის ადგილობრივიორგანოები) ხარჯზე საზღვარგარეთ მიღებული განათლების მქონე ჩინელი სტუდენტების წილი არ არის შტამბეჭდავი. უფრო მეტი სტუდენტი საზღვარგარეთ სწავლობს საკუთარი ხარჯებით (მშობლები, სპონსორები). 2002 წელს მათ რიცხვა შეადგინა 117 ათასი, რამაც მოგვცა საზღვარგარეთ უნიეერსიტეტბში ჩარიცხული ჩინელი მოქალაქეების 94%.

უცხოური ჩინური დიასპორის როლი

თანამედროვე მენეჯმენტის პრობლებების გადასაწყეტად ჩინეთს გააჩნია თავისებური კოზირი – უცხოური ჩინური დიასპორა (ხუაციაო). ერთნიკური ჩინელების დაახლოებით 60 მლ ცხოვრობს ქვეყნი სფარგლებს გარეთ, ძირითადად სამრეთ–აღმოსაელეთ აზიაში (მალაზიაში, სინგარუპში, ტაილანდში, ინდონეზიაში და ფილიპინებში), ასევე სხვა რეგიონებში და მსოფლიოს ქვეყნებში, განსაკუთრებით აშშ–ში. უცხოური ჩინელები და მათ მფლობელობაში არსებული საწარმოები და ის სანარმოები სადაც არიან დასაქმებულნი,

ფლობენ უზარმაზარ ეკონომიკურ პოტენციალს ეს პოტენციალი, ერთ–ერთი შეფასების მიხედვით, 1990 ნლების ბოლოს შეადგენდა იაპონიის მთლიანი ეროვნული პროდუქტის დაახლობით ორ მესამედს.

უცხოელი ჩინელების მიერ მმართვადი ყველაზე დიდი კომპანიები – Cheung Kong, Kerry Everbright, CP Group და სხვა – ერთდროულად წარმოადგენენ ერთ–ერთ ყველა ცნობილ უცხოელ ინვესტორებს ჩინეთში. ბოლო ორი ნლის განმავლობაში ისინი ასრულებდნენ არა მარტო ბუნებრივი ინვესტორის, არამედ სანარმოებისთვის და ჩინეთის ეროვნული ეკონომიკისთვის საჭირო ტექნოლოგიების, ასევე საქმიანი და მმართველობითი უნარების მომნოდებლის როლს. საზღვარგარეთ ჩინელები, ერთის მხრივ, ფლობენ მენეჯმენტის დასავლურ მეთოდებს, უცხო ენებს და კარგად იციან დასავლეთ ბაზრების სპეციფიკა, მეორეს მხრივ – ისინი ფლობენ ჩინურ ენას, მათვის ნაცნობი და ახლოა ჩინური კულტურის ტრადიციები.

ურთერთობები „უცხოელ" ჩინელებს და ჩინეთის მოქალაქეებ შორის (მუშები, მენეჯერები, მოხელლები) არ არის ყოველთვის გლუვი: მიუხედავად საერთო კულტურული მემკვიდრეობისა, გარკვეული განსხვავებები იჩენენ თავს და არის შემთხვევები, როდესაც ჩინელები უარს აცხადებენ მაღალანაზღაურებად სინგაპურიდან ან მალაიზიიდან ჩამოსული თანამემამულეებთან–„უცხოელებთან" მუშაობაზე, მითუმეტეს მაგათ მაგივრად მუშაობაზე. მიუხედავად ამისა დასანყისიდანვე უცხოელი ჩინელების არსულებდნენ ძალიან მნიშვნელოვან როლს ჩინეთის ეკონომიკური რეფორმების გზაზე. ამჟამად კი, მაღალი ტექნოლოგიების, ძლიერი მმართველობითი უნარების, ანყობილი კავშირებით მსოფლიო ეაჭრობაში და ფინანსებში, მათ ძალუძთ იგივე მნიშვნელოვანი როლის შესრულება და ჩინური კომპანიებისთვის მათ საზღვარგარეთ ექსპანსიისთვის ხელის შენყობა.

მენეჯმენტის ჩინური მოდელის განვითარების ტენდენციები

ძირითადი ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ თანამედროვე ჩინური მენეჯმენტის მოდელის ფორმირებაზე, მ. უორნერი აჩვენებს „ბრილიანტის" სახით.

ცვლილება გარე ეკონომიკური გარემოში. ჩინური მენეჯმენტის მომავალი დამოკიდებულია გარე ეკონომიკურ გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე, რომლებიც პირველ რიგში განისაზღვრება ჩინეთი როლის მატებით მსოფლიო ეკონომიკაში და გლობალიზაციის პროცესებში. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში შესვლა განაპირობებს ბარიერების შემცირებაში (მოშლაში) იპორტის გზაზე და გაძლიერდება კავშირები შიგა და გარე ეკონომიკურ გარემოებებს შორის.

ცვლილება შიდა ეკონომიკურ გარემოში. ჩინურე მენეჯმენტის განვითარებაზე ზეგავლენას იქონიებს ჩინეთის ეკონომიკის, როგორც საბაზრო ეკონომიკის სტატუსის განმტკიცება, სტრუქტურული რეფორმების გაფართოება და მთიანობაში საბაზრო გარდაქმნების გაღრმავება.

ცვლილებების ორგანიზაციულ სტრატეგიაში და სტრუქტურაში. შიდა და გარე ეკონომიკურ გარემოში მომხდარი ცვლილებების ძირითადი ეფექტი გამომჟღენდება მმართველობით სტრატეგიაში, ორგანიზაციულ კულტურაში. რაც უფრო კონკურენციურენტუნლი გახდება ეკონომიკური გარემო, მით უფრო მეტად გამოინვევს ეს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს მენეჯემენტის დონეზე ამჟამინდელი სახელმნიფო სანარმოების მოდელისგან განსხვავებით.

ცვლილება მმართველობით კულტურაში დაკავშირებულია სამი სტადიის თანმიმდრეერულ გავლასთან: ნინასარეფორმო, გარდამავალი და ეაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში განევიარების შემდეგ. დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონებში ორგანიზაციული კულტურის და მმართველობითი ფასეულობების ცვლილებას. ჩრდილოეთ–აღმოსავლეთ პროვინციებში, სადაც დომინირებენ სახელმნიფო სანარმოების, ბუნებრივია ვიეარაუდოთ სანარმოო ბიუროკრატიის დიდი მნიშვნელობა, მაშინ როდესაც სამხრეთ–აღმოსავლეთ პროვინციებში და სანაპირო ქალაქებში მაღალ ეფექტურობას აჩვენებს სანარმოო ტიპის კულტურა. ისეთ ქალაქებში, როგორც შანჰაი და მით უმეტეს გუანჯოუ, მმართველობითი კულტურა, სავარაუდოდ, უფრო ინდივიდუალისტური გახდება შიდა რეგიონის ქალაქებთან და პროვინციებთან შედარების, მაგალითად ჩენდუ ან ლანჯოუ, შენიანის გამოკლებით ჩრდილოთ.

საკონტროლო კითხვები

1. მოახდინეთ ჩინეთის ეკონომიკური განვითარების მოდელის ანალიზი. რა თავისებურებები გააჩნია და რა ნარმოადგენს განვითარების მამოძრავებელ ძალას?
2. განსაზღვრეთ ჩინეთის თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების თავუსებურებები. როგორაა შესაძლებელი საბაზრო ურთიერთობების განვითარება კომუნისტური პარტიის კონტროლის ქვეშ? როგორ შეძლო ჩინეთმა გამხდარიყო „მსოფლიოს სანარმოო სახელოსნო", ლიდერი ეკონომიკური ზრდის ტებმების და მოზიდული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობის მიხედვით?
3. გამოყავით ეკონომიკური განვითარების ჩინური მოდელის დადებითი და უარყოფითი თვისებები.
4. რამდენად მდგრადია ჩინეთი კონკურენტული პოზიციები მაღალტექნოლოგიური საქონლის მსოფლიო ბაზარზე?
5. შეადარეთ ერთმანეთს ჩინეთის და რუსეთის ეკონომიკური განვითარების გზები. ჩინური მოდელის რომელი დადებითი თვისებების გამოყენებაა შესაძლებელი რუსეთის ეკონომიკის რეფორმირებისას? რომელი ჩინური გამოცდილების კოპირება არ ღირს?
6. დაახასიათეთ ჩინური საქმიანი კულტურის თავისებურებები.
7. რა როლს ასრულებს *guanxi საქმიან და მმართველობით პრაქტიკაში?*
8. რა თავისებურებები ახასიათებბ ჩინეთის ოჯახურ მენარმეობას?
9. ჩინუთი ოჯახური ბიზნესის განვითარების რა ეტაპებს გამოყოფს ფ. ფუკუიამა?
10. აღნერეთ თანამედროვე ჩინელი მენეჯერის პროფილი.
11. შეაფასეთ ჩინეთის მმართველობით კადრების მომზადების სისტემა.



თავი 15
შვეიცარიული მენეჯმენტი

15.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

შვეიცარია (ქვეყნის ოფიციალური სრული დასახელება – შვეიცარიული კონფედერაცია) – ტერიტორიულად (41,3 ათასი კვ.კმ.) და მოსახლეობით (7,5 მლნ 2007 წლის ივლისში) შედარებით პატარა სახელმწიფო, განლაგებულია დასავლეთ ევროპის ცენტრში. შვეიცარიული კონფიდერაცია დაარსდა 1291 წლის 1 აგვისტოს, როდესაც კანტონებმა ური, შვიცმა და უნტერვალდენმა ერთმანეთში ხელი მოაწერეს „სამუკამო კაეშირს", რომელიც ეხებოდა თავდაცვის საერთო პოლიტიკას. კანტონების რიცხვი, რომელიც ურთდებოდნენ სამი პირველი კონტონის – შვეიცარიის კონფიდერაციის დამაარსებლების მიერ შექმნილ ალიანსს, იზრდებოდა ყოველ ასწლეულში. დღესდღეობით შვეიცარიის შემადგენლობაში შედის 23 კანტონი, რომლთაგან სამი იყო ნახევარკანტონებზე, რაც საერთო შემადგენლობით წარმოადგენს კონფიდერაციის 26 სრულუფლებიან სუბიექტს.

ფორმალურად როგორც კონფიდერაცია თითოეული კანტონის (ნახევარკანტონის) საკმაოდ ფართო უფლებამოსილებითა და ავტონომიით, ფაქტიურად თავისი პოლიტიკური წყობით შვეიცარია ახლოსაა ფედერალურ რესპუბლიკასთან სამ განშტოებიანი მთავრობით და საბიუჯეტო სისტემით, ასევე შესაბამისი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიალური გადანაწილებით: კონფედერაცია – კანტონი (26) – კომუნა (დაახლოებით 3 ათასი). შვეიცარიის თანამედროვე კონფედერაციული წყობას და მისგან გამომდინარე საბიუჯეტო ფედერალიზმს საფუძველი ჯერ კიდევ ნაპოლეონ ბონაპარტმა ჩაუყარა. მიუხედავად იაკობინელების მცდელობისა შვეიცარიის ადგილას დაეარსებინათ ცენტრალიზებული ჰელვეციის რესპუბლიკა (ნაპოლეონის ომების ეპოქაში შვეიცარია საფრანგეთის მიერ იყო ოკუპირებული), ნაპოლეონმა უარყო ეს რევოლუციონისტური ნამონყება, რადგან ჩათვალა, რომ იგი წინააღმდეგობაში მოდის შვეიცარიის გეოგრაფიულ, ისტორიულ და კულტურულ თავისებურებებთან. 1803 წლის 19 თებერვალს პარიზში შუამდგომლობის აქტის (*L'Acide Meditation*)გამოქვეყნებით და იმის აღიარებით, რომ „თვით ბუნებამ შექმნა შვეიცარია ფედერაციულ სახელმწიფოდ", მან „მწვანე შუქი" აუნთო შვეიცარიის კანტონების სუფევერენიტეტს და მათ კონსტიტუციურ პლურალიზმს, ამავდროულად კანონმდებლობით დააფიქსირა ფედერალური მთავრობის კომპეტენციის სფერო.

შვეიცარიის თავისებურებად ითვლება მისი მრავალეროვნულობა. ქვეყანაში ცხოვრობს 2/3 მკვიდრი მოსახლეობისა, რომელთათვის მშობლიურ ენა გერმანულია (შვეიცარიული გერმანული ითვლის რამოდენიმე დიალექტს, რაც მას ძნელად გასაგებს ხდის იმათთვის ვინც *hoch Deutsch*-ზე საუბრობს); შვეიცარიელების დაახლოებით 20% დასახლებულია რომანდიაში – ქვეყნის ფრანგულ ენოვანი რეგიონი; შვეიცარიელების 10% ცხოვრობს ერთადერთ კანტონში – ტიჩინოში, სადაც საუბრობენ იტალიურად; და ბოლოს შვეიცარიის მოქალაქეთა 1% საუბრობს ძველრომანული ენოის შვიდ დიალექტზე (კანტონი გრაუბიუნდენი, სადაც განლაგებულია სათხილამურო კურორტები დავოსი და სანქტ-მორიცი). შესაბამისად, შვეიცარიაში ოთხი ეროვნული ენაა, რომელთაგან სამი (გერმანული, ფრანგული და იტალიური) ნარმოადგენს ოფიციალურ ენას. გარდა ამისა, შვეიცარიის ტერიტორიაზე მუდმივად ცხოვრობს უცხოელთა დაახლოებით 20.6%, ხოლო ჟენევაში – კანტონებიდან ყველაზე მრავალ ეროვნულში – უცხოელები მოსახლეობის 43.4% შეადგენენ.

თავდაპირველად მიუხედავად რამე მნიშვნელოვანი ნიაღისეულისა და ტექნოლიგიების უქონლობისა, შვეიცარიამ თანამედროვე ისტორიის მანძილზე მოახერხა არა ერთხელ შემთხვევითობის მიერ ბოძებული უპირატესობების გამოყენება. შვეიცარია, ყველანა რომელიც თავისი განვითარების პირველ ეტაპზე ნარმოადგენდა ღარიბი გლეხი მნყემსების ერს, სადაც მხოლოდ გვარდიელების ექსპორტს ჰქონდა ადგილი ევროპული საფემო კარისთეის, XX საუკუნის ბოლოს იქცა ყველაზე მსოფლიოსში ერთ-ერთ ყველაზე ნარმატებულ ქვეყნად, სადაც საქმიანი მსოფლიოს მიერ ბიზნესის წარმოება ითვლება პრესტიჟის მნვერვალად.

ცნობილი შვეიცარიული საათების მრენველობა და არა ნაკლებ ცნობილი შვეიცარიული საბანკო და საფინანსო სექტორი თავისი დაარსებით უნდა უმადლოდეს ცნობილ სამნუხარო ბართლომეს ღამეს (1572 წლის 23-24 მარტს) და მას მოყოლილ მოვლენებს საფრანგეთში, როდესაც მასიურმა რეპრესიებმა გუგენოტი-მენარმეებისადმი (პროტესტანტი) გამოიწვია ბევრი ფრანგი მესაათის და, ასევე ბანკირი-ებრაელების დევნა თავისუფლების მოყვარე შვეიცარიულ კანტონებში, სადაც აძლევდნენ თავშესაფარს ყველას ვისი დევნაც

ხდებოდა მათ ისტორიულ სამშობლოში. თავის მხრივ, საფეიქრო მონყობილობების ნარმოება (შეიცარია ნარმოადგენს ერთ-ერთ მსოფლიო ლიდერს ამ სეგმენტში), ინიცირებული იყო ნაპოლეონის მიერ განხორციელებული ინგლისის ბლოკადის მიერ, რომელიც XVIII საუკუნის ბოლოს მონოპოლიურად ახორციელებდა საფეიქრო დანადგარების ექსპორტს კონტინენტური ევრობის ქვეყნებში. პირველი და მეორე მსოფლიო ომებმა, სადაც შვეიცარია არ იღებდა მონანილეობას გამომდინარე ტრადიციული ნეიტრალიტეტიდან, გამოიწია კაპიტალის მასიური ჩადინება შვეიცარიულ ბანკებში მეომარი ქვეყნებიდან, რამაც გააძლიერა მცირე ალპიური ქვეყნის საერთაშორისო მასშტაბის საბანკო ცენტრის რეპუტაცია.

XXI საუკუნის დასანყისში შვეიცარია აგრძელებს გლობალიზაციის და სამეცნიერო-ტექნიკური მიღნევებით სარგებლობას. კომპანია*Nestl*, რომელმაც თავის დროზე პირველმა შემოგვთავაზა ხსნადი ყავის მომზადების ტექნოლოგია, ტრადიციულად ითვლება ყველაზე ინტერნაციონალურ კომპანიად მსოფლიოს ყველა ტრანსნაციონალური კომპანიიდან (გაყიდვების მოცულობის 98%-მდე მიდის საერთაშორისო ბაზარზე). ჟენევაში არსებულ მსოფლიოში ყველაზე მსხვილ ბირთვული კელევების ცენტრში (CERN) იბადება ხვალინდელი დღის ტექნოლოგიები, რომელთა უმეტესობა უკვე დამკვიდრებული თანამედროვე ადამინის ყოველდღიურობაში (მაგალითად, CERN-ის თანამშრომლებმა პირველებმა შეგვთავაზეს ***html***-ოქმი, რომელმაც დიდი ზეგავლენა მოახდინა ინტერნეტის განვითარებაზე, ასე დამუშავდა კომპიუტერის თაგვი). მთებში ინტერლაკენის (იუნგფრაუიოხის) მახლობლად განლაგებულ უნიკალურ ასტრონომიულ ობსერვატორიას *Sphinx* და საერთაშორისო სამეცნიერო სადგურს შეაქვს მნიშვნელოვანი ნელილი გარემოსდაცვით მეცნიერებაში. მთლიანობაში სამეცნიერო-კელევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების სფეროზე იხარჯება შვეიცარიის მშპ-ს თითქმის 3%, ხოლო ნობელის პრემიის ლაურეატების რიცხვით (დაახლოებით 20) არაფრით არ უთმობს რუსეთს.

შვეიცარიის სხვა ინტელექტუალურ მიღნევებს შეიძლება მიეკუთვნოთ ის მნიშვნელოვანი როლიც, რომელიც ითამაშეს მისმა მოქალაქეებმა სხვა ქვეყნების ცხოვრებაში იმით, რომ საგრძნობი ნელილი შეიტანეს სხვადასხვა მეცნიერებებში, პოლიტიკაში, რელიგიასა და ლიტერატურაში. შვეიცარიელმა რეფორმატორებმა ცვინგლიმ და კალვინმა, გერმანელთან ლუტერთან ერთად ხელი შეუნყეს ევროპაში პროტესტანტიზმის განვითარებასა და გავრცელებას. ჟ. ჟ. რუსსო, რომელიც ნარმოშობით ჟენევიდან იყო, XVIII საუკუნეში გრძნობათა ფილოსოფიის ერთ-ერთ ყველაზე ორიგინალურ და გავლენიან მიმდევარს ნარმოადგენდა. ფრანსუა ლეფორმა (ფრანც ლეფორტმა) – ასევე ნარმოშობით ჟენევიდან – დიდი ზეგავლენება მოახდინა ახალგაზრდა რუს მეფე-რეფორმატორზე პეტრე პირველზე. სანქტ-პეტერბურგის უნივერსიტეტის თორმეტი კოლეგიის შენობა და პეტრესა და პაელეს ტაძარი – სანქტ-პეტერბურგის ერთ-ერთი სიმბოლო, აშენებულია არქიტექტორის დომენიკო ტრეზინის მიერ, რომელიც დაიბადა კანტონში ტიჩინო. საერთაშორისო ნითელი ჯვარი შექმნილია ანრი დიუნანის ძალისხმევით, თანამედროვე მათემატიკა, როგორც მეცნიერება ნარმოუდგენელია ლეონარდო ეილერის გარეშე, პედაგოგიკა – გენრიხ პესტალოცის გარეშე, თეორიული ფიზიკა – ფოლფგანგ პაულის გარეშე, ფსიქოლოგია – კარლ იუნგის გარეშე, ხოლო ლიტერატურა – პერმან პესეს გარეშე. სააუტომობილო ნიშანი „შევროლე" შექმნა ნეშატელის კანტონში არსებული ქალაქ ლა-შო-დე-ფონის ყოფილმა მოქალაქემ, ხოლო არქიტექტურის კონსტრუქტივიზმის რეფორმა თავისი ნარმოშობით უნდა უმადლოდეს ედუარდ დე კორბიუაზიეს.

შვეიცარიის ინოვაციურობის ტრადიცია მეცნიერებაში, კულტურაში, სპორტსა და ხელოვნებაში გრძელდება: მაყურებლების მიერ აღიარებული ფილმი „პარფიუმერი" დაფუძნებულია შვეიცარიელი მწერლის პატრიკ ზიუსკინდის ერთსახელოვან რომანზე, „BMW-Sauber"-ის გუნდი, რომელიც დაარსდა პეტერ ზაუბერის მიერ, ნარმოადგენს საავტომობილო რბოლის „ფორმულა-1"-ის მსოფლიო გრან-პრის ეტაპების მოგების კანდიდატს, ხოლო მსოფლიო ტენისის იერარქიაში პირველი ჩოგანის რამოდენიმე ლის განმავლობაში იკავებს როჟე ფედერერი.

ამასთან თავად შვეიცარია მრავალ უცხოელს იზიდავდა და დღესაც იზიდავს უცხოელებს როგორც მუდმივი ან მოკლევადიანი საცხოვრებელი ადგილი, რომელთა რიცხვში შედის ბევრი ცნობილი და გავლენიანი ხალხი. ასე მაგალითად, მონტრეში თავის დროზე

ცხვორობდნენ და მოლეაწეობდნენ ფ. მ. დოსტოევსკი (სადაც დაიწერა „იდიოტი"), ე. ნაბოკოვი, ფ. მერკური. ვეიეში გაატარა თავისი უკანასკნელი დღეები ჩარლი ჩაპლინმა. ჟენევაში ცხოვრობდა განდევნილი ფილოსოფოსი ვოლტერი, კომპოზიტორი ი. სტრავინსკი. ლოზანეში და მის მიდამოებში ქმნიდნენ თავის ნაშრომებს ბაირონი (ცნობილი პოემა „შილიონის პატიმარი" დაიწერა უშიში) და ჟ. სიმენონი. არაერთხელ იმოგზაურეს ქვეყანაში ლ. ნ. ტოლსტოიმა და კომპოზიტორმა პ. ი. ჩაიკოვსკიმ. ციურიხში რაღას პერიოდის განმავლობაში რჩებოდა „მსოფლიო პროლეტარიატის ლიდერი" ვ. ი. ლიდერი. ბერნის ბიბლიოთეკაში მუშაობდა ცნობილი ფიზიკოსი ა. ეინშტეინი. დღესდღეობით შვეიცარიაში ცხოვრობენ დედამინის ერთ-ერთი ყველაზე მდიდარი ხალხი, *Ikea*-ს ჯგუფის მფლობელი ი. კამპარდი, „ფორმულა-1"-ის რბოლას ახლახანს დამშვიდობებული მ. შუმახერი, რუსული ნარმოშორების მულტიმილიონერი ვ. ვეკსელბერგი, ასევე პოფმანის და პეჟოს ოჯახები.

შვეიცარია, რომელიც უკვე 20 ნლის განმავლობაში ინარჩუნებს ნეიტრალიტეტეს, განლეგებული მრავალის საერთაშორისო ორგანიზაციის შტაბ-ბინა. ჟენევაში განლაგებულია გაეროს შტაბ-ბინა შესაბამისი ჰუმანიტალური და კულტურული საკითხების ინსტიტუტების სათაო ოფისების ჩათვლით, და ასევე ზოგიერთი სხვა საერთაშორისო ორგანიზაცია. აქ, მაგალითად, მუშაობენ გაეროს ბავშთა ფონდი, გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენცია, ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია, ნითელი ჯვარი, ელექტრობამშულობის საერთაშორის კავშირი, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია. ლოზანაში განლაგებულია საერთაშორისო ოლიმპტიური კომიტეტი, ბაზელეში – ანგარიშსნორების საერთაშორისო ბანკი, ციურიხში – FIFA-ს შტაბ-ბინა, ნიონეში – UEFA-ს შტაბ-ბინა.შვეიცარიის ტერიტორიაზე ხშირად იმართება საერთაშორისო მოლაპარაკებები და ხელი ეწერაბა მნიშვნელოვან შეთანხმებებს.

შვეიცარია იმყოფება სავალუტო, საბაჟო და სამხედრო კავშირიში ლიხტენშტეინთან. ორივე ქვეყნის ერთიანი სავალუტო ერთეული არის შვეიცარიული ფრანკი – ერთ-ერთი საკვამძო სარეზერვო ვალუტა მსოფლიოში. შვეიცარია არის თავისუფალი ვაჭრობის ევროპული ასოციაციის ნევრი (*EuropeanFreeTradeAssociation, EACT),* სადაც მის გარდა კიდევ გაერთიანებულია ისლანდია, ლიხტენშტეინი და ნორვეგია, და არ ჩქარობის ევროკავშირში განევრიანებას. თავის საგარეო ვაჭრობის პოლიტიკაში (განსაკუთრებით ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ეგიდის ქვეშ განხორციელებული საერთაშორისო ვაჭრობის სისტემაში) შვეიცარიული კონფიდერაცია ხშირად მოქმედებს ევროკავშირის ქვეყნებთან მოლაპარაკებით, თუმცა სხვა სფეროებში (მაგალითად, საგადასახადო საკითხებთან დაკავშირებული ინფორმაციული გაცელის სფეროში) მისი პოზიციები ხშირად დიამეტრიალურად განსხვავედება ევროკავშირის ინტერესებისგან.

15.2. შვეიცარიის ეკონომიკური განვითარების თავისებურებანი

შვეიცარიული ეკონომიკა ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებულია და კონკურენტუნარიანი მსოფლიოში. ლიზანეში განლაგებული ავტორიტეტული მენეჯმენტის განვითარების ინსტიტუტის მონაცემების მიხედვით *(Institute of Management Development, IMD),* შვეიცარიული კონფიდერაცია შეუცველად შედის კონკუტრენტუნარიანი ქვეყნების მსოფლიო ათეულში, 2005 და 2006 ნელს რეიტინგში დაიკავა მე-8 ადგილი, რითაც გაუსწრო დიდი რვიანის ბევრ ქვეყანას. შვეიცარიის მაღალი კონკუტენტუნარიანობის და საინვესტიციო მიმზიდველობის ძირითადი ფაქტორები შემდეგია:

- შრომითი რესურსების კვალიფიკაციის მაღალი დონე, შრომითი მწარმოებლურობა და შვეიცარიული საქონლისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი;
- სამენარმეო საქმიანობის ზომიერი ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი რეგულირება (ხელსაყრელი საგადასახადო კლიმატის ჩათვლით);
- სოციალური, პოლიტიკური, სავალუტო და ფასების სტაბილურობა;
- ინფრასტრუქტურის მაღალი ხარისხი (სატრასპორტო, ტელეკომუიკაციები, საფინანსო, სოციალური);
- განვითარებული კაპიტალის ბაზარი და მაღალი კლასის საბანკო სისტემა.

შვეიცარიის განვითარების ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები გამოსახუ-

ლია ცხრილში 15.2.2. როგორც შეგიძლიათ აღნიშნოთ, შვეიცარიული კონფედერაცია განსხვავდება საკმაოდ მაღალი მშპ- ით ერთ სულ მოსახლეზე (2005 წელს – $34,4 ათასი მსყიდველობითი უნარი პარიტეტის შესაბამისად და $49,2 ათასი საბაზრო კურსის თანახმად). შვეიცარია – ტიპიური პოსტინდუსტრიული ეკონომიკის ქვეყანაა მომსახურების სფეროს მაღალი პოზიციებით მშპ-ს ნარმოებაში და მოსახლების დასაქმებით (ცხრ. 15.2.1). ამასთან, ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკისთვის და მისი საექსპორტო პოტენციალისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია სასოფლო მეურნეობა და მრენველობა.

სოფლის მეურნეობა

ფერმერული მეურნეობისთვის ხელსაყრელი მინები შეადგენენ შვეიცარიის კოფიდერაციის მთლიანი ტერიტორიის ერთ მესამედს. ტრადიციული შვეიცარიული სასოფლო-სამეურნეო სპეციალიზაციებია მეცხოველეობა (ექსპორტზე ორიენტირებული დარგი), ასევე მემცენარეობა (ვენახი, ბოსტნეული), რომელთა პროდუქცია განკუთვნილია უპირატესად შიდა მოხმარებისათვის.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ხშირ შემთხვევაში სამარკო რუსული ყველისა და კარაქის ნარმოების ტექნოლოგიები, ცნობილი ვოლოგდის კარაქის ჩათვლით, გადამოღებული იყო (ხშირად სამრენველო შპიონაჟის გზით, რომელშიც მონანილეობას იღებდნენ რუსული იმპერიის ცნობილი მეცნიერები) შვეიცარული ფერმერებისგან.

სოფლის მეურნეობა არა მარტო უზრუნველყოფს შვეიცარიის ფართოდ ცნობილი საექსპორტო საქონლის – რძიანი შოკოლადის და ყველის გამოშვებას, არამედ გარკვეულწილად უნარჩუნებს ქვეყნის ლანდშაფტებს მიმზიდველობას ტურისტებისათვის. ამ მიზნით ფერმერები იღებენ დიდ სუბსიდიებს ფედერალური მთავრობისგან არამარტო სასოფლო სამეურნეო საქონლის სანარმოებლად, არამედ სპეციალურად მოყავთ ბალახი ქვეყნის მთიან რეგიონებში, და ასევე უვლიან თავის საკუთრებაში არსებულ მინებს სამაგალითო ნესით, რაც პოპულარიზაციას უნევს ტურისტების მოგზაურობას ქალაქგარეთ უცხოელებში, რომლებსაც აქვთ სურვილი უფრო ახლოს გაეცნონ შვეიცარიულ ფოლკლორს.

ცხრილი 15.2.1. ძირითადი ეკონომიკური სექტორების წილი მშპ-ს სტრუქტურაში და შვეიცარიული კონფედერაციის მოსახლეობის დასაქმება (2013 წ.)

	წილი მშპ-ში, %	დასაქმებული მოსახლეობის წილი, %
სოფლის მეურნეობა	1,5	4,6
მრენველობა	34	26,3
მომსახურების სფერო	64,5	69,1

წყარო: Worldfactbook 2006. Washington, 2006.

ცხრილი 15.2.2. შვეიცარია: ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები

	2000 წ.	2013 წ.
მოსახლეობის საერთო რაოდენობა	7,2 მლნ. ადამია-	7,4 მლნ ადამიანი
მოსახლების ზრდის წლიური ტემპი	0,6%	0,7%
მოსალოდნელი სიცოცხლის ხანგრძლივობა	79,7 წელი	80,5 წელი
65 წლის ასაკს გადაცილებული მოსახლეობის წილი		15,6%
შობადობის კოეფიციენტი	1,5	1,43
მშპ აშშ-ს დოლარის მიმდინარე კურსის თანახმად	$246 მლრდ	$365,9 მლრდ

მშპ-ს ზრდის წლიური ტემპი	3,6%	1,9%
მშპ მსყიდველობითი უნარის პრიტეტის თანახმად		$255,6 მლრდ
მშპ ერთ სულ მოსახლეზე მსყიდველობითი უნარის პარიტეტის თანახმად		$34,4 ათასი
ინფლაციის წლიური ტემპი	0,8%	0,6%
საქონლისა და მომსახურების ექსპორტი, წილი მშპ-ში	45,7%	45,6% (2004)
საქონლისა და მომსახურების იმპორტი, წილი მშპ-ში	40%	37,8% (2004)
ახალი ბიზნესის დასანყებად საჭირო დროის პერიოდი		20 დღე
კომპანიების საბაზრო კაპიტალიზაცია, რომელთა აქციები ნარდგენილია ბირჟაზე	322% მშპ	256,5% მშპ
სამხედრო ხარჯები, წილი მშპ-ში	1,1%	1%
მაღალ ტექნოლოგიური საქონლის ექსპორტი, წილი ამრენველო ექსპორტში	19,3%	
პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წმინდა ნაკადი	$19,8 მლრდ	$5,8 მლრდ
ოქროს რეზერვები		$57,6 მლრდ
საგარეო ვალი (სახელმნიფო და კერძო)		$856 მლრდ

წყარო: მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია(www.wto.org), მსოფლიო ბანკი(www.worldbank.org), გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენცია (www.unctad.org), Worldfactbook 2013,Washington, 2013.

აღსანიშნავია, რომ ცნობილი შვეიცარიული ყველის სახეობების უმეტესობას, „Appenzeller", „Emmentaller", „Gruyere", „Vachrin" და ა.შ., ანარმოებენ მცირე საფერმო მეურნეობები, ხოლო საქონლის ხარისხის გარანტიას იძლევა ყველა ფერმერებისთვის საველდებულო ფედერალური სტანდარტები. სასოფლო სამეურნეო საქონლის დაახლოებით 20% გადის ექსპორტზე.

ამასთან ერთად, შვეიცარიის სასოფლო მეურნება განსხვავდება მინების დამუშავების სფეციფიკის, მთის ხეობებსა და ფერდობებზე საქონლის მნყემსობის საკითხებთან დაკავშირებული საკმაოდ მაღალი დანახარჯებით. საშუალოდ შემოსავლის 70% (ახლო ნარსულში – 80%-მდე) შვეიცარიული ფერმერები იღებენ ფედერალური მთავრობის სუბსიდიების ხარჯზე.

შვეიცარიის მრენველობა ნარმოდგენილია დარგების მთელი სპექტრით, რომლების განსხვავებიან მაღალი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობით. კერძოდ, სურსათის გადამუშავების მრენველობა, მეტალურგია, ფამცეტიული საქმიანობა, მანქანათმშენებლობა, სასაათე მრენველობა.

შვეიცარიული კონფიდერაციის სურსათის გადამუშავების მრენველობა მჭიდროდაა დაკავშირებული სასოფლო მეურმეობის განვითარებასთან: ტრადიციულად მისი საკვანძო სეგმენტებია – რძის ნანარმის და შოკოლადის წარმოება. მრენველობის ამ დარგის და მთლიანობაში შვეიცარიული ეკონომიკის უდაო ლიდერია ვეიში ჟენევის ტბის პირას განლაგებული ტრანსნაციონალური კომპანია *Nestle* (შოკოლადი, ყაყა და უალკოჰოლო სასმელები), რომლის სანარმოები განლაგებულია ყველა კონტინენტზე. შოკოლადის მნარმოებელი ნამყვანი კომპანიებია – *Barry Callebaut AG* (მსოფლიო ლიდერი კაკაოსგან დამზადებული საქონლის ნარმოებაში), *Lindt & Sprungli, Chocol at Frey AG, Alprose Chocola*, ხოლო რდის ნანარმის – *Emmi Gruppe*.

შვეიცარიის მეტალურგიული მრენველობა, რომელიც ანარმოებს მაღალი ხარისხის

ფოლადსა და ალუმინს, მიუხედავად იმისა, რომ ამჟანად არ ნარმოადგენს საკვანძო დარგს ქვეყნის ეროვნულ ეკონომიკაში, დღესაც სარგებლობს დამსახურებული რეპუტაციით დასაელეთ ევროპასა და მსოფლიოში. ამ დარგის ნამყვანი კომპანიაა – *Swissmetal.*

შვეიცარია ფარმაცევტული საქონლის ერთ-ერთი უმხვილესი მნარმოებელია მსოფლიოში. ეს განპირობებულია ისტორიული თავისებურებებით: ძველი დროიდან ერთ-ერთი სამრენველო ცენტრში ბაზელში ხდებოდა საფეიქრო ნაკეთობების ნარმოება, რომლებისთვისაც საჭირო იყო საღებაეები XIX საუკუნის მეორე ნახევარში საფეიქრო ნარმოებიდან განვითარდა შვეიცარიის ქიმიურ მრენველობა, ძითიდან საბოლოო მოხმარების საქონელი რომლიც სანრმოებაც ხდებოდა დიდი ხნის განმავლობაში იყო საღებაეები, ესენციები და პარფიუმერია. დღესდღეობით შვეიცარიის ქიმიური მრენველობა ენევა ფარმაცევტული საქონლის ნარმოებას, ხოლო მის საფუძველს ნარმოადგენენ ისეთი ტრანსნაციონალური გიგანტები, როგორც *Novartis International* და *Roche-Grupp*

შვეიცარიული მანქანათმშენებლობა მოიცავს მანქანების და მონყობილობების ნარმოებას (ამასთან აპარატურის, დანადგარების, ზუსტი ინსტრუმენტების, ელექტრონიკის და ელექტროტექნიკის ნარმოებას), ასევე ლითონების გადამუშავებას. შვეიცარიის მანქანათმშენებლობის კომპლექსი ქვეყანაში ყველა დიდი დამსაქმებელია: სამუშაო ადგილების რაოდენობამ 2005 ნელს შეადგინა დაახლოებით 300 ათასი. ამასთან, ნარმოებული საქონლის დაახლოები 80% გადის ექსპორტზე, რაც ჯამში ქვეყნის ჯამური სასაქონლო ექსპორტის ნახევარს აჭარბებს. ეკონომიკის მოცემული სექტორის ყველაზე ცნობილი კომპანიებია – ინდუსტრიის ლიდერია შვეიცარიულ-შვედური მანქანათმშენებლობის კონცენრნი *ABB*(ელექტროტექნიკური საქონლის, რკინიგზის მოძრავი შემადგენლობის, ელექტროსადგურებისათვის ტურბინების და ა.შ. ნარმოება), *Schindler*(ლიფტები და ექსკალატორები), *Sulzer Kontzem* (ნაფთობის და აირის მოპოვებისა და გადამუშავების, ასევე საფეიქრო და ქიმიური მრენველობისთვის საჭირო მონყობილობების ნარმოება), *Mikron Holding AG* (ზუსტი ინსტრუმენტები და მონყობილობები), *BerninaNachmaschinen*(საკერავი მანქანები და მონყობილობები), *Oerlikon-Geartec AG*(ახლო ნარსულში ენეოდა იარაღის ნარმოებას, ცნობილი ცეცხლსასროლი იარის „ერლიკონის" ჩათვლით), *Franke*(ელექტრო აპარატები), *Geberit-Gruppe*(სანტექნიკა), *Ameropa AG*(ლითონების გადამუშავება) *Victonnox* და *Wenger* (ძირითადი სპეციალიზაცია – ფართოდ ცნობილი ჯაბის დანების ნარმოება).

საათების ნარმოება დამსახურებულად ინარჩუნებს შვეიცარიის საეიზიტო ბარათის პოზიციას. შვეიცარიული კონფედერაცია მსოფლიოში საათების უმსხვილესი მნარმოებელია (ლირებულების თვალსაზრისით შვეიცარიული საათების ნარმოება საათების მსოფლიოს ნარმოების ნახევარზე მეტს შეადგენს)

შვეიცარიის სასაათე ნარმოების განვითაარება განპირობებულია ორი ფაქტორით: მესაათე პუგენოტების მიგრაცია საფრანგეთიდან რეფორმაციის დროინდელი რელეგიური დევნების პერიოდში, და ასევე რეგიონის იურას მრისხანე კლიმატი, სადაც განლაგებული არიან საათების ლიდერი მნარმოებლები (ლა-შო-დე-ფონის და ლე-ლოკლის ქალაქების ჩათვლით). საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ შვეიცარიის მრისხანე ზამთარში (ტემპერატურის მინიმუმი მთებში სადაც განლაგებულია იურა -40°C აღწევს) მესაათეები იყენებდნენ სასოფლო სამეურნეო საქმიანობისგან თავისუფალი ადგილობირი გლეხების დროს, აძლევდნენ მათ უმნიშვნელო შეკვეთებს დაემზადებინათ რთული სასაათე მექანიზმების შემადგენელი ნანილები. გამომდინარე იქიდან, რომ ზამთარში გლეხებს ყველაზე მეტი თავისუფალი დრო აქვთ, მესაათეების მიერ მათთვის დავალებული ნაკეთობები სრულყოფილებამდე მიყავდათ.

ამჟამად შვეიცარია – არამარტო მსოფლიო ლიდერია პრესტიჟის მქონე სავაჭრო ნიშნების რთული მექანიკური საათების ნამმოებაში, არამედ შედარებით იაფი და ხარისხიანი კვარცის საათების დამზადებაში. 2003 ნელს შვეიცარიაში ნარმოებული საათების საშუალო ფასმა შეადგინა 378 შვეიცარიული ფრანკი. შვეიცარიის ყველაზე ნარმატებული და ცნობილი საათების მნარმოებელი კომპანიებია Swatch Group, Montres Rolex, Patek Philippe, Chopard & Cie, TAG-Heuer AG, Montres Movado Bienne, Piaget SA, Jaeger-LeCoultre, Raymond Weil, Audemars Piget SA, Franck Muller SA, Baume & Mercier, Vacheron & Constantin SA, Breitling AG, International Watch, Ronda AG, Maurice Lacroix, Montres Ebel, Corum SA, Girard-Perregaux, W. Moser-Baerl holding AG, Hans Stettler AG, Ulysse Nardin AG, Montres Joume SA.

შვეიცარიის მომსახურების სფერო მოიცავს პირველ რიგში საბანკო საქმიანობას, დაზღვევას, კონსალტინგს და ტურიზმს (ამასთან სასტუმრო სექტორს), განათლებას, მედიცინას და ვაჭრობას. მომსახურების ყველაზე დიდი ნილი იქმება საბანკო და საფინანსო სფეროში, რომელიც მშპ-ს 15% შეადგენს.

შვეიცარიის საბანკო სექტორი აკონტროლებს ქვეყნის ფარგლებს გარეთ კაპიტალის მფლობელების მიერ ჩადებული კერძო ინვესტიციების დაახლოებით ერთ მესამედს, ხოლო საბანკო დეპოზიტების მოცულობა აღემატება 3,5 ტრლნ შვეიცარიულ ფრანკებში. შვეიცარიული კონფედერაციის თავისებურებად იქცა 1934 წელს ძალაში შესული და ფართოდ ცნობილი საბანკო საიდუმლოება, ასევე კერძო საბანკო ინსტიტუტების უსაზღვრო პასუხისმგებლობა დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაში (რაც უზრუნველყოფს ინვესტორებისთვის ჩადებული თანხის სრულად დაბრუნებას ბანკის გაკოტრების პირობებშიც კი). 2004 წელს დაახლოებით 340 შვეიცარიულმა ბანკა სამსახურით უზრუნველყო 116 ათასი თანამშრომელი, ამასთან 16 ათასი სამუშაო ადგილი შეიქმნა საზღვარგარეთ. შვეიცარიის უმსხვილესი კომერციული ბანკებია *UBSAG და Credit Suisse Group.*

დაზღვევის ინდუსტრია ასევე წარმოადგენს ეროვნული ეკონომის დარგს საერთაშორისო აღიარებით. სადაზღვეო მომსახურების შიდა ბაზრის ღირებულების მოცულობა 2004 წელს 50,7 მლრდ შვეიცარიული ფრანკით შეფასდა. შვეიცარია – სადაზღვეო მომსახურების, განსაკუთრებით გადაზღვევის მომსახურების, ევროპის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ექსპორტიორია. ასე, დაზღვევის მიზნით შვეიცარიული სადაზღვეო კომპანიების მიერ გაფორმებულ კონტრაქტებთა რიცხვის 90% პროცენტი მოდის უცხოელ მომხამარებელზე. შვეიცარიის ყველაზე ცნობილი სადაზღვეო კომპანიებია – *Zurich-Gruppe(Winterthur ჩათვლით), SwissRe, Swiss Life, Helvetia Patria Gruppe.*

შვეიცარია ასევე იკავებს ძლიერ პოზიციებს სამმართველო კონსულტაციების სფეროში და სთავაზობს მაღალკვალიფიციურ დახმარება ფინანსური აქტივების გადანყვეტაში, და ასევე უცხოური კომპანიების ტრანსნაციონალური ოპერაციების ოპტიმიზაციაში. ქვეყნის ხელსაყრელი საგადასახადო კლიმარი (კერძოდ, დაბალი გადასახადები ჰოლდინგის კომპანიებისთვის და როაილტის სახით გადანანილებულ მოგებაზე გადასახადის არ არსებობა) ხდის შვეიცარიას მიმზიდველს ტრანსნაციონალური ჯგუფების სუბჰოლდინგის და სალეცენზიო კომპანიების განლაგების მიზნით.

ეროვნულ ეკონომიკაში არა ნაკლებ მნიშვნელოვანი შემოსავალი მოქვს ტურიზმს, განსაკუთრებით ორიენტირებულს უცხოური სტუმრების მიღებაზე. ასე, 2003 წელს უცხოურმა ტურისტებმა შვეიცარიაში საერთო ჯამში დახარჯეს 12,6 მლრდ შვეიცარიული ფრანკი, მაშინ როდესაც შვეიცარიელმა ტურისტებმა საზღვარგარეთ დატოვეს მხოლოდ 9,6 მლრდ შვეიცარიული ფრანკი. ტურიზმი – მნიშვენლობით მესამე ადგილს იკავებს ეროვნულ ეკონომიკაში (6,3% სულ ექსპორტი). ტურისტული მომსაურების ექსპორტის მხრივ შვეიცარია იკავებს მსოფლიოში მე013 ადგილს, ხოლო მისი შემოსავალი საერთაშორისო ტურიზმიდან შეადგენს მშპ-ს 3%-ს.

შვეიცარიული კონფედერაცია – ულამაზესი მთის პეიზაჟების და სპორტი ზამთრის სახეობების ევროპული მექაა. (განსაკუთრებით თხილამურები და სნოუბორდი). სათხილამურო კურორტების დიდი რაოდენობა (მათ შორის ყველზე ცნობილებია ინტერლაკენი, დაეოს, სანკტ-მორიცი, ცერმატი) იზიდავს არა მხოლოდ სპორტსმენებს, არამედ მთებში სეირნობის მოყვარულებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებიდან. ლანდშაფტური ტურიზმის მოყვარულებში პოპულარობით სარგებელობენ ტრანსალპიური საკრინიგზო მარშრუტები, *Golden Pass Line* (მონტრე – გშტაადი – შპიცი), *Glacier Express* (ცერმატი – ანდერმატი – სანკტ-მორიცი)ი), *Wilhelm Tell Express* (ლუცერნი – ლუგანო/ლოკარნო) და *Bemina Express* (კური – სენტ-მორიცი – ტირანო). ასევე დაუვიწყარ შთაბეჭდილებებს ტოვებს ევროპაში ყველაზე მაღალი სადგური – იუნგფრაუიოხი ინტერლაკენის მიდამოებში (3454 მ) და ეკსკურსია კლაინ-მატერჰორნზე – ევროპაში ყველაზე მაღალ საბაგიროს სადგურზე ცერმატის მახლობლად (3848 მ).

შვეიცარიის მრავალი ქალაქი მიმზიდველი კურლტურული მოვლენების და მსოფლიო საქმიანობის აქტივობის მაღალი დონის ხარჯზე. კერძოდ, აღსანიშნავია მონტრე (ჯაზის ფესტივალი), ლოკარნო (კინოფესტივალი), ჟენევა (საერთაშორისო სიმპოზიუმი და მსოფლიოში ცნობილი გამოფენები, ჟენევის საავტომობილო სალონის ჩათვლით), ლოზანე (მუზეუმები და ფესტივალები), დავოსი (მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი). ბრწყინვალე სატ-

რანსპორტო სტრუქტურა (საავტომობილო და რკინიგზის ხშირი ბადე, 5 საერთაშორისო აეროპორტი – ცურიხი, ჟენევა, ბაზელი, ბერნი და ლუგანო) აკავშირებს შვეიცარიას მსოფლიოს ყველა ქვეყანასთან და კონტინენტთან, ხოლო შვეიცარიის შიგნით საზოგადობრივი ტრანსპორტი ფუქციონირებს მაქსისმუმ ერთ საათიანი ინტერვალების ქვეყნის ყველა დასახლებულ პუნქტს შორის.

ისეთი ავიაკომპანიების, როგორც *Ryanair, easyfet*[a] და *Air Berlin*, რომლებიც თავის ნიშაში იკავებენ პირველ სამ ადგილს ეეროპის მასშტაბით გადაყვანილი მგზავრების რიცხვის მიხედვით და რომლებიც გთავაზობენ პრიდაპირ რეისებს ციურიდან და ჟენევიდან ეეროპის თითქმის ნებისმიერ მნიშველოვნავ აეროპორტში, სამარშრუტო ბადის განვითარება, სხვადასხვა ფასიანი სასტუმროების დიდი რცხვი, ასევე შვეიცარიის შიგნით შეთანხმებული სარკინიგზო, აეტოტობუსების და ორთქლმავლების შეთანხმებული მარშრუტების ხდიან ქყვეყანას განსაკუთრების მოსახერხებელს ინდივიდუალური ტურზმისთვის. შვეიცარიის მცირე ზომები იძლევა იმის საშუალებას, რომ გაატარო უიკ-ენდი და ამასთან ენვიო ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონებში განლაგებულ ყველა ღირსშესანიშნაობას

ასევე აღსანიშნავია მსოფლიო თანამედროვე ტურიზმის ინდუსტრიაში ექსკლუზიური ძვირად ღირებული „all inclusive" სისტემის ტურების ორგანიზებაზე ორიენტირებული სეგმენტის საგრძნობი განვითარება (რომლეთა სანყისი ფასი $20 ათასია), რომელიც ასევე ორიენტირებულია როგორც დაუვიწყარი შტაბეჭდილებების უზრუველყოფაზე, და ასევე ეკოლოგიურ ტურიზმზე. ამასთან შვეიცარიის სათხილამურო კურორტებსა და ჟენევეს ტბის პირას ისვენებენ როგორც ტურისტები ახლო აღმოსავლეთიდან, ისევე რუსეთის ბიზნეს ელიტის და სახელმნიფო მოხელეების ნარმომადგენლები. შვეიცარიის ნამყვანი კომპანია, რომელიც უზრუნველყოფს ექსკლუზიური მოგზაურობების ორგანიზებას, არის ჟენევის ტურისტული სააგენტო *Fert*.

ტურისტული ბიზნესის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნანილია – სასტუმრო მეურნეობა, რომელზეც მოდის ტურიზმის მთლიანი შემოსავლების 41%. 2004 წელს ქვეყანაში არსებობდა საერთო ტევადობით 264 ათას ადგილზე გათვლილი თითქმის 6 ათასი სასტუმრო. შვეიცარიული კონფედერაცია კეისარი რიცის სახით, რომელმაც დაარსა იგივე სახელწოდების მქონე საატუმროების ქსელი მომსახურების მაღალი სტანდარტებით, ნარმოადგენს სასტუმრო მენეჯმენტის დამფუძნებელს. მის ტერიტორიაზე ამჟამად მოქმედებს სასტურმო მეურეობის თანამშრომლების საერთაშორისო სწავლების ცენტრი, ხოლო თეით სიტყვა „შვეიცარი" რუსეთში იქცა სასტუმროების და რესტორმების მეკარეების ნოდებად. ნანყვანი შვეიცარიული სასტუმროთა ქსელია – *Movenpick Hotels*.

განათლების სფეროს აღნერის დროს, საჭიროა აეღნიშნოთ შესაბამისი დანახარჯების მნიშვნელოვანი დონე (მშპ-ს თითქმის 6%, რაც უფრო მაღალი ვიდრე გერმანიაში, აშშ-სა და იაპონიაში). შვეიცარიულ კონფედერაციას გააჩნია საკუთარი საყოველთაოდ აღიარებული პედაგოგიური ხელობის ტრადიციები და სთავაზობს მაღალი დონის საშუალო და უმაღლეს განათლებას. კერძო სკოლების უდიდესი რიცხვი განლაგებულია ქვეყნის ფრანგულად მოსაუბრე რეგიონში (ჟენევა, ლოზანე, მონტრე). ფართოდაა ცნობილი ლოზანეს და ციურიხის პოლიტექნიკური ინსტიტუტები, სადაც ასჭაელია ნობელის პრემიის ლაურეატები საბუნებისმეტყველო მეცნიერებაში. საქმიან სამყაროში მაღალი პრესტიჟის მქონედ ითელება IMD ლოზანეში, რომელიც იკავებს პირველ ადგილებს ეეროპის საუკეთესო ბიზნეს სკოლების რეიტინგში. შესანიშნავ ეკონომიკურ განათლებას იძლევიან სანქტ-გალენას, ჟენევის და ლოზანეს უნივერსიტეტები.

მედიცინა – შვეიცარიის მომსახურების კიდევ ერთი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ცნობილი სფერო. მთის სუფთა პაერი და ჟენევის ტბის, ნეუშატელის ტბის, ლუგანოს და ლაგო-მაჯორეს რბილი კლიმატი ფართოდ გამოიყენება ბრონქიული დაავადებების და ხერვიული სისტების დარღვევების მკურნალობაში. დღესდღეობით შვეიცარიულმა საავადმყოფოებმა და კერძო კლინიკებმა პპოვეს საერთაშორისო აღიარება ასევე სტომატოლოგიაში, კარდიოლოგიაში, ორთოპედიაში, საერთო ქირურგიაში, სპორტის მედიცინასა და ონკოლოგიაში.

სტატისტიკური მონაცემების შესაბამისად შვეიცარიაში ჯანდაცვაზე წლიურად იხარჯება მშპ-ს 11% (ამ მაჩვენებლით შვეიცარია იკავებს მსოფლიოში მეორე ადგილს აშშ-ს შემდეგ). ქვეყანაში ფუნქციონირებს 350 საავადმყოფო და კლინიკა, რომელთა პერსონალი შეადგენს 125 ათას ადამიანს. ყველაზე ცნბილი სამედიცინო ცენტრები განლაგებულია

ჟენევის და ზოს კანტონებში (ჟენევის ტბის რეგიონი), ბახელ-შტადში, ციურიხში, გრაუბიუნდენში (შვეიცარიის ტრავმატოლოგიის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი დავოსში). ამასთან სამედიცინო მომსახურებათა დიდი რიცხვი განეული კერძო კლინიკების მიერ, რომელთა პერსონალის შემადგენლობაში შედიან როგორ შვეიცარიელი, ასევე უცხოური სპეციალისტები. სამედიცინო მომსახურების შესანიშნავი ხარისხი შვეიცარიას მიმზიდველს ხდის როგორც მუდმივ საცხოვრებლად ადგილს მაღალ შემოსავლიანი უცხოელი პენსიონერებისათვის.

საცალო გაყიდვების სფეროში ეროვნულ ლიდერებად ითვლებიან სავაჭრო ქსელები *Migros* და *Coop*. ამასთან შვეიცარიის ქსელური მევაჭრეები იქცნენ ნამდვილ კონგლომერატებად, რომლებიც მოიცავენ სურსათის მწარმოებლებს (მაგალითად, შოკოლადის კომპანია *Frey Migros*-ის ჯგუფის ნანილია) და ფინანსურ ინსტიტუტებს (*Bank Coop, Banque Migros, Change Migros)*.

გარდა ამისა, შვეიცარია მიმზიდველი საერთაშორისო სავაჭრო კომპანიების დაარსების მიზნით. კერძოდ, დიდია ჟენევის კანტონში დარეგისტრირებული მსგავსი სავაჭრო კომპანიების რიცხვი (*sociétésdenegoce*) დახურული საზოგადოებების ფორმით, რომლებიც ახორციელებენ (მარცელეული, შაქარი, ბამბა,ნავთობი) საბირჟო საქონლის მიწოდებას მესამე მსოფლიოს ქვეყნებში. ტრანსნაციონალური ჯგუფების სტრუქტურაში შემავალი სავაჭრო კომპანიების დარეგისტრირება საკმაოდ ხშირად ხდება ცუგის კანტონში – თავისებურ შვეიცარიულ გადასახადების ოაზისში.

შვეიცარიის ეკონომიკური განვითარების მოდელის დახასიათებისას უნდა აღინიშნოს მისი თავისებურება, რომელიც განასხვავებს ამ ქვეყანას სხვა დანარჩენი მსფლიოს ნამყვანი ქვეყნებისგან. სახელმნიფო დანახარჯების წილმა მშპ-ში შვეიცარიისთვის 2004 წელს შეადგინა 35,5 %. ეს თითქმის იგივე დონეა როგორც აშშ-ში (36,5%) და ირლანდიაში (34,2%), და დიდ ბრიტანეთზე (43,9%), გერმანიაზე (46,8%) და საფრანგეთზე (53,4%) საგრძნობლად დაბალი. არც საგადასახადო ტვირთის დონე (ყველა გადასახადის და საციალური მოსაკრებლის წილი მშპ-ში) არის სხვა ნამყვან ქვეყნებზე ბევრად მაღალი – 2003 წელს 29,5% (აშშ-ს 24,6%, ირლანდიის 29,7%, გერმანიის 35,5%, დიდი ბრიტანეთის 35,6 და საფრანგეთის 43,5% შედარებით). ამასთან შვეიცარიის ფედერალური მთავრობა ხარჯავს მშპ-ს დაახლოებით 21,4%, ხოლო ყველა ფედერალური გადასახადმა და მოსაკლრებელმა 2005 წელს შეადგინეს მშპ-ს 8.1 პროცენტი. ფედერალური მთავრობის დანახარჯების მნიშვნელოვან ნუსხაში შედის: ეროვნულ უსაფრთხოება (მთლიანი დანახარჯების 9%), სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის მხარდაჭერა (15%), სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობისთვის გაცემული სუბსიდიები (8%) და კანტონების სუბსიდირება (დანახარჯების 2/3). მსგავსად, სახელმნიფო (კონფიდერაციის სახით) დაფინანსებას ექვემდებარება უსაფრთხოება, რკინიგზა და ფედერალური ავტობანები, საფოსტო მომსახურება და სასოფლო მეურმეობა. კანტონების მმართველობის ქვეშ რჩებიან პოლიცია, განათლება (სკოლები და უნივერსიტეტები) და მედიცინა (კანტონების საავადმყოფოები), ხოლო ქალაქების ინფრასტრუქტურა და ხანძარსაწინააღმდეგო დაცვითი სამსახური ფინანსდება კომუნების მიერ. მთლიანად მრენველობა და მომსახურების სფეროს სანარმოთა უმრავლესობა (საზოგადოებრივი მომსახურების გამორიცხვით) რჩება კერძო ბიზნესისი ხელში.

ასე, შეგვიძლია ავღნიშნოთ ეკონომიკაში სახელმნიფო ჩარევის საკმაოდ დაბალი დონე (სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობის მხარდაჭერის გამორიცხვით) და ნაკლები სიციალური გარანტიები მოსახლეობისთვის, ვიდრე სოციალურად ორიენტირებულ გერნაიის და საფრანგეთის ეკონომიკაში (მაგალითად, საეალდებულო და საკმაოდ ძვირადღირეული საპენსიო და სამედიცინო დაზღვეეა შვეიცარიაში მთლიანად გადაცემულია კერძო სექტორის კომპეტენციაში). ამის გამო შვეიცარია შეგვიძლია შევადაროთ ანგლო-საქსურ ქვეყნებს ბიზნესის ნარმოების ხელსაყრელი პირობების გამო, მაგრამ ამასთან აშშ-გან და დიდი ბრიტანეთისგან განსხვავებით შვეიცარია თავის მოქალაქეებს სთავაზობს სოციალურად უფრო მნიშვენლოვან პაკეტს, რომლეიც მოიცავს უფასო განათლებას (უმაღლესი განათლებსი ჩათვლით) და სამედიცინო დაზღვევის მაღალ დონეს. ასევე, საზოგადოებრივი ტრანსპორტით და ავტობანით სარგებლობის საფასურის ზომიერი სიდიდე, რომლით სარგებლობის ნლიური აბონემენტის ფასმა შეადგინა 40 შვეიცარიული ფრანკი, – საყოველთაო მოხამრების საქონლისა და მომსახურების შესანიშნავი ხარისხი, რომლის მობმარების დაბალ ღირებულებას მოკლებულნი არიან სხვა მრავალი განვითარებული ქვეყნის

მაცხოვრებლები. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანი საბაზრო ეკონომიკის მახასიათებლების მქონე შვეიცარია, რომელიც თავის მოქალაქეებს სთავაზობს სოციალური გარანტიების ღირსეულ ნაკრებს, იკავებს საშუალო ადგილს სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკასა და ლიბერალურ-საბაზრო ეკონომიკას შორის.

თუმცა, 2013 წლის მოხსენებაში საერთაშორისო ვაჭრობის მდგომარეობის შესახებ ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ექსპერტებმა აღნიშნეს შვეიცარია როგორც სუბსიდირების ჩემპიონი და შეაფასეს მათი წილი ქვეყნის მშპ-ში 4% და სახელმწიფო დანახარჯებში 36,1%. შვეიცარიის კონფედერაციის ეკონომიკური სახელმწიფო კომიტეტი *(Le Secreteriat d'Etata l'eco- nomie; Seco)* ამას კატეგორიულად არ ეთანხმება და გაგზავნა სპეციალური მიმართვა მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაციის მისამართით, რომელში ხაზი გაუსვა, იმას რომ შვეიცარიის მთავრობა სუბსიდიების ხარჯზე აფინანსებს მხოლოდ სასოფლო მეურნეობას, სატრანსპორტო სისტემას და ჯანდაცვის სფეროს, და არანაირ ფინანსურ მხარდაჭერას არ გამოხატავს ეროვნული მრეწველობის მიმართ. *Seco*-ს აზრით, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ექსპერტებმა არასწორედ განსაზღვრეს აქცენტები და არ გაითვალისწინეს ქვეყნის კონფედერაციული ნყობის თავისებურებები. თუ ჩავთლით კონსოლიდირებულ დანახარჯებს (კონფედერაციი, კანტონების და კომუნების დანახარჯებს), და არა მხოლოდ ცენტრალური მთავრობის დანახარჯებს (რომლებზეცაა საუბარი მოხსენებაში), მაშინ სუბსიდიების წილი იკლებს 10-8%-მდე რაც სხვა განვითარებულ ქვეყნებზე საგრძნობლად დაბალია.

განსაკუთრებით ხაზი უნდა გავუსვათ შვეიცარიის გადასახადების ზომიერ ხასიათს: მოგების გადასახადის ძირითადი საპროცენტო განაკვეთი შეადგენს სულ 8,5% (ამასთან ასოციაციები, ფონდები და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებიც ენევიან კომერციულ საქმიანობას, გადასახდს დანეული განაკვეთით იხდიან – 4,25%), ხოლო ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადის ზღვრული სიდიდეა – 11,5%. კანტონების რიგი (განსაკუთრებით ცუგი) ანესებს დამატებით მცირე საშემოსავლო გადასახადებს ბიზნესის მოგებასა და მოსახლეობის შემოსავალზე, რაც საერთო ჯანში ზღუდავს მოგების კორპორატიული გადახადის საპროცენტო ეფექტურ განაკვეთს და ფიზიკური პირების საშემოსავლო გადასახადს 10-25% დონით. ამასთან ჰოლდინგის ოპერაციებიდან ამოღებული შემოსავალი არ შედის საგადასახადო ნუსხაში, ხოლო მოგების გადანანილება როიალტის სახით საერთოდ არ იბეგრება. შვეიცარიის კონედერაციას გააჩნია მსყლიოს სხვა ქვეყნებთან დადებული დაახლოებით ასი საგადასახადო ხელშეკრულების ქსელი (რუსეთთან დადებული საგადასაბადო შეთანხმების ჩათვლით), რაც აძლევს შემოსავლების და ქონების ორმაგი საერთაშორისო დაბეგრვის თავიდან აცილების და მაერთაშორისო სავაჭრო, საფინანსო, ჯოლდინგის და სალიცენზიო ოპერაციების აქტიური განხორციელების შესაძლებლობას, შვეიცარიის ტერიატორიაზე განლაგებული კომპანიების გამოყენებით.

15.3. შვეიცარიის საქმიანი კულტურა და მართვის სტილი

დიდი ხნის განმავლობაში მენეჯმენტის შვეიცარიული მოდელი ცალკე არ განიხილებოდა მმართველობითი მეცნიერების მიერ მიუდეევად ქვეყნის მნიშვნელოვანი ეკონომიკური მიღნევებისა. უცხოური მეცნიერები თვლიდნენ, რომ სფეციფიკურად შვეიცარიული მენეჯმენტი როგორც ესეტი არ არსებობდა, შვეიცარიული სანარმოების მართვის სტილი და მეთოდები ნარმოადგენდნენ გერმანული, ფრანგული და იტალიური მენეჯმენტის მოდელების ადაპტაციას შვეიცარიული კოფიდერაციის ფარგლებში (მოცემულ შემთხვევაში ქვეყნის გერნანულენოვანი ნანილი ორიენტირებული იყო გერმანულ მოდელზე, პოდანდია – ფრანგულზე და კანტონი ტიჩინო – იტალიურზე). თავის მხრივ, შვეიცარიული ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალები და შვილობილი კომპანიები (ეგეთების როგორც *Nestld* ან და *ABB*), რომლებიც ფლობენ ავტომონიის დიდ ხარისხს თავისი შტაბ-ბინებისგან, ერგებიან იმ ქვეყნის პირობებს სადაც არიან განლაგებულნი, და ითვისიბენ იმ მართვის სტილს, რომელიც მიღებულია მასპინძელ ქვეყანაში.

პირველი სერიოზული კვლევა კერძოდ მენეჯმენტის შვეიცარიული მოდელისა ნარმოადგინა ლოზანეს უნივერსიტეტის პროფესორმა ალეკსანდრე ბერგმანმა *(A.Bergmanri)* 1990-იან ნლების ნახევარში. ბერგმანის თანახმად შვეიცარიული სამენარმეო კულტურა განსხვავდებოა მის გარშემო განლაგებული ქვეყნების სამენარმეო კულტურისგა, მიუხე-

დავად იმისა, რომ მეტ ნაკლებად ნარმოადგენს დასაელეთ ეროპაში მიღებული მართვის სტილის და მეთოდების სიმბიოზს.. ცხრილში 15.3 ნაჩვენებია შვეიცარიელების უმნიშვნელოვანესო თვისებები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ შვეიცარიული კონფედერაციის მენეჯმენტის ეროვნული მოდელის თავისებურებებზე.

შვეიცარიის სამენარმეო კულტურის ორი ფუნდამენტალური პრინციპია:

- შრომის განსაკუთრებული კულტი, მისი მაღალი კულტურის და ეთიკის გათვალისნინებით;
- სნარმოს განვითარების საერთო მმართვა შრომითი კოლექტივის მიერ.

თავისი არსით შვეიცარიელები არიან ძალიან დისციპლინირებულები და შრომისმოყვარეები. ისინი კარგად და ხარისხიანად მუშაობენ, ამასთან მათთან შრომა იღებს კოლექტიური აქციის ხასიათს, რომლის მსვლელობაში ყველას აქვს შესაძლებლობა გამოაჩინოს თავისი პროფეციული უნარ-ჩვევები სხვების ნინაშე. შვეიცარიაში შრომა არ არის უბრალოდ არსებობისთვის სახსრების შოვნის რუტინული პროცესი, არამედ ცხოვრების განუყრელი ნანილი, სოციალური და მორალური ვალის რეალიზება, რომელიც შორს დგას მატერიალური და ღირებულებითი შედეგებისგან. სტატისტიკის შესაბამისად, ნელინადში სამშაო საათების საშუალო რაოდენოის მიხედვით შვეიცარიელები არ იკავებენ მსოფლიო ლიდერის პოზიციებს, მაგრამ სხვა ქვეყნების მოქალაქეებისგან განსხვავებით ისინი დიდ ძალისხმევას დებენ საკუთარ შრომაში და აღნეევენ ნარმოებული საქონლისა და მომსახურების უმაღლესს ხარისხს.

ცხრილი 15.3.1 შვეიცარიული ხახიათის და საქმიანი კულტურის თავისებურებანი

შვეიცარიელი...	
როგორ ხედავს საკუთარ თავს: შრომის მოყვარედ; პუნქტუალურად; დამოუკიდებლად; ნინდახედულად; სუფთა და მოწესრიგებულად; ბისტად და ურხევად; სამედოდ; ნარმოსახვის ნაკლებობის მქონედ; ჩაკეტილად, გულჩათხრობილად; თავდაჯერებულად; არ უყვარს როდესაც აწუხებს სხვას და როდესაც ანუხებენ მას.	*უცხოელის თვალში:* შრომის მოყვარე; პუნქტუალური; პროფესიონალი; მომთხოვნი; კარგად ორგანიზებული; დისციპლინირებული; კარგად ინფორმირებული; ეფექტურად მოქმედი; მტკიცე; კონსერვატიული; ნარმოსახვის უნარის გარეშე; უემოციო.
რას ელოდებიან უცხოელებისგან: პუნქტუალობას; დისკრეტულობას; კარგ მომზადებას; კონკრეტულობას და სიზუსტეს; ცნობისმოყვარეობის ნაკლებობას; კრიტიკულობის ნაკლებობას; დაჩქარების ნაკლებობას; გულწრფელობას, ერთგულებას და თავდადებას; ნესების და ნესრიგის პატივისცემას; ქმედებების თანმიმდევრულობას; პირად ცხოვრებაში ნაკლებად ჩარევას და შემოსაელების შესახებ კითხვების არ არსებობას; შვეიცარიელების ნდობას.	

ნყარო: *SchneiderS., BarsowcJ.-L.*ManagingacrossCultures. 2 ed. Harlow, 2003. P. 17.

მენარმეების და კოლექტივის ბიზნესის განვითარების სურათის საერთო ხედვას მიეყავართ სასურველ კონსესუსამდე შვეიცარიულ შრომით კოლექტივებში. მართლაც, შვეიცარიულ კომპანიებში არ შეინიშნება ღია ან ფარული ნინააღმდეგობა კომპანიის მფლობელებსა და დაქირავებულ თანამშრომლებს, დირექტორებს და დაქვემდებარებულბს შორის, ყველაფერი ექვემდებარება საერთო ინტერესების რეალიზებას.

სნორედ ამიტომ, შვეიცარიული პროფკავშირები არ გამოირჩევიან დიდი აქტიურობითა და რადიკალური ქმედებებით, როგორც გერმანიის, საფრანგეთისა და იტალიის პროფკავშირები, სადაც ადგილი აქვს ეროვნული ხასიათის მრავალმილიონიან გაფიცვებს მოცემული ქვეყნების ინფრასტუქტურის მნიშველოვანი ობიექტების პარალიზებით (მაგალითად, სატრანსპორტო სფეროს თანამშრომლების გაფიცვა). პირიქით, შვეიცარიელი დამსაქმებლები და პროფკავშირების ბოსები, ისევე როგორც შრომითი კოლექტივის ნევრები საკამაოდ პრაგმატულნი არიან თავის მისნრაფებაში მიაღნიონ კონსენსუსს და თვლიან, რომ გადანყვეტილების მიღება შესაძლებელია ზედმეტი ექსცესების გარეშე და სულაც არ არის საჭირო ოქროს კვერცხის მდებელი ქათმის მოკვლა გაფიცვების ინიცირებით, რომლებიც ზარალს აყენებენ სანარმოს.შვეიცარიული კოფედერაციის ეკონომიკის განვითარების მოდელის თავისებურებანი, რომელშიც სახელმნიფო ზეგაელენა საკმაოდ შეზღუდული ხასიათისაა (სახელმნიფო თითქმის ჩამოშორებულია შრომით ბაზრს, და 1937 ნლიდან მოქმედებს კოლექტიური შრომითი ხელშეკრულებების სისტემა), ასევე კარგად მოქმედებენ დამსაქმებლების და დაქირავებული თანამშრომლების ურთიერთობებზე, რომლებიც იძულებულნი არიან ეძებონ ურთიერთსასარგებლო გადანყვეტილებებს ორმხრივ საფუძველზე სახელმნიფოს დახმარების გარეშე.

შვეიცარიული სნარმოების სტრუქტურა იძენს საკმაოდ რთულ ფორმებს. ერთის მხრის გათვალისნინებულია შრომითი კოლექტივის ავტონომიურობა და დამოუკიდებლობა, მეორეს მხრივ – შვეიცარიული კომპანიები გამოირჩევიან საკმაოდ დიდიბიუროკრატიზმითა და ფორმალობით, რაც გვაძლევს მმათეელობი ორტოდოკსალურ სტილზე საუბრის შესაძლებლობას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია არამარტო ნესრიგი ყველაფერში, არამედ უმოქმედება გაურკვეელობის პირობებში.

ფორმალურად შვეიცარიული კომპანიები ნარმოადგენენ პირამიდულ სტრუქტურას სათავეში კონცენტრირებული ძალაუფლებით. თუმცა მათთვის ასევე დიდი ხარისხით დამახასიათებელი ფუქნციონალური ქვედანაყოფების დეცენტრალიზაცია ადგილზე შექმნილ სიტუაციაზე სნრაფი რეაგირების მოხდენის მიზნით. მოცემულ მაგალითში კონსენსუსის პრინციპი შრომი კოლექტიეში ნიშნავს, რომ კომპანიაში მომხდარ მოვლენებზე პასუხისმგებლო გეკისრება იმ ზომით, რა ზომითაც შემოიფარგლება შენი მოვალეობები. ასეთი გზით, შვეიცარიული სანარმოებისთვის (განსაკუთრებით მსხვილი, ტრანსციონალური კომპანიებისთვის) გათვალისნინებულია პასუხისმგებლობის დელიგირება მაღალი რგოლის მენეჯერებიდან ადგილებზე, რაც გვაძლევს ერთდროულად ძალაუფლების ცენტრალიზაციაზე და დეცენტრალიზაციაზე საუბრის შესაძლებლობას.

შვეიცარიული სამენარმო სტრუქტურების მსგავში თავისებურება დაკავშირებულია შვეიცარიის კონფედერაციის პოლიტიკური ნყობასთან: იგი ნარმოადგენს ფედერალურ სახელმნიფოს ძალაუფლების ზემოდან ქვემოთ გადანანილებით, ამასთან გათვალისნინებულია კონტონების და კომუნების დაკოუციდებლობა კონფედერაციისგან, რომლებსაც გააჩნიათ თავისი კომპეტენციის ფარგლებში გადანყვეტილების მიღების შესაძლებლობა. ისევე როგორც კონფედერაციაში, ბიზნეს ერთეულები პატივს სცემენ თავისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ავტონომიურობას, და მმართველობითი ცენტრი ახდენს თავისი მოვალეობების დელიგირებას ქვედა რგოლებზე ეფექტურობის თვალთახედვიდან გამომდინარე (ავტონომია – ადგილზე არსებულ კონკრეტულ თავისებურებებთან ადაპტაციის საუკეთესო საშუალებაა). შვეიცარიულად დეცენტრალიზაციის პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია თავის ქმედებებზე, მაგრამ ამასთან არავინ არ გამოდის მეორეს ნინააღმდეგ და არ განკითხავს არსებული კომპეტენციის ფარგლებში მიღებულ გადანყვეტილებას.

გამომდინარე აქედან, შვეიცარიული სანარმოები ნარმოადგენენ სხვადასხვა გადანყვეტილების მიღების ცენტრისგან დამოუკიდებელი და ავტონომიური ქვედანაყოფების მოზაიკურ სტრუქტურას. ასეთი ფორმა შვეიცარიულ კომპანიებს აძლევს მუდმივად ცვალებადი კონიუნქტურის მქონე საბაზრო პირობებზე და სხვადასხვა გარე ფაქტორების ქაოტურ ზეგავლენაზე მორგების შესანინშნავ შესაძლებლობას.

შვეიცარიული ბიზნეს სტრუქტურების სტრუქტურის თაეისებურებებიდან გამომდინარეობს მათთვის დამახასიათებელი დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც გამოიხატება:

- ფუნქციონალურ სპეციალიზაციაში (სხვადასხვა სტრუქტურების ქვედანაყოფების ადგილზე კონკრეტული ბიზნესის სფეროზე მორგების შედეგი);
- გეოგრაფიული ადაპტაციაში (რეგიონალური განსხვავების შედეგი);
- მმართველობითი კადრების პერსონიფიკაციაში (ადგილზე პასუხისმგებლობის ზრდა);
- ტოლერანტობაში (სხვადასხვა მართვის სტილის განსხვავება).

ხაზი უნდა გავუსვათ იმას, რომ შვეიცარიაში, სადაც კონფედერაციის სიუბიექტებს – კანტონებს შორის გეოგრაფიული და კულტურული განსხვავებების შენარჩუნება ძალზედ მნიშველოვანია, ზუსტად დეცენტრალიზაცია თამაშობს მნიშვნელოვან როლს: მისი დახმარებით არავინ არ გრძნობს თავს შეზღუდულად უფლებებსა და შესაძლებლობები, სნორედ ასე ხორციელდება საერთო სამუშაო ინტერესების ნინაალმდეგობის გარეშე. დეცენტრალიზაციის პირობებში მნიშვნელობა ენიჭებათ მცირე სტრუქტურილ ქვედანაყოფებს. შვეიცარიაში არ არის გერმანიის ან საფრანგეთის მსგავსი მსეილი სანარმოო სტრუქტურები. სანარმოების 99,9%-ის თანამშრომლების რიცხვი არ აღემატება 500. ამიტომ ცნობილი შვეიცარიული გამონათქვამი *„small isbeautiful"* იძენს აქტუალობას მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესის სანარმოებთან მიმართებაში, რაც ნიშნავს იმას, რომ:

- უკეთესად არიან ადაპტირებულნი ბიზნესისთვის გამომდინარე შრომით კოლექტივში მიღნეული კონსენსუსისა (მცირე კოლექტივში ურთიერთობის კომფორტულობის ჩათვლით);
- უფრო ადვილად ახერხებენ მომხმარებლების სურვილებზე რეგირებას,
- ბაზრის პირობებში ნარმოადგენენ უფრო მოქნილ სტრუქტურებს;
- კონტროლი და მართვა უფრო მარტივია.

შვეიცარიული სანარმოების გარე გარემოსთან ურთერთობის დახასიათებისას უნდა ავღნიშნოთ მათთვის დამახასიათებელი ჩაკეტილობა, მაგრამ ამასთან ერთად ძალიან მჭიდრო და სანდო ურთიერთობა გამოცდილ და პრივილიგირებულ მომხმარებლებთან. მოცემულ კონტექსტში მნიშვნელობა იძენს ურთიერთობების დისკრეტულობა, რომელიც დაფუძნებულია საბანკო საიდუმლოს კულტურასა და ტრადიციებზე. შვეიცარიული კომპანიებისთვის ნებისმიერი ფინანსური ინფორმაცია (საბანკ ანგარიშების მდგომარეობა, გადასახადების სიდიდე და ა.შ.) არის ტაბუდადებული, ამიტომ ერთის მხრივ მომხმარებელი სრულებით დარწმუნებულია იმაში, რომ ეს იფორმაცია მიუნვდომელია მესამე პირისთვის, მაგრამ ამასთან საკმაოდ ძნელია საჯარო ინფორმაციის მოპოვება თვითონ შვეიცარიულ პარტნიორებზე, რომლების თავის არიდებენ საჯაროობას და უყვართ საქმიანი კონტაქტების ფორმალიზება.

შვეიცარიული სანარმოები შიდა გარემოს ორგანზების თვალთახედვიდან არ წარმოადგენენ საკმარისად გამჭირვალე სტრუქტურებს. აქ არაფორმალურ პროცედურებს საკმაოდ იშვიათად თუ შეხვდებით, ხოლო მიღებულია ინფორმაციის ფორმალური გადაცემა (მაგალითად ინფორმაციული საქმიანი წერილები შესაბამის ქვედანაყოფებს შორის). ამის მიუხედავად, არაფორმალური კონტაქტები გავრცელებულია ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის, რომლების შრომობენ ერთი და იგივე ამოცანის გადასაჭრელად. ამ შემთხვევაში იფორმაციის უმეტესი ნანილის გადაცემა ხდება ზეპირად ორგანიზაციის შიგნით ფორმალური მიმონერის გამოყენების გარეშე.

ასევე საინტერესოა შვეიცარიული ორგანიზაციის კონტროლის პროცედურები, რომლებიც დაფუძნებულია თვითდისციპლინასა და ზედამხედველობაზე. შვეიცარიაში, ისევე როგორც შვეიცარიულ კომპანიებში, აკრძალულია ყველაფერი რაც ნებადართული არ არის, ხოლო ყველა ამოცანა და დავალება აუცილებელია შესასრულებლად. სანარმოს ცენტრალური დირექცია ამასთან გამოდის მთავარ კონტროლიორად და აეტოდამრეგულირებლად შედეგების და არა პროცედურების კონტროლით.

კონფლიქტების გადაწყვეტას ბიზნეს სტრუქტურებში ასევე გააჩნია თაეის სპეციფიკა. შვეიცარიელები კონფლიქტური სიტუაციის ესკალაციას ამჯობინებენ კონსენსუსს და ჰარმონიას. ყველა შვეიცარიელი თაეისი გუნებით კონფორმისტია, ისინი ხშირად იყენებენ

პარალელურ მიდგომებს ნებისმიერი პრობლემის გადასანყვეტად და ნებისმიერი ძირითადი პროექტის ან შემოთავაზების გაკეთებისას ამზადებენ კონტრპროექტსა და კონტრშემოთავაზებას, რაც შრომითი კოლექტივის ყველა ნევრის მდგომარებას ითვალისწინებს. ცნობილ ფონდიუსაც კი – შეიცარიული ნაციონალური კერძი, რომელიც მზადდება მდნარე ყველისაგან, ენოდება *Moitie-moitie* (ყველი „Gruyere" და ყველი „Vachrinfribourgois" ნაზავი პროპორციით 50 50), რაც გამოხატავს გემოვნებისა და უპირატესობების კომპრომისს. მართლაც, *moitie-moitie*(50:50) პრინციპის ხარჯზე მიიღწევა პარმონია ორგანიზაციის შიგნით და გარე გარემოსთან.

მოცემულ კონტექსტში უნდა ავღნიშნოთ, რომ თვითონ შეიცარიული კონფედერაცია როგორც ხალემნიფო – არის მის ტერიტორიაზე მცხოვრების სხვადასხვა ენოვანი, საქმიანი და რელიგიური კულტურების მქონე მოქალაქეების კომპრომისი. ცნობილი *compromishelvetique*სიმბოლიზებას უნეყს შეიცარიული მთავრობის ორგანიზების „მაგიურ ფორმულას", შემდგარს 7 სახელმნიფო მრჩეველისგან (მინისტრისგან), რომლებიც ნარმოადგენენ ქვეყნის ოთხ ძირითად პოლიტიკურ პარტიას. ამასთან თითოეული მრჩეველი-მინისტრი რიგრიგობით ასრულებს ქვეყნის პრეზიდენტის როლს, რომელსაც ნიშნავს პარლამენტი ერთი ნლის ვადით. ასეთი გზით „მაგიური ფორმულა" მოქმედებს კანტონების მთავრობის პირობებშიც.

აუცილებელია ასევე ხაზი გაეუსვათ მოლაპარაკებების ნარმართვის შეიცრიული სტილს, რომლეიც დაფუძნებულია კონსენსუსის მიღნევის მისწრაფებაზე მონაწილე მხარეებს შორის ინტერესების ბალანსის შენარჩუნების და დათმობისთვის და კომპრომისისთვის მზადყოფნის გზით საბოლოო შეგედის ნარმატებისთვის. შეიცარიაში ნარმატებული მოლაპარაკებების ზგით კონფლიქტური სიტუაციის თაეიდან არიდების შესანიშნავი ილუსტრაციაა 1529 ნლის პრეცენდენტი, რომელიც ცნობილია როგორც „რძის სუპი კაპელში". აღნიშნული ამბავი მოხდა რეფორმაციების პერიოდში, როდესაც პროტეტანტი მეომრების ჯარი გაემზავრა ციურიხიდან ახლომდებარე სოფელ კაპელში იქ მცხოვრები კათოლიკების გამოსანეეად. ბრძოლის დანყებამდე ციურიხელებმა გადანყვიტეს ეჭამათ, მაგრამ აღმოაჩინეს, რომ პურის გარდა სხვა არაფერი არ ქონდათ, ხოლო მათ მონინააღმდეგეებს არ ჰქონდათ პური, მაგრამ გააჩნდათ რძე დიდი რაოდენობით. მონინააღმდეგეებმა გაიგეს ერთმანეთის სურსათის შესახებ და ბრძოლის დანყებამდე გადანყვიტეს კარგად ეჭამათ და საზღვარზე გადაცვალეს პროტესტანტების პური კათოლიკეების რძეში. თუმცა ერთად სადილობისას და რძეში ჩანობილი პურის ჭასისას მონინააღმდეგეები დაახლოვდნენ და მივიდნენ საერთო დასკვნამდე თავი დაენებებინათ ერთმანეთისათვის და არ დაენყოთ საომარი ქმედებები, რათა თავიდან აერიდებინათ ზედმეტი დანაკარგები. სურსათის გაცვლით გამონეეულმა დადებითმა შედეგებმა გადანონეს საომარი კონფლიქტის ესკალაციის შემდეგ შესაძლებელი უარყოფითი შედეგები. ამიტომაც, შეეიცარიელებისთეის ძეელი დროიდან დამახასითებელია ოპონენტის პოზიციის პატივისცემა, დეტალებში ზომიერების შეგრძნება და პუნქტუალობა, კონკრეტულობა და პრაგმატიზმი.

შეეიცარიის ბიზნესის კულტურის დახასიათებისას აუცილებელია ავღნიშნოთ შეეიცარიელებისათვის დამახასიათებელი ინდივიდუალიზმი როგორც პიროენულ ასევე მენარმეების და საწარმოების დონეზე. მსგავს პირობებში ძალიან მნიშეენელოვანია თანამშრომლების-ინდივიდუალისტების შეეიცარიელებისათვის დამახასითებელი დეცენტრალიზაციის პირობებში განხორციელებადი ინტეგრაცია.

შეეიცარიელებისთეის და მათი საქმიანი კულტურისთეის ძირითად ფასეულობებად იქცა შრომისმოყვარეობა, პუნქტუალურობა, დამოუკიდებლობა, ნინდხედულობა, სისუფთაეე და მოელილობა, საიმედოობა, გულნრფელობა. ამასთან შეეიცარიელები რაღაც ხარისხით ჩაეტიკები და გულჩათხრობილები არიან, მათ აკლიათ ნარმოსახეის უნარი და არ გამოირჩეეიან მოქნილობით, ზოგჯერ კი მეტისმეტ სიჯიუტეს და თავდაჯერებულობას გამოხატავენ. მათ არ უყვართ, როდესაც ურბრალოდ ანუხებენ, და არც თვითონ არიან შეჩეეულნი უმიზეზოდ სხეების შენუხებას. არიან კონსერვატიულნი და ნაკლებად კრეტიულნი, მკეეთრად განსაზღვარენ სურვილების და მოთხოვნებს, არიან თავშეკავებულები და კონსერვატიულები. თავიდან ტოვებენ გულგრილი ხალხის შთაბეჭდილებას და დისტანციას იცავენ უცხო ხალხთან. თუმცა როგორ პროფესიონალები არიან კარგად ორგანიზებულები, დისციპლინირებულები, შესანიშნავად განათლებულნი, და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო განსხვაედება უმაღლესი ხარისხით და შედეგების ეფექტურობით. თა-

ვისი პარტნიორებისგან მოელიან გამოცხადებას მოლაპარაკებებზე დაგვიანების გარეშე და პატივს სცემენ ნესრიგს ყველაფერში. მოლაკარაკეებისათვის კარგად არიან მომზადებულნი, არ გამოიჩევიან განხაკუთრებული ცნობისმოყვარეობითა და კრიტიკულობით, არ საუბრობენ პირად ცხოვრებაზე და ხელფასზე.

ასეთი ფასეულობები ფორმირებას უნევეს შეეიცარიული საწარმოების კულტურას, რომელიც ასეთი გზით შეგება ურთიერთსანინააღმდეგო, ავტონომიური და ამასთან ერთად ურთიერთქმედებაში მყოფი რგოლების გარკვეული კრებულისგან. ეს კულტურა განსხვავედება მრავალფერდოვნობითა, თავისი შემადგენელი ერთეულების მიერ კონსენსუსის მიწევის სურვილითა, სტაბილურობითა და მოქნილობით. სწორედ ასე აღნევენ ინტერესების ბალანსს შვეიცარიულ კომპანიებში.

შვეიცარიული სანარმოს დასაქმებულს და მის დამსაქმებელს შორის ოფიციალური იურიდიულ და მორალურ კონგტაქტთან პარალელურად დგინდება თავისებური პსიქოლოგიური კონტრაქტი. მოცემულ მაგალითში საუბარია შრომითი ურთიერთობების კომფორტულობაზე, რომელიც გამორიცხავს თანამშრომლის მხრიდან საბოტაჟისა და აგრესიის შესაძლებლობას. ამასთან დამსაქმებლის მოვალეობა ხდება დასაქმების, დანინაურების და დაქირავებული თანამშრმლისადმი პატივისცემის გარანტია. თავის მხრივ დასაქმებული იღებს ვალდებულებას პირნათლად იშრომოს, იყოს კომპეტენტურ სპეციალისდან, გააღრმავოს და გააფართოოს თავისი ცოდნისა და უნარების არეალი, იყოს ლიალური თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობისადმი, გაიაროს ინტეგრაცია კოლექტივში.

შვეიცარიელები თავისი გუნებით დაუჯერებლად პრაგმატულნი არიან, და მათ რეალიზმი ახასიათებთ. არიან არა *სიტყვის*, არამედ *საქმის* ხალხი. მათთვის გამოგონებები და ფანტაზიები არაფერს არ ნიშნავს, თუმცა ჩაფიქრებულის დროული რეალიზაცია დიდად დაფასებულია. შვეიცარიელები არ წყვეტენ გრანდიოზულ ამოცანებს და ხელს არ ჰკიდებენა უსრულებელ საქმეს. ისინი მოქმედებენ პრინციპით: არ არის გრანდიოზული პროექტი – არ არის მისი რეალიზაციისთვის საჭირო გრანდიოზული პრობლემები.

თუ შვეიცარიელები ხელს კიდებენ რაიმე რთული ამოცანის გადაწყვეტას, მხოლოდ იმ შემთხვევაშ, თუ ისინი თელიან, რომ დასახური მიზანი მიღწევადია და სჯერათ იმისა რაც ჩაიფიქრეს. დამახასიათებელ მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ XIX საუკუნის ბოლოს თანამედროვე საზომებითაც კი უნიკალური ელექტროფიცირებული რკინიგზის *Jungfrauhahn*მშენებლობა ინტერლაკენიდა იუნგფრაუიოჰამდე – სადგურამდე, რომელიც განლაგებულია 3484 მეტრზე (ევროპაში ყველაზე მაღალი). უკვე 1890-იანი წლების ბოლოს ელექტრო მატარებელს აიგერის, მენხის და იუნგფრაუს მთებში გამოკვეთილი ტუნელების გავლით მიყავდა ტურისტები ზღვის დონიდან 3500 მეტრის სიმაღლეზე განლაგებულ სადამკვირვებლო მოედანზე. ამასთან იუნგფრაუიოპენის სადგურიდან ჩამომავალი სამი მატარებლის მუხრუჭებისთვის საჭირო ენერგია საკმარისია ერთი საპირისპირო მიმართულებით მომავალი მატარებლისთვის მაღლა ასვლისას. დღესდღეობით შვეიცარიელები მუშაობენ პროექტზე *Swiss- metro-* მასშტაბებით ძალიან გრანდიოზულ მეტროპოლიტენზე, რომელიც დააკავშირებს ჟენევას, ლოზანეს, ბერნს, ციურიხს და სანქტ-გალენს, ამასთან მატარებელი მინისქვეშა გვირაბში უნდა მოძრაობდეს 500 კლ/ს სიჩქარით. შვეიცარიელების რეალიზმის, პრაგმატულობის და მონდომების გათვალისნინებით მოცემული პროექტი არც ისე ფანტასტიკურია.

შვეიცარიელები არიან კონკრეტულნი, მკაფიონი და განსაზღვრულნი დეტალებში. მათ არ უყვართ თეორიული მსჯელობა და განსაკუთრებულ პატივს სცემენ გამოცდილებას. ამიტომ ძალიან ხშირად უპირატესობას აინიჭებენ სპეციალისტებს-პრაქტიკოსებს ვიდრე ინტელექტუალურ თეორეტიკოსებს. ამასთან აუცილებელი მმართველობითი და ტექნიკური კადრების (შვეიცარიული კომპანიების პერსონალის 2/3) გამონრთვნა, როგორც ნესი ხდება ადგილობრივ შვეიცარიულ უმაღლეს დანესებულებებსა და პოლიტექნიკურ სკოლებში.

შვეიცარიელების გარკვეულ თავისებურებად ითვლება ის, რომ დოგმების უარყოფით და *Realpolitik*-ის პოსტულატებისთვის უპირატესობის მინიჭებით, ისინი მიუხედავად მთელი თავისი ანტიპატიისა კრიმინალისადმი, თეორიასა და ავტორიტარიზმისადმი, საკმაოდ ნარმატებულად მართავენ საკუთარ ბიზნეს არამარტო დემოკრატიულ ქვეყნებში, არამედ შედარებით ოდიოზურად დიქტატორული რეჟიმის მქონე ქვეყნებშიც. ასე, მეორე მსოფლიო ომის დროს შვეიცარიული ბანკები ინახავდნენ არამარტო ნაცისტების მიერ დევნილი

ებრაელების კაპიტალს, არამედ თანაბარი ხარისხით იღებდნენ შესანახად მესამე რეიხის ჰოლდინგებს, ხოლო ზოგიერთი შვეიცარიული სანარმოები ღიად პარტნიორობდნენ ნაცისტ მრენველებთან. იმასთან ერთად, რომ ომის პერიოდში შვეიცარული ბანაკები დევნილთათვის ნამდვილად არჩენდნენ სიკვდილისგან ბენზეზე გადარჩენილ დასაფლეთ ეეროპის მოქალაეებს, შვეიცარიელი მესაზღვრეები ცეცხლს სხნიდნენ გამოქცეული ნაცისტი პატიმრების ნებისმიერი მცდელობისას გადმოეკეთათ ნეიტრალური ალპიური ქვეყნის საზღერები. და დღესაც შვეიცარიული ბანკები, სიტყეიერად უარყოფითად უყურებენ კრიმინალურ კაპიტალ და „ჭუჭყიანი ფულის" გათეთრებას, შეუდრკეკლად დგანან მათი მმართველობის ქეეშ არსებული კორუპციონერების, საერთაშორისო ტერორისტების და მრავალი ქვეყნების სადიქტატორო რეჟიმების კაპიტალების სადარაჯოზე. შეეიცარიელებისთვს ბიზნესი უპირველესყოელისა, და არ აქვს მნიშვნელობა იმას, თუ ვინ არის მათი მომხმარებელი თუ ის თანახმაა მათთან თანამშრომლობაზე და უხდის მათ დიდ თანხებს.

კითხეაზე, თუ რა უნდა ისნაელონ შვეიცარიელებმა უცხოელებისგან, ისი შეუცველად პასუხობენ: ნლისთაეების და დღესასნაულების ფართოდ აღნიშვნას, უდარდელად სიცილი და ზეიმობა, სიცოცხლის სიხარული. თუმცა შვეიცარიელების მონდომება და სერიოზულობა უქმნის მათ შესანიშნავ რეპუტაციას საქმიან სფეროებში, სადაც აღნიშნული ფაქტორები დადებით მხარეებად ითვლება. აქეე უნდა აეღნიშნოთ შვეიცარიული სკოლების, კლინიკების, სასტუმროების, სათხილამურო კურორტების და ბანკების შესანიშნავი რეპუტაცია. შვეიცარიაში ნარმოებული საქონლის ხარისხი არ ექედებარება ეჭვს გამომდინარე მისი მნარმოებლის შესანიშნავი რეპუტაციიდან, რომელსაც ახასითებს პერფექციონიზმი ყველაფერში.

ასეეე საინტერესოა, რომ შვეიცარიელები თავისი გუნებიდან გამომდინარე არიან გაწუკურნელი პესიმისტები. ისინი ყოველთვის მოელიან ყველაზე ცუდ შედეგს და უყვართ წუნუნი კატასტროფებზე, ომებზე და უცხოელების მხრიდან აგრესიულ ზენოლაზე. ამასთან არ არიან მზად ასე ადვილად დაკარგონ ის, რიშიც ასეთი დიდი შრომა აქვთ ჩადებული. სნორედ ამიტომ შვეიცარიელები მსოფლიოში ყველაზე კარგად არიან დაზღეეულნი ნებისმიერი შემთხვეევისთვის. ბევრი ქვეყნისთვის ტრადიციულ სამედიცინო და საპენსიო პოლისებს ავსებენ სამოქალაქო პასუხისმგებლობის რისკის დაზღეევის პოლისები, დაზღეეა ხანზრისგან, უბედური შემთხვეევისგან, ქუდობისგან, უმუშეერობისგან, სიკვდილისგან, ინეალიდობისგან, ბუნებრიეი კატასტროფებისგან, ავარიებისგან. ამიტომ შვეიცარიელები მზად არიან ყველაფრისთვის იქნება ეს ბითეული ომი თუ სამიში ავადმყოფობის ეპიდემია (სამოქალაქო უსაფრთხოების სამსახური თითოეულ შვეიცარიელს უზრუნველყოფს სპეციალურად მომზადებულ თავშესაფარში, და ქვეყნის ყველა მოქალაქისათვის უკვე მომზადებულია ქათვის გრიპის სანინააღმდეგო ვაკცინის და მედიკამენტების მარაგი).

ყველაზე უარესისთვის მზად არიან ასეეე შვეიცარიული სანარმოები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან იმაში, რომ მოხდეს ნებისმიერი რისკების მინიმიზაცია. მოცემულ კონტექსტში შვეიცარიული სანარმოების სტრატეგიას განსხვაეებით ამერიკულისა ნარმოადგენს არა შემოსაელების მაქსიმიზაცია არამედ რისკების მინიმიზაცია. შვეიცარიული სანარმოები აუცილებლად და კანონით გარანტირებულად უნდა ფლბდნენ სტრატეგიულ მარაგებს – სარეზერეო აქტიეებს, რომლებიც შეადგნენ ნასული პერიოდის დანახარჯების 20%. შვეიცარიელების მსგაეი ნინდახედულობა რისკების მინიმიზაციის უპირობო მისნრაფებასთან ერთად რაღაცა ხარისხით აფერხებს ეროვნული ეკონომიკის განვითარებას, რადგან ზრდის არა მომხარებლებს ზრდადი მოთხოვნილებებით, არამედ კონსერვაიული ინტერესების ფრთხილ შემგროვებლებს.

შვეიცარიელების ინდივიდუალიზმს, ავტონომიას და დამოუკიდებლობას მიყეყავარ პირადი ქონების განსაკუთრებულ სინმინდემდე. შვეიცარიაში საკმარისია დაკიდო ნარნერა *Prive*, რათა დაჯავშნო პარკინგი, ან დაიცვა საცხოვრებელი ადგილი ან გაზონი არასასურველი და დაუკითხავი შემოჭრისგან. ეს ყველა შვეიცარიელს აძლევს საშუალებას ფლობდეს თავის საკუთარ ხელუკარებელ ადგილს, სამსახურში მუშაობისთვის განკუთვნილი ადგილის ჩათელის, რომლის მითვისებას არასდროს არ ეცდებიან თანამშრომლები (მითუმეტეს იმის ცოდნის სურვილით თუ რა დევს სხვის სამუშაო მაგიდაზე ან კომპიუტერში).

ავტონომიურობის, ინდივიდუალიზმის და კერძო საკუთრების შეგრძნება განსაზ-

ღერაეს მრავალი შვეიცარიული კომპანიის სურვილს შეინარჩუნონ დამოუკიდებლობა თანამედროვე მსოფლიოს გლობალური შერწყმის და შთანთქმის პირობებში. ასე, დიდი ხნის განმავლობაში შვეიცარია იმყოფება გაეროს ინსტიტუტის ფარგლებს გარეთ, მიუხედავად იმისა, რომ სწორედ ჟენევაშია განლაგებული ამ ავტორიტეტული საერთაშორისო ორგანიზაციის შტაბ-ბინა. ამაეე გზით შვეიცარიული კონფედერაციის ეროვნული ავიაკომპანია (თავიდან *Swissair*, შემდგომ *Swiss*) საკმაოდ დიდ ხნის განემობაში არჩევდა განეცადა დიდი ფინანსური სიძნელეები და ავტონომიური არსებობა ავიაგადაზიდვების გლობალურ კავშირებში ინტეგრირების გარეშე.

ყველა შვეიცარიული კომპანიისთვის დამახასითებელია მომხამარებელზე ორიენტირებულობა, ამასთან დიდად დაფასებულია პრიორეული და სანდო კონტაქტები. შვეიცარიული კმპანიებისათვის მომხმარებელი – მდგომარეობის მფლობელია, ყველაფერი განკუთვნილია მისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად (გასაკუთრებით თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს რომ შვეიცარიული საქონელი და მომსახურება ძვირადღირებულია). საინტერესოა, რომ ამ წეს ემორჩილებიან მონოპოლისტებიც კი, მაგალითად შვეიცარიული სარკინიგზო კომპანიები (*SBB/CFF*). ასე, მატარებელი *Cisalpino* „ჟენევა-მილანი" მგზავრები რომლების სანყისი სადგურიდან მიემგზავრებიან 5:50, ბილეთის ნარდგების შემთხვეევაში მათ უფასოდ ემსახურება ტაქსი საქლიდან სადგურამდე, ხოლო გზაში „ჟენევა-ლოზანას" მონაკეეთში მათ სთავაზობენ უფასო საუზმეს.

მენეჯმენტის შვეიცარიული მოდელის დახასიათებისას საკმაოდ ხშირად აღნიშნავენ მის ისეთ თავისევურებებს, როგორებიცაა მმართვის სტილის მამრობითი ხასიათი, დირექტორების ანალიტიკური აგებულობა, საქმიასადში ობიექტური მიდგობა, აქცენტი ინდივიდუალიზმზე, გრძნობების არ არსებობა, პროცესზე ორიენტირებულობა. მაგრამ ეს მხოლოდ ზედაპირული ნარმოდგენაა. ფაქტიურად შვეიცარიულ კომპანიებში მმართველობითი ფორმა, როგორც უკვე აეღნიშნეთ გვაგონებს პირამიდას, ანუ ვერტიკალურ იერარქიულ სტრუქტურას ადგილებზე სუბორდინაციის მაღალი დონით. მოვალეობების ზემოდან ქვემოთ მსგავსი დელეგირება იძლევა არამარტო განკარგულებების ცენტრიდან მოსული დავალებების შესრულების შესაძლებლობას, არამედ მათი დაზუსტების და განხივილს საშუალებას. შვეიცარიელებისათვის მართვის დროს დამახასიათებელია პრაგმატიზმი, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა და სუბორდინაცია. შვეიცარიული სანარმოების თავისებურება ისეთია, რომ ნებისმიერი თანამშრომელს თავისი პროფესიული გამოცდილებითა და ინდივიდუალობით შექვს საკუთარი წვლილი კომპანიის საერთო საქმეში. ასეთი გზით, შვეიცარიული სანარმოები წარმოადგენენ ინდივიდუალისტი თანამშრომლების ერთობლიობას, რომლების აკეთებენ ერთ საერთო საქმეს.

შვეიცარიული სანარმოების იერარქია – არის არამარტო ორგანიზაციის კონცეპცია; ის არანაირად არ ჩაგრავს ინდივიდუალიზმს და უფრო დაბალი რგოლის ნარმომადგენლებს. შვეიცარიულ კომპანიებში დამლაგებელიც კი ითვლება შრომითი კოლექტივის ღირსეულ და პატივცემულ ნევრს. ეს მნიშველოვანია, რადგან შვეიცარიელი მმართველებისთვის აუცილებელია იცნობდნენ ხალხს, რათა მიიღონ სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებები. შვეიცარიული შეფი არადროს არ თამაშობს უფროსის როლს, იგი ისეთივე ადამიანია, როგორც მისი დაქვემდებარებულები. ამას ხელს არ უშლის ისიც, რომ შვეიცარიის კონფედერაციის დირექტორთა 80% საზოგადოების მაღალი ან საშუალო ფენის ნარმომადგენლები არიან (გერმანიაში და აშშ-ში მსგავსი მაჩვენებელი უფრო დაბალია 75%). შესაბამისად დისტანცია უფროსსა და დაქვემდებარებულებს შორის არც თუ ისე დიდია, სოციალური იერარქიის თვალსაზრისიდანაც.

შვეიცარიაში არ არსებობს არც კლასობრივი დანაწევრების სისტება, არც კასტები. ქვეყნის ყველა მოქალაქეს ათანაბრებს სკოლა და სავალდებულო სამხედრო სამსახური (როგორც რეგულარული ისე რეზერვი), სამეზობლო ურთიერთობები, საეკლესიო თანამეგობრობები და სხვადასხვა პოლიტიკურ გაერთიანებების და პროფესიული ასოციაციების ნევრობა. შვეიცარიელი უფროსი უნდა იყო უბრალო დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობაში და ხელმისანვდომი, თანამშრომლისთვის ხელის ჩამორთმევაც კი იქცევა უფროსისთვის დაუნერელ ვალდებულებად. ხელმზღვანელის და ურაბლოდ თანამდებობით უფრო მაღალი პირიც პატივს უნდა სცემდეს თავის თანამშრომლებს, ხელს უნყობდეს კერილმოსურნე ატმოსფეროს შრომით კოლექტივში, იყოს კომპეტენტური. იგი უნდა ბევრს და ყაირათიანად შრომობდეს და დადებით მაგალითს აძლევდეს მთელ თავის კოლექტივს.

ასე, მაგალითად შვეიცარიულ უნივერსიტეტებში პროფესორი დილიდანვე იმყოფება თავის ოფისში და მუშაობს სასწავლო პროცესის დახვეწასა და სამეცნიერო ნაშრომებზე, მიუხედავად იმისა, რომ მისი ასისტენტები სამასხურიში შესარებით გვიან მოდია. შესვენების დროს ერთ კოლექტივში მომუშავე პროფესორები და ასისტენტები მიეგზავრებიან ახლო მდებარე კაფეში, რათა ერთად სადილობისას განიხილონ მიმდინარე საკითხები და განსაზღვრონ სამომავლო გეგმები.

შვეიცარიაში გადანყვეტილების მიღების თავისებურება შემდეგია, ფედერალურ, კონტონის და მუნიციპაულ დონეზე ყველაფერს წყვეტს რეფერენდუმედი, ხოლო სანარმოებში საბოლოო გადანყვეტილების მიღებამდე ტარდება განმარტებითი სამუსაოები და ხდება ყველა ალტერნატიული მიდგომის განხილვა. სნორედ ასე ხდება საჭირო კონსენსუსის, და სიურპრიზები ხელმძღვანელობის მხრიდან გამორიცხულია. ფაქტიურად გადანყვეტილების მიღების დროს ხდება ვერტიკალური კონსულტაცია – შრომით კოლექტივის ნევრებთან არაფრმალური ურთიერთობა. ხდება ასევე კომპარომისის მიღწევა მმართველობით და პოლიტიკურ ელიტებს შორის. და ყველა შვეიცარიელი როგორც შრომით კოლექტივში, ისე მთელი ქვეყნის მასშტაბით იაზრებენ თავიის პასუხისმგებლობის ნილს მიღებულ გადანყვეტილებაში.

მიუხედავად შვეიცარიელებისათვის თავდაპირველად დამახასიათებელი კონსერვატიზმისა ღიად ხედებიან ცვლილებას, ადვილად ეგუებიან ყველფერ ახალს, და ერგებიან ხშირად ცვალებად გარე და შიდა ორგანიზაციულ გარემოს. ასე, იფორმაციულმა რევოლუციამ განაპირობა ინტერნეტით ელექტრონული ბილეთების შეძენა შვეიცარიული ტრანსპორტისთვის, ხოლო ახალმა მობილურმა ოპერატორმა *yallo*-მ, რომელიც კონკურენცია უნევს მობილური კავშირის კომპანია-დარაჯებს *Swisscom, Sunrise*ი *Orange* და ითვალისწინებს შვეიცარიის ტერიტორიაზე მცხოვრები უცხოელების სპეციალურ მოთხოვნილებებს, შესთავაზა მათ სამშობლოში დარეკვის შესაძლებლობა ადგილობრივი ტარიფით. ახალგაზრდა მოსახლეობის მზარდ მობილობაზე გათვალისწინებულია სარკინიგზო აბონემენტი *Voie 7/Gleis 7*, რომელიც 250 შვეიცარიული ფრანკში იძლევა მთელი შვეიცარიის მასშტაბით შეუზღუდავ მანძილზე ერთი ნლის განმავლობაში მგზავრობას 19:00 საათიდან იმ დღეს ბოლო მატარებლამდე 9ავტობუსამდე). ჟენევის აეროპორტი (*Cointrin)* იგან გახორციელებული ავიაკომპანია *Swiss*-ის საერთაშორისო რეისების გაუქმების შემდეგ, მალე გადაერთო დისკაუნტერზე *easyjet*, რომელიც ეგრევე იქცა *Cointrin*-ის № 1 ავიაკომპანიად. ხოლო *Victorinox*-ის ტრადიცილი დანები აღჭურვილია MP3-პლეიერებითა და ფლეშმეხსიერებით.

ყველაფერთან ერთად თუ შევაფასებთ მოცემულ ცვლილებებს მიეხვდებით, რომ ისინი ატარებენ უფრო ტექნოლოგიურ ვიდრე კომერციულ თუ სოციალურ ხასიათს. მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილებები ზეგავლენას ახდენენ შვეიცარიული ბიზნესის გარე შემადგენელზე, მისი შინაარში რჩება იგივე როგორ ადრე. ასე, ელექტრონული ბანკინდგის შემოღებამ არანაირად არ შეცვალა შვეიცარიული ბანკების მმართველობის სტილი, რეპუტაცია და საიმედოობა, რომლებიც ძველ მომსახურებასთან ერთად გეთავაზობენ თანამედროვე ვირტუალურ მომსახურებას.

მეტიც, თუ განვიხილავთ შვეიცარიული სანარმოების ტექნოლოგიურობას, მაშინ მიუხედავად სამეცმიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებებზე განეული დანახარჯების მშპ-ში დიდი ნილისა (დაახლოებით 3%) და პატენტების დიდი რაოდენობისა 100 ათას სულ მოსახლეზე (26), შვეიცარია საკმაოდ მოკრძალებულია შემოთავაზებული ტენოლოგიების რევოლუციურობის და აღმოჩენების ფუნდამენტური ხასიათის თვალსაზრისით. შვეიცარიული ინოვაციების უმეტესი ნილი ნარმოადგენს ახალ ეპოქაში უკვე არსებული საქონლის გაუმჯობესებას და ადაპტაციას. სნორედ ამაში მდგომარეობს შვეიცარიაში ნარმოებული საქონლისა და მომსახურების ნარმატების გასაღები: ეს არის ხშირად არა შვეიცარიელებით გამოგონებული იდალამდე დახვეწილი ნინამორმედი ანალოგები. ხოლო რაც შეეხება ინოვაციურ სფეროებს, შვეიცარიული კომპანიები არ არიან დიდად ცნობილნი, მათი დივერსიფიკაცია შეზღუდულია, ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ევოლუციის ტრადიციულ გზას და თავს არიდებენ ბიძნეში ფუნდამენტურ ცვლილებებთან დაკავშირებულ რისკებს.

შვეიცარიული ეკონომიკა მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დივერსიფიცირებულია და მოიცავს დიდი რაოდენობით გლობალური მასშტაბით კონკურენტუნარია კომპანიებს.

შვეიცარიის მრავალი ნარმატება განპირობებულია მისი მცირე ზომებით, რაც აძლევს შემდეგ უპირატესობებს:

- რელისტური და ზესახელმწიფოების ამბიციებისგან შორი ხედვა, რომელიც გაიძულებს დაფიქრდე მსოფლიო ეკონომიკაში საკუთარი ნიშის მოძებნაზე;
- . კომპანიების ინტერნაციონალიზაციის მაღალი ხარისხი (მეხუთე შვეიცარიის აღმოჩენა უცხოური ინვესტიციების ხარჯზე, რომელიც ავსებს ქვეყნის გერმანულად, ფრანგულად, იტალიულარად მოსაუბრე და რეტორონამულ ნაწილებს);
- შედარებით პატარა ეროვნული ბაზრის საიმედო დაცვა უხოელი კონკურენტებისგან, რომლებიც არ გამოთქვავენ თავის დაინტერესებას მასში გამომდინარე მისი მცირე ზომებიდან;
- მცირე პარტიებით მონოდებული და ძვირადღირებული ნაკეთობების მაღალი ხარისხი.

ამასთან შეიცარიაში ხდება კომპრომისის მიღწევა და ბატონობს კონსენსუსი, თითქმის სერთოდ არ არსებობს ქსენოფბია. თავის მხრივ, შვეიცარიული კომპანიებისთვის დამახასიათებელია დუალიზმი. მათ ახასითებს:

- ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქია, ქვემოთ მდებარე დანაყოფების ავტონომიასთან და ფართო ძალაუფლებასთან ერთად;
- გადაწყვეტილების მიღებაში ფორმალური პროცედურების უგულებელყოფა, თუმცა ამასთან ნინასწარი კონსულტაციები და კონსენსუსის ძიება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ყველა სტადიაზე;
- გადაწყვეტილების მირების ცენტრის არსებობდა და ამავდროულად სტრუქტურული ქვედანაყოფების დეცენტრალიზაცია;
- თანამშრომლებისგან ინიციატივის მოლოდინი, პერსონალისადმი ლიოალურობა და ამავდროულად დისტანციის არსებობა მენეჯმენტსა და შრომითი კოლექტივს შორის;
- განჭირვალობის გადალი ხარისხი და ამასთანავე გამოცდილ პარტნიორების ნდობის მაღალი დონე;
- კონსერვატიზმი და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება.

შვეიცარიული მენეჯმენტის სუსტი მხარეების განხილვისას ხაზი უნდა გავუსვათ მაღალი მორალის და ეთიკის საგრძნობ ვარდნას შვეიცარიულ საზოგადოებში უცხოელი მოსახლეობის პროპორციის ზრდის გამო. ასევე შვეიცარიული ბიზნეს სტრუქტურების მრავალენონება, ისინი ყოველთვის ვერ ახდენენ სწრაფ რეაგირებას ცვლილებებზე თანამედროვე მსოფლიოში, შვეიცარიული ბიზნეს საზოგადოების ზოზინი, რომელიც დატვირთულია პირდაპირი დემოკრატიით და მუდმივად კონსენსუსის ძებნით ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით (დამახასიათებელი მაგალითია – ნელა მიმდინარე აგრარული რეფორმა, რომელიც იძულებულია გაითვალისნინოს ეროვნული რეფერენდუმის შედეგების სასოფლო სამეურნეო პოლიტიკაში). გარდა ამისა, ინოვაციურობის დაბალი დონე, რომლეიც უფრო მიმართულია არსებულის დახვეწაზე, ვიდრე ახალი რევოლუციური ტექნოლოგიების და ნკეთობების გამოგონებაზე. ასევე კონკურენციის არ არსებობა შრომით ბაზარზე, სადაც საზოგადოებრივ სექტორში უფრო მაღალი ანაზღაურებაა ვიდრე ეკონომიკის კერძო სექტორში. კიდევ სოციალური ხარჯების და საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის, სამედიცინო მომსახურების სიძვირე და შვეიცარიელებისათვის დამახასიათებელი ბიუროკრატიზმი.

ამასთან, შვეიცარიელებისთვის დამახასიათებელი გლეხი-მეურნის და არა ინჟინერ-ტექნოკრატის ფსიქოლოგია, ხდის მათ რეალისტებად, ხოლო პირდაპირი დემოკრატია იძლევა მოსახლეობის ყველა ჯგუფის ინტერესების გათვალისნინების შესაძლებლობას (ნებისმიერი შვეიცარიელი უპირველეს ყოვლისა არის საკუთარი კომუნის მოქალაქე და საწარმოას თანამშრომელი, და მთლიანად ქვეყნის კეთილდღეობაზე ფიქრს დაიწყებს მხოლოდ საარსებო პრობლემების გადაწყვეტის შემდეგ). პატარა, მაგრა ამაყი და ნეიტრალური ალპიური ქვეყანა, აშკარად იმასახურებს იმას, რომ მისი გლობალური ცვლილებების თანამედროვე სამყაროში თანაარსებობის უნიკალური გამოცდილება ძირფესვეულად იქნეს შესანავლილი მმართველობითი მეცმიერების მიერაც. შვეიცარიული სტილი არის არა მარტო საინტერესო, არამედ ის გვეხმარება იმის ახსნაში თუ როგორ უნდა მოიქცე მართვისას რათა იარსებო ინფორმაციული გლობალიზაციის თანამედროვე ეპოქაში.

საკონტროლო კითხვები

1. როგორია შვეიცარიის კონფედერაციის ეკონომიკური სისტემის განვითარების თავისებურებები?
2. ახსენით რა ფაქტორებთან არის დაკავშირებული შვეიცარიული ეკონომიკის და შვეიცარიული კომპანიების მაღალი კონკურენტუნარიანობა.
3. რომელი დარგები ნარმოადგენენ შვეიცარიის სპეციალიზაციის საფუძველს მსოფლიო ეკონომიკაში? რომელი საქონელი და მომსახურება არის შესული შვეიცარიის მთავარ საექსპორტო სიაში?
4. დაასახელეთ მენეჯმენტის შვეიცარიული მოდელის განმასხვავებელი მახასიათებლები. გამოყავით მისი ძირითადი უპირატესობები და სუსტი მხარეები.
5. დაახასიათეთ შვეიცარიული სამენარმეო კულტურის ფუნდამენტური პრინციპები და შვეიცარიული ბიზნეს სტრუქტურების კულტურული გარემოს სპეციფიკა.
6. როგორებად ხედავენ საკუთარ თავს შვეიცარიელები, რა ნარმოდგენა აქვთ მათზე უცხოელ საქმიან პარტნიორებს და შვეიცარიელების რა პრეფერენციები უნდა გავითვალისწინოთ შვეიცარიულ კომპანიებთან კონტაქტების დამყარების მცდელობისას.
7. რაში მდგომარეობს შვეიცარიული სანარმოს სტრუქტურის თავისებურება და გარე და შიდა გარემოსთან ურთიერთქმედების ხასიათი?
8. რა გზით ხდება გადანყვეტილები მიღება, კონფლიქტების ნეიტრალიზება და მოლაპარაკებების დროს შედეგების მიღნევა შვეიცარიის საქმიან სფეროში?



თავი 16
სკანდინავიური მენეჯმენტი

16.1. ეკონომიკის სკანდინავიური მოდელი

ეკონომიკის სკანდინავიური მოდელი წარმოადგენს სოციალურ-საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთ ვარიანტს, ანუ ითვალისწინებს სახელმწიფო ჩარევას ეკონომიკაში, განსაკუთრების მოსახლეობის სოციალური დაზღვევის თვალსაზრისით.

მსგავსი მოდელი დაკავშირებულია სკანდინავიურ გამონაკლისთან: ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნები ერიდებოდნენ ევროპულ კონტინენტზე მიმდინარე მრავალ ომსა და რევოლუციას. აქ სათავა დადო პრინციპულად განსხვავებულ კაპიტალიზმს ვიდრე დანარჩენ ევროპაში, გამომდინარე იქიდან, რომ სკანდინავიური ქვეყნების ეკონომიკური განვითარება მიმდინარეობდა საზოგადოების კონსოლიდაციის, სამეფო თახტსა, ბურჟუაზიასა და გლეხებს შორის კომპრომისის გზით. სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებები ხდებოდა ძალადობის გარეშე და მთაერობა ყოველთვის ახერხებდა საზოგადოებაში ბალანსის მიღწევას. ჩრდილოეთ ევროპაში ასევე შეიქმნა ყველაყრელი პირობების კაპიტალი დაგროვებისათვის, გამომდინარე იქიდან, რომ XIX სუკუნის შუა წლებში სკანდინავიურმა ქვეყნებმა გამოაცხადეს თავისი ნეიტრალიტეტის შესახებ და არ იღებდნენ მონაწილეობას მიმდინარე ომებში.

1930-იან წლებში სკანდინავიაში მთაერობაში მოდიან სოციალ-დემოკრატები, რომლებიც ინყებენ ეროვნული ეკონომიკის საბაზრო მოდელზე და მოსახლეობის სოციალურ დაცვაზე ორიენტირებული ეკონომიკური პოლიტიკის გატარებას. სოციალ-დემოკრატების მიზნად იქცა ახალი ტიპის საზოგადოების ჩამოყალიბება, სოციალისტების და რუსი ბოლშევიკების მიერ გამოცხადებული იდეალის მიღწევა, ოღონდ პრინციპულად განსხვავებული მეთოდებით. სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკა, სკანდინავიური დემოკრატების ხედვის თანახმად, ყალიბდება არა ძალადობის, რევოლუციების და სოციალური კატაკლიზმების, არამედ ძალადობას მოკლებული მშვიდობიან გზით, სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები და ჯგუფების, ასევე მათი ინტერესების კომპრომისზე დაფუძნებული ხანგრძლივი და თანმიმდევრული რეფორმების პროცესში.

სკანდინავიური სოციალიზმი – არის შერეული ტიპის საბაზრო ეკონომიკა კერძო საკუთრების ბატონობით, პარლამენტარიზმით პოლიტიკაში (პლურალიზმი და დემოკრატია) და დახვენილი სოციალური ინფრასტრუქტურის. ფაქტიურად, ეკონომიკის მოცემული მოდელი მოიცავს კაპიტალისტური და სოციალისტური განვითარების გზების საუკეთესო მხარეებს. სკანდინავიური ეკონომიკის საფუძველად რჩება კერძო საკუთრება და ინდივიდუალური მენარმეობა. კერძო სექტორის ნილი ეკონომიკაში შეადგენს 85%, ხოლო სახელმწიფოს შესაბამისად რჩება 15%-ზე ნაკლები ნილი. ეკონომიკის კანდინავიურ მოდელში სახელმწიფოს მთავარი მიზანი არ არის კერძო კაპიტალის ნაციონალიზაცია ან ეკონომიკაში პირდაპირი ჩარევა, არამედ ძლიერი და ეფექტური კერძო სექტორის მიერ ნარმოებული მთლიანი ეროვნული პროდუქტის გადანანილება.

დასკვნა სოციალ დემოკრატების მხრიდან კერძო საკუთრებისადმი განსაკუთრებული დამოკიდებულების შესახებ შეგვიძლია გამოვიტანოთ შვედეთის ყოფილი პრემიერ მინისტრის, ულოფ პალმეს გამონათქვანიდან: „რა საჭიროა ოქროს კვერცხების მომტანი ქათმის დაკლა?", ე.ი. ეფექტური კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორის გასაჯაროება, თუ შესაძლებელია კერძო სექტორიდან მიღებული შემოსავლების გადანანილების პროცესის კონტროლი. სკანდინავიური მოდელი მთავარი არსი მდგბარეობს სხვადასხვა და თანასწორი საკუთრების ფორმების (კერძო, სახელმნიფო, კომუნალური, კოოპერატიული) შენარჩუნებაში, კერძო საკუთრების აბსოლიტურ უპირატესობით. მსგაეს სისტემაში სახელმნიფო ფლობის ნაცელად განკარგაეს ნარმოების სახსრებით, ეკონომიკის კერძო სექტორში შემოსავლების გადანანილებით საგადასახადო სისტემის მეშვეობით. სახელმწიფო ასევე ახორციელებს კერძო ბიზნესის მკაცრ საკანონმდებლო კონტროლს, ავირდება რანდენად ხდება საზოგადოების ყველა ნეერის ინტერესების განთვალისწინებით მიღებული კანონების დაცვა.

სკანდინავიური სოციალ-დემოკრატიის ფინანსურ საყრდენს წარმოადგენს სახელმნიფო ბიუჯეტი, რომელიც ითვალისწინებს სახელმნიფო დანახარჯების საკმაოდ მაღალ ხარისხს, რისი დასაფინანსების მიზნით დანესებულია საგადასახადო ტვირთის მაღალი განაკეთი. კერძოდ შვედეთში, ნორვეგიასა და დანიაში გადასახადები შეადგენე მშპ-ს 52-63%, ფინეთსა და ისლანდიაში – მშპ-ს 33-36%. სულ მოკლე პერიოდის ნინ შვედეთში მაქ-

სიმალურმა საგადასახადო განაკეთმა მიაღწია 90%, თუმცა ეხლაც მათი ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადის 55%-იანი ხარისხი ნარმოადგენს დასაელეთ ევროპაში ერთ-ერთ ყველაზე მაღალ განაკეთს. ასეთი გზით სკანდინავიური ეკონომიკის სახელმნიფო სექტორი არის მშპ-ს ხახელმნიფოს მიერ გადანანილება საგადასახდო სისტემის მეშვეობით სოციალური სამართლიანობის მიღნეის მიზნით, საყოელთაო სახელმნიფო რეგულირებისა და კონტროლის, სრულმასშტაბიანი სახელმნიფო საკუთრების ნაცვლად. მშპ-ს გადანანილებისას სახელმნიფო სექტორის წილი ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებში ტრადიციულად გადამეტებულია: მაგალითად შვედეთში, მისი წილი თითქმის 70% შეადგენს.

სკანდინავიურ ეკონომიკაში სახელმნიფოს ძირითად ეკონომიკურ ფუქციას ნარმოადგენს ეკონომიკური განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის განვითარება (ეროვნული ეკონომიკის პრიორიტეტების დამუშავება, საინვესტიციო პოლიტიკა, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებების მხარდაჭერა, მაკროეკონომიკური სტრატეგია) და მენარმეობის საკანონმდებლო რეგულირება.

სკანდინავიური მოდელის სოციალური მიმართულება მდგომარეობს:

- ეკონომიკაში სახელმნიფოს გადანანილების როლში: საგადასახადო მექანიზმების მეშეობით ეკონომიკაზე ზეგავლენის მოხდენა, „შემოსავლების ნართმევის" პრინციპის მოქმედება მენარმეების შემოსავლების ნანილის დაქირავებული მუშაკებისათვის გადაცემის გზით, მოსახლეობის სოციალური დაცვა:
- საზოგადოების აქტიურობაში სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებში, პრაქტიკაში ხორციელდება მშრომელთა, პროფკავშირების და მენარმეების პარტნიორობის პრინციპი;
- მთავრობის ეკონომიკურ პოლიტიკაში, რომელიც პირველ რიგში ორიენტირებულია სოციალური პრობლემების გადანყვეტაზე, კერძოდ უმუშევართა რიცხვის შემცირებაზე;
- შრომის მაღალ ეთიკასა და სამენარმეო კულტურაში, სკანდინავიური ქვეყნების მოქალაქეების ქცევის უმაღლესი მორალურ-ეთიკურ ნორმებშ.

თავის დროზე შვედეთმა მიაღწია უდიდეს ნარმატებას სკანდინავიური სოციალიზმის რეალიზების გზაზე, ამიტომ გაჩნდა თავისებური ლოზუნგი: „ შვედეთისთვის მხარის სნორება!"

თუმცა უკვე 1980-იან წლებში სკანდინავიურმა ეკონომიკამ იგრძნო იგივე სიძნელეები, რაც მისმა მსგავსმა სოციალური ორიენტაციის მქონე გერნამიისა ან საფრანგეთის ეკონომიკამ. გასახადების მაღალი დონე აფერხებდა მენარმეობის განვითარებას, ხოლო მოსახლების ძლიერმა სოციალურმა დაცვამ დაქირავებულ მუშა ხელს დაუკარგა შრომის სტიმული. შვედეთმა, რომელიც 1970-იან წლებში ეკნომიკური განვითარების თვალსაზრისით იმყოფებოდა მსოფლიოში მე-4 ადგილზე, 1990-იან წლებისთვის გადაინაცვლა მე-16 პოზიციაზე, ამასთან განვითარებული ეკონომიკების რიგში ქვეყნის რეიტინგის ვარდნის მთავარ მიზეზად იქცა შვედეთის განვითარების მოდელი. თვალსაჩინო ილუსტრაციად შეიძლება იქსეც შვედეთის მოსახლეობის ეკონომიკური აქტივობის ვარდნა. თუ 1990 წელს ქვეყანაში 8,5 მლნ მოსახლეობით დასაქმებული იყო 4,5 მლნ მოქალაქე, მაშინ 1997 წელს 8,9 მლნ მოსახლეობიდან დასაქმებული იყო უკვე მხოლოდ 3,9 მლნ მოსახლე. თუმცა, XXI საუკუნეში სიტუაცი ცოტათი გამოკეთდა, და 2004 წლის მონაცემებით შვედეთში უმუშევრობის დონე გერმანიასთან საფრანგეთთან მიმართებაში იყო საკმაოდ ზომიერი – მოსახლეობის ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მხოლოდ 5,6% არ ჰქონდა მუდმივი სამსახური.

შრომისადმი სტიმული უქრებოდა არა მარტო დაირავებულ მუშა ხელს, არამედ ფერმერებსაც, რომლებიც სახელმნიფოს მხრიდან უზარმაზარ დოტაციებს ექვედებარებოდნენ არ მოყვანილმოსავალზე, ასევე მენარმეებს, რომლებსაც უნეედათ სახელმნიფოს სასარგებლოდ საკმად დიდი თანხების გაღება სოციალური დაზღვეევისთვის და ასევე გადამეტებული გადასახადების გადახდა. მაღალმა გადასახადებმა არსებითად მიგვიყვანეს იქამდე, რომ შვედეთის მოსახლეობა ნაკლებად მუშაობდა იგივე მაღალი სარგოს სანაცვლოდ. ცნობილ „შვედურმა სოციალიზმში" ჩნდებოდა სერიოზული ჩავარდნები, და დადგა ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნის ოდეცღაც კონკურენტუნარიანი პოზიციების დაკარგვის საშიშროება. შვედეთის განვერიანებამ ევროკავშირში, ასევე მსოფლიო ეკონომიკის იდეოლოგიაში 1990-იანი წლების დასაწყისში გაბატნებულმა ნეოკონსერვატიზმის საერთო

ტალღამ, დააყენეს ყველა ამოცანის ნინ შეეტანა აუცილებელი კორექტიეები განვითარების არსებულ მოდელში.

შვედეთის ეკონომიკურმა პოლიტიკამ განიცადა ცვლილებები, რომლებიც ეხებოდა ეკნომიკაში სახელმნიფოს ზედმეტ ჩარებაზე უარის თქმაში. ეკნომიკის სახელმნიფო სექტორის პოზიციების იყო ცოტათი სახეშეცვლილი: შემცირდა კორპორატიული და ინდივიდუალური სამემოსავლო გადასახადები, ქვეყანას გადაუარა პრივატიზაციის ტალღამ, ძალაში შევიდა „მკაცრი ეკონომიკის რეჟიმი", რომელიც ითვალისნინებდა სახელმნიფო დანახარჯების შემცირებას. ქვეყნის ევროკავშირში განევრიანებამ ასევე მოახდინა დადებითი ზეგავლება საბაზრო მექანიზმების აქტივაციაზე: ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა მოყვანილ იქნა სრულ თამბმონაში ერთიერნი ევროპის მოთხოვნეთა, ხოლო სახელმნიფო ფინანსების მიმართებაში დაინყო სავალუტო კონვერგენციის კრიტერიუმების გამოყენება.

შვედეთის ჩათვლით ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყების ეკონომიკის ძირითადი განმასხვაეებელი მახასიათებლებია:

1. მაღალი ხარისხის ჩართულობა მსოფლიოეკონომიკური კავშირების სისტემაში. ჩრდილოეთ ევრპის ნვეყნები ყველაზე დიდი ხარისხით არიან იტეგრირებულნი მსოფლიო ეკონომიკაში, ისინი საკმაოდ მალე ეგუების საერთაშორისო ბიზნესის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლელებს, გააჩნიათ მონინავე ნარმოება და მაღალკვალიფიციური შრომითი ძალა. წინა პლანზე ნამონეული მაღალი ტექნოლოგიების მრენველობა, სამეცნიერო ნარმოება: ელექტრონიკა და ტელეკომუნიკაციის საშუალებები (ფინური კონცერნი *Nokia* და შვედური *Ericsson-ი)*, სამედიცინო მონყობილობების (*Polarelectronics* და *Gumbro)* და სამეწარმეო რობორების (*ABB*)ნარმოებაა, მანქანათმშენებლობა და ეროკოსმოსური მრენველობა (კომპანიები*SAAB, Volvo, Scania),* მაღალტექნოლოგიური საზღვაო ხომალდების მშენებლობა, ფარმაკოლოგია (компания *Astra)* და ბიოტექნოლოგიები.

ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების თანამედროვე სპეციალიზაციის მთავართავისებურებას ნარმოადგებს უაზლესი ტექნოლოგიების ტრადიციულებთან დაერთიანება, ტრადიციულ წარმოებაში მაღალი ტექნოლოგიების სრულმასშტაბიანი დანერგვა. დამახასიათებელ მაგალითად შეგვიძლია გამოვიყენოთ შვედური კომპანია *SAAB,* რომლეციის ენერა კომპანიის აეროკოსმოსურ კომპლექსში გამოყენებადი ტექნოლოგიების მანქანათმშენებლობაში ადაპტირებას. ჩრდილოეთ ევროპის მნარმოებრულობის მაღალ პოტენციალს ამტკიცებენ შემდეგი ციფრების: მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების 1%-ზე ნაკლებ მოსახლეობაზე ამ რეგიონში მოდის მშპ-ს და სამრენველო ნარმოების 3%, და ასევე ექსპორტის 5%. ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების მშპ-ს ნახევარზე მეტი მოდის ექსპორტზე. რეგიონის მსგავსი იტეგრაცია მსოფლიო ეკონომიკური კავშირებში ამასთან ზრდის მის მგრძნობიარობას გარე ფაქტორების ნეგატიურ ზეგავლებაზე. კერძოდ, 1970-1980-იან ნლებში ჩრდლეთ ევროპის ყველა ქვეყნამ გამიცადა მსოფლიო ეკონომიკის სტრუქტურული კრიზისი, საკუთარ თაეზე გამოხცადეს ციკლური ვარდა მსოფლიო ნარმოებასა და მომხარებაში. ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებზე ასევე უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინა მსოფლიო ეკონომიკასი მომხდარმა სავალუტო-ფინანსურმა კრიზისმა. მიუხედავად ამისა, გარე ფაქტორები ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებს მატებენ შემართებას გადავიდნენ ახალ რესურსების დამზოგველ ტექნოლოგიებზე, მონინავე მმართველობით ტექნოლოგიებზე, ეძებონ სპეციალიზაციის ახალ მიმართულებებს გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში.

2. ეკონომიკაში სახელმნიფო ჩარევის მაღალი ხარისხი მშპ-ს გადანაწილების მექანიზმების ხარჯზე. ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების საშუალოდ მშპ-ს 30%-ის გადანანლება ხდება გადასასადების და მშრომელთა სოციალური დაზღვევის სასარგებლოდ მენარმეების გადასახადების მეშვეობით. ასევე დამახასიათებელია სახელმნიფოს მაღალი ხარიხსით ჩართულობა მშპ-ს საერთო გადანანილებას: შვედეთში სახელმნიფო ხარჯები აღნევენ მშპ-ს თითქმის 60%. სახელმნიფო გარდა ამისა მხარს უჭერს სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ პროცესს, და დაახლოებით 80%-ით აფინანსებს სამეცმიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებების სფეროს.

3. მძლავრი საფინანსო-სამრენველო ჯგუფების არსებობა, ასევე კოოპერატიული მოძრაობის გაეითარება. ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების მსხვილ ტრანსნაციონალურ კომპანიებს გააჩნიათ საყველთაოდ აღიარებული რეპუტაცია. მშოფლიოში ცნობილია

ისეთი უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კომპანიები, როგორც *Ericsson, ABB, Volvo, SvenskaHandelsbanken, SkandinaviskaEnskildabanken, Nokia, Soncra, Statoil, NorskHydro* და ა.შ. კოოპერატიული სექტორი იმითია არსანიშნავი, რომ სასოფლო-სამეურნეო სანარმოთა თითქმის 90%-დაფუძნებული კოოპერატივების ფორმით.

4. შრომითი ძალის მაღალი კვალიფიკაცია. საშუალო და უმაღლესი საგანმანათლებლო დანესებულებების მაღალი სტანდარტები, სატრენინგო და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები უზრუნველყოფენ შრომითი ძალის კვალიფიკაციის შესაბამისობას ბაზრის მიერ ნარდგენილ აუცილებელ მოთხოვნებთან.

5. მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის სოციალური ორიენტაცია. ჩრდილოეთ ევროპის სახელმწიფოები უზრუნველყოფენ თავისი მოქალაქეები სრულ დასაქმებას, მუდმივად ზრუნავენ შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე, გარემოს დაცვაზე, სოციალური კეთილდრეობის სისტემის გავითარებაზე.

6. ეკონომიკური სტრუქტურების ადაპტაციის უნარი მსოფლიო ეკონომიკის ცვალებად პირობებთან. მათალითად შეგვიძლია გამოვიყენოთ ფინეთი, რომლის ეკონომიკა თითქმის 1980-იანი ნლების ბოლომდე ორიენტირებული იყო სსრკ-ზე როგორც ტრადიციული სამრენველო დარგების საშუალო სამეცმიერო ხარისხის საქონლის რეალიზების გარე ვაჭრობის ძირითად ბაზარზე. სსრკ-ს დაშლის და რუსეთის ეკონომიკაში სისტემური კრიზისის გავითარების შემდეგ ფინეთს მოუნია უმოკლეს ვადებში ორიენტაციის შეცვლა და ევროკავშირის და ასევე ჩრდილოეთ ამერიკის ბაზარზე გასვლა და ამ ქვეყნების ბაზრებზე ღირსეული ადგილის დამკვირდრება ნიშათა მთელ რიგში, რომლებიც სთავაზობდნენ ეკონომიკის მონინავე სექტორების მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციას.

ჩრდილოეთ ქვეყნების სამრეველო საქონლის მაღალი ხარისხი და სამეცნიერო ინტენსიურობა უზრუნველყოფდნენ გარე ბაზრებზე საქონლის კარგ გასაღებას.

რეგიონის სამრენველო სანარმოთა უმეტესობა არის ვინროდ სპეციალიზირებული, რომლებიც მსოფლიო ბაზარს ანვდის საკმაოდ საქონლის მცირე ნომენკლატურას.

ინტერნაციონალიზაციის და ასევე გლობალური სტრატეგია ჩრდილოეთ ეეროპის ქვეყნებს ნამყვან კომპანიებს აძლევს მსოფლიო ბაზრის უფრო აქტიურად დაპყრობის შესაძლებლობას.

16.2 შვედური მენეჯმენტი

ითვლება, რომ სკანდინავიური ქვეყნების მენეჯერებს აქვთ თავისი საკუთარი მენეჯმენტის სტილი ისეთივე გაგებით, როგორითაც საუბრობენ ამერიკულ ან იაპონურ სტილზე. ბევრ შედარებით კვლევებში ჩრდილოთი ქვეყნები (შვედეთი, ფინეთი, ნორვეგია, დანია, ისლანდია) კულტურის საკვანძო პარამატრების შესაბამისად ქმნიან ცალკე კლასტერს, ან ჯგუფს, რაც გვაძლევს მათ ფარდობით ერთგვაროვნებაზე საუბრის შესაძლებლობას. ამ ფონზე მკვლევარების ყურადღებას იპყრობს მენეჯმენტის შვედური მოდელი, რომლის ეფექტურობაზე მეტყველებს მთელ მსოფლიოში ნობილი კომპანიების ნარმატების ისტორიები (*Ericsson, Sandvik, Electrolux, IKEA, SAS, Tetrapak, Volvo*),ხელმძღვანელების და ტოპ-მენეჯერების სახელები *(Lars Magnus Ericsson, Percy Bamevikjan Carlzon, Pehr Gyllenhammar)*.

თუმცა მოცემულ შემთხვევაში ჩვენ გვაინტერესებს შემდეგი: მართლაც განსაზღვრავს კულტურული თავისებურება შვედური მენეჯმენტის ეფექტურობას? რა სახით გამოიხატება კლტური ფასეულობების მენეჯმენტის შვედურ სტილში? გამოიხატება თუ არა შვედური ხელმძღვანელების და მენეჯერების კულტურული ნარმოშობა იმაში, თუ როგორ მართავენ თავის კომპანიებს, ქვედანაყოფებს და დაქვემდებარებულებს? აქვს თუ არა მნიშვნელობა იმას, რომ არია – შვედები? დადებითი პასუხი აშკარაა.

შვედური კულტურის ფასეულობები

თანასწორობა. მსოფლიოში შვედები ცნობილნი არიან თავისი ჰუმანურობითა და საზოგადოებაში თანასწორობის პრინციპით. საუბარია საკმაოდ მცირე დიფერენციაციაზე შემოსავლების დონის და სიმდიდრეს მიხედვით, თუმცა განსხვავება სოციალურ ფენებს

შორის, რა თქმა უნდა, არის.

საუბარია ასევე გენდერულ თანასწორობაზე. მაგალითად, შვედეთში ქალების ყველაზე მაღალი ნარმომადგენლობაა პარლამენტში – 42%, მთავრობაში – 50%, შემოსავლების საკუთარ ნყაროს ფლობს ქალების 80%.

თანასწორობასთნ მჭიდროდაა დაკავშირებული გარშემომყოფეფზე ზრუნვა. შვედეთში ყველა გავითარებულია სოციალური უზრუნველყოფის სისტემა, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ყველაზე დიდი ნილი გამოიყოფა განვითარებადი ქვეყნების დასახმარებლად. გარშემომყოფებზე ზრუნვა, დახმარება გაჭირვებულებს – შვედების უმრავლესობისთვის ნამდვილი ფასეულობაა. ეს იმდენადაა განჯდარი მათ კულტურაში, რომ უნოდებენ სოციალისტებს მიუხედავად იმისა თუ რომელ პარტიას აძლევენ ხმას არჩევნებზე. ეგალიტარიზმისა და კოოპერატიული სული გავრცელებული განმარტება იმაში მდგომარეობს, რომ ქვეყნის უხეში ბუნებრივ-კლიმატურ პირობები ხდიან კოოპერაციას სასიცოცხლოდ აუცილებელ პირობად. სწრედ ამიტომ ნებისმიერი ადამიანს ნელილი ითელება მნიშვნელოვნად და ფასეულად. მსგავსი ახსნა განმარტებისას ყველა ადამიანი ფასეულია მიუხედავად მათი განსხავებული შესძლებლობებისა.

იანგეს კანონი – არის სკანდინავიური მენტალიტეტის შინაარსი დანიურ-ნორვეგიური მწერლის აკსელემ სანდემუსომის *(Aksel Sandemose)* მიერ გამოგონებული ქალაქის იანტეს ცხოვრების შესახებ დანერილ რომანში ჩამოყალიბებული ნესების ფორმით. რომანის გმირების და შეაბამისად იანტეს კანონის ძირითად ნესებია: არ იფიქრო, რომ რამეს ნარმოადგენ, არ იფიქრო, რომ ჩვენზე უკეთესი ხარ, არ იფიქრო, რომ შეგიძლია რამე გვასნავლო. მსგავსი მიდგომა გარეშემომყოფების მიმართ დღესაც გეხედება შვედეთში. ნებისმიერი შვედი ცდილობს თავი იგრძნოს ჩვეულებრივ, არაფრით გამორჩეულ ადამიანად. უდიდესი კომპლიმენტია მიეკუთვნებოდე ჩვეულებრივი ხალხის კაგორტას. „იყო, როგორც ყველა" – მიყვით ამ პრინციას და დაიმსახურებთ საყოველთაო პატივისცემაას. ნარმატებული ხალხი – ეს ჩვეულებრივი ხალხია, რომლებსაც ბედმა ცოტათი მეტად გაუღიმათ, მაგრამ ეს დროებითია. ეს ყველაფერი დიდ კონტრასტშია ნარმატების და აღიარების ამერიკულ გაგებასთან.

გარკვეულ გამონაკლისები იანტეს კანონიში შვედური ეროვნული ცნობიერების მიერ რათმა უნდა დაიშვება. მაგალითად, სპორტსმენი, რომლისგანაც ითხოვენ იყოს განთქმული და თავისი შედეგებით ადიდებდეს მთელ შვედეთს, ისე რომ დანარჩენმა შვედებმაც იბანაონ მისი ნარმატების სხივებში. როგორც ჩანს იანტეს კანონი მართებულია მხოლოდ ჩვეულებრივი ყოველდღიურობის პირობებში.

Lagom. შვედები არ მიესალმებიან არც ექსტრავაგანტურობას არც ზედმეტობას. სნორედ ამიტომ მათ ლექსიკონში არსებობს სიტყვა *„lagom"*, რომელიც ნიშნავს „ზომიერად". ყველაფერი შეიძლება იყოს (და ფაქტიურად უნდა იყოს) *„lagom"* იქ სადაც ამერიკელი აქტიურად გამოხატავს აღფრთოვანებას ან უკმაყოფილებას, შვედისთვის ყველაფერი არის *„lagombra"* (ყველაფერი ეხება მხოლოდ საქმეს ყოველგვარი ამაოებისა და ზედმეტი საბაბის გარეშე). სიტყვა *„bra* "ნიშნავს „კარგად", „კარგს".

სიტყვა *„lagom"* დღეს იქცა შვედური ზომიერების ნადვილ სიმბოლოდ (სინონიმადაც კი). მთელი შვედურო ცხოვრება გაჟღენტილია ამ გაგებით, რომელიც ეხმარება შვედებს ბასრი კუთხეებისთვის თავის არიდებაში. ეკონომიკურ სფეროში ზომიერებამ დაეხმარა შვედებს ეპოვნათ საშუაოლა გზა ეკონომიკური ზრდისკენ სნრაფვასა და პუმანიზმს შორის, პატიპალიზმსა და სოციალიხმს შორის. სოციალურ სფეროშიც ბატონობს კოფროტიზმთან მოსაზღვრე ზომიერება, რომელიც ენინააღმდეგენა ნებისმიერი ინდივიდუალური უპირატესობის გამომჟღავნებას, ამასთან *lagom*-ი ამცირებს კონტრასტს სიღარიბესა და სიმდირეს შორის, რაც აყალიბებს შვედებს როგორც მშვიდ, როგორც საკუთარი თავით, ისე ხვებით კმაყოფილ ადამიანებად. ზომიერება და თავშეკავებულობა ნარმოადგენენ შვედური საქმიანი კულტურის დამახასიათებელ თვისებებს.

თუმცა *lagom*-ი მხოლოდ ზომიერებას არ მიშნავს, იგი გამოიყენება ასევე შექების მიზნით. თუ შვედი რამის შესახებ იძახის *„lagomigod", „lagomiskaplig"* („საკმაოდ კარგი", „საკმაოდ ასატანი"), ეს სინამდვილეში ნიშნავს, რომ მას ეს საგამი აღმაფრთოვანებლად და შესანიშნავად მიაჩნია.

შვედები მტკიცედ არიან დარწმუნებულნი იმაში, რომ მათი ქვეყანა და მასში მცხოვ-

რები ხალხი საკმარისად *(lagom)*კარგია ყველა მიმართებაში. ეს ეხება როგორც მათ განათლებასა და გამჭრიახობას, ისევე საქონლსა და ცხოვრებას, შრომის მნარმოებლურობასა და მრეწველობა, პირად და საზოგადოებრივ უსაფრთხოებას. ეს დამკვიდრებული გრძნობა ეროვნული შეუდრეკელობისა და შეუპოვრობისა თავისი ფესვები ძუა საუკუნეებში მიდის.

თვითკრიტიკულობა. შვედებზე იძახიან, რომ ისინი განიცდიან დისკოფორტს პირადი კონფლიქრების სიტუაციაში, განიცდიან სიძნელეებს ძლიერი ემოციების აღქმასა და გამომჟღავნებაში, თუმცა ამასთან უფრო თავდაჯერებულად იჭერენ თავს საზოგადოებაში, სადაც ეყრდნობიან ფაქტებსა და მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს.

აღფრთოვანება საკუთარი სამშობლოთი და მისი ისტორიით შვედებისთვის მიუღებელია. სულ ცოტა ხნის წინ მათ არც კი ჰქონდათ ოფიციალური ეროვნული დღე, ხოლო მიუხედავად იმისა, რომ მოინიშნა კალენდარში, არ იქცა ეროვნულ დღესასწაულად.

თუმცა ასეთი ფასეულობების იცვლება. შვედების თვითირონია ეყრდნობოდა მათ ეროვნულ თვითშეფასებას, თუმცა ბოლო ათწლეულმა, რომელსაც მოყვა ცხოვრების ხარისხის დონის შემცირებამ და იმატა ეკონომიკურმა პრობლემებმა, მიიყვანა პატრიოტიზმის გარკვეულ გამოვლენილებამდე.

ბუნების პატივისცემა. ერის ერთი რამ, რითიც შვედები ამაყობენ მიუხედავად ეროვნული მოდაში მომხდარი ცვლილებებისა – ბუნებისადმი სიყვარული. შვედეთში, ისევე როგორც სხვა სკანდინავიურ ქვეყნებში, მოედნებზე და ქუჩებში იშვიათად თუ ნაანყდებით ბრინჯაოსგან და გრანიტისგან გაკეთებულ ეროვნულ ძეგლებს. უფრო ხშირად შევდებით კომპოზიციებს ბუნების, სოფელში ცხოვრების თემაზე. ბ. გუსტაფსონ წერს, რომ ბუნებას თითქმის უფრო მეტ თახვანს სცემენ ვიდრე ღმერთს.

შვედური საქმიანი კულტურის თავისებურებანი

ზემოთ ჩამოთვლილი ფასეულობები ხსნიან ჰოფსტედეს კვლევებში გამოვლენილ შვედური საქმიანი კულტურის თავისებურებებს.

შვედეთი აჩვენებს მამაკაცურობის და ქალურობის შეფარდების ყველაზე დაბალ მაჩვენებლს (5). შედარებსი მიზნით ვნახოთ, რომ საფრანგეთი იგივე მაჩვენებელი შეადგენს 43, იტალიაში – 70, ხოლო იაპონიაში – 95. შვედები პატივს სემენ „ქალურობის" ფასეულობებს. მაგალითად 6 თვიანი დეკრეტული შვებულება გაიცემა მამაკაცებზეც.

შვედეთი ნარმოადგენს ქვეყანას გაურვეველობისთვის თავის არიდების საკმადო დაბალი დონით (29). გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობის მაღალიდ დონე, შვედებს ნაკლებად ფაქიზებს ხდის ცვლილებისადმი, და მატებს ახალი აზროვნების ათვსების და უცხოელებისადმი მოთმინების გამოხატვის უნარს.

ჰოფსტედეს კვლევების შესაბამისად შვედური ეროვნული კულტურა გამსხვავდება ძალაუფლების დაბალი დისტანციით (31).

შვედური საქმიანი კულტურის საკვანძო თავისევურებად ითვლება კოლექტივიზმი. თუმცა ჰოსტედეს შესაბამისი ინდექსი (71) საკმაოდ მაღალია პორტუგალიასთან (27 და საბერძნეთთან (35) შედდარებით, რომლებიც აშკარად უფრო მეტად ითვლებიან უპირატესად კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყნებად. საპირისპირო მხარეს მყოფ დიდ ბრიტანეთში – 89 და აშშ-ში (91) – ეს მაღალინდივიდუალისტური ტულტურების მაგალითებია, სადაც ბავშვობიდან ადამიანებს აჩვევენ საკუთარი თავის და უფლებების დაცვას, ყურადრების მოპოვებას და მეტოქეობას. შვედეთში, პირიქით, ბავშვის სამაგალითო ქცევაა „ზომიერი", „არაფრით გამორჩეული", ხოლო სასკოლო სისტემა გმობს ნებისმიერ კონკურენტულ გამომჟღავნებას მათ ქცევებში.

საქმიანი კულტურის კიდევ ერთ გამოვლინებად ითვლება ბიზნესის წარმოების არაფორმალური ხასიათი. ჯ. ბირკინშოუ აღნერს სამსამურის შოვნის მიზნით შვედეთში ჩასვლის საკუთარ მაგალითს. როდესაც იშოვა სამსახური, მას არ შესთავაზეს შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება, რადგან ხელის ჩამორთმევა და ზეპირი თანხმობა შეედი დამსაქმებლისთვის საკმარისი აღმოჩნდა.

მენეჯმნეტის სხვა სტილისგან ყველა მნიშნელოვან განმასხვავებლ თვისებად ითვლება საქმიან კუტურაში პირველ ადგილზე ადამიანის დაყენება. ეს აშკარად, გამომდინარეობს სკანდივების ეგალიტარული ფასეულობებიდან და იმის აღიარებიდან, რომ თაბან-შრომლების კრეტიულობის და დაძაბული შრომის გარეშე ნებისმიერი, თუნდაც ყველაზე ეფექტური ლიდერობის სტილი კარგავს თავის ეფექტურობას. პოსტინდუსტრიული საზოგადოებისთვის, შვედების აზრით, უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანების სოციალური და პიროვნებათა შორისი უნარები, განსხვავებით ახლო წარსულისა, როდესაც უფრო დიდ პატივს სცემდნენ და აფასაბდნენ ინჟინერ-ტექნიკურ უნარებს. ასე, ტოპმენეჯერები იზიარებენ ორგანიზაციაში ადამიანის ადგილის და როლის მნიშვნელობას შედეგების მისაღწევად. ნებისმიერი შვედის ცხოვრებაშ ყველაზე მნიშნელოვანია – ორი იდეალი, რომელსაც ისინი ინარჩუნებენ მთელი ცხოვების განმავლობაში. ეს არის მათი სამსახური, რომელიც ცხოვრების შინაარს ნარმოადგენს მათთვის. ხოლო მეორე ადგილზე დგას ორი გაგება: „შეიძლება" და „არ შეიძლება". შვედების მიერ კანონის პირნათლად დაცვა – არის უნიკალური ფენოფენი.

ის, რომ ორგანიზაციების ხელმძღვანელების მიერ დიდად დაფასებულია ადამიანის ადგილი და როლი, არის სამების „თანასწორობა – იანტეს კანონი – ლაგომ" გამოვლინება.

იერარქია. პრაქტიკაში მენეჯმენტის სტილში გამოიხატება ეგალიტარული ფასეულობები. ა. ლორანი მიუიდა დასკვნამდე, რომ შვედური მენეჯერები განიცდიან მიდრეკილებას იერარქიული ხაზის დაუცველობისადმი, მაშინ როდესაც იტალიელი მენეჯერები მსაგაეს ქცევას სერიოზულ დარღვევად აღიქვაევენ. ასე მგალითად, დებულებას, რომ ზოგჯერ შრომით ურთიერთობების ეფექტურობის გაზრდის მიზნით საჭირო ხდება იარარქიული ნყობის დარღვევა, არ დაეთანხმა შვედური მენეჯერების 22% და იტალიელების – 75%.

მენეჯმენტის შვედური სტილი სხვა კულუტურებისგან გასხვავედება სულ მცირე ნაკლები იერარქიულობით. არაფორმალურობა ურთიერთობებში, მენეჯერების და თანამშრომლების სტატუსში უმნიშენელო განსხვავება, ორგანიზაციული სტრუქტურის არამკაცრი და არაფორმალური დაგეგმარება. უკანასკნელი ხშირად იღებს მატრიცული სტრუქტურის ფორმას ორმაგი ან სამმაგი დაქვემდებარებითა და ანგარიშგებით. შვედურ საერთაშორისო კომპანიებში ურთიერთობა სათაო ოფისსა და ქვედანაყოფეს შორის ნაკლებად ფორმალურია ამერიკულ და იაპონურ ტრანსნაციონალურ კომპანიებთან შედარებით. უცხოელი მენეჯერებისთვის მსგავსი სტრუქტურა (პასუხისმგებლობის და როლები გადანაწილება, რესურსების განლაგება და ა.შ.) ცოტათი გაუგებარია.

საერთაშორის კომპანიების ხელმძღვანელები შვედური კორპორაციების ორგანიზაციულ სტრუტურაად განიხილავენ როგორც ორ აზროვანს იმის გამო, რომ ის უფრო რთულია ვიდერე მკაცრად განსაზღვრული და განჭვრეტადი ბიუროკრატია. ზოგჯერ ინტერპრეტირებულია როგორც უფრო მოსახერხებელი კარგად განვითარებულ საინფორმაციო კომუნიკაციებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციის ქსელურ და მატრიცულ ფორმებთან შედარებით, ზოგჯერ კი უბრალოდ ქაოტურად.

კონტროლი. შვედეთის მხვილ კომპანიებშიც კი კონტროლი არის არაფორმალური და შეუმჩნეველი. აშშ-ში მაგალითად, გაერცელებულ პრაქტიკას ნარმოადგენ კონტროლის ორგანიზება საკვანძო მაჩვენებლების დახმარებით (ინვესტიციების შემოსაელიანობა, საქონლის ბრუნვა და ა.შ.). შვედური ორგნიზაციების კონტროლის ორგანიზება ნაკლებად ეყრდნობა ამ მაჩვენებლებს, მიუხედავად იმისა, რომ მათი გათვლა რა თქმა უნდა ხდება. უფრ მეტად გამოიყენება ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც აესებენ და ზოგჯერ ანაცელებენ კიდეც რაოდენობრივ მაჩვენებლებს. ერთ-ერთი თანამედროვე ტენტენცია დაკავშირებული „კაპიტალის" გაგების ახლებურ ინტერპრეტაციასთან. ასე, შვედური სადაზღვო კოპანია *Skandia*ერთ-ერთი პირველი ორგანიზაციაა, რომელმაც პრაკტიკაში გამოიყენა ინტელექტუალური კაპიტალის კონცეპცია და მიმართა მცდელობას გაეზომა მისი ცალკეული შემადგენელი ნაწილები. დანყებული 1996 წლიდან, თავის წლიურ ანგარიშგებაში იგი წარმოადგნეს საკუთარ ინტელექტუალურ კაპიტალს, რომელიც (მისი ინტერპრეტაციით) შედგება ადამიანური, ორგანიზაციული და სამომხმარებლო კაპიტალისგან. ამასთან ორგანიზაციული და სამომხმარებლო კაპიტალები *Skandia*-ს კლასიფიკაციაში ერთ სახეობაში გაერთიანდნენ, რომელიც ატარებს სტრუქტურული კაპიტალის სახელნო-

დებას. ინტელექტუალური კაპიტალის სიდიდე განისაზღვრება როგორც განსხვავება კომპანიის საბაზრო ღირებულების შეფასებასა და მის ფიზიკურ აქტივებს შორის. მსგავსი მიდგომა გვანახებს ფართო ხედვა ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლებისა და შესაბამისად კონტროლისა.

ზოგადად შედები არ განიხილავენ კონტროლ მენეჯმენტში როგორც მისაღებ მმართველობით პრაქტიკას. როდესაც მენეჯერების ცდილობენ აკონტროლონ თანამშრომლები, რომლებიც თავისი შინაარსით არ იყენებენ მკაცრი კონტროლის რაიმე ფორმებს, მაშინ ძნელია საუბარი მმართველობითი სტილის ეფექტურობაზე.

ბ. გუსტაფსონს მოჰყავს არგუმენტი იმის სასაგებლოდ, რომ შედი მენეჯერისთვის შეუფერებელია საკუთარი პიროვნების იმათზე მაღლა დაყენება, ვისი ხელმძღვანელიც ან ლიდერი არის, და შესაძლოა ეს არის გასაგები ახსნა იმისა, თუ რატომ არ არის ეფექტური შედურ ორგანიზაციაში ტრადიციული მმართველობითი კონტროლი. ხალხს შთაგონებენ იდეას უფლებების თანასწორობის და მათი თანაბარი მნიშვნელობის იდეას, რომ არავის აქვს უფლება იყო განსხვავებული. სპორტის გარდა, ნარმატებული შედი – ყოველთვის არ არის ის ვინც, მიაღწია სიმდიდრეს და აღიარებას.

გადაწყვეტილების მიღება და კონსენსუსი. შედ მენეჯერებს არ უყვართ განკარგულებების მიცემა. მართვა ხედვის და ფასეულობების დახმარებით გამორიცხას ამის საჭიროებას, რადგან მიჩნეულია, რომ თამამმრომელ შეუძლია დამოუკიდებლად დასკვნების გამოტანა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში. შედეგად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხდება შედარებით ხანგრძლივი და ბუნდოვანი. ფორმალიზირებულ და რაციონალურ პროცედურს შეჩვეულ უცხოელებს მსგავსი სტილი აბნევს.

შედური მენეჯმენტი განსხვავდება თავისი დდეცენტრალიზაციითა და დემოკრატიულობით. საფრაგეთთან შესადარებით იერარქიული დონეების რაოდენობა ორგანიზაციაში სამჯერ ნაკლებია, შესაბამისად დისტანცია სხვადასხვა განყოფილებებსა და თანამშრომლებს შორის საგრძნობლად ნაკლებია. ინფორმაცია არ ფერხდება, რადგან აუცილებელი იფორმირებულობა შედური კანონის საბაზისო მოთხოვნაა. ეს კანონი („გადაწყვეტილების შეთანხმების შესახებ კანონი“) გავალდებულებს:

- ყველა მნიშნელოვანი გადაწყვეტილება განიხილება თანამშრომლების და მათი ნარმომადგენლების თანდასწრებით, ასეევ ხდება შეთანხმება პროფკავშირებთან;
- გადაწყვეტილებს მიღებაში ჩართულ ყველა მხარესთან უნდა მოხდეს კონსულტაცია;
- მისაღებ გადაწყვეტილებასთანდ აკავშირეული ნებისმიერი ნიუნსი და დამატება საბოლოო მიღებამდე საჯაროდ უნდა განიხილოს;
- თანამშრომლებს უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ.

შვედეთში, სავარაუდოდ ყველაზე წინ ნასულ სახელმწიფოში სამენარმეო დემოკრატიის საკითხებში, პროფკავშირების ლიდერები შედიან სამმართველო ორგანოებში და მონანილეობას იღებენ მნიშნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში, საზღვარგარეთ ფილიალების განთავსების ჩათვლით. ნებისმიერ თანამშრომელს აქვს უფლება გამოსავალის შემოთავაზებისა. ასეთი გზით, გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს კონსენსუსის ძიებას.

მოლაპარაკებების და ურთიერთ შეთანხმებულობის გზით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შედარებით უფრო განელილია დროში. ასე, მაგალითად დიდი ბრიტანეთის და შვედეთის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების თავისეურებების შედარებისას არმოჩნდა, რომ შვედები ხარჯავენ ორჯერ მეტ დროს, ამასთან არამარტო ცტრატეგიული პრობლემების ინდენტიფიკაციაზე (37 თვე დიდი ბრიტანეთის 17 თვის ნინააღმდეგ), არამედ გადაწყვეტილების მიღებაზეც (შესაბამისად 23 და 13 თვე).

ეს კონფლიქტების არიდებისადმი მისწრაფება შეიძლება განიხილებოდეს როგორც გადაწყვეტილების დემოკრატიული პროცედურების შეგნებული არჩევა ან როგორც კულტურის ატრიბუტი. თუმცა, მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული მსგავსი სტილი, არ ნიშნავს, რომ შვედური კომპანიების თანამშრომლები ნაკლებად ხალისიანად გამოხატავენ თავის მოსაზრებებს. უფრო თითოეულ ადამიანს აქვს ხმის უფლება იმ საკითხებში, რომლებიც პირადად მათ ეხება. შედეგად გადაწყვეტილები მიღება უფრო ხანგრძლიეია, მაგრამ კომ-

პანიის თანამშრომლები უფრო დაინტერესებულნი არიან მის განხორციელებაში.

შეედურ კომპანიებში კონსენსუსის მიღწევა თამაშობს გადამწყვეტ როლს გადაწყვეტილები მიღებისას. შეედურ სტანდარტების შესაბამისად კარგი მენეჯერი განსხვავდება იმით, რომ შეუძლია თავისი პერსონალის კრეატიულობის და მოტივაციის გამოყენება. იგი თავის დაქვემდებარებულებს უნდა მართავდეს კოოპერაციისა და თანამშრომლობის გზით, და არა დანამდებობრივი უპირატესობით. თანამშრომლებთან განხილვისას პროფეციონალი მენეჯერი უნდა არწმუნებდეს არგუმენტების და ფაქტების მოყვანით. ემოციურობა პრობლემების განხილვის დროს არ მიისალმება.

მაგალითად, საერთო ფრანგულ-შეედურ სანარმოში თანამშრომლობის საკითხები ეგრევე იქცა დაძაბული ურთიერთობების ნყაროდ. გადანყვეტილების მიღების პროცესი შეედურ და ფრანგულ კომპანიებში იმდენად განსხვავდება, რომ საერთო სანარმოს დაარსების პირველ ეტაპებზეც კი იქცა კრიტიკულად. მრავალი შეედი აღშფოთბას გამოთქვავდა ფრანგ „directeurs"-ბთან ურთიერთობის მიმართ, რომლებიც მათი აზრით მოქმედებენ როგორც დიქტატორები და სამუშაო ჯგუფებით მიღებულ გადანყვეტილებებს კონსულტაციის გარეშე ცვლიდნენ. ფრანგების უმეტესობა, თავის რიგში, გაოგნებულნი იყვნენ იმით თუ რამდენად მოუქნელები და ნელები არიან შეედები გადანყვეტილების მიღებისას. მათ არ ესმოდათ, რატომ უნდა გაიარონ კონსუტაცია ამდენ ხალხთან და რატომ არა ასრულებენ მენეჯერების თავის მოვალეობებს გადაწყვეტილების მიღებისას.

დელეგირება და ქოუჩინგი. მენეჯმენტის შეედური სტილი შეგვლიძლია დავიყვანოთ ორ ყველაზე მთავარ ელემენტამდე – დელეგირება და ქოუჩინგი. დელეგირება გულისხმობს იმ ადამიანებისთვის ძალაუფლების და პასუხისმგებლობის გადაცემას, რომლებიც თქვენზე მუშაობენ, მათთან ერთად გადანყვეტილების მიღება და მათი ინიციატივის ნახალისება.

ქოუჩინგი იძლევა საშუალებას ყველამ თავი იგრძნოს გუნდის ნევრად, უბიძგებს კოოპერაციისაკენ, ხდის მათ ინფორმირებულებს და დაინტერესებულებს საკუთრი თავის დახვენაში. კოუჩინგის ნოდებაა დაქვემდებარებულების შრომის ეფექტურობის ამაღლება პრობლემის დამოკიდებლად გადანყვეტის გზით, რომელიც აფერხებს მიზნის მიღნევას, და ზრდის შედეგების მიღნევის მოტივაციას. მსგავსი შედეგის მიღნევა დაფუძნებულია დაქვემდებარეულის გააზრებასა და პასუხისმგებლობაზე, რომელიც სპეციალურად არის ინიციერებული და ნახალისებული ხელმძღვანელის მიერ. შეედური მენეჯმენტი ეფუძნება იდეას იმის შესახებ, რომ ინდივიდი მზად არის და შეუძლია განახორციელოს კარგი სამუშაო. მენეჯერი საკუთარ თავს უფრო დამრიგელის (კოუჩერის) როლში აღიქვავს, ვიდრე ხელმძღვანელის როლში, ამიტომ იგი ხშირად ახდებს მოვალეობების დელიგირებას თავისი პერსონალისთვის. შეედურ ორგანიზაციებში ყველა რგოლის თანამშრომლები განაგებენ გადანყვეტილების მიღების და პრობლემის გადანყვეტის თავისუფლებას ხელმძღვანელი მხრიდან ყოველგვარი მითითებისა თუ ბრძანების გარეშე.

რა თქმა უნდა, შეედურ მოდელს გააჩნია საკუთარი შიდა ნინააღმდეგობები. თანამშრომლებს უნდა მისცე საკუთარი გადანყვეტილებების მიღების თავისუფლება, და ამავდროულად მკაცრად განსაზღერო საზღერები, რომელთა გადაკვეტა აკრძალულია. სამუშაოს შესრულების მიზნით თანამშრომელს უნდა მიანიჭო მოვალეობების. თუმცა თუ მათ ზედმეტ ძალაუფლებას მისცემ შესაბამისი განვრთნის და უნარების არსებობის გარეშე, მან შესაძლოა სერიოზული შეცდომა დაუშვას. მაგრამ თუ მოხერხდა ამ მიმართულებებით ბალანსისი მიღნევა, მაშინ გამოვა ძალიან ეფექტური მოდელი, რომელიც ათავისუფლებს და ანვითარებს ყველა თანამშრომლის კრეატიულობასა და ნიჭს.

თუ მენეჯმენტის ეს მოდელი ამდენად მიმზიდველია, რატომ არ იყენებენ მას სხეაგანაც? არსებობს რიგი მიზიზებისა. პირველ რიგში, იგი უნდა განისილებოდეს კონკრეტულად როგორც შეედური მოდელი, რადგან იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული შეედური ერის რამოდენიმე ძალიან მნიშვნელოვან კუტურულ მახასიათებელთან. გარდა ამისა, როგორც ზემოთ აეღნიშნეთ, შეედები ადვილად ეგუებიან გაუკვეულობის პირობებს. ისინი გადამეტებით არ უყურებენ საკუთარ პოზიციას სამახურეობრივ იერარქიაში. ეს ყველაფერი, ხელმძღვანელ აძლევს საშუალებას ფართო პასუხისმგებლობა დააკისროს თავის დაქვემდებარებულს ბიზნესის სფეროში.

ჯ. ბირკინშოუ აღნიშნავს, რომ შეედური მოდელი გამოყენების მცდელობა ტრადიციულ ბრიტანულ კომპანიაში მთაში ქვის აგორების მსგავსია – ეს შეიძლება გაკეთდეს მხო-

ლოდ დიდი ძალისხმევის შემდეგ, თუმცა როგორც კი მოდუნდები, ქვა ჩამორდება და გაგჭყლიტავთ.

დელეგირების შეედური მოდელი გამოყენების სიძნელე იმაში მდგომარეობს, რომ თავისიევე შინაარსით არის ფაქიზი და ნაკლებად მდგრადი. როდესაც ყველაფერი კარგად მიდის, მენეჯერი შედარებით უფრო იოლად მისცემს თამაშეშრომლებს მოდუნების შესაძლებლობას და აპატიებს შეცდომებს. თუმცა როგორც კი თავს იჩენს რაიმე პრობლემა, დაუყონებლივ ამოშავდება „მუხლის რეფლექსი" – კოტროლის ფუქცია გადმოვა პრიეელ პლანზე.

ნამოვიდგინოთ შემდეგი სურათი. უცხოური ფილიალის მენეჯერს აქვს პრობლემა საკვანძო ადგილობრივ მომხმარებელთან და იძულებულია ბევრი დრო დახარჯოს სიტუაციის გამოსწორებაზე. მაგრამ ხელმძღვანელი (კურატორი სათაო ოფისიდან) ითხოვს მის დაუყონებლი დაბრუნებას სათაო ოფისში პრობლემის ახნის მიზნით და შემდგომ ყოველკვირეული ანგარიშის ჩასაბარებლად. გასაგებია, რომ თვითონ ხელმძღვანელი ვერ აღმოფხვრის პრობლმას, მაგრამ იგი სულ მცირე ცდილობს გარეკვეს პრობლემის შიანარსში და გაარკვიოს რამდენად მალეა შესაძლებელი მისი გადაჭრა. შედეგად, იგი უფრო ართულებს მენეჯერის სიტუაციას. ყველაზე ცუდი ის არის, რომ გეერდითი ეფექტი მდგომარეობს მენეჯერის მიერ პასუხისმგებლობის და შესაბამისი ძალაუფლების ქონის შეგრძნების დაკარგვაში.

მენეჯმენტის შეედური მოდელი და საერთაშორისო პრაქტიკა

მრავალი შეედური კომპანია გამოდინარე შიდა ბაზრის სიმცირედან უცხო ქვეყებში ხსნის ფილიალებსა და ქვედანაყოფებს. ითველბა, რომ შეედეთს ეერაეინ შეჭიბრება ერთ სულ მოსახლეზე უცხოეთში მქონე ფილიალების მსხვილი კომპანიების რიცხვში. მრავალი შვედური კომპანია იკაეებს მსოფლიო ლიდერების პოზიციებს რიგ დარგებში.

შეედები მიაჩნიათ ნამდელი „გლობალისტებად". 1997 ნელს ჯეკ ველჩმა, *GeneralElectric*-ის ყოფილმა მართველმა აღნიშნა: „ჩვენ ვცდილობთ უფრო „გლობალური ხალხის დაქირავებას". არსებობს ხალხი, რომელიც თავს გლობალურ გარემოში უფრო კომფორტულად გრძნობს. ესენი არიან – ჰოლანდიელები, შვედები. შვედები – გლობალური მოგზაურები არიან. შვედეთი სულ უფრო და უფრო მეტად იძენს კარგად მომზადებულ მენეჯერებს, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ქვეყანა.

ყველა შვედი ინყებს ინგლსიური ენის შესწავლას ბავშვობიდან, და მათი უმრავლესობა ატარებენ ერთ აკადემიურ ნელს ინგლისში ან აშშ-ში. შვედებმა კარგად იციან უცხო ენები – თითქმის ყველა საუბრობს ინგლისურად, და ბევრი ფლობს სხვა უცხო ენებსაც. გარკვეული დროის განმავლობაში საზღვარგარეთ მუშაობა ნებისმიერი შვედის კარიერაში ნარმოადგებს ჩვეულებრივ ნაბიჯს, რასაც ხელს უნყობს შვედური ეკონომიკის საერთაშორისო ორიენტაცია და მსხვილი შვედური კომპანიების საქმიანობის ტრანსნაციონალური მასშტაბები. გარდა ამისა, შვედური მნეჯერების როგორც გლობალურების მაღალი რეპუტაცია ინვევს დაინტერესებს უცხოური კომპანიების და ჰედ-ჰანთერების მხრიდან.

ბიზნესის ისტორია მდიდარია მაგალითებით, როდესაც ერთ ადგილას დამუშავებული საქმიანობის ფორმები და მეთოდები ერცელდება მთელ მსოფლიოში. ინგლისში დღესაც ბატონობს ზეგავლენა აშშ-ს მხრიდან. ომის წინა ნლებში სამეცნიერო მენეჯმენტის მეთოდები, შემდეგ მულტიდივიზიური ორგანიზაციული ფორმის შექმნა, რეინჟენირინგი და ა.შ. – ყველაფერში იგრძნობა ამერიკული კონსულტანტების და გურუების ზეგავლენა, მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში. მაგრამ არსებობს სხვაე ზეგავლენაც. შვედეთში, ისევე როგორც დასავლეთის სხვა ქვეყნებში ხდებოდა მენეჯმენტის იაპონური ტექნოლოგიების შესნავლა. გარდა ამისა, შვედურ საქმიან კულტურას გააჩნია რიგი ისეთი მახასიათებლებისა, რომლებიც მას ამსგავსებენ იაპონურს. ამის გამო შვედებს ზოგჯერ უნოდებენ „ევროპის იაპონელებს".

არის თუ არა „მენეჯმენტის შვედური სტილი" ახალი სიტყვა მმართველობით თეორიაში? აშკარად არა. კვლევებს მივყავართ დასკვნამდე, რომ ნარმატებული მენეჯმენტის სტანდარტიზირებული ფორმების მოძებნის მცდელობა უნაყოფოა. აშშ-დან ან იაპონიიდან მმართველობითი ტექნოლოგიების და მენეჯმენტის სტილი იმპორტის პრაქტიკამ უნ-

და თავიდან აარიდოს მმართვის შვედური სტილი არაკრიტიკული აღქმა. მმართვის სტილის იმიტაცია, რომელსაც გააჩნია სხვადასხვა კულტურული ნარმოშობა, ნაკლებას ეფექტურია.

საკონტროლო კითხვები

1. რა განმასხვავებელი თვისებები აქვს სოციალური საბაზრო ეკონომიკის სკანდინავიურ მოდელს?
2. როგორ ხორციელდება ბიზნესის, საზოგადოების და სახელმწიფოს ურთიერთქმედება სოციალური საბაზრო ეკონომიკის სკანდინავიური მოდელის ფარგლებში?
3. რომელი სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული ფაქტორების ახდენენ ზეგავლენას სკანდინავიურ მენეჯმენტზე?
4. რაში მდგომარეობს შვედური კულტურის ისეთი ფასეულობების, როგორც თანსნოროობა, იანტეს კანონი და ***lagom***, შინაარსი?
5. რა სახით ხდება ეგალიტარული ფასეულობების გამომჟღავნება შვედურ საქმიან კულტურაში?
6. როგორ ხდება კონტროლის ფუნქციის განხორციელება შვედურ ორგანიზაციაშ?
7. რაში მდგომარეობს გადანყვეტილების მიღების თავისებურება შვედურ კომპანიაში?



თავი 17
ფინური მენეჯმენტი

17.1. ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

ფინური მენეჯმენტის განვითარება, მეორე მსოფლიოს მერე თავისი შინაარსით გაკოტრებული აგრარული ქვეყნის გარდაქმნა ძლიერ თანამედროვე ინდუსტრიულ ქვეყანად მაღალ განვითარებული ტექნოლოგიებით და ცხორების სტანრდების ძალიან მაღალი დონით, შეიძლება ჩაითვალოს სასწაულად იმ შემთხვევაში, რომ არ არსებობდეს საკმაოდ მინიერი საფუძველი.

მსგავსი რთული და მასშტაბური პრობლემების გადაწყვეტა საჭიროებდა ანონდანონილი და საფუძვლიანი გრძეკვადიანი სტრატეგიების შექმნის, და რა თქმა უნდა, სისტემური ინვესტიციების ღრმა პროფესიულ ცოდნას. ყველა ეს მნიშველოვანი შემადგენელი მოიძებნა.

ფინეთს გააჩნია ფართო ტერიტორია – 339 ათასი კვ.კმ. რომელზეც ცხოვრობს (2003 ნლის მაჩვენებლებით) 5 მლნ 213 ათასი ადამიანი. მოსახლეობის საშუალო სიმჭიდროვე 1 კმ.კმ შეადგენს 15,4 ადამიანს.

მინის სასოფლო-სამეურნეო მოვლისთვის მკაცრმა კლიმატმა, გადარჩენის სასტიკმა პირობებმა, შესაჩვიეს ფინელები ლაკონურობას, შრომისმოყვარეობა, მონდომებას, მეურნეობას, სისუფთაეს, პრაგმატიზმს, თანმიმდევრულობას მიზნების მიღწევას, დაუკიდებლობას და თავისუფლებას. ძველი დროიდან ისინი დაკავებულნი იყვნენ ფიზიკური შრომითა, და რა თქმა უნდა ზამთრის სპორტის სახეობებით, თუმცა ახალი პირობები საჭიროებდნენ ინტელექტუალურ ცოდნას მიუხედავად დიდი დანაკარგებისა, რომლების ქვეყანამ გადაიტანა XX საუკუნის პირველი ათნლეულების სისხლის მღვრელი ომების დროს, მან შეძლო შეენარჩუნებინა ერის გენოფონდი და ნარმატებულად განავითარა საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობები.

ქვეყნის სტრატეგიული გარდაქმნის ნარმატების მთავარ ფაქტორად თავად ფინელები იქცენენ – საკუთარი მშვენიერი ქვეყნის მოქალაქეები.

გარდაქმნის პირველ ეტაპზე დგება თანამედროვე ცოდნის მიღების ამოცანა, დასახმარებლად მიმართავენ შესაბამის ევროპულ და ამერიკულ საგანმანათლებლო პროგრამებს (ფინეთის მოქალაქეები განათლებას აშშ-ს და ევროპის ცნობილ უნივერსიტეტებში იღებენ). სამეცნიერო და პედაგოგიური კადრების დაგროვების თანდათან რიგი ძველი უნივერსიტეტის ჩათვლით ბევრ ქალაქში იხსნება ახალი პირველი კლასის ტექნოლოგიებით და სნაელების მეთოდებით აღჭურვილი პუმანიტარული და ტექნიკური უნივერსიტეტები.

ქვეყანაში შეიქმნა ინოვაციური სტრატეგიების დამუშავების და რეალიზაციის პირობები, რომელმაც იქონია ძალიან მნიშნელოვანი შედეგები. აღნიშნული სისტემის ძირითადი ელემენტებია:

- განათლების მოქმედი სისტემა;
- ნამყვანი უნივერსიტეტების ბაზაზე კვლევითი ცენტრების დაარსება, როგორც ფუნდამენტალური ისე გამოყენებითი კვლევების უზრუნველსაყოფელად
- ეროვნული ტექნიკური პოლიტიკის დამუშავება და პრაქტიკაში მიღება; ტექნოლოგიური პარკები შექმნა;
- სპეციალისტების კომპეტენტურობის მაღალი დონე; პროგრამების ყველა მონანილეს მკაცრი ორიენტაცია მისაღნეულ შედეგებზე;
- ინოვაციური და ნოვატორული პროექტების სისტემური სახელმნიფო და კერძო ვენჩერული დაფინანსება, უცხოური კაპიტალის მოზიდვა;
- ზემოთ აღნიშნული ყველა შემადგენელის მუდმივი ინტეგრაცია პრინციპულად ახალი სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროდუქტის შექმნის პროცესში.

მეცნიერების და განათლების ინტერნაციონალიზიის მაღალმა დონემ ასევე შეუნყო ხელი მიღებული ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელების ნარმატებას.

პროგრამების და პროეტების დამუშავების და იმპლემენტაციის პროცესში მონანილე საკვანძო კომპანიების ჩამონათვალში უნდა ავღნიშნოთ შემდეგი კონპანიები:

- ფინეთის ეაჭრობისა და მრენველობის სამინისტრო;
- სამეწნიერო და სამრენველო პოლიტიკის ეროვნული საბჭო;
- ფინეთის განათლების სამინისტროს აკადემია;

- TEKES (ეროვნული ტექნოლოგიური სააგენტო);
- SITRA (ფინეთის განვითარების და კვლევების ეროვნული ფონდი);
- VTT (ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი);
- პელსინკის, ტამპერეს, ლაპენრანტეს უნივერსიტეტები და ა.შ.

მიღებული ზომების შედეგად ფინეთის ინოვაციური სისტემა იქცა მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურად, ხოლო სახელმწიფო დაბანდების მოცულობით (მშპ-ს 3,5%) იკავებს მსოფლიოში მესამე ადგილს ისრაელის (4,5%) და შვედეთის (4,0%) შემდეგ.

მიმართულმა ძალისხმევამ პირველ რიგში ზეგავლენა იქონია ინფორმაციულ და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების (იტტ) დარგებზე.

ფინური იტტ-ს წარმატება ინოვაციების სფეროში (ერთ-ერთმა უპირველესებმა შესთავაზეს ციფრული ტექნოლოგიების ჩანერგვა წარმოებასა და პროდუქციაში), კონკურენციასა და კოოპერაციაში აღმეტებოდა ყველანაირ მოლოდინს და იქცა საყოველთაოდ აღიარებულად.

მობილური კავშირის ტექნოლოგიების და საშუალებების წარმოებაზე ორინტირებულ ნანყვან კომპანია *Nokia*-სთან ერთად, მაღალ შედეგებს ასევე მიაღწიეს *Tietoerator* – ერთ-ერთი უმსხვილესი კომპანია, რომელმაც შემოსთავაზა პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება სამრეწველო მიზნებისთვის ენერგეტიკის სფეროში, და კომპანია *Mortis*, რომელიც ახორციელებს მოწყობილობების და ტელეკომუნიკაციური გადაწყვეტილებების დამუშავებას ქსელების მართვის სისტემისთვის, ასევე სხვა ფინური კონმპანიები, რომლების აქტიურად მოღვაწეობენ ფინური ეკონომიკის წამყვან დარგებში.

მსგავსი კომპლექსის პროდუქციან დაიმსახურა მაღალი პოზიციები მსოფლიო ბაზარზე. ფინეთში რზდის და ეკონომიკური გარდაქმნების მამოძრავებელ ძალად იქცა ცოდნა, პრიველ რიგში საინფორმაციო და ტელეკომუნიკაციების ტექნოლოგიებზე ფოკუსირებული ცოდნა.

სტრატეგიული აზროვნების და დაგეგმარების ფინური გამოცდილება ამ სფეროში იმსახურებს ღრმა შესანაწალსა და მიბაძვას.

მიუხედავად დიდი სიძნელეებისა ქვეყნის ეკნომიკაში 1990-ანი ნლების დასაწყისში, რომელიც იყო გამონვეული მათ შორის სსრკ-ს დაშლით, რაზეც განეკუთვნებოდა გარე გაყიდვების 15%, ფინეთი არჩევს კვლევებში დად ამუშავებებში ინვესტიციების გაზრდის გრძელვადია სტრატეგიას

ექსპორტის დიეერსიფიკაცია იყო რთული, მაგრამ აუცილებელი მთელი ფინური ეკნომიკის მაჩვენებლების ასამაღლებლაბლად. ქვეყნის ცხოვრების ამ პერიოდში არჩეულ სტრატეგიასთან დაკავშირებული ინვერსტიციები სახელმნიფოს და კერძო ბიზნესის მხრიდან კვლევების და დამუშავებების მხადასაჭერა შეუდრეკელად იზრდებოდა (ნახ. 17.1.1) და 2004 ნლისთვის გადასცდა მშპ-ს 3,5% (განვითარებული ეეროკავშირის საშუალოა მაშვენებელის 2%).

ნახ. 17.1.1. ხელფასების კვლევებსა და დამუშავებებზე, პროცენტი მშპ-დან (კომპანიები, უნივერსიტეტები და სხვა სახელმფინო კვლევითი ორგანიზაციები)



წყარო: http: norse.ru/society/suomi/business/html

შედეგად, XX საუკუნის ბოლოს ფინეთი ოთხჯერ იკავებს პირველ ადგილს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის საერთაშორისო რეიტინგში, და მისი ინფორმაციული ტექნოლოგიების დონე ითვლება მსოფლიოში საუკეთესოდ.

მაღალი ტექნოლოგიების წილი ქვეყნის ექსპორტი იზრდება 1980-ანი ნლების ბოლოს 5%-დან 2004 ნლის 20%-მდე. ფინური კორპორაცია *Nokia* ხდება მობილური კავშირის გლობალურ ლიდერად. მასთან ერთად იქმნება ასობით სხვა ნაკლებად მცხვილი მაღალტექნო-

ლოგიური კომპანია, რომელთა ნაწილი იკავებს ნამყვან პოზიციებს თავის ნიშაში.

ზემოთ აღნიშნული ფაქტების დამაჯერებელ მაგალითად იქცა „ოულუს ფენომენი".

ქალაქი ოულუ განლაგებულია 650 კმ. ჰელსინკის ჩრდილოეთით პოლარულ წრესთან. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მან განიცადა რადიკალური ტრანსფორმაციები და იქცა ცოდნის ბაზაზე განვითარებული მაღალი ტექნოლოგიების მსოფლიოს ერთ-ერთ უმსხვილეს ცენტრად,

1959 წელს ოულუში იხსნება უნივერსიტეტი, რომლის ძირითადი მიმართულებები მოიცავენ ელექტრონიკის, ინჟინერიის და ინფორმაციულ-კომუნიკაციურ ტექნოლოგიების სფეროებს. ვითარდება მჭიდრო თანამშრომლობა უნივერსიტეტს, მუნიციპალურ მთავრობასა და მრეწველობას შორის. მუშავდება გავითარების ერთიანი სტრატეგია, დაფინანსების დიდი ნაწილი იხარჯება ქვეყნის სხვა უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობის პროგრამებზე, და არა მხოლოდ ოულუს უნივერსიტეტთან, სადაც ამ დროისთვის უკვე არსებობდა 13 ათასამდე პროფილირებული სტუდენტი, მეცნიერი და სპეციალისტი.

არჩეული სტრატეგია ინვევდა ქვეყნის ბიზნესის ინტერესს, პირველ რიგში ეს იყო *Nokia*, რომელიც მალევე ახდენს პოზიციონირებას აღნიშნულ რეგიონში და ხსნის ახალ სანარმოს 4 ათასი სამუშაო ადგილით. 1974 წელს ოულუში დაარსდა ფინეთის ტექნიუკური კვლევითი ცენტრი, რომლებიც ნარმატებით მოღვანეობს დაახლოებით 3 ათასი მკვლევარი და უკაბელო ტექნოლოგიების და ოპტოელექტრონიკის სპეციალისტი. 1982 წელს ცენტრის ბაზაზე იქმნება სკანდინავიურ ქვეყნებში პირველი სამეცნიერო პარკი – „ტექნოპოლისი ოულუ", სადაც დღეს მოღვანეობს 200 ათასზე მეტი კომპანია და დაახლოებით 5 ათასი თანამშრომელი.

ოულუ – თამამი პროგრესიული სტრატეგიული აზროვნების რეალური მაგალითია, ახალი ცოდნის შექმნის და რეაიზაციის სფეროში მეცნიერების და მრენველობის ნარმატებული თანამშრომლობის ცოცხალი მაგალითი.

დიდი ხანია ნარსულს ჩაბარდა ფინეთზე ნარმოდგენა როგორც ეაჟკაცური მიზიდველი ტყის მჩეხაეების და ფერმერების ქვეყანაზე.

სრული განჭვრეტადობის და დაბალი რისკის პირობებში ფინური ეკონომიკის საინვესტიციო მიმ სულ უფრო და უფრო იზრდება. ახალი ასწლეულის დასანყისში ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში განლეგულნი არია ინტერნაული $23080-$3051 მლნ. სხეა ნლებში ინვესტიცია ძირითად კაპიტალში ერთ სულ მოსახლეზე მიუახლოვდა $6 ათასის მაჩვენებელს. ამასთან, მაღალი პირდაპირი უცხოური ინესტიციების ნილი, მართალი მერყეობას ჰქონდა ადგილი, თუმცა უნიშვნელოს – 11-დან 30%-მდე. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებიერთ ხულ მოსახლებე მერყეობენ $500-$1500 ინტერვალის ფარგლებში. ფინეთში შექმნილი განვითარებული და მდგრადი საფინანსო სიტემა, რომლის შემადგენლობაში შედიან ბანკები, საინვესტიციო ფონდები და ბირჟები. ქვეყნის ბიზნესი მუდმივად სარგებლობს მაღალკვალიფიციური საკონსულტაციო ფირმების და სპეციალიზირებული კომპანიების მომსახურებით. ფინეთის ეკონომიკა ჰარმონიულად და დაბალანსებულად ვითარდება და ნარმატებიტ ლაბავს დაბროკოლებებს.

კონკურენციის ზრდა, ახალ ბაზრებზე გასვლა, ყველა საბის რესუსრსის გამოყენების ეფექტურობის ზრდისკენ და დანახარჯების შემცირებისკენ სწრაფვა ხელს უწყობდა მაღალ კვალიფიციური კონსატინგის და ინჟინერული მომახურებაზე მდგრადი მოთხოვნის ჩამოყალიბებას პროექტირების, მშენებლობის, ეკსპლუატაციის და სამრენველო კომპანიების მომსახურების სფეროში. დღესდღეობით იფინეთში ფუნქციონირებს მრავალი სერიოზული კომპანია ბიზნეს მომასხურების და მისი რეალიზაციის მონიტორინგის სპეციალიზაციაში.

ზემოთ აღმიშნული ზომების კომპლექსის რეალიზაციის შედეგან XX საუკუნის მეორე ნახევაში დაარსდა ფართოდ დივერსიფიცირებული, კონკურენტუნარია, მაღალტექნოლოგიური მრენველობა. მისი ხვედრითი წილი შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- მანქანათმშენებლობა (ხომალდების მშენებლობის მრენველობის ჩათვლით) – 36% ქვეყნის მრენველობის საერთო მოსულობისა;
- ცელულოზა-ქაღალდის და ხის მასალების მრენველობა – 15,6%;
- ქიმიური მრენველობა – 11,3%;
- შავი და ფერადი მეტალურგია – 9,9%;

- საწვავ-ენერგეტიკული კომპლექსი 9%;
- კვების მრეწველობა – 6,8%;
- სხვა დარგები – 11,8%.

ფინეთის მანქანათმშენებლობის მრეწველობას, თუმცა ისევე, როგორც სხვა დარგს, ახასიათებს ხარისხის, საიმედოობის, ეკოლოგიური უსაფრთხოების, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების მაღალი მახასიათებლები და ასევე სამენარმეო პროცესების ავტომატიზირების მაღალი დონე. აღნიშნულს ასევე უნდა დავამატოთ სერვისის, გაყიდვებთან დაკავშირებული გარანტიების და მომსახურების, მაღალი ხარისხი.

ფინეთის ეკონომიკის საქმიანობის რა დარგსაც არ უნდა განვიხილავდეთ, უდაოდ გვინევს ძალიან მაღალი დადებითი მნიშვნელობის ეპიტეთების გამოყენება. რაზეც არ უნდა ვსაუბრობდეთ – აღჭურვილობის მდგომარეობზე, საქონლისა და მომსახურების ასორტიმენტსა და ხარისხზე, ინოვაციების და ტექნოლოგიების დონეზე, კადრების კვლიფიკაციაზე და მოვალეობებისადმი მათ დამოკიდებულებზე, პრინციპულობასა და გულსრფელობაზე, მოქმედ ეკონომიკურ კანონმდებლობაზე, გარემოს დაცვასა და უსაფთხოებაზე, ასევე ეკონომიკური საქმიანობის ყველა მონაწილის მხრიდან მათ დაცვაზე – ეს ყველაფერი შეგვიძლია მივაკუთვნოთ ადამიანური საქმიანობის ფენომენალურ გამოვლინებას.

ფართომასშტაბიანი სტრატეგიული პროექტირებისა და ამ სტრატეგიების რეალიზაციის ნამდვილ შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს ქვეყნის სასწავლისა და ენერგეტიკის კომპლექსის ჩამოყალიბება და გაფართოება.

მკაცრი კლიმატური პირობები და პრაქტიკულად ბუნებრივი რესურსების სრული შეზღუდულობა (გარდა ტორფისა) თავდაპირველად დააყენეს ფინეთი გადარჩენის სასტიკი პირობების წინაშე.

საკუთარი ნავთობის, ბუნებრივი აირის, აირის კონდენსატის, ხვანახშირის და ფიქალის სრულებით არ ქონის პირობებში საკუთარი დაბალანსებული, მსოფლიოში ერთი-ერთი ყველაზე დივერსიფიცირებული ენერგეკიტის სისტემის შექმნა შეძლო მხოლოდ ამ ქვეყანა და მისმა ხალხმა. უფრო დანერილებით განვიხილოთ აღნიშნული საკითხი.

17.2. ფინეთის საწვავისა და ენერგეტიკის კომპლექსი

რესურსებს მოკლეუბული, ფინეთის საწვავისა და ენერგეტიკის კომპლექსმა თავისი საქმიანობის ძირითად პროდუქტებად აქცია ელექტროენერგია და ეკექტროსადგურები (უპირველეს ყოვლისა დიზელი, ასევე სხვა ნებისმიერი, ბირთვულის გამოკლებით), ტრასფორმატორების, ელექტროძრავები და გენერატორები, ბოილერები, ელექტრომონყობილობები, გაზომვის და მონიტორინგის ხელსაწყოები, ავტომატიზაციის და დისტანციური მართვის სისტემები, აკუმულატორები, კონდენსატორები და სხვა მრავალი. ჩამოთვლილ საქონელს გააჩნია ხარისხის, საიმედოობის და ეკოლოგიური უსაფრთხოების მაღალი მახასიათებლები.

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ფინეთის ბირთვული ენერგეტიკა. პირველი ფინური ატამური ელექტრო სადგური ლოვიისა განლაგებულია ჰიაბტჰოლმენის კუნძულზე 15 კმ-ში ქალაქ ლოვიისას სამხრეთ აღმოსავლეთით. იგი ეკუთვნის სახელმნიფო კომპანიას *Fortum*. მნიშვნელოვანი ავღნიშნოთ, რომ სადგურის ორი რექტორი წყლის ნნევით 440 (*PWR, PressuriedWaterReactor)* დამზადებული იყო იჟორსკის ქარხანაში, ასევე საბჭოთა კავშირში იყო გაყვანილი ტურბინები, გენერატორები და სხვა აღჭურვილობა. სადგური აღჭურვილი იყო უსაფრთხოების და მართვის დასაელეთის ნარმოების სისტემებით.

პირველმა რეაქტორმა დაინყო მუშაობა 1977 ნლის თებერვარლი, მეორემ – 1980 ნლის ნოემბერში. შედეგად 1977-2002 წლებში ჩატარებული რეკონსტრუქციების შემდეგ ორივე რეაქტორის სიმძლავრე გაიზარდა თავდაპირველი 440-დან 488-მდე.

ბირთვული ელექტრო სადგური ოლკილუოტო განლაგებულია ბალტიის ზღვის ბოტნიის ყურეს სანაპიროზე, კუნძულზე ოლკილუოტო. ეს ბრითვული ელექტრო სადგური ეკუთვის კომპანიას *Teollisuuden Voima Oy* (TVO). TVO-ს აქციების 43 % ეკუთვნის სახელმნიფოს (მათგან 27% – სახელმნიფო კომპანია *Fortum*-ს), ხოლო 57% – კერძო კომპანიებს, ძირითადად მძიმე მრენველობის ნარმომადგენლებს. სადგურის *B WR (Boiling Water Reactor)* ტიპის ორი რეაქტორი ანარმოებს ფინეთის მიერ მოხმარებული ელექტროენერგიის 16%. ბირთვული ელექტრო სდგურის მშენებლობა დაინყო 1974 ნელს, მეორე ენერგებლოკის –

1975 წლის სექტემბერში. სადგური მნშენებლობას „გასაღების ჩაბარებამდე" აწარმოებდა შვედური კონცერნი *ABB* საკუთარი ტექნოლოგიების გმოყენებით.

პირველი ენერგო ბლოკი ეროვნულ ენერგო სისტემას შეუერთდა 1978 წლის სექტემბერში, მეორე – 1980 წლის თებერვალში. ორი 1984 წლის და 1998 წლის რეკონსტრუქციის მსელელობაში რეაქტორების სიმძლავრე გაიზარდა თავდაპირველი 660-დან 710-მდე და 840-მდე შესაბამისად (ცხრილი 17.2.1).

2003 წლის ოქტომბერში TVO-მ გამოაცხადა, რომ არჩეულია EPR კონსორციუმის *Framatome FNP* (ფრანგული კოომპანიის *Framatome* და გერნამული კონცერნის *Siemens* საერთო სანარმო) რექტორი, ხოლო დეკემბერში ტენდერის ოფიციალური დაბურვის შემდეგ 3 მლრდ ეუროს ღირებული კონტრაქტს მოანერა ხელი. ოქტომბერში გადანყდა, რომ მეხუთე ენერგობლოკი აშენდება ოლკილუოტოს ბირთვულ ელექტრო სადგურზე.

2205 წელს ეურაიოკის კომმუნამ გამოსცა მშენებლობის ნებართვა, ხოლო 17 თებრვალს საბოლოო გადანყვეტილება მშენებლობის შესახებ მიიღო მთავრობამას.

მოსალოდნელია, რომ ოლკილუიტოს ბირთვული ელექტრო სადგურის მესამე ენერგო ბლოკი კომერციულ ექსპლუატაციაში შევა 2009 წელს.

ცხრილი 17.2.1. მოქმედი სამრენველო რეაქტორები

რეაქტორი	გაშვების წელი	კომერციულ ექსპლუატაციაში დაშვების წელი	ექსპლუატაციის გაანგარიშებული ვადა	სიმძლავრე გაშვებისას	მიმდინარე სიმძლავრე	ელექტრო ენერგიის გამოშვება (2003 წ.)
ლოვიისა 1	1977	1977	50	440	488	7,1
ლოვიისა 2	1980	1981	50	440	488	7,0
ოლკილუოტო 1	1978	1979	60	660	840	3,9
ოლკილუოტო 2	1980	1981	60	660	840	3,7

ნყარო: http//www.wikipedia.org/wiki

ოტანიემში (*Otaniemi*), ესპოო, 1962 წლიდან მუშაობს ფინეთის სამეცნიერო-კელევითი ცენტრის VTT კვლევითი რეაქტორი FiR1.

1996 წლამდე ლოვიისას ბირთვულ ელექტრო სადგრზე გამომუშავებული ბირთვული საწვავი ბრუნდებოდა ისევ რუსეთში კომპბინატზე „მაიაკი". ფინეთის 1987 წლის კანონის ბირთვული ენერგიის შესახებ 1994 წლის შესნორებამ განსაზღერა, რომ გადამუშავებული საწვავი უნდა რჩებოდეს ყეყნის ფარგლებში.

გადამუშავებული ბირთვული სანვავის შესახვის პრობლემის საბოლოოდ გადაჭრის მიზნით *TVO* და *Fortum* 1995 წელს დაარსეს საერთო სანარმო *PosivaOy*. 2001 წელს კომპანიას მიერ ჩატარებული კელევების შემდეგ პარლამენტმა კენჭი უყარა სამარხის აშენებას ეურაიოკის კომუნის ტერიტორიაზე. იგეგმება, რომ კვლევითი სამუშაოების ჩატარების შემდეგ ლიცენზია მშენებლობაზე გაიხემა 2010 წელს და საცავი აშენდება 2020 წლისთვის. ორივე ფინური ბირთვული ელექტრო სადგური ყოველწლიუდა გამოიმუშავებს ბირთვული ნარჩენების 70 ტონას.

ბირთვული ენერგია ითვლება საკუთარი ენერგეტიკული სიმძლავრის გაფართოების პრობლემის ყველაზე ეფექტურ გდაჭრის გზად.

მრავალი ქვეყნისთვის სამაგალითო უნდა გახდეს ის, თუ რა მონდომებითა და პასუ-

ხისმგებლობით ეკიდებიან ამ რობლემის გადაჭრას ფინეთში.

ფინეთი ენერგეტიკულ აღჭურვილობის ცალკეულ ტიპებთან ერთად მომხმარებლებს ანვდის გამზადებულ ელექტრო სადგურებს, რომლებიც ნარმატებით იყიდება მსფოლიოს ყველა ქვეყანაში, მათ შორის ყველა მომთხოვ ევროპისა და ჩრდილოეთ ამერიკის ბაზრებზე. 2002 ნელს ენერგეტიკული და ელექტრორექნიური მანქანათმშენებლობის პროდუქციის ექსპორტმა ფინეთიდან შეადგინა დაახლოებით 4 მლრდ ევრო.

ბაზრების განვითარება და ლიბერალიზაცია, კონკურენციის ზრდა, ელექტრო ენერგიის გამოყენების ეფექტურობის გაზრდის და მის ნარმოებაზე განეული დანახარჯების შემცირების სურვილმა დაამკვირდა მდგადი მუდმივი მოთხოვდა მაღალხარისხიანი მომსახურებისა პროექტირების, მშენებლობის, მომსახურების და ელექტრო სწარმოების ექსპლატაციის სფეროებში. შედეგან ფინეთში განვითარდა სპეციალიზირებული სერიოზული კომპანიები ბიზნეს მომსახურების სფრეში, რომელის დაკავშირეული ენერგეტიკული ბიზნესის მართვასთან, ნარმოების, გადანანილების და ელექტრო და სითბოს ენერიგიის გასაღების ჩათვლით. ერთ-ერთი ნამყვანი ენერგეტიკული კომმპანია *Fortum* ნარმატებულად მოღვანეობს უცხოურ ბაზრებზე არა მარტო როგორ გენერირების სიმძლავრები და გადანანილებელი ქსელების ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი მყიდველი, არამედ როგორც სხვადასხვა სიმძლავრის სდგურებისთვის დამოუკიდებლად მმართვადი კომპანია.

ისეთი ფინური კომპანიები როგორც *Jaakko Poyry Group, Enpima, Empower* აქტიურად ახორციელებ ენერგეტიკული ობიექტების და სისტემების ეფექტრუობის შექმნასთან და ამაღლებასთან დაკავშირებულ მომსახურების და სხვა სახის სამენარმეო მომსახურების ექსპორტს.

ფინეთში ნარმატებით მუშაობს კომპანია *Fortum-ის* ორი ნავთობგადამამუშავებელი სარაქხანა, ევროპის ერთ-ერთი ყველა პროგრესიული და ტექნოლოგიურად აღჭურვილი სანარმო. ეს სანარმოები ანარმოებენ მაღალ ხარისხიან სანავაზე, სხვადასხვა ტექნიკურ შეზეთვის საშუალებს, თხეედ აირს და სხვა ნავთობგადამუშავებსი საქონელს.

ასეთი გზით, შეეძლია მოვახდინოთ სანავაის და ენერგეტიკის კომპლექსის სამი ძირითად მიმართულების, ნარმოებული საქონლისა და მომსახურების ფორმულირება, სადაც ფინეთმა მიაღნია კომპეტებციის მაღალ დონეს და რომელის ექსპორტი ხდება მსოფლიოს სხვდასხვა ქვეყნებში:

1) ენერგეტიკული აღჭურვილოა და მაღალი ტექნოლოგიები ენერგეტიკის დარგში;

2) ნავთობდაგამუშავების პროდუქტები;

3) ენერგო მომსახურება ენერტგეტიკის ობიექტების და მათი მართვის, შექმნის, ტექნიკური მოსმაუხრების, და ასევე ენერგო კომპანიების გარე მმართველობა.

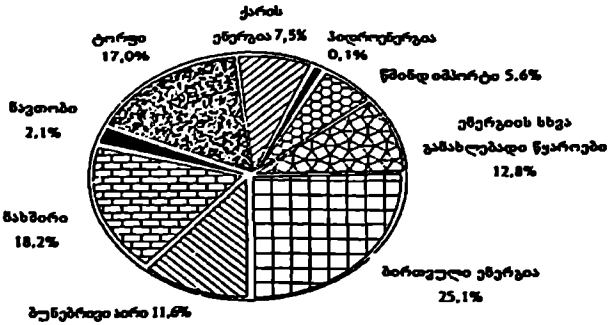
ფინეთის სანავაის და ენერგეტიკის კომპლექსი – კონკრენციასა და კოოპერაციაზე დაფუძნებული დინამიურად განვითარებადი კომპლექსი, რომელშიც ფუნქციონირებენ ურთიერთ დაკავშირებული შიდა და საერთაშორისო ბაზრებზე ნარმატებულად მოღვანე კომპანები.

ფინეთის ენერგეტიკულ სისტემას გააჩნია რიგი მნივნელვანი თავისებურებებისა:

- უპირველეს ყოელისა ფინეთი მნიშნველონანი ზომით საკუთარი ბუნებრიეი რესუსრსები არ ქონის გამო ხდება ენერგიის მსხვილ იპორტიორად. ელექტრო ენერგიის შიდა ნარმოების ნილის სულ შეადგენს 29%, ელექტროენერგიის 17% ფინეთს ანვდიან სკანდინავიური ქვეყნები – ნორვეგია, დანია, შეედეთი, ხოლო ენერგიის და სანავაის ნედნეულის 54% შემოდის რუსეთიდან.

ზემოთ აღნერილი გარემოებებიდან გამომდინარე ქვეყნის მთავრობამ და ბიზნესმა მიიღეს საჭირო ზომები, რათა ადგილი ჰქონდეს ქვეყნის სანავაის ბალანსის მაქსიმალურ დივერსიფიკაციას და ენერგეტიუკულ უსაფრთხოების უზრუნველყობას, ნებისმერი ენერგეტიკული კრიზისის პირობებში შესაძლებელი განნვავებების თავიდან არიების მიზნით. შედეგად ფინეთის ენერგეტიკული სისტემა მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველა დივერსიფიცირებულია (ნახ. 17.2.1).

ნახ. 17.2.1. ფინეთის ელექტროენერგიის წყაროები



წყარო: StatisticsFinland, EnergyStatistics, 2013

გარდა ამისა, რუსეთიდან ენერგორესურსების ექსპორტირების გაფართოების გეგმებთან ერთად, რაც მნიშვნელოვნად იქნება ავლენილი, ფინეთი გეგმავს პირდაპირ ინვესტიციებს ნაფთობის მოპოვებაში რუსეთში (კომპანია *Fortum*). ფინეთი ნედლი ნავთობისა და ბუნებრივი აირის მოხმარების სრული მოცულობის ექსპორტირებას ახორციელებს.

რუსეთის წილი ამ იმპორტში სეადგენს 70%, და არ არის გამორიცხული, რომ ეს წილი გაიზრდება. ეს მოხდა „ლუკოილის" და *Fortum-ს* შორისრესაუბლიკა კომის რამოდენიმე მცირე ნავთობის საბადოს ათვისების შესახებ ალიანსის (50 : 50 პირობებზე) დონეზე შექმნილი ურთიერთობების საფუძველზე.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბუნებრივი აირი შემოდის რუსეთიდან, მისი შესყიდვის მოცულობას აქვს ზრდის ტენდენცია. კომპანია *Fortum-ის* ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნების პროდუქციის 40% პროცენტი ექსპორტზე გადის აშშ-ში, კანადაში, სკადინავიის სხვა ქვეყნებში და მცირე ზომით რუსეთში.

კომპანიას *Fortum-ს* ეკუთვნის „Neste"-ს ბრენდის 1 ათას ბენზინგასამართი სადგურების დაახლოებით, იგი აკონტროლებს ფინეთში ნავთობის გადამუშავების პროდუქტების საცალო ვაჭრობის 40%-ს. ეს კომპანია აქტიურად ანვითარებს ბენზინგასამართი სადგურების ქსელს რუსეთში, ესტონიაში, ლატვიაში, ლიტვასა და პოლონეთში. ფინეთის მსხვილ ნავთობის დილერებს გენეკუთნება კომპანიები *Teboil, Shel და Exxon Mobil.*

ქვეყნის ენერგობალანსში დიდ როლს თამაშობს ქვანახშირი (21%). ფინეთი მის იმპორტს ძირითადად პოლონეთიდან, რუსეთიდან და აშშ-დან ახორციელებს. ქვეყანაში გამოყენებული ქვანახშირის წვის „სუფთა" ტექნოლოგიები იძლევიან ნახშირის ელეტრო სადგურების ქალაქებში განლაგების საშუალებას, მათი ეკოლოგიის დაზიანების გარეშე.

ერთადერთი ბუნებრივი რესურსი, რომელსაც ფლობს ფინეთი, არის ტორფი. მისი წილი ქვეყნის სანვაიის და ენერგეტიკის ბალასში შეადგენს 7,6%. იგი გამოიყენება ძირითადად მცირე მუნიციპალური სანეაიისა და ენეგერგეტიკის ცენტრების და კერძო (სახლის) ბოილერებისათვის მოშორებულ რეგიონებში. ქვეყნის ტორფის მარაგი დიდია, გეოლოგების შეფასებით, სანვაიის ექვივალენტში აღემატება ჩრდილოეთ ზღვის ნავთობის მარაგს.

ძალიან საინტერესოა (მათ შორის საქართველოსს სამომავლო გამოცდილებისთვის) ფინეთში ენერგიის განახლებადი ნყაროების გამოყენება. ეროენული ენერგეტიკის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრიორიტეტული მიმართულებაა. 2003 ნელს მსგავსი რესურსების წილმა ქვეყანაში გადააჭარბა 24% (ტორფის ჩაუთვლელად). დოლო დრომდე ამ სფეროში ძირითად ნყაროებს წარმოადგენდა ჰიდრავლიკური ენერგია, და ასევე ბიოსანვაიის (ტყიდ დამუშავების ნარჩენები, მაგვის დანვა და ა.შ.) ენერგია: ბიოსანვაიის ფართო გამოყენება ფინეთის ენერგეტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავისებურებაა. ბოლო

ხანებში ტექნოლოგიური პროგრესის გამო მოცემულ სფეროში დიდი განვითარება პპოვა ქარის ენერგიამ. ფინეთში ფუნქციონირებს 60 მეტი ქარის ელექტროსადგური, რომელიც განლაგებულია ძირითადად ქვეყნის დასავლეთ საზღვარზე და ალანდიის კუნძულებზე. მათი ჯამური სიმძლავრე შეადგენს დაახლოებით 50-ს.

ფინეთის პიდროენეგეტიკული პოტენციალი არ არის დიდი, გამომდინარე იქიდან რომ მისი მდინარეების მოკლე და წყალმცირეა, თუმცა მათი ეკსპლუატაცია აქტიურად მიმდინარეობს. ქვეყნაში 200-ზე მეტი პიდროელექტროსადგურია.

ცხრილებში 17.2.2 და 17.2.3 მოცემულია ინფორმაცია ქვეყნის ენეგიტიკის სხვადასხვა წყაროების მოხმარების და დარგებში მიერ მისი მოხმარების სტრუქტურის შესახებ.

ფინეთის ენერგეტიკული სტრუქტურა წარმოადგენს ელექტროგაყვანილობის ხაზების და აირგაყვანილობების სისტემის მჭიდრო ქსელს. ერთ-ერთი მადგანი სამხრეთ სანაპიროს გასწერივ მიედინება და რუსეთიდან იმპორტირებული აირით ამარაგებს ქვეყნის დიდ ქალაქებს – პელსინკი, კოტკუ, ტამპერე და სხვა.

მაგისტრალური აირსადენის სიგრძე შეადგენს დაახლოებით 1 ათას კმ-ს. აირის მილსადენების სისტემა იმყოფება კომპანია *Gasum*-ის მფლობელობაში. ხდება მხვილი ბანუბერვი აირის მილსადენების მშნებლობის პროექტების განხორციელება *Mid— Nordl* საბადოდან – ნორვეგიული შელფიდან, ასევე ჩრდილოეთ ევროპული მილსადენის მშენებლობა ბალტიის ზღვის პსკერზე, რომელიც დაიწყება შტოკმანური საბადოდან ბარენცის ზღვაში, ფინეთის პორტის ოულუს მიმართულების განშტოების მშენებლოსთან ერთად, რაც მისცემს ქვანახშირის შეცვლა რიგ ფინურ სანარმოში.

ფინეთის ელექტრო ქსელი მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველა თანამედროვე და საიმედოა. მისი სიგრძე 14 ათას კმ-ზე მეტს შეადგენს. იგი ფარავს მთელ ქვეუაყას, რაც იძლევა ელექტრონაკადების ეფექტურად გადანანილების შესაძლებობას და ელექტრო ენერგიის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებით. ფინური ენერგო სისტემა სინქრონიზირებულია სხვა სკანდივაიური ქვეყნების ენერგოსისტემებთან და კაეშირი აქვს რუსეთთან.

ცხრილი 17.2.2. ენერგიის საერთო მოხმარება

	1998	1999	2000	20011	2012	2013	2014	წილი
	10^4MJ							%
ნავთობი	364	366	354	360	366	374	373	25
ხის საწვავი	248	273	273	265	283	289	303	20
ბირთვული ენერგია	229	241	235	238	233	238	238	16
ქვანახშირი	148	150	149	168	185	245	219	15
ბუნებრივი აირი	139	139	142	154	153	169	164	11
ტორფი	80	71	62	86	89	99	91	6
პიდროენერგია	53	45	52	47	38	34	53	4
ელექტრო ენერგიის წმინდა იმპორტი	34	40	43	36	43	17	18	1
ენერგიის სხვა წყაროები	15	16	16	19	20	22	23	2
სულ	1310	1340	1327	1373	1411	1488	1480	100
ენერგიის განახლებადი წყაროები[1], %	23,4	24,2	25,1	23,3	23,4	22,4	24,7	

[1] გადამუშავების შედეგად მიღეული საწვავის ჩათვლით

წყარო: Statistics Finland, Energy statistics

2002 ნელს ახალი 400 კილოვატიანი ხაზის შემოღებით საერთო გადაცემულმა სიმძლავრემ რუსეთსა და ფინეთს შორის შეადგინა 1300. ელექტროგადაცემის მაღალძაბვიანი ხაზების სისტემა 99% ეკუთვის კომპანიას *Fingrid*, რომელიც პასუხისმგებელია ექსპლუატაციის საიმედოობაზე, დისპეჩერულ ფუნქციებზე და გამოთელების ცენტის ფუნქციებზე გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის. ფინეთის ბაზარზე გენერირებადი კომპანიების რაოდენობა საკმაოდ დიდია (120-ზე მეტი), მათ შორის უმსხვილესებია *Fortum* (აკონტროლებს გენერირებული სიმძლავრის მესამედს) და *PVO*, რომელიც აკონტროლებს სიმძლავ-

რის 11%.

ფინური ენერგეტიკის მნიშვნელოვან თავისებურებას ნარმოადგენს სანვავისა და ენერგეტიკის ცენტრების მაღალი ნილი, რომელმაც 2003 ნელს გენერირებული სიმძლავრის სტრუქტურაში 35% შეადგინა.

ცხრილი 17.2.3. ენერგიის მოხმარება დარგების მიერ

	2010	2011	2012	2013	2014	ნილი
	10^6 MJ					%
მრენველობა	528	518	535	546	568	50
კომუნალური სექტორი	215	235	241	246	239	21
ტრანსპორტი	170	171	175	178	182	16
სხვა	131	136	138	140	142	12
სულ	1044	4061	1089	1110	1129	100

ნყარო: Statistics Finland, Energy statistics.

განსაკუთრებულ ყურადღებას ფინეთი აქცევს ეკოლოგიის საკითხებს. სხვა მრავალი ქვეყნისგან განსხვავებით მან ხელი მოაწერა და ასრულებს თავის მოვალეობებს გამონაბოლქვის შემცირების საკითხებს გარემოს დაბინძურების ყველა ნაროდან. ბოლო 10 ნლის განმავლობაში მან სამჯერ შეამცირა გოგირდის ორჟანგის ემისია, და ნახშირჟანგის ემისიის არსებულ დონეზე შენარჩუნება.

ფინეთი ახორციელებს კიოტსკის ოქმში ფორმულირებული მიზმების მიღნევაზე ორიენტირებულ თანმიმდევრულ პოლიტიკას. ყველა საკნდინავიური ქვეყნისთვის დამახასიათებელი ბუნებისა და გარემოსადმი განსაკუთრებულად სათუთი დამოკიდებულება შეესაბამება ამ ქვეყნების მოქალაქეების კულტურულ ტრადიციებს, ახალგაზრდობის აღზრდას და დამტკიცებული საკანონმდებლო დონეზე.

და ბოლოს შეჯამების მიზნით, მოვახდინოთ ფინეთისა სანვავისა და ენერგეტიკის კომპლექსების თავისებურებათა ფორმულირება:

- ქვეყნის სანავავისა და ენერგეტიკული კომპრექსის დამოკიდებულება იპორტირებულ რესურსებზე აიძულებს გაიზარდოს მოთხოვნა ენერგეტიკული და ელექტრონტექნიკური მონყოფილობებისა და დანადგარების ეფექტრუობისა და საიმეედოობის მიმართ, ადგილობრივი და ახალი ენერგიის ნყაროების მოძებმა, სანვავის ფართო დიეერსიფიკაცია რათა თავიდან აირიდოს ანა თუ იმ ენერგეტიკული კრიზის ზეგავლენა;
- მრენველობის მაღალი ნილი როგორც საერთო ენერგომოხმარებაში, ისევე მის ნარმოებაში, თანამედროვე და მონინავე ტექნოლოგიების, საქონლისა და მომსაბურების ხარისხის მაღალი დონე;
- ენერგიის გენერირების საერთო მოსულობა სანვავისა და ენერგეტიკის ცენტრების ნილის რზდა;
- ენერგეტიკული ბაზრის მცირე და საშუალო მონაკვეთების დიდი რაოდენობა, მსხვილ მენარმეებთან და მომხმარებლებთან ერთად, რააც ამზურებს საბაზრო კონკურენციას და ასტიმულირებს რაციონალურ გადანყვეტილებებს ფასისა და ხარისხნის უმნისვნელოვანეს საკითხებში;
- ენერგო ნაკადების განანილების და დანანილების ეფექტური სისტემა ენერგიის ჭარბად მქონე რეგიონებიდან ენერგიის დეფიციტ მქონე რეგიონებში ელექტროენერგიის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებასთანერთად;
- მაღალი მოთხოვნების ეკოლოგიური უსაფრთხოებისადმი, გამონაბოლქვების შემირებისაკენ სწრაფვა, კომპანიების მაღალი პასუხისმგებლობა;
- ბიზნესის სრული განჭირვალობა და საჯაროება, კომპირებულობის სრული არ არსებობა, ქვეყნის კანონების მკაცრად დაცვა და პატივისცემა.

გადარჩენის უმკაცრეს პირობებში და ბუნებრივი რესურსების არ ქონის მიუხედავად ფინეთმა მოახერხა შეექმნა დაბბალანსებული, ეფექტურად ფუნქციონირებადი და მაღალკონკურირებადი კომპლექსი.

17.3. კომპანიების სტრუქტურა და სტრატეგიები, კონკურენცია

კონკურენტული უპირატესობისათვის ბრძოლა, შიდა და საერთაშორის ბაზრებზე აქტიური პოზიციონირება უბიძგებს ფინურ კომპანიებს აირჩიონ ადეკვატური საბაზრო სტრატეგიები.

მსხვილი ფინუკრიკომპანიების უმრავლესობა იყენებს კონკურენტული ბრძოლის სხვადასხვა სრატეგიებს გამომდინარე პირობებსა და ბაზრის სვალებადი კონიუნქტურიდან, და ასევე სათაო კომპანიების და მათი შვილობილი კომპანების ან ფილიალების ნინაშე დამდგარი სხვა აქტუალური ამოცანებიდან გამომდინარე.

მაგალითად, ფინური სანვავის და ენერგეტიკის კომპლექსის ყველა ცნობილი კომპანიები: *ABB, Siemens, Fortum, OilandGas, Wartsila,* საერთო ბაზრებზე თავისი პოზიციონირების განსაზღერისას, იყენებენ (მ. პორტერის შესაბამისად) დიფერენცირების სტრატეგიას. ამავდრულად კომპანია *Fortum*-ის შვილობილი კომპანიები: *Fortum Fleat and Power* ან *Eliel Networks* – ტავის ძალისხმევას ხარჯავენ ფოკუსირების სტრატეგიის რეალიზებაზე და მკაცრად განსაზღვრავენ საკუთარ მოღვანეობას ბალტიის ზღვის რეგიონში და ქვეყნის მოსაზღვრე რეგიონებს.

ამასთან ერთად ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა კომპანია, *Fortum,ABB,*და*Siemens*ჩათველით, მდგრადი ალიანსების და ქსელების შექმნის, „ადგილობრივი" პარტნიორების აქციების, მომნოდებლების სნორი არჩევის გზით და სხვა მეთოდებით ახორციელებს ლიდერობის სტრატეგიას დანახარჯების მხრივ. მსგავს მიდგომას შერეული სტრატეგიებიული სქმების გამოყენებისადმი კონკურენტულ ბრძოლაში მაქსიმალური, სინერგიული ეფექტის მირების მიზნით მათი გაყიდვებიდა, იყენებს მრავალი მსოფლიო ტრანსნაციონალური კომპანია, რაც უზრუნველყოფს მაღალი შედეგების მინრევა და მდგრად პოზიციონირებას.

შერნყმის, შთანთქვის და განანილების პროცესები კონპლექსის შემადგენლბა უბიძნებს კომოანიებს მოახდინონ საკუთარი პორტფელების, აქტივების ოპიმიზაცია და არჩეული ბიზნეს სტრატეგიების ჩარჩოებში განახორციელონ ამოცანების გადაჭრა. კოპანიების კორპორატიული სტრუქტურა განიცდის მუდმივ გავითარებას და ტრანსფომაციებს. მაგალითად მარტო კომპანია *Fortum*-მ 2002-2003 წლებში გამოაცხადა 20ზე მეტი 4328 მლნ ევროს საერთო ღრებულების შეილობილი კომპანიების დაყიდვასა და შესყიდვის შესახებ. (ცხრილი 17.3.1).

ამასთან შეუძლებელია იფიქრო, რომ ას გზა იყო და არის ადვილი გასავლელი, რომ არ არსებობს პრობლემები სა სიძნელეები მის რეალიზაციაში. სამუშაო ძალის მაღალი ფასი, გადასახადების შედარებით მაღალი დონე, უფრო მაღალი ტრანზაკციური დანახარჯები და სხვა პრობლემები ინვევენ სამენარმეო აქტივობის გადინებას ბალტიის პირეთის, აღმოსავლეთ ეროპის ქვეყნებიდა ჩინეთში და სხვა განვითარებად ქვეყნებში. ეს გარემოებების აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ.

ქვეყნის სანვავისა და ენერგეტიკის კომპლექსის ნინაშე მდგარი მიმდინარე პრობლემების და სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით, ფინეთის მტავრობა და მისი პარლამენტი ახორციელებენ განჭვრეტად, მრავალწლიანი გამოცდილებით შემონმებულ, გრძელვადიან და დასაბუთებულ პოლიტიკას.

სახელმწიფო აკეთებს ყველაფერს რათა შეინარჩუნოს ენერგეტიკული კომპლექსის უმსხვილესი კომპანიების კონტროლის შესაძლებლობა, ხელს უნყობს კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, შეიმუშავა ქვეყნის სანვავისა და ენერგეტიკის კომპლექსის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგია. რომლიც დღესაც ინარჩუნებს თავის აქტუალობას.

საკონტროლო კითხვები

1. რა თავისებურებები გააჩნია ფინურ ეკონომიკას?
2. დაახასიათეთ ფიეტის ენერგო კომპლექსი?
3. დაახასიათეთ ფინეთის ბირთვული ენერგეტიკის განვითარების თავისებურებები?
4. როგორ წყდება ფინეთში გარემოს დაცვის საკითხები, მრენველობის და სასოფლო მეურეობის განვითარეების და ზრდის პირობებში?
5. როგორ წყდება ფინური განახლებადი და ეკონოლოგიურად სუფთა ენერგო წყაროების მქონე საწარმოების საკითხები?
6. შესაფასეთ ფინური ეკონომიკის ინსტიტუციონალური მიმზიდველობა. როგორ წყდება სამეცნიორე-კველევითი პროგრესის და მაღალი ტექნოლოგიების სანარმოების გაეითარების საკითხები?
7. დაახასიათეთ ქ. ოულუს ტექნიკური კვლეევითი ცენტრის განვითარების თავისებურებები?
8. რაში ხედავთ ფინური უმაღლესი განსხვაეების თავისებურებას?
9. შეფასეთ ფინური კონსალტინგის კომპანიების მომსახურების ბარისხს?
10. მოახდინეთ ფინური მენეჯმენტის თავისებურებების ფორმულირება.
11. რაში ხედავთ საქართველო-ფინეთის ეკნომიკური ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივას?



თავი 18

ნორვეგიული მენეჯმენტი

18.1.ქვეყნისა და ეკონომიკის ზოგადი დახასიათება

ნორვეგია იკავებს სკანდინავიური ნახევარკუნძულის დასაელეთ და ჩრილოეთ მხარეს, შპიცბერგის არქიპელაგს, დათვის კუნძულს ჩრდილოეთ ყინულოვან ოკეანეში და იან-მაიენის კუნძულს ატლანტიკური ოკეანეს ჩდილოეთ ნანილში. ცრდილოეთიდან ნორვეგია ესაზღერება ბარენცის ზღვას, დასაელეთიდან – ატლანტიკურ ოკეანეს, სამბრეთით – ჩრდილოეთი ზღვით. მისი ფართობი – 387 ათასი კვ.კმ., მოსახლეობა – 4,3 მლნ ადამიანი. მოსახლეობის საშუალო სიმჭიდროვე – 13,5 ადამიანი 1 კვ.კმ-ზე. საშუალო სიცოცხლის ხანგრძლივობა: მამაკცები – 75 ნელი, ქალები -82 ნელი (მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი). სახელმნიფო წყობა – საკონსტიტუციო მონარქია.

დამტკიცებული ნავთობის მარაგი ნორვეგიაში შეფასებულია 10,4 მლრდ ბარელით – დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს შორის ყველაზე მსხვილი ნავთობის მარაგი.

ნავთობის ყველაზე დიდი რაოდენობა ნორვეგიის მიერ მოიპოვება ჩრდილოეთ ზღვის შელფების საბადოებზე. თუმცა ნავთობის სერიოზული მარაგების არის ასევე ბარენცის ზღვის შელფებზე და ჩრდლოეთ ყინულოვან ოკეანეში. ნორვეგიაში ისევე როგორც სხვა საკნდინავიურ ქვეყნებში ქვეყნის ეკონომიკაში დიდი როლი მიუძღვის სახელმნიფოს. ამასთან ძალიან რესიოზული და მუდმივი ყურადრება ენიჭება მრენველობის, მისი დარგების და საკვანძო კომპანიების განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიების შემუშავებას და დანერგვას. ქვეყნის სრატეგიული პროგრამები ფართოდაა დიეერსიფიცირებული და დაბალანსებული. ნავთობის, ბუნებრივი აირის და აირის კონდენსატის გარდა, ნორვეგიას გააჩნია რკინის მადანი, ქვანახშრის, ტიტანის, სპილენზის, ნიკელის, პირიტების მარაგი. სასარგებლო ნიაღისეულის მრავალფეროვნება და ფართო საზღვაო საზღვრები ხელს უნყობს მრენველობის ფართო დივერსიფიკაციას. ნავთობისა და აირის მოპოვების დარგების გარდა ნორვეგიაში განვითარებული შავი მეტალურგია (ელექტროთუჯი, ელექტროფოლადი და ფეროშენადნობები) და ფერადი მეტალურგია. ალუმინის ნარმოებაში ქვეყანა იკავებს მსოფლიოში მე-5 ადგილს. გავითარებული მეტალურგიული ნარმოება თუთიას, ნიკელის სპილენზის, მაგნიუმის ელექტროლიტური მეთოდებით, მძლავრი მანქანათ მშენებლობა, საზღვაო ჰომალდების მშენებლობა (მსოფლიოში მე-7ადგილი). ნორვეგიაში ხდება ტურბინების, ელმავლების, სარკინიგზო ვაგონების, ტყის და სათევზაო მრენველობისთვის საჭირო მონყობილობების, მაღალ ტექნოლოგიური საქონლის (რადიოელექტრონიკის) ნარმოება. აქტიურადაა განვითარებული ელექტრტექნიკური მანქანათმშენებლობა, ელექტროქიმია, ხის გადამუსავების მძლავრი მრენველობა, სელულოზისა და ქაღალდის მრენველობა. ნორვეგიის ქაღალდის მრენველობა მსოფლიოში მე-5 ადგილს იკავებს.ეფექტრად მუსაობს საფეიქრო, ფეხსაცმლის, თევზის გადამუსავების და კვების მრენველობა. ყველა დარგი ტექნოლოგიურად კარგადა უზრუნველყოფილი და კონკურენტუნარიანია. ქვეყნის ეკონომიკა კარგად არის დაბალანსებული, ეკნომიკური სტრატეგიები შემონმებულია, და როგორც ნესი ხორციელდება დანიშნულ ვადებზე ადრე. მოსახლეობის მაჩვენებლის მიხედვით პატარა ქვეყანა დამსაბურებულად იკავებს მაღალ ადგილს ევროპის ეკონომიკაში და აბსოლუტურად ყველა მაჩვენებლის და დახასიათების თანახმად განეკუთვნება მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებს.

ბოლო ხანებში, დანყებული 2003 ნლიდან, მკვეთრად გაიხარდა ინვერსტიციების რაოდენობა ძირითად კაპიტალში. 1990-იანი ნლების ბოლოში ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპების მერე ქვეყნის ეკონომიკა ეითარდება ზომიერი ტემპით. შიდა ეროვნული პროდუქტის ზრდა კონტინენტურ დარგებში (ნავთობის და აირის მოპოვერბის გარეშე ნორგეიულ კონტინენტალურ შელფზე, სავაჭრო მეზღვაურობისა და სატრანსპორტო მილსადენებისა) 2002 ნელს შეადგენდა 0,5%, მთლიანობაში კი – 0,6%. მისმა მოცულობამ მიაღნია დაახლოებით 1,6 ტრლნ კრონას ($242 მლრდ). ქვეყნის განვითარების ახალ ეტაპზე სანავთობო შემოსაელების გამოყენების ზომიერი და თანდათონობითი განვითარეაბა.

2003 წ. გარე ვაჭრობის მოცულობა უდრიდა 766 მლრდ. კრონას (2002 ნელს – 750 მლრდ კრონა), ექსპორტი – 484 მლრდ კრონას (473 მლრდ კრონა 2002 ნელს), იმპორტი – 282 მლრდ კრონა (277 მლრდ კრონა 2002 ნელს). ნორვეგიაში საგარეო ვაჭრობის ნილმა მშპ-ში 2003 ნელს 48,8% შეადგინა. საგარეო ვაჭრობის ბალანსის სალდო 196,7 მლრდ კრონიდან 2002 ნელს გაიზარდა 201,1 მლრდ კრონამდე 2003 ნელს (2,2%). ამდენად, სანვა-

ვისა და ენერგეტიკის კომპლექსის წილი სხვა ეკონომიკურ დარგებს შორის შეადგენს 35%.

ქვეყანაში კარგად არის განვითარებული მომსახურების სფერო, კომერციული და ფინანსური მომსახურების, სოციალური მომსახურების, სახელმწიფო მმართველობის სფეროში მომსახურების ჩათვლით, ამ ბლოკზე მოდის ქვეყნი მთლიანი ეროვნული პროდუქტის დაახლოებით 30%.

ძალიან მაღალია ჯანდაცვის და საოციალური დაცვის წილი (მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 8,4 + 3,2 = 11,6%). შესაძლებელია ეს მსოფლიო რეკორდია. საინტერესოა, რომ მმართველობის სფეროში კონსალტიგის მომსახურების წილი ძალიან მაღალია, 4,6%, რაც ოთხჯერ აღემატება მაგალითად პოლამდების მშენებლის წილს. რესურსების რაციონალური გამოყენება, პროგრესიული ტექნოლოგიების საყოველთაო დანერგვა, მრენველობის და მოსახურეობის სფეროების ფართო დიეერსიფიკაცია, სანარმოს თანამედროვე ორგანიზაცია და კადრების მარაღი კვალიფიკაცია – ეს ყველაფერი ნორვეგიული მრენველობის ტიპიური დამახასიათებელი თვისებებია და მიბაძვის ღირსეული მაგალითი.

მეთოდური თვალთახედვით ნორვეგიული მრენველობის დარგები ოთხ ჯგუფად იყოფა:

1. ნავთობის და აირის მოპოვება როგორც ცალკე დარგი, რომლესაც დიდი მნიშვენლობა აქვს ქვეყნის ეკონომიკისთვის მთლიანობაში და იმყოფებდა სპეციალური სახელმნიფოს სტრუქტურების კონტროლის და მმართველობის ქვეშ, და რომლის მოცულობა შეადგენდა 2004 ნლსი დასანყისში 856,6 მლრდ კრონას; 2. ექსპორტზე ორიენტირებული გარგები (მეტალურია, ცელულოზისა და ქაღალდის მრენველობა, ნავთობგადამუშავება, სამთო მრენველობა); 3.პრიორიტეტული შიდა ბაზარზე ორიენტირებული დარგები (საფეიქრო, სამკერავალო, ხის გადამამუშავებელი, ავეჯი); 4. დაცული დარგები (კვების და პოლიგრაფიული მრენველობა), გამოდინარე იქიდან როგორ მრავალი კვების პროდუქტის იმპორტი ნორვეგიაში იბეგრება მაღალი საბაჟო გადასახადებით. ცხრილში 18.1.1. მოყვანილია ეკონომიკის დარგების წილის დამახასიათებელი მაჩვენებლები ქვეყნის მთლიან ეროვნულ პროდუქტში 2003 ნელს.

ცხრილი 18.1.1. ნორვეგიის ეკონომიკის დარგების წილი ქვეყნის მთლიან ეროვნულ პროდუქტში 2013 წელს

	დარგის დასახელება	წილი მეპში %
	სასოფლო მეურნეობა	0,9
	სათევზაო მრენველობა, გასაყიდად თევზის ხელოვნურად გამოყვანის ჩათვლ.	0,3
	ნავთობის და აირის მოპოვება, ამ დარგისთვის სჭირო მომსახურების დაწევის	17,4
	ნავთობის გადამუშავება და ნავთობის ქიმია	10,9
	ქიმიური მრენველობა	0,3
	მეტალურგია	0,6
	გემთმშენებლობა	1,0
	ფოლადის დამუშავება	2,2
	სამთო მოპოვება	0,2
0	ელექტრო ენერგეტიკა	2,4
1	მშენებლობა	4,2
2	საცალო ვაჭრობა	8,4
3	სასტუმრო მეურნეობა და საზოგადოებრივი კვება	1,4
4	სატრასპორტო მილსადენები	1,4

5	საზღვაო გადაზიდვები	1,8
6	ტრანსპორტი სხვა საშუალებები	3,5
7	ფოსტა და ტელეკომუნიკაციები	1,9
8	საბანკო საქმიანობა	3,2
9	საცხოვრებელ კომუნალური მეურნეობა	5,3
0	კომერციული მომსახურეობა	9,0
1	განათლება	4,5
2	ჯანდაცვა და სოციალური უზრუნველყოფა	8,4
3	სხვა სოციალური და კერძო მომსახურეობა	3,2
4	მომსახურების შეთავაზება სახელმწიფოს მმართველობით სფეროში	4,6
5	ცვლილებების მუხლი. (ფინანსურ მომსახურება, დღგ და სხვა გადასახადები	8,4

ნყარო: Statoil Annual Report, 1999-2003; Norsk Hydro annual Report, 2000-2013.

18.2. ნორვეგიის კონკურენტუნარიანობის სპეციფიკური თვისებები

ნორვეგია მიეკუთვნება ინ ქვეყნების რიცხვს, რომლებიც დიდად არიან დამოკიდებულნი გარე ვაჭრობაზე. მისმა წილმა ქვეყნის მშპ-ში შეადგინა 69% 2003 წელს. ნორვეგია ახდენს ნავთობის 90% ექსპორტს და თითქმის მთლიანად ბუნებრივ აირი გადის გარე ბაზარზე. ხდება ალუმინის მრენეელობის საქონლის თითიქმის 100 % (ამასთან იგი მთლიანად დამოკიდებული იმპორტირებულ ნედლეულზე). აქტიურად ხდება გემთმშენებლობის პროდუქცია და რიგი სხვა დარგებისა.

ქვეყნის ენერგეტიკა იმყოფება მაღალ დონეზე. ნორვეგია იკავებს მსოფლიოში ნამყვან ადგილს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორც ელექტროენერგიი გამომუშავება ერთ სულ მოსახლეზე, ნავთობის და აირის მოპოვება და ექსპორტი, ალუმინის და ფეროშენადნობების ნარმოება, მინერალური სასუქი, ქაღალდის მასები, სამრენეელო დანიშნულების ფეთქმებადი ნივთიერებები, თევზაობა, სავაჭრო ფლოტის ტონაჟი.

ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება ბეერად დამოკიდებულია უცხოურ ინვერსტიციებზე, უცხოური კაპიტალის მოზიდვა, პირეელ რიგში აშშ-დან, დიდი ბრიტანეთიდან და შვედეთიდან. მისი წინნასელის ძირითადი სფეროები დაკავშირებული ნავთობის მოპოვებასთან, ნავთობის ქიმიასთან, საზღვაო გადაზიდვებთან, ელექტრონიკასთან, ქიმიასთან, მეტალურგიასთან, კვების მრენეელობასთან. ნორვეგიული სანარმოების უმეტესი რიცხვი მიექუთვნება მცირე და საშაულო კატეგორიას.

გამომდინარე ჩამოთვლილი მიზეზებიდან ნორვეგია აქტიურ მონაწილეობას იღებს მსოფლიო ეკონომიკურ ურთიერთობებში და მუშაობს 60-ზე მეტ საერთაშორისო ორგანიზაციაში: ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში, საერთაშორისო საეალუტო ფონდში, შრომის საერთაშორის ორგანიზაციაში, საერთაშორისო ვაჭრობის ევროპულ ასოციაციაში, არის ეეროპის ეკონომიკური სიერცის შესახებ მოლაპარაკებების ერთ-ერთი მხარე და ა.შ.

ნორვეგიის სანვაისა და ენერგეტიკის კომპლექსი – ქვეყნის ლიდერი კომპლექსია. მის შემადგენელობაშია: ნედლი ნავთობი და მისი ღრმა გადამუშავების პროდუქტები, ბუნებრივი აირი და აირის კონდენსატი, ქვანახშირი, ენერგეტიკული მანქანამშენებლობა, მათ შორის ზღვის პლატფორმები, ტურბინები, ელექტროტექნიკური მანქანათმშენებლობა და ელექტროტექნიკური მონყობილობების მშენებლობა, სხვადასხვა ტიპის ელექტრო-სადგურები და ელექტროქსელები. იგი მსოფლიო ლიდერია უაბლესი ენერგორესურსების განახლებადი ნყაროების ელექტრო სადგურების და ენერგოსისტემების მშენებლობაში.

ქვეყანა დიდ ყურადღებას აქცევს ეკენეების და ზღვების ბიოსიმდიდრეების შენარჩუნების ეკოლოგიურ პრობლემებს, გარემოს დაცვას, ამ საკითხებშიც არის ერთ-ერთი მსოფლიო ლიდერი. ნორვეგიას ისევე როგორც ფინეთს, გააჩნია პირდაპირი სახმელეთო და საზღვაო საზღვარი რუსეთის ჩრდილოეთ-დასავლეთთან და მის სანავაიის და ენერგეტიკის კომპლექსთან.

განვიხილოთ ნორვერგიის საწვავის და ენერგეტიკის კომპლექსის სტრუქტურა. ქვემოთ მოცემული სქემა 18.2.1. მოგვცემს შესაძლებლობას შევაფასოთ ნორვერგიის საწვავის და ენერგეტიკის კომპლექსის პრიორიტეტები, ასევე ვიმსჯელოთ ენერგეტიკული კომპლექსის ფარგლებში ჩართული სამეწარმეო, ტექნოლოგიური და სპეციალიზირებულ შემადგენელ ნაწილებზე, რომლებიც უზრნველყოფენ მაღალი სამომხმარებლო თვისებეის მქონე პროდუქციის ფართო ასორტიმენტის გამოშვებას.

ნორვეგიის ენერგეტიკულ სისტემას გააჩნია რიგი პრინციპული და მნიშნელოვანი თავისებურებები.

1998 წლის პირველი ნახევრის განმავლობაში ნორვეგიამ მოიპოვა თავისი ქვეყნისთვის ნახშირწყალბადის ნედლეულის რეკორდული რაოდენობა (ნავთობი და აირკონდენსატი) – 3,3 მლრდ ბარელი, და ამასთან ერთად არ არის ოპეკის წევრი. ნავთობის უმეტესი რაოდენობა დღესრეობით მოიპოვება ჩრდილოეთ ზღვის შელფების საბადოებზე, რომელთა პოტენციალი ჯერ კიდევ ძალიან დიდია. ნორვეგიის ნედლეულის მარაგი ჩრდილოეთ ზღვაში უახლოეს წლებში შეიძლება გაიზარდოს 7 მლრდ ნავთობის ბარელით და 26 ტრლნ აირის კუბ. ფუტით. ნორვეგიული ნავთობის განსხვავდება გოგირდის ნაკლები შემცველობით.

ნავთობის უდიდესი ნანილის მოპოვება ხდებოდა რამოდენიმე მსხვილ საბადოზე (სტატფიორდი, ოზებერგი, გალ ფაქსი და ეკოფიკსი). გეოლოგების უკანასკნელ მხსვილ აღმოჩენად იქცა საბადო ნორნ (ნორვეგიული ზღვა, 1991 წელი).

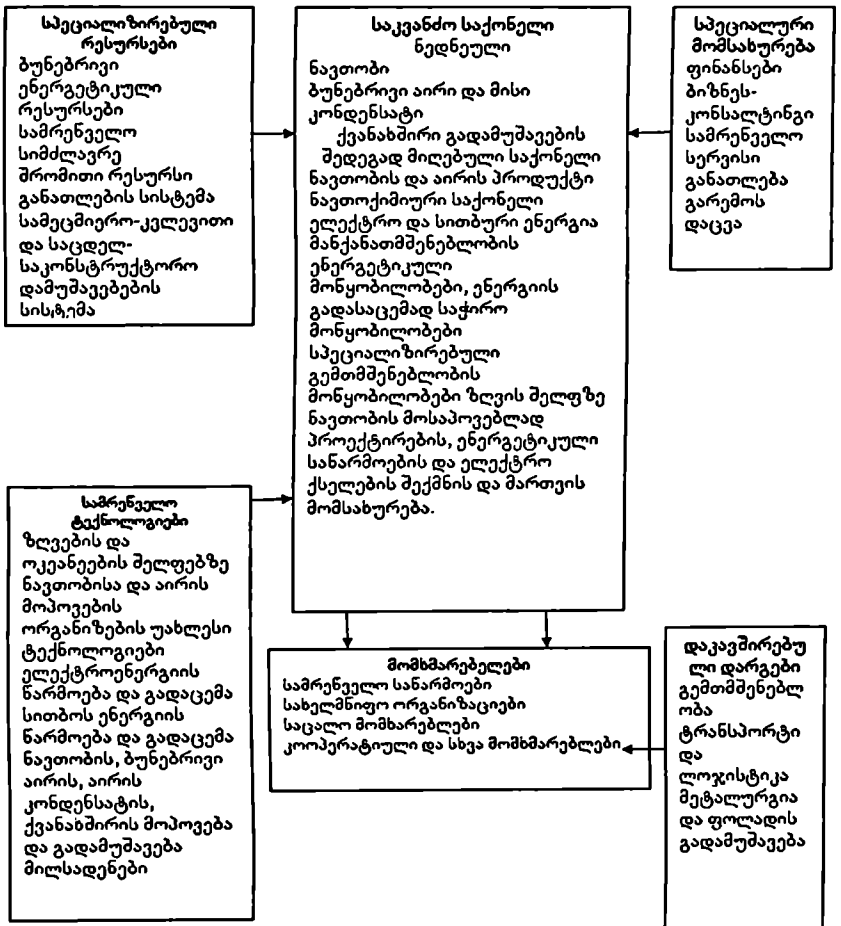
ნრვეგიაში ნავთობის მოპოვება დაინყო 1971 წელს საბადოდან – ეკოფიქსი, ნავთობის აქტიური მოპოვების გამოცდილება შეადგენს 35 წელს მეტს. 1998 წლის აგვისტოში კონსორციუმმა *Phillips Petrolium*-ის (წილი – 36,96%) თავმჯდომარეობით და რიგი სხვა ნორვეგიული კომპანიების მონაწილეობით, დაასრულა ოთხწლიანი პროექტი „ეკოფიქს-2", რომელიც ითვალისწინებდა ამ დაბადოს ინფრასტრუქტურის გადაკეთებას. პროექტზე დახარჯა $2,5 მლრდ. შედეგად საბადოზე აშენდა ორი ახალი პლატფორმა, რომელიც იძლევა ნაყლობის და აირისმოპოვების მოცულობის გაზრდის საშაულებას ეკოფიქსში 20%-ით. ამ საბადოზე მოპოვებული ნედლი ნავთობის ექსპორტი ხდება დიდ ბრიტანეთში, ხოლო აირის – გერმანიაში.

მოსალოდნელია, რომ ამ უძველეს საბადოზე ნავთობის და აირის აქტიურ მოპოვებას ნორვეგია შეძლებს 2028 წლამდე, ანუ კიდევ 23-25 წელი. ჩვენს მიერ აღნერილი მაგალითი აჩვენებს, რა მონინებითა და კეთილსინდისირებით უდგენა ნორვეგია თავის უძვირფასეს ნედლეულის მარაგს, რასაც ჰქვია, ბოლო წვეთამდე. ბიზნესის რაციონალურ წარმოებას მოქვს არც ისე მცირე შემოსავალი.

ნორვეგიული ნავთობის დარგი ეათარდება ჩქარი ტემპებით. უკვე 1982 წელს ჩრდილოეთ ზღვის ნორვეგიულ სექტორში აღმოჩენილი იყო 55 საბადო, მათ შორის 32 ნავთობის და აირის და 23 აირისა და მისი კონდენსატის. ბოლო წლებში საბადოთა საერთო რიცხვი გაიზარდა 150-მდე და აგრძლებს ზრდას. დარგები, რომლების უზრუნველყოფენ ნორვეგიის საზღვაო მრენველობას, საკმაოდ ჩქარა ვითარდებოდნენ, 1975 წლისთვის ჯგუფი *Aker*-ის მიერ აშენდა 28 პლატფორმა (14 – პირდაპირ ნორვეგიაში და 14 – ფინეთში, სინგაპურში და იაპონიაში ლიცენზიების საფუძველზე).

მიუხედავად იმისა, რომ ნორვეგიული ნავთობის დანახარჯები უფრო მაღალია ვიდრე მაგალითად ირანული ნაეთობოთი ($12-14 ბარელში $3-4-ის წინააღმდეგ), მაგრამ საერთო მოთხოვნა, საქონლის მაღალი ხარისხი, მდგრადობა და ნორვეგიული ნათობის გადაზიდვების ენერგეტიკული უსართხოება განსაზღვრავს ნორვეგიის როლს ნავთობისა და აირის რეგიონალურ და მსოფლიო ბაზრებზე.

სქემა 18.2.1. ნორვეგიის სანავსისა და ენერგეტიკის კომპლექსის სტრუქტურა



ნავთობისა და აირის დარგების განვითარებამ გამოინვია კაპიტალის და მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მო'ხიდვა, ნორვეგიის ისეთი ტრადიციული და ძველი დარგებიდან, როგორიცაა მეთევზეობა და მეზღვაურობა.

მკვეთრად იზრდება აირის მრენველობის ჩამოყალიბებასთან და უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული საპორტო ქალაქების სტავანგერის, ბერგენის, ტროპეიმის და ა.შ., მოსახლეობა.

1974 წელს საპარლამენტო მოხსენებამ მოახდინა ნორვეგიაში ნავთობის მოპოვების 15 წლიანი პროგრამის ჩამოყალიბება. მასში აღნიშNული იყო, რომ 1990 წლისთვის ნავთობის და აირის მოცულობამ უნდა მიაღწიოს 90მლნ ტონას ნავთობის ექვივალენტში და ფასდებოდა როგორც „ზომიერი განვითაების მაგალითი, რომელიც არ მისცემდა ეროვნულ

ეკონომიკას გადანვის საშუალებას და არასარულეე დარგობრივი არაპროპორციულობის განვითარებას". გაიზერა ძირითადი მიზნები: სამრენეელო სექტორის ზრდა, საკუთარი ნავთოქიმიური სანარმოების ნედლეულით უზრუნველყოფა, ასეეე საგარეო ვალის დაფარვა, რომელიც მაგ დროისთვის 20 მლრდ შეადგენდა.

ნორვეგიული ეკონომიკური პოლიტიკის მთავარი მიზანი იყო ნავთობიდან და აირიდან ამორებული სახსრების რაციონალური გამოყენება. ნავთობისა და აირის მოპოვების დონე 50 მლნ ტონა ნავთობსი ექვივალენტში უზრუნველყოფს ექსპორტიდან მიღებული შემოსავლების მესამედს და მთლიანი ეროვნული პროქუტის 16%, მაშინ როდესა ტყის მეურნეობას და მეთევზეობას მოაქვს 4,5%, მეზღვაურობას – 3,6%, მშენებლობას – 7,2%. ნავთობის მოპოვება აძლევდა სახელმწიფოს ძალიან მნიშვნელოვან საგადასახადო შემოსავალს, რომელის ბიუჯეტის შემსოავლების 20% სეადგენდა. 2001 წელს მისმა წილმა 30%-ს მიაღწია. მნიშვნელოვანია აეღნიშნოთ, რომ გარდა კორპორატიული და სოციალური გადასახადებისა ნავთობის და აირის კომპანიები იხდიან ლიცენზირებული ფართის ქირას ($9 ათასზე მეტს 1კე.კმ) და ორჟანგის გასაღების გადახადს. ქვეყნის საგადასახადო პოლიტიკა შეიძლება იყოს სახელმძღვანელო მაგალითი იმისა, თუ როგორ უდნა გამოიყენო ქვეყნის სიმდიდრე ისე, რომ არც კაპიტალისტები არ დაარალდნენ და ქვეყნაც განდიდრდეს.

62° პარალელი არჩეულ იქნა ნორვეგიასა დიდ ბრიტანეთს მიერ, როგორც ჩრდილოეთ ზღვის დელიმინაციის საზღვარი ეროვნულ სექტორებს შორის, თუმცა საზღვაო რუქებიდან გამომდინარე საზღვარი ჩრდილოეთ და ნორვეგიულ ზღვას შორის გადის 61° პარალელზე. ამ საზღვარს ნორვეგიამ მიანიჭა განმსაზღვრელი მნიშვნელობა ქვეყნის სარეასურსო პოლიტიკაშიც. 62°-ზე ზემოთ საგამომძიებლო და საექსპლუატაციო სამუშაოების ჩატარების უფლება ნორვეგიულ შელფზე 2002 ნამდე ჰქონდა მხოლოდ ნორვეგიულ კომპანიებს, თუმცა ხდებოდა უცხოური კომპანიების მონვევა თანამშრომლობის პირობებზე ნორვეგიაში ფუქნციონირებდა სამი ფართომასშტაბიანი გადამუშავებების კომპანია-მონანილე: *Statoil*-მთლიანად სახელმწიფო კომპანია, *Norsk Hydro*- სახელმწიფოს ფლობელობაშია აქციები 51%, *SagaPetroleum* – 80 მცირე კერძო ნორვეგიული კომპანიის კონსორციუმი.

ჩრდილოეთ ზღვის ნორვეგიული სეტორის ნავთობის და აირის მაგარები უზრუნველყოფდნენ დარგის ნორმალურ განვითარებას, რაც არ საჭიროებდა დაუყონებლივ ეკსპანსიას ჩრდილოეთით. ჩრდილოეთ ყინულოვანი ოკეანსე და ბარენცის ზღვის რეგიონები დღემდე დაკონსერვებულია. გონივრულად და დასაბუთებულად არჩეული რესურსების გამოყენების სტრატეგია მიმართულია ნავთობის და აირის გამოყენებაზე როგორც გრძელვადიან და მდგრად საექსპორტო ბაზაზე სახელმფიოს ნორმალური განვითარებისთვის. უზრუნველმყოფელი ნარმოების, სამშენებლო სიმძლავრის, ინფრასტრუქტურის, დაკავშირებული დარგების გავითარების, ნორვეგია იღებს სამრენეელო განვითარების და დასაქმების მულტიპლიკაციურ ეფექტს, გარდა 30-40 ათასი სამუშაო ადგილისა პირდაპირ საზღვაო მოპოვებასა და ნედლი ნავთობის და ბუნებრივი აირის გაყიდვიდან მიღებული ფულისა. ამ განხრით საჩვენებლია მაგალითად შემდეგი რიცხვები. 1980 წელს ნავთობის გაყიდვიდან შემოსავალმა შეადგინა 7,5 მლრდ კრონა. ზუსტად იგივე ჯანი, 7,5 მლრდ კრონა, ქვეყანამ მიიღო საზღვაო საბურღი მომწყობილობების ეკსპორტიდან. ეს ქვეყნის ეკონომიკის ჰარმონიულიი განვიტარების და სტრატეგიების დაბალანსებულობის მნიშვნელოვანი მაგალითია. აწონდაწონილ ეკონომიკურ პოლიტიკის პირობებში მულტიპლიკაციურმა ეფექტმა ხელი შეუწყო არა ერთი კონკრეტული უდაუდ მნიშვნელოვანი ამოცანის, არამედ ამოცანად კომპლექსის გადაჭრას:

- ქვეყნის ბიუჯეტის წარმატებული ფორმულირება უდაო დადებითი სალდოთი;
- სარეზრვო ფონდის ფორმირება, რომელსაც გააჩნია განსაკუთრებულ მნიშნელობა მცირე ჩრდილოეთი ქვეყნისთვის;
- დარგების მუდმივი ინოვაციური განახლება და მათი რეალური კონკურენტუი უპირატესობების შენარჩუნება;
- სამუშაო ადგილების სერიოზული ზრდა და უმუშევრობის მინიმიზაცია;
- დივერსიფიცირებული ექსპორტის შექმნა და ქვეყნის ბიზნესის მიერ ჯამური ფულადი ეფექტის მიღნევა

ამ დასკვნებს ადასტურებენ შემდეგი მონაცემები. 1990-ანი წლების ბოლოს ნორვეგიის ექსპორტი მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 40% შეადგენდა, ნახევრად დამოკიდებული იყო ნავთობისა და აირის ექსპორტზე და 14% – მანქანების და აღჭურვილობის ექსპორტზე. კაპიტალური დაბანდებების მოცულობა საზღვაო მრეწველობის კომპლექსში მუდმივად იზრდება, ამასთან უპირველესყოვლის შიდა ნორვეგიული ნყაროებიდან.

ამჟამად ხდება ნავთოქიმიური და აირქიმიური დარგების და შვედეთის აირით უზრუნველყოფის საკითხრების გადაწყვეტა. ეს ამოცანა საჭიროებს ნავთობის გადაზიდვების გაზრდას ნორვეგიულ სანაპიროზე, რაც თავის მხრივ ინვევს ახალი მილსადენების მშენებლობის საჭიროებას, მაგალითად საბადოდან ოზერბერგი ქალაქ სტურემდე, ტროლის საბადოდა – ქალაქ კოლნესში და მონგსტადში. ნორვეგიაში მინოდებული აირი, გარდა აირქიმიური ნარმოებისა ამჟამად თითქმის მთლიანად (99%01998 ნელს) პიდროელექრო სადგურების მიერ გამომუშავებული ელექტრო ენერგიის გამუშავებისას უნდა გამოიყენებოდეს. რეალიზირებული აირის თბოელექტროსადგურების მშენებლობა.

ექსპლუატაციაში თბოელექტროსადგურების შემოღება, თავის მხრივ დაკავშირებული მომპოვებელი კომპანიების ორიენტაციის შეცვლასთან, ახალ ნარმოებაზე გადასვლასთან და ნარმოების სტრუქტურის ცვლილებასთან, ასევე ქვეყანაში ენერგიის მომხმარებასთან, ახალი სანარმოების ცენტრალურ ან ჩრდილოეთ რეგიონებში განლაგებასთან.

ნავთობის და აირის მრეწველობის და მთლიად თბოელექტროსადგურების განვითარების სტრატეგიული გეგმების სულ უფროდ ა უფრო დამოკიდებულია უმსხვილეს ნავთობის და აირის კომპანიებზე (როლების უკეე ძებთ აელნიშნთ), რომლებიც გმაობატაევენ სკუთრების სამ ფორმას: სახელმნიფო (*Statoil*), შერეული (51% სახელმნიფო — *Norsk Hydro*) და კერძო *(Saga Petroleum). Norsk Hydro* ნარმოადგენს ქვეყნის უძველებს კომპანიას, რომელიც დაარსდა ნორვეგიის მიერ დამოუკიდებლობის მიღების ნელს (1905) ეს ფართოდ და ღრმად დივერსიფიცირებული კომპანიას ნედლი ნავთობის და ბუნებრივი აირის ნარმოებასთან და გადამუსავებასთან ერთად, ახორციელებს ალუმინის მრეწველობას, არგრარულმრენველობას და ენერგეტიკას (ენერგეტიკით დაკაებულობის ნილი ქვეყნის საერთო საქონლის დაახლოებით 10% შეადგენს).

უმსხვილესი პოლდინგი *Statoil*-ი ნელნელა ამცირებს თავის მონანილეობის წილს შეშუშავებესა და მოპოვებაში. მთლიანობაში პოლდინგი მონანიოლეობას იღებდა 150 საბადოზე და უზრუნველყოფდა ნავთობის და აირის 40%-ის მოპოვებას. 2000 ნლის შემდეგ ახალ ლიცენზიებში მისმა წილმა დაიკლო 15%-მდე. სახელმნიფო ან გადაწყვეტილებას იმით ხსნის, რომ ნავთობის მოპოვების დარგი სულ უფრო ჩრდილოეთით ინაცელებს, ძნელად მისადგომ რეგიონებში, რაც საჭიროებს სამენარმეო დანახარჯების გაზრდას და მსხვილი უცხოური კაპიტალის მოზიდვას. 1985 ნელს შეიქმნა *SDFI* (ქვეყნის პირდაპირი ფინანსური ინტერესი) – სანავთობო ოპერაციებში სახელმნიფოს პირდაპირი მონანილეობის საფინანსო ფონდი. ამ ზომამ გაზარდა ბიუჯეტის შემოსავალი და გადაიყვანა „Statoil" რესურსების მფლობელიდან, მათ მმართველად.

2001 ნელს პარლამენტმა დაამტკიცა „Statoil"-ის 10-25% გაყიდვის გეგმა კერძო ინვესტორებისთვის, ხოლო *SDFI*15% – *Statoil*-ის. 2002 ნელს *SDFI*-ის 6,5% ყიდიან *NorskHydro*-ს კომპანიები სხვა რვა ოპერატორს. ხოლო *SDFI-ის* დარჩენილი 78,5% გარდაიქმნა ახალ კომპანიად *Petoro*, რომელიც იქცა მსოფლიოშ მე-5 კომპანიად ნავთობისა და აირის მოპოვებაში (ნელინადში 70 მლნ ტონა ნავთობის ექვივალტში)

ქვეყანაში გარატებულმა მტკიცე და დასაბუთებულმა მაკროეკონომიკურმა სტრატეგიულმა პოლიტიკამ უზრუნველყო მოსახლეობის მაღალი სოციალური დონე. რეალური დანახარჯები ერთ სულ მოსახლეზე ნორვეგიაში მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველზე მარალია, ხოლო უმუშევრობის დონე ქვეყანაში შეადგენს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 4,5%.

ნორვეგიას გააჩნია ყველა საფუძველი რათა ითვლებოდეს მდგრად და საკეთილდღეო ქვეყანას. მისი ეკონმიკა ძლიერდება მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის, გონიერული სახელმნიფო რეგულირების და კარგად ორგანიზებული ბიზნეს სექტორის ხარჯზე. ქვეყანში არ არსებობს კორუფცია, ხოლო მისი ეკონომიკა მთლიანად გამჭირვალეა.

ნახშირონყალბადის ნედლეუზე მსოფლიო ფასების დიდმა ზრდამ დადებითი ზეგავლება იქონია ნორვეგიული ეკონომიკის მდგომარეობაზე. 2003 ნლის ბოლოსკენ ნინა პერი-

ოდთან შედარებით მისი აქტივების საბაზრო ღირებულება გაზარდა 46%-ით

ნავთობის და აირის მოპოვების ხარჯზე ქვეყანამ შეძლო ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში შეექმნა ძლიერი სავალუტო დანაზოგები, რომლების გარანტირებულს ხდიან მის სიღა- რიბის გარეშე არსებობას მომავალ ათწლეულებში, რაც აძლევს საშუალებას ნარმატებით გადალახოს მსოფლიო ბაზრებზე არახელსაყრელი კონიუნქტურა ასეთის არსებობისას. ნორვეგია მთელი თავისი საქმიანობით მუდმივად ქმნის ხელსაყრელ კლიმატს საკუთარი ეკონომიკის განვითარებისთვის, არსებული რესურსებიდან მაქსიმუმის ამოღებით, რაც უზრუნველყოფს საქონლის და მომსხურების ხელმისანვდომოობას და საზოგადოების განვითარების მყარ საფუძველს.

ცხრილში 18.2.1. მოყვანილია ქვეყნის უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური მახასიათებლები 2010-2014 ნლებში.

მთლიანობაში ნორვეგიის სანვაისა და ენერგეტიკის კომპლექსი, სადაც გაერთიანებულია ნავთობის და აირის მოპოვება, აღჭურვილობის, საქონლის, ტექნოლოგიების და მომსახურების მომნოდებლები, კვლევით ორგანიზაციები და საგანმანათლებლო დანესებულები, რომლებიც ამ სექტორში მუშაობენ, დასაქმებულია 70 ათასი ადამიანი (ეკონომიკურად აქტიური მოსახელობის 3%). თუმცა დაკავშირებული დარგების და სხვა მექანიზმების მეშვეობით კომპლექსმა მოახერხა 220 ადამიანი დაესაქმებინა. კონკრეტულად ნავთობის მოპოვებით დაკავებულია 16,4 ათასი ადამიანი.

ნახშირონყალბადის ნედლეულზე მსოფლიო ფასების სიდიდეს გამო ნორვეგიის სახელმნიფო სანავთობო სახელმნიფო ფონდის საბაზრო ღირებულება გაიზარდა, მაგალითად 2003 ნელს 39,7% და შეადგინა 845 მლრდ კრონა ($120,7 მლრდ).

დაბოლოს უნდა აეღნიშნოთ, რომ ნორვეგია მნიშვნელოვან თანხებს ხარჯავს ენერგეტიკის ახალი მიმარტულებების განვითარებზე, რომლების დაკავშირებული ენერგიის განახლებად ნყაროებთან. საუბარია მოქცევით ელექტრო სადგურებზე, ქარის, ოკეანის, ტალღის, და ნყალბადის ენერგეტიკაზე და სხვა ნყაროებზე.

ტარდება თეორიული და ექსპერიმენტალური კვლევები, ხდება სადგურების დაპროექტება და დაყენება, ჯერ მცირე სიმძლავრის, აპრობაციისა და პრაქტიკული ექსპლუატაციი მიზნით პრინციპულად ახალი გადანყვეტილებებისათვის. ასეთი ელექტროსადგურების რიცხვს განეკუთვება ქარის სადგური კვიტფილეში ტორმეეს მახლობლად, ნყალბადის სადგური უტეირეში (ჩრდილოეთ ნორვეგია), ხდება მოქცევითი სადგურის მშენებლობის უმსხვილესი პროექტის დამუშაება, რომელიც განლაგდება ჩრდილოეთ ამერიკაში, სიმძლავრით იქნება 6, ხორციელდება ***Hammefest Stroem***-ის მიერ, ასევე რიგი სხვა პროექტებისა.

ცხრილი 18.2.1. ნორვეგიის ეკონომიკა 2010-2014 ნნ. (%-ში წინა ნელთან შედარებით)

	2010	2011	2012	2013	2014
მოხმარება და ნარმოება					
არაკომერციული დანესებულებების სამომხარებლო დანახარჯები	2,6	3,6	3,2	5,1	4,4
სახელმნიფ დანახარჯები	2,7	3,2	1,9	2,1	1,7
მთლიანი დაბამდება ძირითად ფონდში	-4,2	-3,6	-1,2	1,8	3,2
მოპოვება და ტრასპორტირება	-1,0	-4,6	17,7	4,4	1,0
ეკონომიკის კონტინენტალური დარგები	0,7	-4,6	-5,1	0,3	4,8
კომპანიები	-1,4	-6,4	-8,8	0,3	4,3
საცხორებელი ადგილების მშენებლობა	3,7	-4,2	-7,3	-1,4	8,6
სახელმნიფო მართვის ორგანოები	2,9	0	6,8	2,0	2,0
კონტინენტური ნორვეგიის მოხმარება	2,3	2,1	1,5	3,6	3,7
მარაგების შექმნა	-1,1	0,4	-0,5	0	0
ექსპორტი (სულ)	4,1	-0,5	-1,1	2,2	1,4
ნედლი ნავთობი და აირი	5,2	0,2	-1,4	0,7	-0,7
ტრადიციული საქონელი	3,7	1,3	0,7	4,9	3,4

იმპორტი (სულ)	0,9	1,7	1,9	4,2	4,3
ტრადიციული საქონელი	2,9	4,7	2,9	3,9	4,6
მშპ	1,9	1,0	0	2,8	2,2
შრომის ბაზარი					
სამუშაო საათების საერთო რაოდენობა	-1,0	-1,0	-1,1	1,1	0,3
დაკავებულთა რაოდენობა	0,5	0,2	-0,8	0,2	0,7
სამუსაო ძალა	0,6	0,6	-0,2	0,1	0,5
სამუაო ძალის ნილი საერთო რაოდენობაში	74,1	74,1	73,4	72,9	72,7
უმუშევრობის დონე	3,6	3,9	4,5	4,4	4,2
ფასი და ხელფასი					
სშუალო ხელფასი 1 ადაინზე ნელინადში	5,0	5,4	4,2	4,2	4,1
სამომხმარებლო ფასების ინდექსი	3,0	1,3	2,6	1,3	1,8
ექსპორტი ფასი	-2,9	-8,7	-0,6	6,1	1,8
იმპორტი პასი	-0,2	-8,0	0,9	4,4	0,3
საცხორებელის ადიგლის ფასი	7,2	4,0	3,7	6,3	7,3
საპროცენტო განაკეეთი	8,8	8,4	6,7	4,9	5,0
დისკონტირების განაკეეთი, ვალუტის კურსი					
დისკონტირების განაკეეთი	2,9	4,4	2,1	2,3	1,8
კრონას კურსი	-3,1	-8,5	1,3	2,8	-0,1
საგადასახდელო ბალანსის სალდო, მლრდ კრონა	238,5	200,6	197,2	172,4	163,5

წყარო: Nasjonalbudjettet 2014, Det Kongelige Finans departemen

ფინეთისა და ნორვეგიის სეკ-ის განხორციელებული ანალიზი გვაძლევს საკმარის ნარმოდგენას ამ კოპლექსების დღევანდელი მდგომარეობის და სამომავლო განვითარების შესახებ.

პასუხი რომ გავცეთ ამ კითხვებს შეეადგინოთ ცხრილი ფინეთის და ნორვეგიის შორის სეკ-ების მდგომარეობის და განვითარების პერსპექტივების შედარებითი შეფასებისათვის, რომლებიც ზეგაელენას ახდენენ ან აფერხებენ თანამშრომლობის და საერთო კოოპერაციის ტენდენციებს.

ანალიზი აჩვენებს შესაძლებელი და რეალური სახელმნიფოთაშორისი კოოპერატიული თანამშრომლობის პირდაპირ და აშკარა მიმართულებებს მეზობელი ქვეყნების სეკ-ებს შორის. ისინი შეიძლება გახდნენ ნახშირონყალბადის სანედლეულო ბაზრის მუდმივი იპორტნიორები: ნავთობი, ბუნებრივი აირი და აირის კონდენსატი, ასევე ელექტრო ენერგია.

ანაგარისშნორების ფორმები ასევე მრავალფეროვანია: დანყებული პირდაპირი გაყიდვებით და საკრედიტო სქემების საერთაშორისო ბანკების ჩათვლით დასრულებული ბიზნესში პირდაპირი დაბანდებით, საერთო სანარმოების ფორმის ალიანსების შექმნით ან სხვადასხვა სეკ-ების შვილობილი კომპანიების, ფილილების და ნარმომადგენლობების დაარსებით.

რუსეთისა და მისი ჩრდილოეთ მეზობლების სეკ-ების კოოპერაცია და მუდმივი თანამშრომლობა შეიძლება იქცეს ახალ და ძალიან მნიშვნელოვან ჩრდილოეთ-დასავლეთის ევროპის ეკონომიკური განვითარების მოდელად.

სქემა. 18.2.2 ნორვეგიის სანვავის და ენერგეტიკის კომპლექსის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები (მაიკლ პორტერის თანახმად)

სახელმწიფო

ანონილი, ღრმად განალიზირებული და დასაბუთებული გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მიმდინარე ეკონომიკური პოლიტიკა სეკ-ის სტრატეგიული დარგების სახელმწიფ რეგულირებაში.

კანონების მკაცრი დაცვა, ლობირების და კორუპციის არ არსებობა. ეფექტური საინვესტიციო სტრატეგია და ინოვაციური სქმიანობა. ნამყვან საერთაშორისო ეკონომიკურ ოგნიზაციებში აქტიური მონაწილება. გარემოს დაცვის მუდმივი კომტროლი.

სტრუქტურა და სტრატეგია, კონკურენცია

უმსხვილესი ტრანსნაციონალური და მსხვილი კომპანიების არსებობა, საშუალო და მცირე ბიზნესი, კარგად განვითარებული კონკურენტუი ურთიერთობების, ღრმად კოოპერაციის არსებობა. ჩრდილეოთ და ბარენცის ზღვების და ცრდილოეტ ყინულოვანი ოკეანეს შელფებზე ნათობისა და აირის დაზვერვის, მოპოვების, ტრასპორიტრების, და გადამუსავების გლობალური სტრატეგიების დამუსავება და რეალიზება, სეკ-ის ყველა დარგების განვითარების ეფექტრუ სტრატეგიები. მცირე და საშუალო ბიზნესის ეფექტრუ სტრატეგიები. მუდმივი ინოვაციები

შანსი

გლობალიზაცია, აქტივიზაცია მსოფლიო ბაზრებზე

უცხოური ინვესტიციების მოიზიდვის ზრდა

კოოპერაცია მსოფლიოს წამყვან კომპანიებთან

რუსთთან ურთიერთსასარგებლო კავშირები დამყარება

ჩრდილოეთ რეგიონებში რესურსები მოპოვების სფეროში ინოვაცია

ენერგიის განახლებად წყაროების გამოყენების ინოვაცია.

დაკავშირებული და დამხმარე დარგების

პირობები

ნახრონყალბადის ნედლეულზე მსოფლიო ფასების მაღალი დონე

ქვეყნის საბაბრო ღიერებულების გაზრდა მსოფლიო სონდ ბაზრებზე 46 % 2003 წ.

შელფური ნაეთობის მოსპოვებლად სტრატფორმების მშენებლობის დიდი გამოცდილება

სამრენელო სიმძლავრე

მაღალი სამენარემო ტექნოლოგიები

განვითარებული ინფრასტრუქტურა

ფართო ეკონომიკური კავშირები საერთაშორისო ბაზრებზე

მუდმივი კონაქტი მეტალურგიი და ფლადის გადამუშავების კომპლექსთან.

მოთხოვნა

მუდმივი კონტაქტი გემთ მშენებლობასთან და მანქანათმშენებლობასთა

სისტემური კონტაქტი ბიზნეს მომსახურების დაეითარებულ სფერსთან

მუდმივი კონტაქტი ქეყნის ფინანსურ სფეროსთან

ტრანსნაციონალური კომპანიების სქმიანობა

სახელმწიფო, ნორეგიის ბიზნესის, ტრანსსნაციონალური კომპანიების თანამშრომლობის წარმატებული გამოცდილება

ნორგეიის ტრანსნაციონალურ კომპანიებში სხსრების დაბანდების დაბალი რისკები

კომპანიების ბიზნეს-კონსალტინგის მარალი ხარისხი, მაღალი კვალიფიკაციიდან, გამოცდირებიდან, პროფესიონალიზმის დონიდა და რეპუტაციიდან გამომდინარე

ნეთობის და აირსი პროდუქტებზე, და რმა გადამუშავების პროდუქტებზე მდგარდი საერთაშორისო და ადგილობრივი მოთხოვნა. ელექტრომანქნათმშენებლობის მონყობიობებზე მუდმივი მოთხოვნა. ელექტროენერგიის მუდმივი მოთხოვნა, საქონლისა და მომსახურების ხარისხის მაღალი პარამეტრები, ეკოლოგიისადმი მზრდადი მოთხოვრების და მეწარმები ახალი შესაძლებლობები. კოოპერაციებისადმი და საერთაშორის ალიანსებისადმი ინტერესი

ქვეყნის საქონლეზე საერთაშორისო მოთხოვნის დარკეეული შემცირება

თამაშრომლობის მოდელები შეიძლება სხვდასხვა მიმართულებებით გავითარდეს, გარემოს დაცვის დ უსაფრთხოების, რეგიონის მოსახლეობის ცხოვრების სოციალური ასპექტების და ა.შ. რთული საკითხების ჩათვლით. განეიხილოთ ცხრილები 18.2.2., 18.2.3. და 18.2.4.:

ცხრილი 18.2.2. ნორვეგიისა და ფინეთის სანვაე-ენერგეტიკული კომპლექსის მგომარეობის შედარებითი დახასიათება

	მდგომარეობა:
ფინეთი	1 სნვაეის და ენერგეტიკის სტრატეგიული რესურსების არარსებობა 2.ფინური ენერგეტიკული სანარმოები, მილსადენების და ენერგოქსელების, ნე-ნერგომანქანათმშენებლობის და გეშთხმენებელი სანარმოების, ასევე მათი დამხმა-რე დარგების მაღალი კონკურენტუნარიანობა 3.ინფორმაციული და ტელეკომუნიკაციური უზრნველყოფის მაღალი დონე. მსოლ-ფიოში ყველაზე ნინნასული საკომუნიკაციო საშუალებები. კომპლეასის მაღალი სმეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი, განათლების ორგანიზებული სისტემა და-კომპლექსის ინოვაციურ განვითარების სამეცნიერო უზრუნველყოფა. 4.მენეჯმენტის, საფინანსო მომსახურების, მომსახურებსი სფეროს და ბიზნეს-კონსატინგის მაღალი დონე 5.კორუფციის სრული არარსებობა 6.გარემოს დასვის, ცხოერების უსაფრთხოების და ხარისხის სფეროში ნინნასულ ეკონომიკური კანონდებლობა,. კადრების მღალი კვალიფიკაცია
ნორვეგია	მდგომარეობა: 1.ბუნებრიეი რესურსების დიდი მარგი: ნავთობი, ბუნებრიეი აირი და მისიკ ონდენ-სატი, ქვანახშირი. ქეყნის ძირითადი ენერგორესურსი განლაგებული ჩრდილოეტ ზღვის, ჩრდილოეტ ყინულოვანი ოკეანეს და ბარენცის ზღვის ჩრდილოეთ-დასავ-ლეთი შელფზე დამტკიცებული მარაგი ფასედეა 10,4 მლრდ ბარელით, რაც უდი-დესია ეეროპის ქეყნებს შრის. 2.სეკ-ი არის ქეყნის ლიდერი სამრენელო-ეკონომიკური კომპლექსი, რომელიც მოიცავს ნედლეულს და მისი გადამუსაეების სანარმოებს, ენერგეტიკულ მან-ქნთმშენებლობას და ელექტრონტექნიკური მოწყობობების გამოშეებას, გეშთმშე-ნებლობას, პიდრო და თბოელეტქრო სდგურებს, მილსადენებს და ელექტროქსე-ლებს. ისეე როგორც ფინური სეკ-ი ის სრულებით კნკურენტუნარიანია და განა-გებს უახლეს თანამედროვე ტექნოლოგიებს. 3.სამეცნიერო-კვლევითი და ეკსპერიმენტალური სამმაოების მაღალი დონე საზ-ღვაო მრენეელობაში, ეანთობის და აირის შემლფთან მდებარე ტერიოტორიებზე მოპოეება, ენერგიის განაყხლებადი ნყაროების ელექტროსადგურების მშენებლო-ბა და სხეა სპეციალური ენერგონაგებობების მშენებლობა. რთული ენერგეტიკულ ობიექტების მშენებლობის დიდი პრაქტიკული გამოცდილება 4 ეკონომიკაში გარემოს დაცვის, ცხოერების უსაფრთხოების და ხარისხის სფერო-ში ნინნასული ეკონომიკური კანონდებლობა,. 5.სეკ-ის რეგულირების საკითხებსა დადაბალანსების გეგმის დამუშაეებაში სახელ-მნიფოს მნიშნეოვანი ნილი 6.კადრების მაღალი კვალიფიკაცია, ნინნასული საფინანსო და მენეჯმენტის მოდე-ლები, მოსახურების ფართო სეფერო, ხარისხიანი ბიზნეს-კოლსანტინგი, სახელმნი-ფოს ფართო საერთაშორის საქმინაობა, ირეელ რიგში სეკ-ის და გარემოს დაცეის საკითხებში

ცხრილი 18.2.3. ნორვეგიისა და ფინეთის სანვაე-ენერგეტიკული კომპლექსის პრობ-ლემების შედარებითი დახასიათება

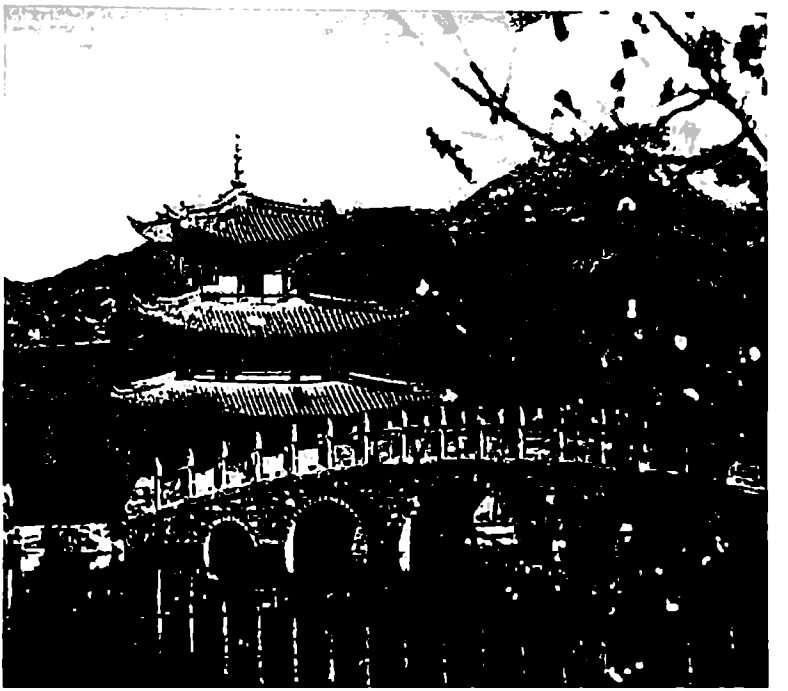
ფინეთი	1. პრდოუქციის მაღალი თვითღირებულება, რაც დაკავშირებულია ნედ-ლი რესურსების არქონასთან, მაღალი ტრანზაქციულ დანახარჯებთან და შრომის მაღალ ანაზღაურებასთან ფინეთში სისტემური გამოცდილების არ ქონა საზღვაო პერიფერიის ენერგეტიკუ-ლი შესაელებლობების ათვისებაში.
ნორვეგია	1. მკაცრი ჩრდილოეთის პირობებში ნავთობის შელფური მოპოვების ძვი-რადღირებული მეთოდების მაღალი თვითღირებულება. ჩრდილოეთ ზღვის ძირითად ენერგო რესურსების ამოწურვის სიახლოვე

ცხრილი 18.2.4. ნორვეგიისა და ფინეთის საწვავ-ენერგეტიკული კომპლექსის მოთხოვნილებების შედარებითი დახასიათება

ფინეთი	1. ენერგო რესურსების საჭიროება (ნაეთობი, აირი, აირის კონდენსატი და ა.შ.) 2. მაღალხარისხიანი საქონლისა დამომსახურების გასარების ბაზრების გაფართოებსი და გლობბზილიზაციის საჭიროება 3. ტრანსაციონალური კომპანიების, შვიობილი კმაპანიების, ასევე ფილიალების და წარმომადგენლობების განთავსების საჭიროება დანვითარებად ქვეყნებში. 4. ახალი ძვირადღიერებული პროექტების რეალიზებისას საერთაშორის ინვესტიციების საჭიროება
ნორვეგია	1. ბაზრის გაფართოებსი და გლობალიზაციის, ტრანსნაციონალური კომანეიბის განეტარებსი, და ახალი ბაზრების ათვისების საჭიროება. 2. ჩრდილოეთ ყინულოვანი ოკეანში და ბარენციის ზღვაში ნავთობის მოსაპოვებლად და ძვირადღიერბული პროექტების განხორციელების მიზნით მსხვილი უცხური ინვესტორების მოზიდვის საჭიროება რუსთეთან კეთილი მეზობლური და უერთიერთსასარგებლო ურთერთობების საჭიროება.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ნორვეგიის ეკონომიკის განმასხვავებელი თავისებურება?
2. რა თავისებურებების გააჩნია ნორვეგიის სანვისა და ენერგეტკისი კომპლექსს?
3. რა როლი აკისრია სახელმწიფოს ნორვეგიის სეკ-ის ორგანიზების და ფუნქციონირების სტრატეგიებში?
4. რა გზით ხდება ნორვეგიის ეკონომიკის ფართო დიეერსიფიკაციის და დაბალანსების უზრუნველყოფა?
5. როგორია ნორვეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი განმასხვავებელი თვისებები?
6. როგორია ნორვეგიის ექსპორტ-იმპორტის პოლიტიკა?



თავი 19
კორეული მენეჯმენტი

19.1. კორეის რესპუბლიკის ეკონომიკის ძირითადი დახასიათება

მეორე მსოფლიო ომის დასრულების შემდგომ სახრეთ კორეა, ისევე როგორც სხვა სამრეთ-აღმოსავლეთი აზია, ნარმოადგენდა საკმაოდ ჩამორჩენილ აგრარულ ქვეყანას, რომელშიც ბრინჯის და რიგი სასრგებლო ნიაღისეულისა, თითქმის არაფერი არ გამოშვებოდა. ამჟამად კი კორეის რესპუბლიკა იქცა მსოფლიოს ყველაზე სრაფად გავითარებად სახელმნიფოდ, რომელიც აცმევს და ახურავს, უზრუნველყოფს საყოფასხოერებო ელექტრონიკით და საკვები პროდუქტებით აშშ-ს, იაპონიას და დასავლეთ ევროპასაც.აქ ნარმოებული საქონლი ხარისხი პასუხობს ყველაზე მაღალ სტანდარტებს, თექნოლოგიები განსხვავდება თავისი პროგრესულობით, იზრდება სანარმოების საქალონლის ეკოლოგიურობა. კორეის რესპუბლიკა უკვე სერიოზულად ავინროვებს მსოფლიოს ნამყვან ქვეყნებს მსოფლიო ბაზრებზე. კორეულ კომპანიას *Daewoo* თვითფრნავების A340-600 და A320კონტრუქციების და ფრთების მშენებლობის შეკვეტებს ევროპული კოცერნი *Airbus Industry*, ამერიკული კონცერნი *Boeing* აკომპლექტებს თავის უახლეს ლაინერებს B777 კოეული მაკოპლექტებელი ნანილებით. კომპანიამ *LG Electronics* მსოფლიოში პირველმა მიიღო რპოდუქციის ეკოლოგიური სისუფთავის საერთაშორისო სერტიფიკატი ბრიტანეთი სტანდარტების ინსტიტუსგან. *Kia Motors, Daewoo, Hyundai* ქარხნები მუშაობენ მთელ მსოფლიოში, მათ შორის რუსეთში და საბჭოთა კავშირის სხვა ქვეყნებში. კორეა იქცა საკმადო მსხვილ მსოფლიოს ფინანსურ ცენტრად და პიტალის მსოფლიო ნამყვან ექსპორტიორად. როგორ მოახერხა მან ამის მიღენევა? კითხვაზე პასუხი მდგომარეობს სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ეკონომიკური განვთარების თავისებურებებში.

რესპუბლიკა კორეის განვითარების მოდელის დახასითებისას, ისევე როგორც ამ რეგიონის სხვა ქვეყნების დახასითებისას, პირველ რიგში უნდა აღვნიშნოთ აღმოსავლეთაზიური ქვეყნების კულტურული თავისებურებები. სწორედ თავისებური აღმოსავლური კულტურის და მენტალიტეტის ნყალობით მათ მოახერხეს ნარმატების მიღნევა. აზიური ქვეყნების საერთო თვისებები კერძოდ არის:

- მთავრობის პატივისცემა და უპირობო მორჩილება;
- სგანმანათლებლო სტანდარტების მაღალი ხარიხსი (საერთაშორის ორგანიზაციების შეფასებებით ახალგაზრდობის ინტელექტურალური მაჩვენებელი ყველაზე მაღალი სინგაპურში, კორეაში, იაპონიასა და ჰონკონგში);
- დიდი მონადინება და შრომისმოყვარეობა;
- ჯგუფური სული და თანადგომის შეგრძნება (უკვე ცნობილი ჩვენთვის სიუვიზმი)
- მჭიდრო ოჯახური კავშირები (ე.წ. ნეპოტიზმი).

აღმოსავლეთ აზიური ქვეყნებისთვის დიდმნიშვნელობას წარმაადგენს იაპონიის გამოცდილება, რომელმაც უმოკლეს ხანებში მოახერხა ომისშემდგომი პერიოდის ეკონომიკურ გამვითარებაში ნარატების მიღენევა. იაპონურ „ეკონომიკური სანაული" იქცა საა-ს ქვეყნებისთვის განვითარების მაგალითად, პრაქტიკულად რეგიონის ყველა სახელმნიფო მიმართა იაპონური რეფორმირების გზას.

1950 ნლებში რეგიონის ქვეყნებში არსებობდა მხოლოს სასაფლო მეურნეობა და პრაქტიკულად არ არსებობდა მრენველობა. რესურსებიდან, ისევე როგორც იაპონიას, გააჩნდა მხოლოდ იაფი და მრავალრიცხოვანი სამუშაო ძალა. სასაოფლო მეურნეობის რეფორმა იქცა ინდუსტრიალიზაციის წინაპირობად. ხდეობა მსხვილი მინების ჩამორთმევა და საშუაო ძალის გამონთავისუფლება.

ინდუსტრიალიზაციის საფუძვლეი გახდა თავდაპირველად ძალიან ჩამორჩენილი საფექრო მრენველობა. რეგიონის ქვეყნები ახორციელებდნენ იაფი და უხარისხო საქონლის ექსპორტს მსოფლიო ბაზრებზე (ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და ა.შ.). დაბალი ფასის ხარჯზე, და მიმზიდველი შესახედაობით (შეფუთვა), პროდუქციის ფართო ასორტიმენტის ნყალობით მათ შეძლეს მსოფლიო ბაზარზე საკუთარი ნიშის პოვნა. ექსპორტიდან მიღებული სემოსავალი იხარჯებოდა სანარმოების მოდერნიზაციაზე, ისევე როგორც იაპონიაში, ეკონომიკის ახალი სექტორების განვითარებაზე.

დიდი როლი საა-ს რეგიონის ქვეყნების ეკონომიკურ გავითარებაში ითამაშა სახელმნიფომ. მთავრობის ეკონომიკურ სტრატეგია ომის შემდგომ პერიოდში ცოტათი თუ განსხვავდებოდა კლასიკური მრეკანტილიზმისგან: ხდებოდა ექსპორტის სტიმულირება და

საკმაოდ მკაცრად იზღუდებოდა იმპორტი. პროტექციონიზმის პოლიტიკა, რომელიც მოიცავდა იპორტის სანინააღმდეგო საბაჟო და ადმინისტრაიულ ბერკეტებს, იცავდა ეროვნულ მეწარმეებს უცხოური კონკურენტებისგან. შიდა ბაზრებზე მოქმედებდა იმპორტის შეცელის პოლიტიკა: ადგილობრივი მომხმარებელებს მხოლოდ ადგილობრივი ნარმოების საქონლის იმედი თუ ექნებოდათ. მსგავსი შეზღუდვები ხელს უნყობდნენ ინდუსტრიალიზაციის აჩქარებას, ეროვნული მეწარმეების დაცვას და საექსპორტო ნარმოების ნახალისებას.

ერთდროულად საა-ს რეგიონის ეკონომიკაში აქტიურად ხდება უცხოური კაპიტალის მოზიდვა. ხორციელდება ინვესტიციები ახალ სანარმოებში, ხდეობა მონინავე ტექნოლოგიების დანერგვა. უცხოური კაპიტალი მოდინებას ხელს უნყობდა სამუშაო ძალის დაბალი საფასური და ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატი (სახელმნიფო უცხოურ ივნესტორებს მათი კაპიტალი დაცულობის და გამრავალების გარანტიას აძლევდა). უცხოური კაპიტალის და ტექნოლოგიების მოზიდვის საფუძველზე რეგიონში განვითარდა ონკურენტუნარია ნარმოება.

განვითარების პირველ ეტაპზე ძალიან მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა იმპორტის გამოდევსი პოლიტიკა:

- მაღალი საბაჟო გადასადი იცავდა ადგილობრივ მენარმეებს დასაელური კონკურენტების ხარისხიანი საქონლისგან;
- ადგილობრივი ნარმოების შედარებით იაფასიანმა საქონელმა მალე შეავსო შიდა ბაზარი;
- ექსპორტისგან მირებული უცხოური ვალუტა იხარჯებოდა არა სამომხმარებლო დანიშნულების საქონელის იმპორტზე – არამედ მონინავე აღჭურვილობის და ტექნოლოგიების შესყიდვაზე რაც მხარ უჭერდა ინდუსტრიალიზაციის პროცესს.

ინდუსტრიალიზაციის მსელელობისას ეკონომიკურ განვითარების სტრატეგიას, ეროვნული ეკონომიკის პრიორიტეტულ დარგებს, ექსპორტი სტიულირების მეთოდებს და უცხორუი კონკურენტებისგან ადგილობრივი მენარმეების დასვას – ამ ყველაფერს უზრუნველყოფდა სახელმნიფო. არ არის შემთვევითი რომ საა-ს რეგიონის განვითარების ნარმატებას ხსნიამ მათი მთაერობების ქმედებების გონიერულობით, ეკონომიკის პრიორიტეტული დარგების სწორი არჩევეთ, სწრაფი რეაქცია მსოფლიო ბაზერი კონიუნკტურაზე. მიუხედავად ეკონომიკაში სახელმნიფოს მხრიდან სრულმასშტაბიანი ჩერევის, ყველა საკვანძო გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ბაზრის მდგომარეობიდან და მისი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, საბაზრო კანონების საფუძველზე. პროტექციონიზმის პოლიტიკის და ადგილობრივი მენარმეების გარე ბაზრებზე ორიენტაციასთან მოქნიხი შესამება რეგიონის ქვეყნებს შესანიშნავი შედეგები მოუტანა.

სახელმნიფოს სამრენველო პოლიტიკის პრიორიტეტები მუდმივად იცელებოდა. აქტიური სახელმნიფო მხარდაჭერა და დაფინანსება ენიჭებოდა ახალ, პროგრესიულ, ახლშობილ დარგებს, რომლებიც სარგებლობდნენ დროებითი მონოპოლიის პირობებით. უფრო ნეიტრალური პოლიტიკა ტარდებოდა საკმაოდ გავითარებული დარგების მიმართებაში, რომლების იღებდნენ სახელმნიფოსთან სხვადასხვა შეღავათება და პფერენციებს თავისი არსებობს მხარდასაჭერად. ასეთი გზით სახელმნიფო თვითონ ქმნიდა და აუქმებდა ეკონომიკური განვთარების სტიმულებს. სახელმნიფო ზომების მოქნილობა ხელს უნყობდა ეკონომიკის განვთარებას, მაგრამ ამავდროულად ეგეთი თავისი შინაარსით ოლიგარხიული პოლიტიკა ინეეება კლანური კაპიტალიზმის განვითარებას უკვე 1990 ნლებსი ბოლოს სწორედ ან კლანურობამ შეუშალა ხელი სახელმნიფოს დოულად მოეხინა რეაგირება 1996-1998 ნლებში რეგიონის განადაგურებელმა სავალუტო-ფინანსური კრიზისის პირველივე სიმპტომებზე.

სახელმნიფო პოლიტიკის მნიშვნელოვან თვისებად ითვლება მთაერობის ქმედებების სავალუტო სფეროში. ხელმზღვანელობა ენინააღმდეგებოდა ეროვნული ვალუტის კურსის ზრდას და თავს არიდებდა მის მკვეთრ მერყეობას. ვალუტის კურსების ზრდის კომპენსაციას ექსპორტის განვითრებასთან და ეროვნული საქონლის კონკურენტუარიანობის ზრდასთან ერთად, სახელმნიფო ახდენდა ექპორტიორების სუბსიდირების გზით, რაც ექსპორტს ხელსაყრელს ტოვებდა. სახელმნიფო ახორციელებდა უცხოური კაპიტალის მოდინების ნაკადებს: ხდებოდა მხოლოდ გრძელვადია კაპიტალი მოზიდვა, პრიდაპირი ინ-

ვესტიციები. სწორედ ამ პოლიტიკაზე უარის თმა აღმოჩნდა რეგიონში 1990 წლებში მომხდარი კრიზისის ერთ-ერთი მიზეზი.

სახელმწიფოს სამრეწველო პოლიტიკის პრიორიტეტები საა-ს რეგიონის ქვეყნებში, მათ შორისს კორეის რესპუბლიკაში, სხვადასხვა პერიოდში შემდეგნაირი იყო:

- 1950 წლები: საფექირო და შუშის მრეწველობა;
- 1960 წლები: ცემენტის, მინერალური სასუქების, ნავთობის გადამშავება, ფოლადის ცამოსხმის მეწველობა, სინტეთიკური ქსოვილების ნარმოება;
- 1970 წლები: (მსოფლიო სანავთობო და ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ): გემთმშენებლობა, საინვესტიციო საქონლის და გრძელვადიანი მოხმარების საგნების ნარმოება (მონყობილობები, მანქანები და ა.შ.);
- 1980 წლები: ელექტროტექნიკური მრეწველობა, ტელეკომუნიკაციები, ინფორმატიკა;
- 1990 წლები: ახალი მასალების და ტექნოლოგიების ნარმოება, აეროკოსმოსური მრენველობა.

პრივილიგირებული დარგების და სანარმოების მხარდაჭრის მთავარ ელემენტს ნარმოადგენს მათი ნედომა შეღავებისადმი კრედიტების საკმადო დაბალი საპროცენტო განაკეთებით აღებისას. ასე გზით გადანყდა კაპიტალის უკმარისობის პრობლემა ეკონომიკის ზრდის ტემპების სტაბილური მხარდაჭერისთვის. თავის მხრივ, ეს ახდენდა მსხვილი კომპანია-კონგლომერატების შექმნას, რომლებიც რამოდენი დარგში ერთდროულად გადიოდნენ სპეციალიზაციას. გარდა ამისა, უფრო ხელმისანვდომი ხდებოდა უცხოური სესხები ადგილობრივი კომანიებსთვის სამთავრობო გარანტიებით, რამაც ბიძგი მისცა სავალუტო-1990 წლების ფინანსური კრიზისის განვითარებას.

სსა-ს ეგიონის ქვეყნების ეროვნული მრენველობის გამყარებისას სახელმწიფოს როლი ეკონომიკაში მცირდებოდა. სახელმწიფომ დაწია საბაჟო გადასახადი, გააუქმა სატარიფო შეზღუდვები გარე ვაჭრობაში. თუ რეგიონის, რომელიმე ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი იყო დიქტატური ან ე.წ. მკაცრი მამაკაცური დემოკრატია, მაშინ XX საუკუნის ბოლოს დადგა მთლიანი საზოგადოების დემოკრატიზაციის დრო. ყოფილი დიქტატორები შეცვალეს დემოკრატიულად განნყობილმა ლიდერებმა, ატყდა სახელმწიფო აპარატში კორუპციის შესახებ ხმაური (კორუპსიაში დამნაშავე დემოკრატიულად არჩეული პირველი ლიდრებიც კი აღმოჩდნენ ციხეში კორეის რესპუბლიკაში).

თავისი როლი ტამაშა ნეოკონსერვატიზმის ტენდენციმაც მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში 1980 წლებში და 1990 წლების დასაწყისში. საა-ს რეგიონის ქვეყნების მთავრობამაც უარი განაცხადა ეკონომიკაში პრიდაპირი ჩარევისგან, უფრო ხშირად ხდებოდა რეგულირეების ირიბი მეთდების გამოყენება. თუმცა ეკონომის რამოდენიმე სექტორის ლიბერალიზაცია მთლიანი ეკონომიკური სისტემის ლიბერალიზაციის გარეშე იყო ნაადრევი. კერძოდ, მათავრობის კონტროლის მოხსნა ფინანსურს ბაზრებზე და საბანკო სისტემაზე, მონეტარიზმის მეთოდების გამოყენება საკრედიტო-ფულად სფეროში (ფიქსირებული სავალუტო კურსი და საპროცენტო განაკეთი რეგულირება ეკონომიკასი უცხოური კაპიტალის მოდინების გაზრდის მიზნით), სპეკულაციების ზრდა უძრავი ქონების სფეროში და ფინანსურ ბაზრებზე უტოლედბოდა შენელებული მოქმედების ყუმბარის ჩადებას საა-ს რეგიონის ქვეყნების საფინანსო სისტემაში, რომელიც ეფეთქდა 1990 წლების ბოლოს რეგიონში მომხდარი სავალუტო-ფინანსური კრიზისის დროს.

რეგიონის ქვეყნების თანამედროვე თავისბურებას ნაროადგენს ის, რომ მათი განვითარების ყოფილი მოდელი რომლის საფუძველში იდო ეკონომიკის საექსპორტო ორიენტაცია, უკვე მოძველდა. სამსაო ძალის კვალიფიკაციის ზრდა, შრომითი ანაზღაურების დონის ამაღლება საა-ს რეგიონის ნინაწნასული ეკონომიკის ქვეყმენებში, როგორც სამხრეთ კორეა, ნარმოებულ საქონელს ხდის ნაკლებად კონკურენტუნარიანს მსოფლიო ბაზრებზე. კაპიტალის ჭარბმა მარაგმა დაფიქრა ზრდის გაგრძელების შესახებ, რომელის საფუძველს ინვესტიციები ნარმოადგენენ. მსხვილი კომპანია-კონგლომერატების თავისი ფართოდ დივერსიფიცირებული საქიანობით (სნობილი სამხრეთკორეული ჩაბოლები) 1990 წლებში განიცდიდნენ სიზნელეებს, რასთან კონგლომერატების ნანილი იძულებული იყო შეენყვიტა თავის არსებობა ბიზნესის სფეროში მომხდარი სტრუქტურული სელილეებების შედეგად. ღია ეკონომიკა იქცა უცხოური კრედიტორების გარე ვალების დაფარვის

პრობლემად საექსპორტო პოტენციალის შემცირების პრიობებში. ამიტომ საა-ს რეგიონის ქვეყნებს ესაჭიროებათ ეროვნული ეკონომიკის გარდაქმნის გაგარძელება მეურნეობის საბაზრო პრინციპებზე დაყრდნობით. ნეპოტიზმი და კლანური კაპიტალიზმი იქცნენ კოპუპციად სახელმწიფო დონეზე და გაადწყვეტილებების მირების არაეფექტურობად. ახალი რესურსების მოზიდვაზე დაფუძნებული ექსტენსიური ზრდის საზღვრები უკვე გადალახულია.

ძნელი სიტუაციიდან გამოსავალს ნარმოადგენს ეკონომიკის მოდერნიზაცია და განვითარების ახალ დონეზე გადასელა, რომელსაც საფუძვლად უდევს ახალი ტექნოლოგიები, მეცნიერული და არამატერიალური ნარმოება. საა-ს რეგიონის ქვეყნების პოტენციალია არ ისე ცუდია. მათი სანარმოო ბაზის სამეცნიერო ინტენსიფობა თანდათან იზრდება, კადრების კვალიფიკაციას სრულებიტ საკმარისია, შემოსაელების ზრდის მიხეითი დაარსდა ტევადი შიდა ბაზარი. მიღნული ნარმატების დამახასიათებელ მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს სამხრეთ კორეიის მაგალითი ინფორმაციული ტექნოლოგიების საარსებაში.

ამჟამად კორეის რესპუბლიკა თავის ეროვნულ პოლიტიკას ამყარებს მეცნიერიების და ტექნიკის სფეროში ტოტალური ინოვაციების პროგრამის ბაზაზე. ეროვნული ინოვაციური სისტემა უნდა გახდეს ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის უმნიველოვანეს ფაქტორად. კორეის მთავრობის შესაბამისი პოლიტიკა მონოდებული ეკონომიკის ძრავად XXI საუკუნეში გახადოს ინოვაციები, იგი ხორციელდება სახელმნიფო სამრენველო პოლიტიკაში მეცმიერების და ტექნოლოგიების განვითარების პრიორიტეტების შემოღებით. ტოტალური ინოვაციების პროგრამას ამუშაევებს და უნეევს კოორდინირებას ქვეყნის პრეზიდენთან შემქმნილი მეცნირების და ტექნოლოგიების საბჭო. ძირითადი პრიორიტეტი მიენიჭა ისეთი ინფორმაციული დარგების განვითარებას, როგორც: ციფრული მაუნყებლობა, სპეციალური დისპლეების ნარმოება მონაცემების სიფრული გადაცემისთვის, ინტელექტუალური რობოტების ნარმოება, ციფრული კონტენტის შექმნა. მოცემული დარგები უნდა იქცნენ კორეული ეკნომიკის ზრდის ხალი ფაზის კატალიზატორებად. როგორცაა მოსალოდნელი, მათი განვითარების ნყალობით კორეის ექსპორტი გაიზრდება $180 მლრდ, ხოლო კელავ შექმნილ სამუშაო ადგილთან რიცხეი ინფორმაციულ ეკონომიკაში შეადგენს 1,5 მლნ ამშ დოლარს. გარდა ამისა, კორეის რესპუბლიკის მთავრობა აქტიურად ატარებს დელეგულირებას ინფორმაციული ეკონომიკის დარგების რიგში, რომელიც ხელს უნყობს ქვეყნის შესამჩნეე ნარმატებას რამოდების უფრო მნიშენელოვან ინფორმაციული ტექნოლოგიების დარგში

ასე, განსაკუთრებულ ინტერესს ინვენე კორეის რესუბლიკის გამოცდილება მაღალსიჩქარიანი ინტერნების შემქმაში. სამხრეთ კორეა, უდაოდ მსოფლიო ლიდერე მოსაბლეების სრულმასშტაბიან უზრუნველყოფაში ინტერნეტის მაღალი სიჩქარითი. აქ დაახლოების ოჯახური მეურნეობების დაახლოებით 75% იყენებს ინტერნეტის გადინების ოპტოქსოვილოვან არხებს სუჩქარუეთ 20 მეგაბიტი ნამში, მაშინ როდესაც ყველაზე „მონინავე" ინფორმაციიულ სახელმნიფოში – აშშ – მხოლოდ 18% ოჯახური მეურნეობებისა იყენებენ მაღალსიჩქარიან ინტერნეტს სიჩქარით, რომელიც არ აღემატება 3 მეგაბიტს ნამში.

კორეის ნარმატება აიხსნება ტელეკონუკაციების ღია ბაზრით კონკურენციითვის (ტელეკომუნიაკციების ბაზრის ლიბერალიბაცია იქცა კორეის რესპუბლიკი სახელმნიფო პროგრამების ერთ-ერთი პრიორიტეტად), რამაც გამოინეია სააბონენტო გდასახადების შემცირება. თუ შერტებულ შტატებში, 6 მეგაბიტიანი ინტერნეტით სარგებლობა თვეშ უჯდებეად $199 დოლარი, მაშინ სამხრეთ კორეაში ინტერნეტის 20 მეგაბიტი ნამში მოხმარების საფასური შეადგენს $50 თვეში.

მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტით უზრუნველყოფა ნარმოადგენს ტელეკომუნიკაციების ბაზრის განვთარების გრძელვადიან სტრატეგიას, რადგან ამდებს სატელეეიზიო სურათის გადაცემის სტიმულირებას ონლაინ რეჟინში გამოსახულების ხარისხის გაუარესების გარეშე არამარტო პერსონალური კომპიუტერის ეკრამზე, არამედ პერსონალურ მობილურ მონყოფილობებში, რომლებსაც აქეთ ინტერნეტით სარგებლობის ფუქნქცის და რომლების დიდი პოპულარობის საგებლობენ კორეიის რესპუბლიკაში. ასეთი გზით კორეის სახელმნიფოს ანტიმონოპოლიური პოლიტაკა ნახალისებას უნეეს არა მარტო კონკურენციალ სატელეფონო ოპეტარორებს და ოპროქსოეილოვანი კავშირის პროეაიდერებს შორის, არამედ ვიდეოსურათის ინტერნეტში გადმოცემის ტექნოლოგიების განეითარებას, რაც ელს უნყობს სამბრეთ კორეული სატელეფონო მონყობილობების მნარმოებლე-

ბის კონკურენტულ უპირატესობებს *(LG Electronics, Samsung)*.

ასეთი გზით, არამარტო კორეა, არამედ საა-ს რეგიონის სხვა ქვეყნებიც დაგავიდნენ სანიშე სპეციალიზაიაზე მსფოლიო ბაზარზე მღალ ტექნოლოგიებზე (მათ შორინ ინფორმაციულზეც) დაფუძნებით, ასევე დაინყეს საკმაოდ აქტიურად მშაობა შიდა ბაზრებზეც. მნიშვნელოვნად გაიზარდა მომახურების სფეროს, საინფორმაციო ტექნოლოგიების წარმოების ჩათვლით, ტურიზმი და ფინანსები, რაც იძლევა გრძელვადიანი განვითარების დამატებით შანსებს.

კორეის რესპუბლიკის უფრო დეტალური დახასიათებისას, აუცილებელია აეღნიშნოთ, რომ მშპ-ს ჯამური სიდიდით (925 მლრდ აშშ დოლარის მსყიდველობით უნარის პარიტეტის შესაბამისად), ეს არის მსოფლიოში მე-11 ეკონომიკა. 2005 ნელს ქვეყნის მოსახლეობამ შედგინა დაახლოებით 48,4 მლნ ადამიანია (უკრაინის მოსახლეობის ტოლი) და ხასიათდება თავისი ეთნიკურობის ერთფეროვნებით.

1979 ნლიდან კორეა ატარებს ღია ეკონომიკის პოლიტიკას უცხოელი ინვესტორებისთვის, რამაც გამოინვია ფართომასშტაბიანი ამერიკული, იაპონრი და ევროპული ინვესტიციები ტრანსნაციონალური კომპანიების გზით. 1980 ნლების ბოლო საკუთარი კორეული კომპანია-კონგლომერატების სერიოზულ კონკურენციას უნეედნენ დასაელურ ტრანსნაციონალურ კომპანიებს. ქვეყანა, რომელმაც იაპონიის მსგავსად უცხოური ტექნოლოგიების გადმოღებით დაინყო, თანდათან გახდა სამეცმიერო-ტექნიკური კუთხით საკმადო ძლიერი სახელმწიფო, რომელიც ანარმოებს მეცნიერების ინტენსიობის საქონელს და კოსმოსში უშვებს ანამგზავრებს. ქვეყნის სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი იმყოფება ქვეყნის სახელმნიფოს გასაკუთრებული პატრონაჟის ქვეშ.

მიუხედავად გავითარების გარკვეული ნარმატებისა, კორეის ეკონომიკა ამჟამად გამიცდის სერიოზულ პრობლემებს. კონგლომერატული სანარმოები, ე.წ ჩაბოლები, ახორციელებენ თავისი საქმიანობი ზედმეტ დივერსიფიკაციას, რამაც გამოინვის ფინანსური რესურსების გაქარნლება,ბიზნესის სეტორების სპექტრების დიდ რაოდენობაში კონკურენტუუნარო პოზიციების. ეკონომიკის ეფექტი ნარმოების მასშტაბებზე, რომლითაც სარგებლობდნენ ჩალობები, შენყვიტა თავის საქმიანობა გამომდინარე ეროვნული და უცხოური კონკურენტების დიდი რაოდენობიდან მსოფლიო ბზრებზე. შობოლები, ყოფილი მომგებიანობის დაკარგვისას იშლებიან ან კონტრდებიან. შრომითმა ამაზღაურებამ კორეის სამეცმიერო დარგებში გადაჭარბა ევროპულ დონეს, რამაც შეუძლებელი გახადა კონკურენცია ხარჯების შემცირების გზით. ეონას სტაბილური კურსი ცუდად აისახებოდა კორეული ექსპორტი სამომავლო გაზრდაზე.

დამატებითი დარტყმა კორეას მიაყენა 1997 ნელს მომხდარმა სავალუტო-ფინანსურმა კრიზისმა, რომელმაც გამოინვია საგარეო ვალების ზრდა ეონას დეევალუაციის შედეგად. სავაჭრო და საგადამხდელო ბალანსის მზრდადმა დეფიციტმა შეამცირა კორეული ექსპორტი კონკურენტუნარიანობა, უცხოური ტექნოლოგიების და საინვესტიციო საქონლის იმპორტის საჭიროებასთან ერთად. უმუშევრობა, რომელიც თითქმის არ არსებობდა კორეიის განვითარების მთელი პერიოდის განმავლობაში 2004 ნელს შეადგინა ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 3,6%. ეკონომიკური ზრდის ტემპებმა 2003 ნელს შედგინეს საკმაოდ მოკრძალებული 2,8%.

რა არის კორეის თანამედროვე სიძნელეების მიზეზი?

საქმე იმაშია, რომ წინამორბედი მაკროეკონომიკური პლიტიკა ისწრაფოდა ნებისმერი სახსრებით ეკონომიკური ზრდის ფორსირებას. პრაქტიკულად ყველაფერი მიმართული იყო ნებსმიერ ფასად ეკონომიკური ზრდის ტემპების შესანარჩუნებლად. ეკონომიკის ექსპორტზე ორიენტირებული მოდელი არ სვაედა შიდა რეზერვების ზრდის ამოცანას, მხოლოდ გარე ფაქტორების გათვალისწინებით.

აშკარაა, რომ გავითარების მსგავსი სტრატეგია საჭიროებს გადახედვას.კორეა, რომელიც მოკლე ხანებში იქცა განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყანად, ვეღარ მოქმედებს არსებული კანონების მიხედვით, მან უნდა გამოიყვანოს თავისი ეკონომიკური ზრდა ახალ საფერხუზე, შიდა მოთხოვნის და ინტელექტუალური პოტენციალის გამოყენებით. კორეა საჭიროებს სტრუქტურულ ცელილებებს, თავისი გიგანტი მონიოლიების დანაწევრებას შესაბამისი სპეციალიზაციის მიხედვით ბაზრის კონკრეულ სეგმენტზე.

სსფ-მ, რომელიც კორეას უწევდა ფინანსურ დახმარებას 1997 ნლის კრიზისის შედე-

გების დასაძლევად, დააყენა ქვეყნის მთავრობის წინაშე ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის ამოცანა და შესთავაზა მართვის საბაზრო მეთოდების დანერგვა ეკონომიკის სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლის ნაცვლად. როგორც ჩანს, XXI საუკუნის დასწყისში ქვეყნის წინაშე დასმული ამოცანები საკმაოდ ნარმატების იჭრება, მათ შორის მენეჯმენტის თავისებური კორეული მოდელის წყალობით.

19.2. კორეული მენეჯმენტი

კორეული მენეჯმენტს არაერთხელ ნარმოადგენენ როგორც იაპონური მმართველობითი მოდელის გამოღების „უნიკალურ მაგალითს", რაც მთვარია მხოლოდ ცალკეული ელემენტების კი არა, არამედ თითქმის მთლია სისტემის კოპირება. ეს, თავის მხრივ ბადეს კითხვას მენეჯმენტის კორეული მოდელის ორიგინალურობის, დამოუკიდებლობის (თვითკმაყოფადობის) და მისი საერთოდ არსებობის შესახებ.

ამ კითხვაზე გაცემული პასუხის მიუხედავად სამხრეთ კორეიის მენეჯმენტის საკვანძო ასპექტების შესნავლა ნარმოადგენს მნიშვნელოვან ინტერესს რიგი მიზეზების გამო. პირველ რიგში, კორეამ თვალსაჩინოდ დაგვანახა პრიორიტეტულად აგრარული საზოგადოებიდან ინდუსტრიულ ეკონომიკაზე საკმაოდ სწრაფი გადასვლა. ამასთან იგი გახდა ლიდერი რიგ მნიშვნელოვან სექტორში, როგორც ტრადიციული (ფოლადის გადამუშავება, გემთმშენებლობა:, ასევე ახალი დარგების მოცვით (ელექტრონიკა). „როდესაც 1950 წლების შუა წლებში სამხრეთ კორეას ენვივნენ ჩრდილოეთ ამერიკული ეკონომიკური მრჩეველები, – ნერენ ა.ს. და ნ.ა. სელიშევები – ძალიან ცუდი მდგომარეობა იყო. ირგვლივ სიღარიბე ბატონობდა. მშპ-ს ტემპები ვერ ენეოდნენ შობდობას. ამ ზარმაც კორეელებს არ სურდათ მუშაობა, შუა დღისას ეძინათ გზის პირას, და ბუზები აჯდებოდნენ სახეზე"! ამერიკელმა მრჩეველებმა გამოიტანეს განაჩენი: სამხრეთ კორეა – უიმედო კლიენტია. მაგრამ გადის რამოდენიმე ათნლეული – და რა შეიძლება ითქვას კორეის შესახებ დღეს? სად გაქრა ეს ზრმაცი ხალხი?"

მეორე, ე.ნ. ნოდებული აზიური დრაკონის (ვეფხვის) შთამბეჭდავი ეკონომიკური ზრდა განპირობებული იყო რიგი ფაქტორების, მათ შორის ეკონომიკაში სახელმნიფო ჩარევით, რეგულირებით და ურთიერთქმედებით (მბარდაჭერით) უმსხვილეს კორეულ კორპორაციებთან, ჩობოლებთან (ცხრ. 19.2.1.). ეს მძლავრი დივერსიფიცირებული კორპორაციები ცნობილნი გახდნენ მთელ მსოფლიოში თავისი სამომხამრებლო დანიშნულების საქონლის და უცხოური სანარმოების წყალობით. კორეის ეკონომიკის ნარმატება ეფუძნება მის მმართველობით კულტურას, რომლის ცალკეული ფორმები გამომდინარეობენ ქვეყნის კულტურული და ინსტიტუციონალური ტრადიციებიდან. კორელი მენეჯემენტი დღეს-დღეობით განიცდის გარკვეულ ცვლილებებს კორპორაციების რესტრუქტურიზაციის მცდელობის შედეგად."ვესტერნიზაციის" და „იაპონიზაციის" მიუხედავად, არსებობს გარკვეული შეზღუდვები სწრაფი და ღრმა ცვლილებებისთვის, კორეული მენეჯმენტი რჩება საკმოდ უნიკალურ გამოვლინებად საერთოშორისო ასპარეზზე.

ცხრილი 19.2.1. ეკონომიკური განვითარების კორეული მოდელის საერთო ფაქტორები

ფაქტორები	ასპექტები
გარე	აშშ-ს ეკონომიკური დამარება უცხოური კომპანიების (მაალითად იაპონურების) როლი საერთაშორისო ბაზრებზე საექსპორტო ორიენტაციის შემსოაველიაობა
სახელმნიფო	ავტორიტარული პოლიტიკური რეჟიმების მტკიცე „ხილვადი ხელი"ბიზნესებთან და ბანკებთან მჭიდრო კავშირები დამრიგებლის, დამხმარეს როლი
ბიზნესი	ჩოლობების მოდელი მფლობელებს და მენეჯერებს შორის ურთიერთობაში პატერნალიზმის და მენარმეობის შეხამება

რესურსები	იაფი სამუშაო ძალა თანამშრომლების მაღალი კვალიფიკაცია შრომითი ურთიერთობების რეგულირების შესაძლებლობა
კულტურა	კონფუციური ტრადიციები ჯგუფური პარმონია „შენ ეს შეგიძლია" სულის კულტივირება და მასზე ორიენტაციის ზრდა

ნყარო: *RowleyC., BaeJ.;*SohnT. Introduction: CapabilitiestoLiabilitiesinKoreanManagement// AsiaPacificBusinessReview, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 4.

მენეჯმენტის კორეული მოდელი: იაპონური მმართველობითი კულტურის ზეგავლენა

შედარებითი მენეჯმენტის კვლევებში კორეული მოდელი ძირითადად შედარებულია იაპონურ მოდელთან, იშვიათად – ამერიკულთან, და უფრო იშვითად – ევროპულთან ან ჩინურ მენეჯმენტის მოდელთან. მენეჯმენტის კორეული სტილის, მისი თავისებურებების და განსხვავებების ცოდნა მნიშვნელოვანია, მათ შორის ქართული კომპანიებისთვისაც, რომლებიც ეძებენ პარტნიორებს აზიისა და წყაწრი ოკეანის რეგიონში საერთო სანარმოების და სტრატეგიული ალიანსების შექმნის მიზნით.

კორეა XX საუკუნის პირველი ნახევრის რამოდენიმე ათწლეულის განმავლობაში მეორე მსოფლიო ომის დასრულებამდე ნარმოადგენდა იაპონურ კოლონიას, რაც ახდენდა დიდ ზეგავლენას მმართველობის თანამედროვე კორეული სისტემის ჩამოყალიბებაზე. ეს გავლენა რჩება კორეული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებად, თთქმის იაპონური სტრუქტურების პირდაპირ კოპირებად.

1970-1980 წლების თავის ეკონომიკურ განვითარებასში, კორეა იხილავდა იაპონიას როგორ დომინანტ მოდელს. როგორ იაპონური, ისე კორეული მთავრობაც ატარებდა აქტიურ პოლიტიკას კერძო სექტორის რეგულირებისას, პროცენტულ განაკვეთებზე და სავალუტო კურსებზე ზეგავლენის მოხდენით, ასევე სანარმოების საინვესტიციო პროექტების მხარდაჭერით. ექსპორტის გაზრდა რჩებოდა კორეიის ეროვნული ეკონომიკის ტრატეგიად 1980 წლებამდე. მთავრობა ექსპორტი სტიმულირების მიზნით, იძლეოდა დაბალი საპროცენტო განაკვეთების, საექსორტ სუბსიდიების და რამოდენიმე მიმზიდველ დარგში შესელიშტვის პირდაპირი მხარდაჭერის სახით მნიშვნელოვანი შეღავათების გარანტიას. ასეთი მხარდჭერის წყალობით აღცეული კომპანიები უფრო ჩქარა ვითარდებოდნენ და ახორცილებდნენ საგრძნობლად მასშტაბურ დივესიფიკაცია. შედეგად დაარსებული ჩობოლები ჰგავდნენ იაპონიია ომის წინს ძაიბაცუებს. იაპონიის პირდაპირი და ირიბი ზეგავლება, ასევე კონფუციური ტრადიცია, ბუდიზმი, გვაძლევენ იაპონური და კორეული მენეჯმენტის მსგავსებაზე საუბრის საშუალებას.

ია ლი (*YunghoLee*) და მისი თანაავტორები იხილავდნენ ორ პიპოთეზას:

1. კორეული კომპანიების ზრდის შესაბამისად მენეჯმენტის სისტემა დაუახლოვდენა იაპონურ სისტემას, და თანდათანობით მსხვილიკორეული კომპანიების მენეჯმენტი სულ უფრო და უფრო დაემსაგვსება იაპონური კომპანიების მენეჯმენტს;

2. იგივე მოხდება კორეული კომპანების ინტერნაციონალიზაციის პირობებშიც (საერთაშორის საქმიანობის მაშტაბები, რომლებიც იზომება ექსპორტის ნილით გაყიდვების საერთო ოსულობაში). ორივე პიპოტეზა დანტკიცებული იყო კვლევებით, ანუ ზრდაც და ინტერნალიზაციაც მენეჯმენტის კორეული და იაპონური სტილების შორის კონვერგენსის მამოძრავებელ ძალას ნარმოადგენს, ამასთან უფრო რეგიონალურ, ვიდრე გლობალურ დონეზე.

მაგრამ ამ ვყულაფერთან ერთად ერთ მოდელს მეორესგან განასხვავებს რიგი თავისებურებების, რომელთა შორის უმნიშვნელოვანესია:

- უვადოდ დასაქმების პრაქტიკა კორეაში უფრო მოქნილია, თანამშრომლების განთავისუფლება აქ უფრო ჩვეული საკითხია, და თანამშრომლებიც უფრო თავისუფლად იცვლიან სამუშაო ადგილ,ს ვიდრე იაპონიაში;
- კორეული კომპანიების მენეჯმენტი განიცდის ავტორიტაზმისადმი და გადაწყვე-

ტილებების ერთპიროვნულად მიღებისადმი მიდრეკილებას;

- ჩობოლებში შემავალი კორეული კომპანიების უმეტესი რიცხვი იმართება მისი დამფუძნებლის ოჯახის ნევრების მიერ.

რიგ კვლევებში შემჩნეულია, რომ იაპონელებთან შედარებით, კორეელები უფრო ინდივიდუალურები არია, რადგან „მე" არსებს „ჩვენ"-თან ერთად. გარდა ამისა, ნათესაური კავშირი ითვლება თანამდებობაზე დანიშვნის მნიშვნელოვან საფუძვლად. ასევე განსხვავებები მეტყველებენ იმაზეც, რომ კულტურის ინდივიდუალისტური და იერარქიული თავისებურებებიდან გამომდინარე კორეულ მენეჯმენტში შეუძლებელია „ჯგუფურობის" იმ პრინციპის არსებობა, რომელიც დამახასიათებელია იაპონური მოდელისთვის. თუმცა ეს დასკვნა, ენინააღმდეგება პოფსტედეს კვლევების შედეგად მიღებულ ინდივიდუალიზმის და კოლექტივიზმის შეფასებებს: 18 (კორეა) და 46 (იაპონია). პოფსტედესთან მიმართებაში, გამოდის, რომ კორეული კულტურისთვის სნორედ კოლექტივიზმია დამახასიათებელი, რომელიც ასოცირდება ოჯახთან და კლანთან.

კორეული საქმიანი კულტურის სხვა თავისებურებებს განეკთენება:

- ხელმძღვანელების დიდი დისტანცია და ავტორიტარიზმი (პოფსტედე ინდექსი – 60);
- გაურკვეველობის არიდების მაღალი ხარისხი (85).

გარდა ამისა, მკვლევარები აღნიშნავენ კულტურის მაღალ კონტექსტურობას, რადგან მიჩნეულია, რომ კორეელებს ურჩევნით ინფორმაციის მიღება უფრო პირად ან ოჯახურ კავშირებზე დაყრდნობით, ან ხელმისანედომი საინფორმაციო საშუალებების გზით.

კორეული საქმიანი კულტურის კონფუციური ტრადიციები

კონფუციონიზმი იყო კორეიის ოფიციალური რელიგია 500 ნელზე მეტი, დანყებული 1392 ნლიდან, როდესაც მართავდა იუგის დინასტია, და 1910 ნელს დასრულებული, როდესაც ქვეყანა იაპონიის მიერ იყო ანექსირებული.

XX საუკუნეში შეიმჩნევა ქრისტიანობის ზეგავლენა ამჟამად კორეა მსოფლიოში ერთერთი საა-ს (სამხრეთ აღმოსავლეთ აზია) რეგიონის ქვეყნაა (ფილიპინების გამოკლებით), სადაც ქრისტიანი მოსახლეობის ნილი საკმაოდ მაღლაია (20%-ზე მეტი). ქრისტიანობის გაერცელება კორეაში XVIII საუკუნეში დაინყო. მნიშვნელოვანი როლი კორეში XIX-XX საუკუნეების დასანყისში მომხდარ მოდერნიზაციის პროცესში დიდი როლი ითამაშეს კორეელმა ქრისტიანება, უპირველსყოელისა პროტესტანტები. 1920-1930 წლებში კორეაში ქრისტიანობა უკვე საბოლოოდ აღიქმებოდა როგორც სახელმნიფო რელიგია. ამასთან მის სამომავლო გაერცელებას ფაქტიურად ხელს უწყობდნენ იაპონელები, რომლებისთვის ოკუპაციის პერიოდში იგი იყო პროტესტის ნაკლებ საშიში ფორმის საფუძველი კორეელების მხრიდან. კორეული ომის შემდეგ, როდესაც სამხრეთ კორეიის ძირითადი მეკავშირე ხდება აშშ, ქრისტიანობის როლი და პოზიციები კიდევ უფრო შესამჩნევი ხდება. მის ზეგავლენაზე ომისშმდეგომ პერიოდში შესაძლებელია მსჯელობა არა მარტო დასავლური ტიპის საგანმათლებლო და ჯანდაცვის დანესებულებების, დემოკრატიული პროცესების პოლიტიკის სფეროში დამყარებიდან, არამედ დასავლური საქმიანი კულტურის პრაქტიკის გაერცელების მეთოდებიდან გამომდინარე. მიუხედავად ამისა, ქრისტიანი კორეელები, გულში მაინც კონფუციონიზმის მიმდევრებად რჩებიან. კორეულ საზოგადოებაში შენარჩუნდა კონფუციური მსოფლმხედველობის დამახასიათებელი თვისებები და მჟღვნდება ეროვნულ საქმიან კულტურაში და მმართველობით პრაქტიკაში.

იერარქიულობა. კორეული საქმიანის კულტურის თავისებურებას ნარმოადგენს იერარქიულობა, რომელიც დაფუძნებულია პიროვნებათაშორისი ურთერთობების ტრადიციულ კონფუციურ სისტემას. ეს უერთერთობები აგებულია ვერტიკალური პრინციპოთ და იყოფა ხუთი ტიპის მიხედვით: მმათეელი – ქვეშევრდომი (უფროსი -დაქვემდებარებული), მამა – შვილი, ქმარი – ცოლი, უფრო ძმა – უმცროს ძმა, მეგობრები. მკაცრად იერარქიულ პირამიდაში, რომელთანაც ასოცირდება საზოგადოება და სახელმნიფო, თანაბარი სტატუსი სრულების შეუძლებელია, გარდა მეგორებებს შორის ურთიერთობებისა.

ძირითადად ერთმანეთის გაცობისას კორეელები ცდილობენ გაიგონ იერარქიის კიბეს რომლს საფეხურზე დგას მოსაუბრე. ასაკის და სქესის გარდა განმსაზღვრელ კრიტერიუ-

მენს განეკუთვნება განათლების ხარისხი, საქმიანობის ტიპი, სამსახურეობრივი თანამდებობა. თავაზიანი კითხვა-პასუხის მეშვეობით ახლად გაცნობილი პირები განსაზღვრაენ ერთმანეთის სტატუსს საზოგადოებრივ იერარქიაში და შესაბამისად ურთიერთობების აგების სტრატეგიას.

იერარქიულობამ ბევრად შეუწყო ხელი კორეულ „ეკონომიკურ სასწაულს", რადგან სამუშაო ძალის დისციპლინირებულობა, კორეელი თანამშრომლების მზად ყოფნა ჩივილის გარეშე აიტანონ შეძრუდვების და შეკამათების გარეშე შეასრულონ ხელმძღვანელების ბრძანებები იქცნენ ერთ-ერთი ფაქტორად, რომელმაც განაპირობა ქვეყანაში პოლიტიკური სტაბილურობა და მაღალი სამენარმეო დისციპლინა. იერარქიულობის დადებით მხარეებად შეგვლიძლია ჩავთვალოთ სისტემის მონესრიგებულობა და გაართული ადმინისტრაციული მექანიზმი, რადგან იერარქია გულისხმობს პასუხისმგებლობის სფეროების მკაცრ განსაღვრას. მეორესმხრივ, გადამეტებული იერარქიულობა ბოლო დროს ხდება სერიოზულ პრობლემად, რაგან მალავს ინიციატივას და შემოქმედებით აზროვნებას, აფერხებს კარიერულ ნინსვალს. თუ დასაელურ საზოგადოებაში ჭკუიანი და ნიჭიერი მენეჯერი შეძლებს კარიერის მაღალი დონის სწრაფად მიღნევა, ასაკით უფროსი მაგრამ არანაკლებ კომპეტენტური ხალხის გასწრებით, მაშინ კორეულ საზოგადოებაში ეს სრულებით შეუძლებელია.

რიტუალიზაცია როგორც ტრადიციებისადმი მიდრეკილება და გარე ფორმებზე ორიენტაცია. იერარქიულობა გამოიხატება მეტყველების, ჟესტების, ქცევების სფეციფიკურ ფორმებში (თავის დახრა, მისალმების გასაკუთრებული მანერა, სპეციალური თვითდამცირების საუბრის სტილი). კორეულ საზოგადოებაში მეტისმეტად დიდია ტრადიციის, რიტუალების და ქცევის ნორმების ძალა, რაც საქმიან კულტურაში გამოიხატება ფორმალიზმით, მეტისმეტი ყურადღების გარე ფორმების მიმართ. გადაწყვეტილების არსრულებისას და პროცედურების ჩატარებისას ყველა ფორმალობების უმკაცრესი დაცვა, ხშირად თამაშონს მნიშვნელოვან როლის, ვიდრე მიღნეული შედეგი. აუდიტის კორეულ სისტემაში, მაგალითად დიდი ყურადღება ენიჭება საბუთების გაფორმების სისწორეს, ვიდრე მათი საქმიანობის უარყოფით შედეგს, რაზეც პასუხისმგებლობა შეიძლება უფრო მძიმე იყოს ვიდრე რიტუალის დარღვევა.

ტრადიციულ წესებს ფარგლებს გარეთ გამოსული ქცევა, კორეელი მენეჯერების თვალსაზრისი შეიძლება მიგვიყვანოს „სახის დაკარგვამდე". ამასთან დაკავშირებული შიში ნაკლებად რეალურს ხდის გადაწყვეტილების მიღებას საკუთარ აზრზე დაყრდნობით, რომელიც შეიძლება განსხვავებული იყოს საზოგადოების ან კოლექტივის აზრისგან.

საზოგადოებრივი პრესტიჟის და მატერიალური ფასეულობების შეფარდება მორალურ და მატერიალურ ტიულებთან. მიუხედავად დასელურ სმენარმეო ტიპის კულტურის ზეგავლენისა და კორუპციის დიდი მასშტაბებისა, დღსაც ძლიერია კონფუციური ტრადიციები, რომლებთანაც შესაბამისობაში საზოგადოებრივი პრესტიჟი, დიდება და პატივისცემა არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური კეთილდღეობა. სტიმულირების და ნახალირების ფორმებისთვის უპირატესობის მიცემაში, დიდ როლს თამაშობს ყურადღების ნიშნები, დიდებული სუვენირები, სიგელები, სამადლობლო ნერილები და ა.შ. სიმდიდრის ნებისმიერი მიზნით მიღნევა უგულებელყოფილია, ხოლო პრესტიჟული სასამხურო ყოვეთვის არ არის მაღალანაზღაურებადი. ასე, მრავალი კორეელი პროფესორების ცდილობენ ნაკლებად პრესტიჟული სახელმნიფო საგანმათლებლო დაწეებულებებიდან უფრო პრესტიჟულებში მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასები მანდ 25-35% უფრო დაბალია.

შრომის ეთიკა და შრომისმოყვარეობა. კონფუციურ მემკვიდრეობას განეკუთვნება კორეელების შრომის ეთიკა. კონფუციანიზმი ყოველთვის დიდად აფასებდა დაძაბულ სისტემატიურ შრომას, თვითდისციპლინიას და კოლექტივში მუშაობის უნარს. კორეელების შრომისმოყვარეობამ, განხილულმა ხშირად როგორც მათი ეროვნული ხასიათის თვისებამ, შესაძლებელი გახადა ქვეყნის „ეკონომიკური სასწაული", მაშინ როდესაც ქვეყანა გაკოტრებული იყო ომების, კორუფციით, პოლიტიკური არასტაბილურობით. თუმცა, როგორც ადრე აღნიშნაედნენ, უცხოელი დამკვირვებლების შეფასებები ნინა პერიოდში სრულებით საპირისპიროა („ამ ზარმაც კორეელებს არ სსურთ მუშაობა და შუა დღისას გზის პირას ძინავთ..."). კორეის ფარგლებს გარეთ (მაგალითად აშშ, რუსეთი, ყაზახეთი, უზბეკეთი) კორეული დიასპორის ნარომადგენლებიც გამოირჩევიან თავისი შრომისმოყვარეობით.

კორეული კომპანია და დაქირავებული მუშაკი. კორეელების ნარმოადგენა სახელმნიფოზე როგორც გარკვეული ტიპის დიდ პატრიარქალურ ოჯახზე არამარტო შენარჩუნდა, არამედ გადატანილ იქნა კომანიაზე და მის შიგნით ურთიერთობებზე. მსხვილი კომპანიების უმეტესობაში ტარდება მიზანმიმართული პროპაგანდისტული სამმაოები, რომლებიც მიამრთულია თანამშრომლების ერთიანობის სულის გაღვიებაზე. ეს „ოჯახური" გარემო ასრულებს ორპირ როლს. ერთს მხრივ, კომპანიის ხელმძღვანელების ძალაუფლება იპორობოა, თანამშრომლები დაუყონებლივ უნდა ასრულებდნენ ნებისმიერ განკარგულებებს, და არავითარ შემთხვევაში არ გამოხატავდნენ უკმაყოფილებას, ზეგანაკვეთურად უნდა რჩებოდნენ და თავს იკავებდნენ ხელფასის მატების პერსპექტივის უშუალოდ განხილეისგან. მეორეს მხრივ, კომპანია, განსაკუთრებით მსხვილი, იღებს საკუთარ თავზე თანამშრომლების სოციალური დაცვის რიგ ფუნქციებს, სთავზობს მას შეღავათებს, რაც აღსანიშნავია იმ ქვეყნის პირობებში სადაც თითქმის არ არსებობს სახელმნიფო ჯანდაცვის სისტემა, და ბოლოს გარანტირებულს ხდის სამუდამო დსაქმებას: მანამ სანამ არსებობს კომპანია მისი თანამშრომელი შეიძლება გადაყვანილ იქნას ადგილიდან ადგილზე, განყოფილებიდან განყოფილებაში, მარა მისი განთავისუფლება გამონაკლის შემთხვევებში ხდება (მართალია ეს მხოლოდ კვალიფიციურ თანამშრომლებს – მამაკაცებს ეხება).

რაც შეხება თანამშროლობის მობილობა, თვითონ თანამშრომლები ხშირად იცვლიან სამუშაო ადგილს. გამომდინარე იქიდან, რომ კორეაში ლოიალურობის პრინციპი პიროვნებათაშორის ურთერთობებზეა აგებული, მაშინ ხშირად აქვს ადგილი თანამშრომლების ლოიალურობას კონკრეტულია ხელმძღვანელობის მიმართ. როდესაც მენეჯერი გადადის სხვა კომპანიაში, მას შეუძლია გადმოიბიროს თავისი თანამშრომლების ყოფილი სამუშაო ადგილიდან.

საქმიანი კარიერა. ტრადიციული ნრმოდგენების გათვალისნინებით კორეულ ფირმებში ორგანიზებულია კარიერული ნინსვლაც. ბოლო დრომდე დანინაურებისას საკვანძო როლს ასრულებდა სამუშაო გამოცდილება. ამჟამად ეს ნესი უფრო ხშირად ირღვევა, მაგრამ მთლიანობაში სტაჟი რჩება ერთ-ერთ მნიშვნელოვა ფაქტორად, რომელის განსაზღვრას დანიშვნას და გადაყვანას. ნებისმიერმა თანამშრომელმა იცისს, რომ იგი დანინაურდება და დაახლოებით ეს როდის მოხდება, შესაბამისად კოლექტივში ინტრიგების მიზეზი თიქმსი არ რჩება. ყველფერი ეს იძლევა სტაბილურობის და ჰარმონიის მირენევის შეაძლებლობას შიდაორგანიზაციულ ურთერთობებში მართალია, ამის სანაცვლოს კორეული მენეჯემნტის მოუქნელობას, და მისთვის დამახასითებელ შიშს არასტანდარტული გადანყვეტილებებისა.

ისევე როგორც იაპონური, კორეული ფირმები მნიშვნელოვან ძალისხმევას იჩენენ თავისი პერსონალის განვითარებისთვის ყველა დონეზე. თუმცა იაპონური კადრების როტაციის სისტემისგან განსხვავებით ისინი უფრო დიდ ყურადღებას ანიჭებენ დადებითი ურთიერთობების ფორმირებას, ახალი პროფეციული ცოდნის და უნარების მიღების ნაცვლად. ითვლება, რომ ლოიალურობა, ერთგულება და მეგობრობის სული უფრო მნიშვნელოვანია კონპანიისთვის და მისი კულტურისთვის. კომპანიის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ აღზარდოს „მრავალმხრივი ადამიანი", ან „მრავალ მხრივად განვითარებული პიროვნება". ასეთ ადამიანს გააჩნია ზოგადი უნარები და შესაძლებლობები, მაგრამ იგი არ არის სპეციალისტი. მისი კომპანიისადმი და მისი თამაშრომლებისადმი ეჭვს არ ექვემდებარება, და უპირველესყოვლისა იგი შედის ჯგუფში ბოლო განათლება იძლევა სხვა მეთდებთან ერთად მსგავსი განნყობის შექმნას ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლებში.

უკომფლიქტობისკენ და ჰარმონიისკენ სწრაფვა. კორეული მენტალიტეტის დამხასიათებელი თვისება, რომელიც აერთიანებს მას იაპონურ და ჩინურთნა, არის უკონფლიქტობისკენ და ჰარმოოისკენ სწრაფვა. კორეულ საზოგადოებაში გაერცელებული შეჯიბრითობის და სხედასხვა დაჯგუფებეის შეტაკების მიუხედავად, ოჯახში და ორგანიზაციაში ცდილობენ თავიდან აირიდონ ღია კონფლიქტი. შემთხეევების უმრაელესობაში, მაგალითად ორ თანამშრომელს შორის არსებული უთანხმოება არ გამომჟღენდება ღია ჩხუბში, პირიქით დაიმაბელა და დაგმობილი იქნება იგივე შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი მიაწევს ღია ფორმებს გარეშემომყოფები უფრო იმას დაადანაშაულებენ იმას ვინც ღია ფორმა მისცა კონფლიქტს ვიდრე იმას ვინს რეალურადაა დამნაშავე. იგივე მიზეზით თანამშრომლურ და ოჯახურ ურთიერთობებში„ურტიერთობის გპირდაპირი გარჩევა" ძალიან იშვიათია.

სახელმწიფოს როლი. შორეული აღმოსავლეთის კულტურისთვის ყოველთვის დამახასიათებელი იყო ეტატიზმი, სახემწიფოს განსაკუთრებული როგი, რომელიც არიქებოდა არა უცხოდ, მტრულ და მექანიკურად (ამა თუ იმ ხარისხით ევროპული ან შორეულ აღმოსავლური მენტალიტეტისთვის დამახასითებელი მიდგომა), მაგრამ პირიქით, როგორ შეზღუდული ძალა, როგორც ადამიანის ბუებრივი დამცველი. სახელმწიფოს ჩარევა ხვორების სხვადასხხვა ასპექტებში ითვლებოდა სასიკეთოდ, მითუმეტეს რომ ისტორიული გამოცდილება ეუბებოდა შოორეული აღმოსაელეთი კულტურაში გაზრდილ ადამიანს: სუსტი სახელმწიფო – ეს არის საირიგაციო სისტემების კრიზისი, ეს არის შიმშილი, მძაფრი შიდა ღელვები და მომთაბარეების უფრო მძაფრი შემოჭრა .

ეს მიდგომა მიუხედავდ იმისა რომ ცოტათი შერყეულ იქნა დასავლური ფასეულობების გავრცელებით, მთლიანობა შენარშუნდა დღემდე. ძალაუფლებისადმი პატივისცემა, კანონის დაცვა დღესაც რჩება კორეული ეროვნული ხასიათის დამახასიათებელ თვისებად. სამხედრო დიქტატორების მმართველობის დროს (1948-198755) კორეული სახელმწიფო იყო ავტორიტარული და მის განკარგულებაში იმყოფებოდა მსხვილი პოლიციის აპარატი. თანამედრო სახრეთ კორეაშიც არსებობ დაძალებითი ორგანოების განვითარებული სისტემა. საკმარისი სახელმწიფოს მხრიდან მცირე ძალისხმევა, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ოფიციალური განკარგულებების შესრულება. ბიზნესში სამთავრობო ორგანოების რეკომენდაციები აღიქმება როგორც კატეგორიული ბრძანებები.

საკუთრება და მენეჯმენტი. მსხვილ კორეულ კომპანიებში, რომლებიც თავისი შინაარსით საოჯახო ბიზნეს წარმოადგენენ, საკუთრება არის მენეჯმენტის განცალკევებული. კომპანიის სათავეში დგას ან მისი მფლობელი, ან როგორც უფრო ხშირად ხდება მათი შვილები – დამფუძნებლების მემკვიდრეები. მოქმედი ხელმძღვანელი წინასწარ წყვეტს შვილებიდან ან სხვა ახლო ნათესავებიდან ვინ იქნება მისი მემკვიდრრა. ოჯახის წევრები იკავებენ უმაღლეს მმართველობით თანამდებობეს. მრავალი შვილობილი კომპანიის სათავეში ასევე დგანან ან ძმები, ან ძმის შვილები ან დაფუძნებლების შვილიშვილები, ვისი სახელი და მოქდებების ჩობოლების უმრავლესობაში ითვლება თითქმის რეგიულ კულტად. კორეელები დიდად აფასებენ ნათესაურ კავშირებს, რომელთა საფუძველზე იქმნება ნამდვილი კლანები. ეს კლანები უზრუნველყოფენ ოჯახის წევრების უსაფთხოებას.

შვილობილი კომპანიების აქციების ფლობის რთული ჯვარედინი სისტემა ნიშნავს, რომ ჩობოლი ფაქტიურად საკუთარ თავს ეკუთვნის, ხოლო ყველა სტრატეგიული გადაწყვეტილების მირება ზდება მმართველ კლანში. „უბრალო" აქციონერების ზეგავლენა, რომლებიც არ წარმოადგენენ ოჯახის წევრებს, მცირეა, და როგორც წესი „უცხო" მენეჯერები ვერ იკავებენ აღალ თანამდებობეს.

მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია. ბოლო წლების განმავლობაში სახელმწიფოს მხრიდან ზენოლის ხორციელდება მმართველობის მფლობელობისგან განცალკევების მცდელობები, რათა კონცერნების ხელმძღვანელებაში იყოს მეტი პროფესიონალი მენეჯერის,რომელიც არ იქნება პრიდაპირ დაკავშირებული მმართველ კლანთან.

პროფესიონალი მენეჯერრები და ხელმძღვანელები, რომელთა უმრავლესობა სწავლობდა ან სტაჟირებას გადიოდა აშშ-ში, წარმოადგენენ გავლენიან ძალას. მენეჯერების კორპუსის ფორმირებისას მნიშვნელოვან როლს თანამობენ პირადი კავშირები, რომლებიც ვითარდება დაბდების და განათლების ადგილას. გავრცელებული პრაქტიკაა კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ მმართველობით თანამდებობებზე დასანიშნად ყოფილი სასკოლო ან საუნივერსიტეტო მეგობრების, ასევე ბავშვობის მეგობრების მონვევა. რამოდენიმე კომპანიაში ტოპ-მენეჯრების რიგებში დონიმინირებენ რომელიმე პრესტიჟული უნივერსიტეტის კუსდამთავრებულები (სეულის ეროვნული ან იუნსეი მაგალითად).

ცხრილი19.2.2. მენეჯმენტის კორეული მოდელის ორგანიზაციული ფაქტორები

ფაქტორები	ასპექტები
მენარმეობის და მმართველობის სისტემა	საკუთრება და კომპანიის დამფუძნებლები ლიდერობა ავტორიტარიზმის და პატრნალიზმის საფუძველზე კლანების შექმნა მენეჯმენტში კონკურენტული მიზანმიმართულება
ადამიანური რესურსების მართვა	მორჩილება, შრომისმოყვარეობა, დისციპლინა მაღალი კვალიფიკაცია/ხარისხიანი განათლებახანგრძლივი დასაქმება საკუთარი თავის განვითარება
სტრუქტურა/სისტემა	იერარქიულობა დაკავშირებული და დაუკავშირებელი დივერსფიკაცია
კულტურა/პროცესი	მეზღუდული კოლექტივიზმი ჰარმონია და მდგრადობა ლოიალურობა უფროსების პატივისცემა

ძალაუფლება და ლიდერობა პატერნალიზმზე დაყრდნობით. კონფუციური ტრადიციები ხელს უნყობენ ორგანიზასიის რეგლამენტირებასა და ავტორიტარულობას. ამიტომ კორეულ კომპანიებში ძალაუფლება მმართველობი იერარქიის უმაღლეს დონეზეა კონცენტრირებული, რომელიც ინყება მმართველი თავმჯდომარიდან, პრეზიდენტიდან და ა.შ. და მთავრდება დიპეტჩერებით „ლურჯი საყელოებით". იერარქია მკაცრად არის მხარდაჭერილი ფუნქციონალური კონტრლით შტაბური ქვედანაყოფების მხრიდან (დაგეგმარება, ფინანსები, პერსონალი). გენერალური დირექტორი ან დამფუძნებელი ხშირად თვითონაა პასუხისმგებელი ყველაფერზე რაც ხდება კომპანიაში. ითვლება, რომ ხელმძღვანელი ან მმართველი პირადად არის პასუხისმგებელი თავისი დაქვენდებარებულების საქმიანობის შედეგებზე, ხოლო ისინი თავის მხრივ პაუხობენ შესაბამისი პატივისცემითა და მორჩილებით. ამასთან მენეჯერი ან მმართველი აქტიურად იქნება დაინტერესებული მისი პირადი ან ოჯახური ცხოვრებით, მონანილეობას იღებს დაბადების დღეებში ან გასვენებებში, აკეთებს საჩუქრებს სხვადასხვა მიზეზებისდა გამო და ა.შ.

მენეჯენტის სტილი და გადანყვეტილებების მიღება. მრავალი მკვლევარი გამოყოფს მენეჯმენტის კორეული სტილის ისეთ თვისებებს, როგორც იერარქიულობა, ავტორიტარიზმი, მიზანმიმართულება. ეს მართებულია, განსაკუთრები ჩობოლებტან მიმართებაში, დამფუძნებელი-მენარმეები მიდრეკილნი არიან ყველა გადანყვეტილების პრიდად მიღებისკენ. კორეაში გადანყვეტილებების მირების პროცესის ავტორიტარული ბუნება კომპანიებს აძლევ სწრაფად და მტკიცედ მოქმედებას, ისინი არ არინ დაკავებულნი იერარქიის მთლიანი ეერტიკალის ყველა ქვედანაყოფთან გადანყვეტილების შეთანხმების საჭიროებით. თუმცა, ასეთი სტილი არ პოვებს ადეკავატურ გაგებას ყველა თანამშრომლის მხრიდან, ხოლო გადანყვეტილების მირება ხდება ცოდნის და ინფორმაციის არასაკმარისი მოცულობის საფუძველზე.

გადანყვეტილების მიღება, განსაკუთრებით თუ საქმე ფინანსების მართვას ეხება, ცენტრალიზირებულია და ტოპ-მენეჯერების მხრიდან მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება, რომლლებიც გადანყვეტილებას ერთპიროვნულად ან სხვადასხვა ჩართული მხარეების მცირე ჯგუფში კონსულტაციის შემდეგ. მთლიანობაში უპირატესობა ენიჭება სწრაფ მოქმედებებს დეტალური დაგეგმარების გარეშე „ჯერ გააკეთე და მერე შეასწორე" პრინციპით. გადანყვეტილები ნარდგენა მისი შემდგომი გახილვისთვის პუში *(pummi)*, გამოიყურება როგორც გადანყვეტილების მიღების იაპონური ანალოგი რინგი. თუმცა, პუში უფრო საჭიროა საბუთებით უზრუნველყოფისთვის კომპანიის და ახალი სანარმოების ეყულა პროექტის დამუშავებისას, ასევე პასუხისმგებლობის გავრცელებისათვის მიღებული გადანყვეტილებების შესრულების მიზნით. იმის მერე რაც გადანყვეტილება მიღებული მისი

განხორციელების ვალდებულება ხდება დეცენტრალიზირებული.

ლიდერობაში მჟღენდება ოჯახური ტრადიციები გადანყეტილების მირების დროს. კორეული კომპანიის ხელმძღვანელები, განსაკუთრების დამფუძნებლები მართვისას ცდილობენ ოჯახის ან კლანის პრინციპების გამოყენებას. ტრადიციულ კორეულ ოჯახში მამა ნარმოადგენს უპირობო და პატივცემულ უფროსს. იგი ფლობს თითქმის შეუზღუდავ ძალაუფლებას და ამასთან პასუხისმგებელი ოჯახის კეთილდღეობაზე, ბავშვეის აღზრდაზე და მათი მომავლის უზრუნველყოფაზე. ოჯახური ტრადიციის შენარჩუნება საქმიან ლიდერობაში კორეულ კომპანიებში გამოიხატება მართვის ავტორიტარულ სტილში.

მ. ჩენი აღნიშნავს, რომ „გადანყეტილების ზემოდან ქვემოთ მირების პრინციპი დამახასიათებელია... ძალაუფლების დაახლოებით 80% თავმოყრილია მმართველობის უმაღლეს დონეზე და ძალიან შეზღუდული მოცულობა – საშუალო და ქვედა დონეებზე, ...თუმცა, ავტორიტარული სტილი არ არის დესპოტიზმი". ლიდერობა კორეულ კომპანიებში ასახავს კორეული კულტურის ისეთ ფასეულობას, როგორც ინვა *(inwha)*, რომელიც ნიშნავრ ჰარმონიასა და იაპონური ვა-ს (*wa*) მსგავსია. ინვა ხაზს უსმევს თანამდებობით, ძალაუფლებით და პრესტიჟით განსხვავებულ პირებს შორის ჰარმონიას (კლასიკური კონფუციური გაგება). კორეელი მენეჯერები იცავენ პირონვებათაშორის ურთიერთობებს თავის დაქვემდებარებულებთან და ცდილობენ მათი ჩივილების და საჭიროებების დამახსოერებას.

კომუნიკაცია. ფორმალური კომუნიკაცია მიღწეულია ძირითადად იერარქიის ვერტიკალზე. ვერტიკალური კომუნიკაციის დროს ხელმძღვანელები იძლევიან განკარგულებებს, ხოლო დაქვემდებარებულები იღებენ მათ. ამასთან ეს განკარგულებების ხშირად ატარებენ საერთო ხასიათს, დეტალიზაციის და სპეციფიკაციის გარეშე. დაქვემდებარებულები, როგორც მოსალოდნელია, თვითონ უნდა გაარკვიონ მათი შესრულების და გამოყენების მეთოდები და საშუალებები. თუმცა მაშინ როდესაც დირექტივები ძნელად გასაგებია ან ბუნდოვანია, მათ გააჩნიათ ხელმძღვანელებთან მიმართვის შიში. ასეთი ქცევის მიზეზი შეიძლება იყო უფროსის მხრიდან უკმაყოფილების გამონვევის ან სახის დაკარგვის შიში.

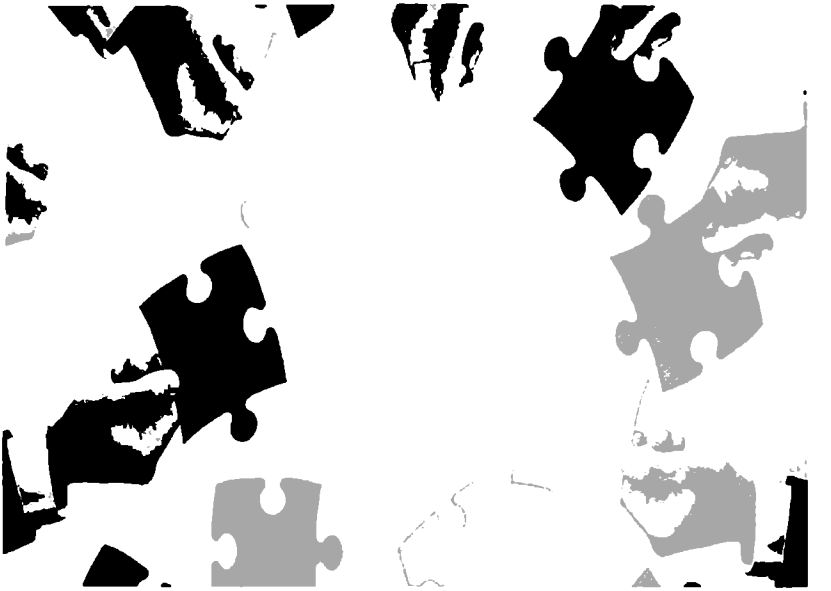
კორეული კულტურა წარმოადგენს მაღალკონტექსტუალური კულტურის თვალსაჩინო მაგალითს, რომელშიც არავერბალური, სივრცითი და ტაქტილური ნიშნები ასრულებენ მნისვნელოვან როლს კომუნიაციაში.

მ. ჩენი აღნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობის და მენეჯერების მიდრეკილება კომუნიკაციის პროცესში ზოგადი მითითებებით ოპერირებისადმი ძალაუფლების მაღალ დისტანციასთან ერთად ნარმოადგენს გაუგებრობების ძირითად წყარო კორეულ კომპანიებში. ამიტომ დაქვემდებარებულებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შეძლონ ხელმძღვანელის განზრახვების გამოცნობა და დაშიფრვა მისი ზოგადი მითითებებიდან. ხელმძღვანელებთან პირადი ახლო ურთიერთობა ეხმარება დაქვემდებარებულებს კომუნიკაციის იერარქიული ბარიერების გადალახვაში. ნათესაურ, მეგობრულ და საუნივერსიტეტო კავშირებს შეუძლიათ ურთიერთგაგების და ნდობის გაუმჯობესება, ასეთი გზით, უფრო ეფექტური კომუნიკაციის ხელშენყობით. ისინი, ვინც აღნევეს საუკეთესო კომუნიკაციას, შედეგად ქმნიან არაოფიციალურ მმართველობით წრეს კომპანიაში.

კორეელები გამოხატავენ თავშეკავებულობას ღია კომუნიკაციაში ფორმალური შეხვედრების დროს და განიცდიან სიძნელეებს საკუთარი შეხედულებების გამოხატვისას, განსაკუთრებით თუ ის ენინააღმდეგება სხვების მოსაზრებას. კორეელების კულტურული ტრადიციების არ ახდენ საზოგადოებაში გახსნილობის ნახალისებას, პირადი ახლო ურთიერთობების გამორიცხვით. თუმცა ისინი წარმოადგენენ კარგ მოსაუბრეებს არაფორმალურ სიტუაციებში, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებთან ერთდ ერთზე უშუალო ურთიერთობის დროს. ასე რომ არსებობს ხელმძღვანელებს და დაქვემდებარებულებს შორის არაფორმალური კომუნიკაციის მრავალი შესაძლებლობა.

საკონტროლო კითხვები

1. რა თავისებურებები გააჩნია საა-ს რეგიონის ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას? რა როლი ითამაშეს კულტურულმა ფაქტორებმა განვიტარების ამ პროცესში და მენეჯმენტის აღმოსავლურაზიური მოდელის ჩამოყალიბებაში?
2. რითი განსხვავდება სახელმწიფო სამრენველო და საგარეო-ეკონომიკური პოლიტიკა საა-ს ინდუსტრიალიზაციის პერიოდში? რომელი დარგები იმყოფებოდნენ სახელმწიფო მფარველობის ქვეშ 1950-1990 წწ და როგორ იცვლებოდა ეკონომიკის რეგულირების სახელმწიფო ვექტორი?
3. ამჟამად როგორ ხასიათს ატარებს ბიზნესის და სახელმწიფოს ურთიერთქმედება საა-ს ქვეყნებში?
4. რომელ ფაქტორებთანაა დაკავშირებული კორეის რესპუბიკის კონკურენტუნარიანობა ინფორმაციული ეკონომიკის დარგების რიგში?
5. ამჟამად რა პრობლემებს გაციცდის გავითარების აღმოსავლუაზიური მოდელი და რატომ? შეასძლოა თუ არა განვითარების აღმოსავლურაზიური გამოცდილების საყოველთაო გარცელება?
6. კორეის მართვის მოდელის რომელის დადებითი თვისებების ადაპტირებაა შესაძლებელი რუსეთის პირობებში?
7. რომელი მსგავსი თვისებები და განსვავებები არსებობს მენეჯმენტი კორეულ და იაპონურ მოდელებშ შორის?
8. დაასახელეთ კორეის საქმიანი კულტურის ძირითადი თვისებები პოფსტედეს ინდექსების გამოყენებით.
9. რას ნარმოადგენს იერარქია კორეულ მსოფლმხედველობაში?
10. რაში მდგომარეობს კორეელების ტრადიციული შრომითი ეთიკა?
11. რას ნარმოადგენს საქმიანი ორგანიზაციის და დაქირავებული მუშაკის ურთიერთობა კორეაში?
12. როგორ აღიქმება სახელმწიფო განსაკუთრებული როლი კორეელების მიერ?
13. რა განასახვავებს მენეჯმენტის თანამედროვე კორეულ მოელს?
14. რა თავისებურებები ახასიათებს გადანყვეტილების მიღებას კორეულ ორგანიზაციებში?



ნაწილი III
ევროპისა და დსთ ქვეყნების რეგიონული ინოვაციური კლასტერები



თავი 20
ევროპული კლასტერული ქსელები

რას ეფუძნება ევროპაში და მსოფლიოში რეგიონული განვითარების სისტემა? რა არის კლასტერი და როგორ გამოიყენება იგი მონინაეე ქვეყნებში რეგიონალური განვითარებია დაგეგმარების პროცესში?

სიტყვა კლასტერი ქართულად ნიშნავს მტევანს. მისი განმარტება პარეარდის უნივერსტეტის პროფესორ მაიკლ პორტერს ეკუთვნის. ამ განმარტებით, კლასტერი არის გეოგრაფიულად ახლო მდებარე, ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების ჯგუფის და მათთან დაკავშირებული ორგანიზაციების ერთობა, რომელთაც აერთიანებს საერთო ნიშნები. დღეს არამარტო ევროპაში, არამედ მთელ მსოფლიოში განვითარების კლასტერული

სტრატეგია მეთოდოლოგიური ისტრუმენტია რეგიონების განვითარების დაგეგმვის პროცესში.

განასხვავებენ ისტორიულად უკვე ჩამოყალიბებულ და ახალ კლასტერებს. საბედნიეროდ, საქართველოში ჩამოყალიბებული კლასტერების საკმაო რაოდენობა გვაქვს. მაგალითად მევენახობა-მეღვინეობის კლასტერი და სოფლის მეურნეობის გადამუშავების სხვა კლასტერები. ისტორიულად ხელახლა ჩამოყალიბებული ან ჩამოყალიბების პროცესში მყოფი ტურიზმის კლასტერი, სატრანსპორტო დერეფნის და სხვა კლასტერები.

ყველა ზემოჩამოთვლილ კლასტერს სნორი კლასტერულ-ინოვაციური სტრატეგიის ჩარჩოში სჭირდება მოქცევა და მათი შემდგომი განვითარების პერსპექტივების „ცივილურ ენაზე გაღათარგმნა".

ევროპის რეგიონული განვითარების საფუძველს ნარმოადგენს ინოვაციური განვითარების სტრატეგია. მაგრამ ღრმად თუ არ ჩავხედავთ და არ გეცოდინება, თუ რისგან შედგება რეგიონი, ე.წ. რეგიონული აქტივები, ვერ შევქმნით ინოვაციური განვითაების სტრატეგიას. ყველა სტრატეგიის ათვლის ნერტილი კი არის ნდობა ხელისუფლებასა და მოქალაქეებს შორის, სამი საყრდენი ნიშანსვეტი კლასტერული სტრატეგიისთვის – *ინოვაციები, ნიჭიერი ადამიანები და ქსელური კავშირების სისტემის არსებობაა.*

ქსელურ გაერთიანებებში მონაწილეობა სავალდებულო და აუცილებელი პირობაა კლასტერების ნარმატებული არსებობისთვის. ქსელები კლასტერის საიტებს სხვადასხვა პრინციპით შექმნის მიზნების, მრეწველობის დარგების, რეგიონების, ქვეყნების მიხედვით აერთიანებს.

ქსელი, როგორც ნესი, იქმნება ნარმატებული გამოცდილების გასაზიარებლად, „ნოუ ჰაუს" ნასაწევად, ინფორმაციათა გასაცვლელად. გარდა ამისა, ქსელთა არსებობა აიოლებს კლასტერულ მონიტორინგს ქვეყანაში ან რეგიონში კლასტერულ განვითარებაზე პასუხისმგებელი ორგანოების მხრიდან.

დღეს ევროპაში ფუნქციონირებს მრავალი ისეთი სახის ქსელი, რომლებიც შექმნილია სახელმნიფოთა, აგრეთვე ევროკავშირის დონეზე და მისი ინიციატივით. ერთ-ერთი ასეთი ქსელი გახდა 2009 წელს შემუშავებული, რომელიც გამიზნულია კლასტერების მართვის ეფექტურობის ასამაღლებლად, აგრეთვე საერთაშორისო კლასტერული თანამშრომლობის განსამტკიცებლად. ესაა ევროპული კლასტერული ობსერვატორია.

ევროპული კლასტერული ობსერვატორია თავისთავად ონლაინური თანამშრომლობის პლატფორმაა ორგანიზაცია-კლასტერებისა და მისი ნევრებისთვის. იგი შემუშავდა ევროკავშირის ინიციატივით.

თქვენს შეკითხვას განიხილავს ადმინისტრაციული ჯგუფი (ჯგუფები) და დაამტკიცებს ან უარყოფს. თავდაპირველ ვარიანტში, რომელიც უფრო მონაცემთა ბაზა იყო, ადმინისტრატორები აფრთხილებდნენ, რომ ყოველ პროექტს ჰქონდა არხი, რომელზეც შეიძლება ხელის მოწერა, რათა თვალყური ადევნონ მის შინაარსს, ამისთვის კი აუცილებელი არ იყო ჯგუფის ნევრობა.

მაშინვე, 2007 წლიდან, პორტალზე გაჩნდა „ევროპის კლასტერული დირექტორია"- კლასტერული ორგანიზაციების პირველი სრული კრება, რომელიც ითვლის დაახლოებით 1200 კლასტერულ ორგანიზაციას 204 რეგიონიდან.

დირექტორიაში მითითებული იყო ქალაქი და ყოველი ორგანიზაციის ვებ-მისამართი.

ვიზიტის დღესდღეობით დირექტორია ცნობარის სახით აღარაა, 2010 წელს გამოქვეყნებულია მისი ბოლო ვარიანტი მითითებით არის European Chluster Organization Directory.

დღეს ძველი ვერსიის შესაცვლელად გაჩნდა ახალი, რომელიც თავისთავად სამუშაო კლასტერული ვარიანტია და მასში თითოეულ მონაწილეს თავისი ნვლილი შეაქვს, არეგისტრირებს რა თავის კლასტერს, თავის ნერილებს კლასტერებზე, აგრეთვე ცვლის ინფორმაციას მისიების ყველაზე პროფესიულად საინტერესო მონაწილეებთან.

დღეს ამ რესურსზე რეგისტრაცია ღიაა, მაშინ, როცა სულ ცოტა ხნის ნინ მასში რეგისტრირება შეიძლოთ მხოლოდ ეს-ის ნევრ-სახელმნიფოებს. რეგისტრირება აუცილებელია, ვიზიტის იცი დიდ შესაძლებლობას იძლევა ინფორმაციის მისაღებად.

კლასტერებზე ინფორმაცია მოცემულია რამდენიმე განყოფილებაში, ესენია: ორგანიზაციები, რეგიონები, სექტორები. ყოველი კლასტერის შესახებ მოცემულია ინფორმაცია მის სფეროზე, მისაძაირზე, საიტსა და სხვა საცნობარო მონაცემებზე. იმ შემთხვე-

ვაში, როცა აუცილებელია კონტაქტი, გაიცემა უფრო დანერილებითი მონაცემები.

20.1. საწარმოთა კლასტერები – ბიზნესის ქსელური ორგანიზაციის საფუძველი

საერთაშორისო პრაქტიკაში არსებობს ისეთი ჯაჭვის მიზანმიმართული ფორმირების მაგალითები, რომელთაც ენოდათ საწარმოთა კლასტერები. თერთმეტ ქვეყანაში მოქმედი კლასტერული სისტემების შესწავლილმა გამოცდილებამ საშუალება მისცა „გაეროს სამრენეველო განვითარების ორგანიზაციის" (UNIDO-ს) სპეციალისტებს, შეემუშავებინათ ინსტიტუციური პოლიტიკის განზოგადებული კონცეფცია[1]. რომელიც მიმართული იქნებოდა ქსელური სამენარმეო კავშირების მხარდასაჭერად.

საწარმოთა კლასტერები, როგორც წესი, ყალიბდება პროგრამების ფარგლებში შემდეგი *სამი სუბიექტიდან* ერთ-ერთის ინიციატივით, ესენია: *საკუთრივ მცირე საწარმოების, ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოები* და/ან *მსხვილი კორპორაციები*. ცნობილია, რომ კონტრაქტების უმრავლესობა იდება რეგიონულ ფირმებთან ერთი და იმავე მიმწოდებლებითა და მომხმარებლებით. ეს შუდმიობა სტიქიურად აყალიბებს იმ ურთიერთდაკავშირებული საწარმო-პარტნიორების გარკვეულ ნრეს, რომლებიც მუშაობენ ადგილობრივ ჯაჭვში.

მცირე და საშუალო საწარმოები შეადგენენ სამრენეველო საწარმოების 90%-ს და უზრუნველყოფს სამრენეველო ნარმოებაში შრომისუნარიანი მოსახლეობის დასაქმებას 40-დან 80%-მდე. განვითარებად ქვეყნებში მცირე და საშუალო საწარმოების როლი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ხშირ შემთხვევაში იგი ერთადერთი შესაძლებლობაა დამატებითი სამუშაო ადგილების შესაქმნელად. მცირე ბიზნესის ძლიერი სექტორი ფრიად მნიშვნელოვანია ქვეყნის განვითარებისთვის. ამასთან ერთად მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება საფუძველია მესამე კლასის ფორმირებისთვის, რადგან მისი შეძენებით ხდება ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების განვითარება და სრულყოფა. ამასთან დაკავშირებით გარდაქმნები მცირე მენარმეობის სფეროში არა მხოლოდ ეკონომიკური პრობლემაა, არამედ გარკვეულწილად პოლიტიკურიც.

20.2. საწარმოთა კლასტერების ინტეგრაციული პროცესები

ინტეგრაციული პროცესი თავისთავად საკუთრების პოზიციიდან აქტივებზე კონტროლის დანესება და მათი მართვაა. იგი შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით. **პირველი გზა** გვხედება, როდესაც საქონლის ნარმოება და რეალიზაცია ფართოვდება კომპანიის შიდა ნყაროების ხარჯზე, ამასთან ეს პროცესი ინვევს ნარმოების ახალი სტადიის გაჩენას, ე.ი. იმ ნაკეთობის დამზადების სხვა ეტაპების გაჩენას, რომელიც ნარმოდგენილია უკვე არსებულ ბაზარზე. ასეთ ინტეგრაციას ენოდა ბუნებრივი, ვინაიდან ერთიანდება ნარმოების საკვანძო ტექნოლოგიური სტადიები. აქ გარკვეულწილად შენარჩუნებულია ნარმოების ნინა ორგანიზაცია, უნინდებური კონტროლი საკუთრებაზე და გასყიდვებია ქვეყანაზე, აგრეთვე ნელ-ნელა ფართოვდება შიდაფირმული ურთიერთობების სფერო.

მეორე გზა ვარაუდობს ბიზნესის გაფართოებას სხვა კომპანიათა აქტივების შეძენის ხარჯზე ან მიმდინარეობს *კლასიკური ინტეგრაციის* ფორმით, რომელიც ხორციელდება ერთი ფირმის მიერ მეორის შეძენის პროცესში. იგი გულისხმობს სრული კონტროლის დანესებას როგორც საკუთრებაზე, ისე აქტივების მართვაზე.

ზოგჯერ იქმნება ისეთი სიტუაცია, როცა ვერ ხერხდება სრული კონტროლის ინტეგრირებული აქტივების საკუთრებაზე, ე.ი. ვერ ხდება აქციათა აუცილებელი პაკეტის კონსოლიდირება, მაგრამ ამასთან ერთად მაინც არის შესაძლებლობა განახორციელოთ კონტროლი აქტივების მართვაზე. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს არასრული ან ასოციირებული ინტეგრაციის მოვლენასთან. ორგანიზებული მენეჯმენტის დანერგვით შეიძლება გაზრდა

[1] ამ კონცეფციის შესაბამისად საჭიროა ბიზნესის ქსელური ორგანიზაციის იდეის გავრცელება, არსებული ფირმების (რესტრუქტურიზაცია) რეგისტრირება, ასოციაციებისა და კერძო სექტორებს შორის ურთიერთობის განმტკიცება.

ხორციელოთ საკმაოდ სრული კონტროლი მისი იურიდიული გაფორმების გარეშეც იმ ფირმის საკუთრებაზე, რომელიც შედის ინტეგრირებულ სტრუქტურაში. ეს ზოგჯერ მიიღწევა, მაგალითად, ისეთი ხელშეკრულების დადებით, რომელშიც ვერტიკალური შეზღუდვებია. შედეგად ერთი კომპანია ამყარებს კონტროლს მეორის, იურიდიულად დამოუკიდებელი ფირმის ქცევაზე. ასეთ შემთხვევაში იურიდიულად დამოუკიდებელი კომპანიები, რომელთა სანესდებო კაპიტალში შეიძლება საერთოდაც არ იყოს აქციათა წილი, რომელიც ეკუთვნის აქტიურ ფირმას, ნებაყოფლობით ეთანხმებიან კონტროლს ბაზარზე მათ ქცევაზე. როცა არსებობს კონტროლი ფორმალურად დამოუკიდებელი ფირმების ქცევაზე მათ საკუთრებაზე კონტროლის უქონლობით, მაშინ ამ მოვლენას უწოდებენ კვაზიინტეგრაციას.

მაშასადამე, ძირითადი კრიტერიუმი სრულ, ნანილობრივ და კვაზიინტეგრაციად დაყოფისთვის არის აქტიური ფირმის კონტროლის ხარისხი საკუთრებაზე ბიზნესის სხვადასხვა ფორმის მართვაზე სრული კონტროლის შენარჩუნებისას. ფირმებისთვის, რომლებსაც აქვს გიგანტური საბაზრო ძალაუფლება, კვაზიინტეგრაციის გამოვლენის ეკონომიკურ ფორმებად გვეელინება ვირტუალური კორპორაციები და სტრატეგიული ალიანსები. *ქსელური გაერთიანებები და სანარმოთა კლასტერები* ყალიბდება საშუალო და წერილი ფირმებისგან, რომელთაც არ აქვთ მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლება.

მაგრამ რა ფორმებიც უნდა მიიღონ სანარმოთა კლასტერებმა, მიუხედავად ამისა, მათი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტის სახით რჩება მცირე და საშუალო სანარმოები, რომელთაც არ აქვთ საბაზრო ძალაუფლება. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ესენი არიან დარგობრივი ბაზრის მცირე მოთამაშეები, რომელთა გაყიდვათა წილი ცალ-ცალკე საკმაოდ უმნიშვნელოა. ნათქვამს დავძენთ, რომ კლასტერს შეადგენს იურიდიულად დამოუკიდებელი სანარმოები, რომელთაგან თითოეულს აქვს საკუთრების საკუთარი ფორმა. სანარმოთა კლასტერის მეორე სტრუქტურული ელემენტია ერთი ან რამდენიმე საზოგადოებრივი გაერთიანების არსებობა, რომლებიც თავიანთი საქმიანობით უზრუნველყოფენ მცირე ბიზნესის რისკების დონის შემცირებას.

მცირე სანარმოთა კლასტერები სავარაუდოდ იქმნებოდა სტიქიურად. სპონტანურად შექმნილი სანარმოთა კლასტერი, როგორც ჩანს, ყველაზე ძლიერი ტიპია სიცოცხლისუნარიანობის თვალსაზრისით. ასეთ გაერთიანებაში ბიზნეს-ლიდერებმა იციან, რა და როგორ გააკეთონ, და აკეთებენ თავიანთ სამუშაოს. სანარმოთა კლასტერის სპონტანურად ჩამოყალიბების მაგალითი შეიძლება იყოს კლასტერი ტუტლინგენში. ქირურგიული ინსტრუმენტების წარმოებაზე გადასვლა იქ დიდწილად პროეოცირებული იყო ზოლინგენიდან კონკურენტი დანების მნარმოებელთა წარმატებებით. XX საუკუნის დამდეგიდან ქირურგიული ინსტრუმენტების სახეების რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა. ბაზარმა აიძულა მნარმოებლები, მიემართათ ბიზნესის ხელახალი პროფილირებისთვისაც და სანდო ურთიერთობების დამყარებამდეც ამ რეგიონის მნარმოებლებს შორის.

მაგრამ, გარდა სპონტანური შექმნისა, სანარმოთა კლასტერებს შეუძლია ჩამოყალიბება *შეგნებულადაც (გაცნობიერებულად) ან ხელოვნურადაც.* ასე, მაგალითად, პაკისტანში, ერთ-ერთ რაიონზე დიდი ბრიტანეთის ბატონობის განმტკიცებასთან ერთად საჭირო გახდა ცივი იარაღის ნარმოებასა და გაყიდვაზე კონტროლი, რადგან ეს უკანასკნელი ხშირად ხვდებოდა მეამბოხეთა ხელში. ამასთან ერთად, კოლონიურმა ჯარებმა გახსნეს ქრისტიანული მისიის ჰოსპიტალი, რომელსაც სჭირდებოდა ქირურგიული ინსტრუმენტები. სამედიცინო ინსტრუმენტების ბაზარი ყალიბდებოდა ხელოვნურად. შესაბამისად, კლასტერი ამ რაიონში _ ესაა კოლონიური ადმინისტრაციის, ე.ი. ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების ძალისხმევის პროდუქტი.

ნარმატებული სანარმოთა კლასტერის შექმნა შესაძლებელია იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მცირე და საშუალო ფირმების მენარმეებს ადრე არასოდეს არ ჰქონიათ საქმიანი კონტაქტი ერთმანეთთან. კლასტერების შექმნის საკვანძო ელემენტია მის მონაწილეებს შორის ნდობის საკმაო დონე, რომელიც მიიღწევა ურთიერთშესაბამისის გზით სპეციალურად მომზადებული გარე აგენტის (`ქსელური ბროკერის~) შუამავლობით. ქსელური ბროკერი შეიძლება დაიქირავონ თავად კლასტერის მომავალმა მონაწილეებმა, *მსხვილი კაპიტალის* ნარმომადგენლებმა, რომელებიც ისწრაფვიან შევიდნენ მოცემულ რეგიონულ ბაზარზე, ასევე დაიქირავონ ადგილობრივი *ადმინისტრაციის ინიციატივით.* ასეთ შემთხვევაში ჩვენ საქმე გვაქვს *ხელოვნურად* შექმნილ სანარმოთა კლასტერთან.

ხელოვნურად ჩამოყალიბებული სანარმოთა კლასტერის შექმნა შეიძლება დასრულდეს წარმატებულად და მაშინ იქმნება ნარმატებული ან უალრესად მტკიცე სანარმოთა კლასტერი. ეს ნიშნავს, რომ კლასტერში არსებულმა ბიზნესმენებმა იციან, 'რა აკეთონ~, მაგრამ ყოველთვის არ იციან, ნაყოფიერად ერთად „როგორ~ უნდა იმუშაონ. ამ დახმარებას კლასტერი იღებს გარედან _ ან ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოებიდან, ან მსხვილი ბიზნესიდან.

არსებობს აშკარა და გამოუაშკარაებელი კლასტერები. პირველ შემთხვევაში მცირე სანარმოთა კლასტერი წარმოადგენს დოკუმენტურად გაფორმებულ სტრუქტურას, ე.ი. რეგისტრირებულ კლასტერს. მეორე შემთხვევაში იგი იურიდიულად მოუკიდებელი მცირე და საშუალო სანარმოების არაფორმალური ერთობლიობაა, ე.ი. გამოუაშკარაებელი კლასტერი. თუმცა როგორც პირველ, ისე მეორე შემთხვევაში კლასტერი იურიდიულად დამოუკიდებელი იმ სანარმოების ერთობლიობაა, რომელნიც პრაქტიკულად არ ფლობენ საბაზრო ძალაუფლებას; ესაა სანარმოები, რომლებიც ენევიან შეთანხმებულ და კოორდინირებულ ბიზნესს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კლასტერის მონაწილეების აქტივების საკუთრებაზე კონტროლის უქონლობისას ყალიბდება და მკაცრადაც კონტროლდება საერთო აქტიევების მართვა.

საწარმოთა აშკარა კლასტერები აგრეთვე იყოფა: *რეალურად და ცრუდ. რეალურს* მიეკუთვნება სანარმოთა კლასტერები, რომელთაც შეუძლიათ რაციონალურად გამოიყენონ შეზღუდული რესურსები. კლასტერში შესვლა ხელს უწყობს რესურსების ალოკაციის ზრდას. *ცრუ* კლასტერები წარმოდგენილია ვრცელი მრავალფეროვნებით. ზოგჯერ კლასტერებს მიაკუთვნებენ მცირე სანარმოებს, რომლებიც მუშაობს ბაზარზე დომინირებულ ფირმასთან. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს სანარმოთა ჯგუფთან, რომელიც იმყოფება დომინირებული ფირმის ეგრეთ ნოდებული "ფასიანი ქოლგის"ქვეშ, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში მცირე სანარმოების კლასტერთან. ასეთი ნარმონაქმნები დომინირებული ფირმის საბაზრო ძალაუფლების გამცილებლებია და არ შეესაბამება სანარმოთა კლასტერების ეკონომიკურ ბუნებას.

იმის მიხედვით, განაცხადა თუ არა თავის თავზე სანარმოთა კლასტერმა საკანონმდებლო დონეზე, ჩვენ უნდა დაეყოთ ისინი *აშკარა და გამოუაშკარაებელ* სანარმოთა კლასტერებად. სანარმოთა კლასტერები ნარმოშობის ხასიათით შეიძლება იყოს *სპონტანური* ან *მიზანმიმართულად* შექმნილი. მეორეს ზოგჯერ უნოდებენ *ხელოვნურად შექმნილ* სანარმოთა კლასტერებს. აშკარა სანარმოთა კლასტერები აგრეთვე იყოფა *რეალურად*, ანუ *ნამდვილად* და *ცრუდ*.

მაშ ასე, ეემყარებით რა მოყვანილ კლასიფიკაციას, შეიძლება განზოგადებულად გამოვყოთ აშკარა სანარმოთა კლასტერების კლასიფიკაციის შემდეგი კრიტერიუმები.

ჯერ ერთი, სანარმოთა კლასტერები შეიძლება განვასხვავოთ საქმიანობის შედეგებით: კლასტერები, რომლებიც ანარმოებენ საქონელს, ანუ *საწარმოთა სამრეწველო კლასტერები* და კლასტერები, რომლებიც ენევიან *მომსახურებას*.

მეორე, სანარმოთა სამრენეველო კლასტერები შეიძლება დაეყოთ *ინდუსტრიულებად*, რომლებიც ანარმოებენ ტრადიციულ საქონელს და *ინტელექტუალურებად*, ანუ *ინოვაციურებად*, რომლებიც ისნრაფვიან შექმნან პრინციპულად ახალი გადაწყვეტილება მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

მესამე, სანარმოთა ინდუსტრიული კლასტერები შეიძლება დაიყოს დარგობრივი ნიშნით _ *მომპოვებელ* და *გადამამუშავებელ* კლასტერებად. დაყოფა შეიძლება დავიყვანოთ უფრო დეტალურ სახელწოდებამდე დარგობრივი კუთვნილების მიხედვით.

მეოთხე, ინოვაციურ კლასტერებს აქვს გამოვლენის უფრო იშვიათი ფორმები (ეგზოტიკური) როგორც, მაგალითად, ისინი, რომლებიც ნარმოდგენილია ბრაზილიაში ინოვაციური პოლიტიკის და ტექნოლოგიების საერთაშორისო კონფერენციაზე.

მეხუთე, ზომების მიხედვით სანარმოთა კლასტერები იყოფა *მცირე*, *საშუალო* და *მსხვილებად*, ამასთან ითვალისწინებენ ერთ ან რამდენიმე პარამეტრს.

მეექვსე, სანარმოთა კლასტერებს ბაზარზე ქცევის ტიპის მიხედვით ყოფენ *დამცავებად* და *აგრესიულებად*.

მეშვიდე, ასხვაებენ *ჩვეულებრივ* და *დომინირებულ* სანარმოთა კლასტერებს, ზოგჯერ კი _ *ლოკალურს, ეროვნულსა* და *გლობალურს*.

სანარმოთა კლასტერში არის სიტუაცია, როდესაც არ არის კონტროლი კლასტერის

მონაწილეთა აქტივების საკუთრებაზე, თუმცა ამ დროს მკაცრად კონტროლდება საერთო აქტივების მართვა. სანარმოთა კლასტერი შეიძლება განიხილებოდეს როგორც რაღაც სამეურნეო რგოლი: იგი შედგება კერძო აქტივების ნაკრებისგან, რომელიც გაერთიანებულია მათ მართვაზე საერთო კონტროლით, ასევე საზღვრების გამოუაშკარავებელი კონფიგურაციისგან.

მაინც რა განსაკუთრებული მომენტი მონმობს, რომ დარგობრივ ბაზარზე ფუნქციონირებს სანარმოთა კლასტერი? სანარმოთა კლასტერის ყველაზე მარტივი გამოვლინებაა ერთი ან რამდენიმე სამოქალაქო ინსტიტუტის გაჩენა ბაზარზე, რომლებიც ამა თუ იმ ხარისხით ხელს უნყობს მცირე სანარმოთა ნარმატებულ მუშაობას. თუკი ნარმოშობილი სამოქალაქო ინსტიტუტი ისრაფვის დახმარება გაუნიოს მცირე სანარმოებს ბიზნესის გამართვაში, კადრების მომზადებაში, ტექნოლოგიური სიახლეების შეძენაში ან მზა პროდუქციის გასაღების ტვირთს უმსუბუქებს, ასევე მონაწილეობს ნედლეულის და ნახევარფაბრიკატების შესყიდვის გარიგებებში, მაშინ ეს ნიშნავს, რომ მცირე სანარმოები ორგანიზებულია კლასტერში.

სანარმოთა კლასტერის საქმიანობის გამოვლენის მეორე მომენტია საგადასახადო გადასახდთა მოცულობის ზრდა მცირე სანარმოებისთვის. ეს ნიშნავს, რომ ბიზნესი ხდება გამჭვირვალე და ცდილობს გადაიხადოს გადასახადები.

თუკი შეინიშნება შიდა მოთხოვნის მკვეთრი ზრდა რეგიონში მცირე ბიზნესის საქმიანობის ხარჯზე, მაშინ სავსებით შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ იზრდება სამეწარმეო აქტიურობა, შესაბამისად კი მაღლდება სანარმოთა კლასტერის გაჩენის შესაძლებლობა.

მოსახლეობის თვითდასაქმების ზრდა რეგიონში და გადახდათა შემცირება დასაქმების უქონლობის გამო აგრეთვე არის იმის ერთ-ერთი ნიშანი, რომ ამ ადგილას გაჩნდა სანარმოთა კლასტერი.

თუკი არსებობს გამოცდილების გადაცემის პრაქტიკა ერთი კომპანიიდან მცირე ბიზნესის სხვა ნარმომადგენლებზე მნიშვნელოვანი ანაზღაურების გარეშე, იმ ფონზე, რომ კომპანიები კადრების მომზადებაზე მომსახურებას უნევს სხვა რეგიონებს მნიშვნელოვანი საფასურით, მაშინ ასეთი მოვლენა შეიძლება აიხსნას ბაზარზე სანარმოთა კლასტერის არსებობით.

ზოგჯერ მცირე სანარმოები ქმნიან ფონდებს რისკების დასაზღვევად. თუკი გადახდა ფონდიდან მნიშვნელოვნად შემცირდა და მოქმედებს რისკების განაწილების სისტემა კომპანიათა გარკვეულ წრეს შორის, მაშინ ეს აგრეთვე შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ბაზარზე სანარმოთა კლასტერის გაჩენის შედეგი.

კლასტერის გამოვლენის, განსაზღვრის და აღწერის პროცესი სტანდარტიზებული არაა. სხვადასხვა მკვლევარი შეიმუშავებს საკუთარ მეთოდებს. მოვიყვანთ სანარმოთა კლასტერის ხელოვნურად შექმნის ერთ-ერთ შესაძლო სცენარს. თავისი ჩამოყალიბების პროცესში სანარმოთა კლასტერი, როგორც წესი, *გადის ბუთ სტადიას: 1. პოტენციური მონაწილეების ავიტაციას და მოტივაციას; 2. საერთო სტრატეგიის შემუშავებას; 3. პილოტურ პროექტს; 4. სტრატეგიულ პროექტსა; 5. თვითრეგულაციის სტადიას.*

პირველი სტადია თავის თავში მოიცავს ინიციატივათა ნაკრებს, რომლებიც უნდა დაეხმაროს ბიზნესის მონაწილეებს:

- ✓ კრიტიკული მასის~ გამოვლენა მცირე და საშუალო სანარმოებისთვის, რომლებიც განიცდის მსგავს პრობლემებს ბიზნესში;
- ✓ მათ მიერ კლასტერის უპირატესობათა გაგების მიღნევა;
- ✓ საქმიან ძალისხმევათა გაერთიანების მომხრეთა ჯგუფის ჩამოყალიბებაში.

ურთიერთშესწავლის პროცესი გამარტივებული სახით ითვალისწინებს ურთიერთქმედებას ადგილობრივი ბიზნესის ნარმომადგენლებთან საცდელი პროექტების საფუძველზე რისკების დაბალი დონით. მომავალი კლასტერის მონაწილეებს შორის ურთიერთნდობის დონის ამაღლების კვალობაზე ინყება უფრო რისკიან პროექტებზე თანდათანობით გადასვლა.

ამ პერიოდში ინიციატორი (ქსელის ბროკერი, ანუ ადგილობრივი ადმინისტრაციის ნარმომადგენელი) ატარებს ყველა დაინტერესებული პირის საჯარო მასშტაბურ შეხვედრებს, რომლებზეც პროეცირდება ბიზნესის ქსელური ორგანიზაციის უპირატესობები და განისაზღვრება მისი შესაძლო გამოყენება. ამ აქციების შედეგად მეწარმეებს შეუძლიათ გამოთქვან ამ იდეის გარშემო გაერთიანების სურვილი, რომლის აქტუალურობას აცნობი-

ერებს თითოეული მათგანი. აშკარაა, რომ, გარდა ურთიერთქმედების მიზნისა და სურვილის გაცნობიერებისა, ჯგუფის მონაწილეთა რიცხვზე შეზღუდვა არ არის, თუმცა ფირმათა განლაგების სიახლოვე და მონაწილეთა საბოლოო რიცხვი ხელს უნყობს დანახარჯების შემცირებას ქსელის ორგანიზებისას.

როგორც კი შეიქმნება ერთობლივი საქმიანობისთვის მზადმყოფნ ბიზნესმენთა ჯგუფი, აუცილებელია სანარმოთა კლასტერის სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, ვარაუდობს საერთო პრობლემების და შესაძლებლობების ანალიზს, სანარმოთა კლასტერში არსებული სანარმოების ერთიანი სამუშაო გეგმის და კავშირის სტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

ამ სტადიაში აუცილებელია გულდასმით გააანალიზონ ჯგუფის ყველა მონაწილის პრობლემები და გამოავლინონ მათი ნარმოშობის მიზეზები, ვინაიდან მენარმეები დამოუკიდებლად ყოველთვის ვერ აქცევენ სათანადო ყურადღებას ასეთ ანალიზს, დაკავებულნი არიან რა ბიზნესის მიმდინარე საკითხებით. შემდეგ, გეგმის მომზადებისას, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიაღწიონ ურთიერთგაგებას ერთობლივი საქმიანობის იმ ამოცანებთან დაკავშირებით, რომელთაც უნდა ჰქონდეს როგორც ხარისხობრივი, ისე რაოდენობრივი მაჩვენებლები, ისინი უნდა იყოს საკმაოდ მარტივი, გასაგები და შეესაბამებოდეს ჯგუფის დადგენილ მიზნებს. იმავდროულად ჯგუფი განსაზღვრავს თავის იურიდიულ სტატუსს და აყალიბებს შიდა საორგანიზაციო პრინციპებს.

რეალურ პირობებში პილოტური პროექტის სტადიაში მუშავდება ურთიერთქმედების ტექნოლოგია ნარმოქმნილი კლასტერის შიგნით. ასეთი პროექტები შეიძლება იყოს გამოფენა-ბაზრობების ერთობლივი ორგანიზება, ნედლეულის ერთობლივი შესყიდვა და პროდუქციის საერთო კატალოგის მომზადება და ა შ. საპილოტე პროექტები მონოდებულია, ერთი მხრივ, აჩვენოს, სანარმოთა კლასტერის ეფექტიანობა მოკლევადიან პერიოდში და, მეორე მხრივ, გაამხნევოს ფორმირებადი კლასტერის მონაწილეები გრძელვადიანი თანამშრომლობისთვის.

საცდელი პროექტების ნარმატებული რეალიზაცია გზას უხსნის შემდეგ ეტაპს-სტრატეგიული ხასიათის პროექტების შემუშავებას, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ, მიაღწიონ სპეციალიზაციის და შრომის განაწილების აუცილებელ დონეს კლასტერში. ამ სტადიაში შესაძლებელია აგრეთვე რესურსების გაერთიანება, ახალი სანარმოების შექმნა, ორიგინალური ტექნოლოგიების დანერგვა და კლასტერისთვის საერთო ბრენდის მომზადება.

დასკვნით სტადიაში სანარმოთა კლასტერი უკვე დამოუკიდებლობის აუცილებელ დონეზეა, როცა მისი გარედან მხარდაჭერა არააქტუალურია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აღინიშნოს დამკვიდრებული მცდარი მოსაზრება, თითქოს კლასტერების ფორმირებისას სინერგიული ეფექტი მიიღწევა სხვებთან ერთად შიდა კონკურენციის ლიკვიდაციის ხარჯზე. პირიქით, სანარმოთა კლასტერის წევრებს შორის კონკურენცია ხშირად არის საკმაოდ მკაცრი. მაგრამ ის არ არის მოსაშორებელი ფაქტორი ინფრასტრუქტურის ერთობლივი შექმნისას, მიმნოდებლებთან ურთიერთქმედებისას, ახალ ბაზრებზე გასვლისას.

იქიდან გამომდინარე, თუ განვითარების რომელ სტადიაზეა სანარმოთა კლასტერი, მათ ყოფენ შემდეგნაირად: *პრეკლასტერი (აგლომერატი), აღმოცენებული, განვითარებადი, მომწიფებული და ტრანსფორმირებადი კლასტერი.* ასეთი კლასიფიკაცია, რომელიც ემყარება სანარმოთა კლასტერის განვითარების მდგომარეობის კრიტერიუმს მისი ტრანსფორმაციის ციკლში, ვარაუდობს, რომ პირველ ეტაპზე გაჩნდება აგლომერატი (ანუ პრეკლასტერი) და რეგიონში არსებობს მცირე ბიზნესის ნიგი კომპანიები.

ციკლური განვითარების მეორე სტადია (აღმოცენებადი კლასტერი) გულისხმობს, რომ რეგიონში ჩნდება რამდენიმე კომპანია, რომლებიც გაერთიანებულია კლასტერის საქმიანობის `საკვანძო~ სფეროს გარშემო; ეს კლასტერი აფართოებს თანამშრომლობის ზოგად პერსპექტივებს.

კლასტერის (განვითარებადი კლასტერი) განვითარების ციკლის მესამე სტადია ხასიათდება იმით, რომ კლასტერული ორგანიზაციის შესაძლებლობებით მოზიდული ახალი მონაწილეები მოდიან რეგიონში, ნარმოიშობა ახალი ურთიერთკავშირი. სნორედ ამ სტადიაზე ჩნდება კლასტერის მონაწილეების ნამდვილი გაერთიანება არაფორმალური ნიშნებით.

სანარმოთა კლასტერის განვითარების (მომწიფებული კლასტერი) მეოთხე ციკლურ სტადიაზე აღნევენ მონაწილეთა კრიტიკულ მასას და კლასტერი ავითარებს კავშირს რეგიონის ფარგლებს გარეთ. ეს სტადია ხასიათდება კლასტერის შიგნით ახალი ფირმების დინამიკური განვითარებით.

მომწიფებული კლასტერი- თანამედროვე ბიზნესის უკვე შემდგარი მოვლენა. ბაზრისა და ტექნოლოგიების ცვლილებასთან ერთად ცვლილებები ხდება კლასტერშიც. კლასტერის მონაწილეების ბიზნესის გადასარჩენად და სტაგნაციის აღსაკვეთად მომწიფებული კლასტერის მონაწილეები კონცენტრირდებიან ახალი შესაძლებლობების, პროდუქტების ან ტექნოლოგიების გარშემო. სანარმოთა კლასტერი ამ სტადიაზე იწყებს ტრანსფორმირებას ან რამდენიმე ახალ კლასტერად, ან იცვლის თავისი პროდუქციის ძირითად მახასიათებლებს. ციკლური განვითარების ბოლო სტადიას უნოდებენ `ტრანსფორმირებად კლასტერს~.

კლასტერების კლასიფიკაციის მოცულობით-დინამიკური მოდელი, რომელიც ნარმოადგინეს ჩარლი კარლსონმა, შარლოტა მელენდერმა და თომას პაულსონმა შეედური საერთაშორისო ბიზნეს სკოლიდან, ითვალისწინებს გარდაქმნის დინამიკის ანალიზს სანარმოთა კლასტერის შინაარსში. ავტორები გამოყოფენ კლასტერის განვითარების სამ მდგომარეობას: *სტაბილურს, განვითარებადსა და შემცირებულ სანარმოთა კლასტერს.*

- სტაბილურ კლასტერში სამუშაო ადგილების რაოდენობა წლის განმავლობაში უმნიშვნელოდ იცვლება.
- განვითარებად კლასტერში სამუშაო ადგილების რაოდენობა იზრდება.
- შემცირებულ კლასტერში სამუშაო ადგილების რაოდენობა იკეცება.

მაშ ასე, სანარმოთა კლასტერები სიმწიფის დონისდა მიხედვით იყოფა ერთ შემთხვევაში აგლომერატულ, აღმოცენებად, განვითარებად, მომწიფებულ და ტრანსფორმირებად კლასტერებად. სხვა კრიტერიუმების თანახმად, რომლებშიც გათვალისწინებულია სამუშაო ადგილების რაოდენობის ცვლილება, სანარმოთა კლასტერები იყოფა *სტაბილურებად, განვითარებადებად და შემცირებულებად.*

ეკონომიკურ განვითარებასა და ინოვაციებს შორის არსებობს მკაფიო ურთიერთკავშირი. ქვეყნებს მაღალტექნოლოგიური სანარმოების დიდი შემადგენლით აქვს ბევრად საუკეთესო ეკონომიკური მაჩვენებლები და მოსახლეობის ცხოვრების დონე. ფართო გაგებით, ინოვაციებში გულისხმობენ ბიზნესის ეფექტიანობის და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების საშუალებას. ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობამ განსაზღვრა ეკონომიკის ინოვაციური სექტორის განვითარება, როგორც ძირითადი პრიორიტეტი. მაგალითად, 2012 წელს კანადის მთავრობამ მიიღო ქვეყნის განვითარების ინოვაციური სტრატეგია, რომლის საკვანძო ელემენტია უკიდურეს შემთხვევაში 10 საერთაშორისოდ აღიარებული ინოვაციური კლასტერის განვითარება 2020 წლისთვის.

გასული საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს აშშ-ის კანზასის შტატში მსხვილი სამრენველო კაპიტალის აქტიური მონაწილეობით შტატის მთავრობამ და საკანონმდებლო კრებამ კურსი აიღო შტატის ეკონომიკის ტრანსფორმაციაზე. რამდენიმე ორგანიზაცია ძირითად როლს ასრულებს შტატის ეკონომიკის განვითარებასა და ტრანსფორმაციაში: კანასისი საერთაშორისო კორპორაცია დაკავებულია სტრატეგიული დაგეგმვითა და მართვით; კანასისი სავაჭრო და საბინაო დეპარტამენტი პასუხს აგებს შტატის ეკონომიკის განვითარებაზე ტრადიციული მეთოდებით და კანასისი ტექნოლოგიურ-საწარმოო კორპორაცია, რომლის საქმიანობა ეძღვნება ეკონომიკის ინოვაციური დარგების სტიმულირებასა და განვითარებას, ასევე ურთიერთქმედებას სამეცნიერო და სასწავლო დანესებულებებთან, კურირებს ტექნოლოგიის და ინოვაციის კომერციალიზაციას, სამუშაო ადგილების შექმნას.

ყველა ამ ორგანიზაციას აქვს საორგანიზაციო-მმართველობითი სტრუქტურა, რომელიც მნიშვნელოვანწილად იმეორებს აშშ-ში მსხვილი ბიზნესის სტრუქტურას. მართვა ხორციელდება დირექტორთა საბჭოს მეშვეობით, რომელიც შედგება 20-ზე მეტი ნევრისგან და მასში შედიან შტატის მსხვილი ბიზნესის წარმომადგენლები. კერძო ბიზნესი ხელმძღვანელ როლს ასრულებს პროგრამების დასმის, მიმართულებისა და რეალიზაციის განსაზღვრაში; ამ პროგრამებს ახორციელებენ მოცემული სააგენტოები. ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების მიზნით შეირჩა ციკლური მიდგომა ახალი ტექნოლოგიების დანერ-

გვის და კომერციალიზაციის დასახმარებლად.

მიდგომის არსია ახალი პროდუქტების და მომსახურების განვითარების სტადიების გამოყოფა კონცეფციის გაჩენის მომენტიდან ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციამდე. ბუნებრივია, განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე პროცესში მონაწილეობს სხვადასხვა მონაწილე _ მეცნიერები, ინჟინრები, მენარმეები, კორპორაციები. ზემოაღნიშნული სააგენტოების ამოცანაა ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლაში დახმარება ინოვაციური ტექნიოლოგიების აუცილებელი კომერციალიზაციის პრინციპის დაცვით. გარდა ამისა, შეიძლება გამოვყოთ სამი ძირითადი მიზანი, რომლებიც ეკისრება კანზასის შტატის ეკონომიკის განვითარების და ტრანსფორმაციის ორგანიზაციას:

- სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამების ჩატარება და უნივერსიტეტების და კვლევითი ინსტიტუტების ურთიერთქმედების ორგანიზაცია კერძო ბიზნესთან;
- სპეციალიზებული საინვესტიციო პროგრამების და ფონდების შექმნა შტატის ეკონომიკაში ვენჩერული კაპიტალის მოზიდვის მიზნით;
- საშუალო და მცირე ბიზნესის დახმარება, მათ შორის მცირე და საშუალო ბიზნესში ნარმოების სეგმენტების გამოყოფის და გადაცემის სპეციალიზებული პროგრამების შექმნის ხარჯზე.

2002 წელს კანზასის შტატის გუბერნატორის შეკვეთით ჩატარდა შტატის ეკონომიკის განვითარების მდგომარეობასა და პერსპექტივაზე გამოკვლევა; ამ კვლევის ფარგლებში გამოიყო და შეფასდა შტატის სანარმოთა კლასტერები. კვლევა ჩაატარა სტრატეგიის და კონკურენტუნარიანობის ინსტიტუტმა მ. პორტერის ხელმძღვანელობით.

მ. პორტერის გამოკვლევების მონაცემთა თანახმად, ლოკალურ კლასტერებს, რომლებიც შედგება მცირე და საშუალო სანარმოებისგან, შეაქვს მთავარი წვლილი სამუშაო ადგილების შექმნაში _ ახალი სამუშაო ადგილების საერთო რაოდენობიდან 2/3-მდე. იმავდროულად ეროვნული კლასტერები რეგიონის კეთილდღეობის ზრდის, ახალი ტექნოლოგიების და ინოვაციების განვითარების 'დრაივერია~. ეს აიხსნება იმით, რომ ეროვნულ კლასტერებს შეუძლიათ მიაღწიონ დიდ ეფექტიანობას, მათი ზრდა შეკავებული არაა ლოკალური ბაზრების ზომებით, ხოლო მათი ნარმატება ქმნის მოთხოვნას და გარემოს ლოკალური კლასტერებისთვის. კანზასის შტატის კლასტერების შეფასების ძირითადი კრიტერიუმებია: ორგანიზაციაში პატენტების რაოდენობა, სამუშაო ადგილების რაოდენობა, სამუშაო ადგილების შექმნის დინამიკა და შრომის ანაზღაურების დონე.

კანზასის შტატში გამოყვეს და შეისწავლეს 41 ეროვნული კლასტერი. კლასტერები იყო კლასიფიცირებული შტატის ეკონომიკაში დაკავებული ადგილის მიხედვით და დინამიკაში ცვლილებებით ბოლო 10 წლის განმავლობაში.

ინოვაციური კლასტერების განვითარების გამოცდილება სპეციალიზებული სააგენტო „კანზასის ტექნოლოგურ სანარმოთა კორპორაციების" ეგიდით საინტერესოა და საჩვენებელი. ჯერ ერთი, ინოვაციური კლასტერების ნარმოშობა კანზასის შტატში მოხდა არა ბაზრის წნეხით, არამედ დეტალურად დაგეგმილი და განხორციელებული განვითარების პროგრამის შედეგად. შტატის ხელისუფალთა და უმსხვილეს კორპორაციათა მიზანმიმართული ერთობლივი პროგრამა ორიენტირებული იყო შტატის ეკონომიკაში ვარდნის გადალახვაზე და ტრადიციული ეკონომიკის (უპირატესად სასოფლო-სამეურნეო) ცოდნის ეკონომიკად (ინოვაციურში) ტრანსფორმაციაზე.

მეორე, ინოვაციური კლასტერები ნარმოიქმნა იმ კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურის და შიდა ბაზრის მქონე რეგიონში, რომელიც უზრუნველყოფს მოთხოვნას ინოვაციებსა და ტექნოლოგიებზე.

მესამე, კანზასის შტატის ინოვაციური კლასტერები მსხვილი დამქირავებლებია. დასაქმების ზრდა, განსაკუთრებით ინოვაციათა სფეროში, „კანზასის ტექნოლოგურ სანარმოთა კორპორაციების" პროგრამის ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი კრიტერიუმია შტატის მთავრობის მიერ.

მეოთხე, სამოქალაქო ინსტიტუტების უშუალო როლი უმნიშვნელოა. ინოვაციური კლასტერების განვითარების მართვის სისტემაში არსებობს მკაცრი იერარქია და გაყოფის სფეროების განაწილება. შტატის მთავრობის აუდიტორები უზრუნველყოფენ კონტროლს „კანზასის ტექნოლოგურ სანარმოთა კორპორაციების" და მონათესავე სტრუქტურების ფინანსურ საქმიანობაზე. სტრატეგიულ კვლევათა და შემუშავებათა სპეციალი-

ზებული ფონდი ახორციელებს საერთო ზედამხედველობას სამეცნიერო კვლევების პროცესზე, თემატიკასა და შედეგიანობაზე უნივერსიტეტებში, პროგრამის მონაწილეებში.

მეხუთე, „კანზასის ტექნოლოგურ სანარმოთა კორპორაციების", ინოვაციურ კლასტერებს აქვს სრული მხარდაჭერა შტატის მთავრობის, მსხვილი კორპორაციების და რიგი ფედერალური ინსტიტუტების მხრიდან.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ „კანზასის ტექნოლოგურ სანარმოთა კორპორაციების" ინოვაციური კლასტერების კომპლექსი შტატის ეკონომიკის განვითარების მიზნობრივი პროგრამის პროდუქტია, ეს პროგრამა წარმატებულია და კვლავ ვითარდება, კანზასის შტატში კლასტერების დახმარებით შეიქმნა ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების მექანიზმი.

ეს გამოცდილება მიზანშეწონილი იქნებოდა გვეცადა ქართულ სინამდვილეში და გამოგვეყენებინა ძალისხმევათა კონსოლიდაციის სფეროში ინოვაციური მცირე მენარმეობის განვითარების საქმეში.

20.3. დიდი ბრიტანეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები

დიდ ბრიტანეთში სახელმნიფო მნიშვნელობა ენიჭება ინოვაციური რეგიონული კლასტერების განვითარებას. დიდი ბრიტანეთის ინოვაციური კლასტერები დღეს არა მარტო ქვეყანასა და რეგიონში, არამედ მთელს მსოფლიოში ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ახალი ტექნოლოგიების შექმნისა და ტრანსფერის საქმეში.

• **ტექნოლოგიის ტრანსფერის ედინბურგის ცენტრი.** ტექნოლოგიის ტრანსფერის ედინბურგის ცენტრმა თავისი პირველი ოფისი გახსნა 1987 წელს ედინბურგის სამეფო უნივერსიტეტში. მას შემდეგ იგი გაფართოვდა, შექმნა რა ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანი საშუალება უნივერსიტეტის კვლევით ლაბორატორიებსა და ბიზნესის სამყაროს შორის. ედინბურგის ცენტრი მაღალ დონეზე მონყობილ ოფისებს სთავაზობს დამწყებ კომპანიებსა და ჯგუფებს, რომელიც კვლევებით და პროგრამების შემუშავებით არიან დაკავებულნი. ზუსტად რომ ვთქვათ, ედინბურგის ტექნოლოგიის ტრანსფერის ცენტრი იყენებს თავის კავშირს უნივერსიტეტთან, აძლევს რა საკუთარი ბიზნესის დამწყებთ უნივერსიტეტის ლაბორატორიებთან ურთიერთქმედების გამარტივებულ სქემას, რითაც ახდენს ერთობლივი სამეცნიერო კვლევების ოპტიმიზირებას და ამარტივებს მომავალი თანამშრომლობის ორგანიზაციას. გარდა კვლევებისა და პროექტების შემუშავებისა, ედინბურგის ცენტრი ბიზნესის განვითარების თავდაპირველ ეტაპზე ეხმარება დამწყებ კომპანიებს, მათ შორის კონსულტაციებით გამოცდილ ბიზნესმენებთან, მათთვის ანყობს სემინარებს, აძლევს რა საინფორმაციო ქსელის გამოყენების და, რაც ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობას სხვა მცირე კომპანიებისთვის, რომელიც დაკავებულნი არიან ტექნოლოგიური შემუშავებებით.

უპირატესობები, რომლებიც შეუძლია შესთავაზოს ტექნოლოგიის ტრანსფერის ედინბურგის ცენტრმა:

ისეთი მოქნილი, დაბალი ფასი შენობის იჯარით ასაღებად, რომელიც საშუალებას მისცემს დამწყებ კომპანიებს, დროთა განმავლობაში გადაიქცნენ უფრო მსხვილ ორგანიზაციებად მათი ზრდის კვალობაზე;

- სპეციალური მომსახურებები, რომლებიც გამიზნულია პროგრესული ბიზნესის განვითარებაზე, ამასთან ისინი დამწყები კომპანიების მოთხოვნების შესაბამისი უნდა იყოს მათი ზრდის მიხედვით;

პროვაიდერების, გამოცდილი შემსრულებლების და ინვესტორების ქსელებთან დაშვება;

- მონაცემთა მაღალხარისხიანი ბაზა და ტელესაკომუნიკაციო მომსახურება დამატებითი გადახდის გარეშე;

- საზოგადოებრივ მომსახურებათა ხელმისანვდომობა, ისეთების, როგორებიცაა: სხდომათა დარბაზი, საკების მომზადების ზონა, სამეცნიერო მონყობილობა, ასევე გამარტივებული დაშვება სპეციალურ მონყობილობებთან და უნივერსიტეტის სამსახურებთან.

• **ნანოტექნოლოგიების ინსტიტუტი.** ეს ინსტიტუტი იძლევა ნანოტექნოლოგიის შესახებ მონინავე ინფორმაციას. მიზანი _ ნანოტექნოლოგიის მეცნიერების იმ ყველა ასპექტის სტიმულირება, შემუშავება და მხარდაჭერა, რომლებსაც აქვს საზოგადოების და გარემოსთვის სარგებლობის მოტანის პოტენციალი. ინსტიტუტი დაფუძნდა 1997 წელს, მისი საქმიანობა ფოკუსირებულია ნანოტექნოლოგიის სფეროში განათლებასა და სნაელებაზე ყველაზე ფართო გაგებით. ის შეიქმნა ნანოტექნოლოგიის ცენტრისგან. იგი ერთ-ერთი პირველი იყო მსოფლიოში, ვინც იძლეოდა ინფორმაციას ნანოტექნოლოგიაზე და ახლაც მსოფლიო ლიდერია ამ დარგში. ნანოტექნოლოგიის ინსტიტუტი მჭიდროდ თანამშრომლობს მთავრობებთან, უნივერსიტეტებთან, მკვლევარებთან, კომპანიებთან და საზოგადოებასთან, ასნაელის და ანედის რა ინფორმაციას ნანოტექნოლოგიის სფეროში ყველა ასპექტის მიხედვით. იგი ამასთანავე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციების და საგანმანათლებლო კურსების ორგანიზატორია, რომელიც შეისნაელის ნანოტექნოლოგიის ნელილს მრენველობაში, საზოგადოებაში, ჯანდაცვაში, ენერგეტიკასა და გარემოში.

• **კენტის საგრაფოს ტექნოლოგიური სანარმო.** დაარსების დღიდან სანარმო დაეხმარა 4,5 ათასზე მეტ კერძო მენარმეს და კომპანიას კონსულტაციებითა და პრობლემათა ფართო სპექტრის მხარდაჭერით, დანყებული ბიზნესის ორგანიზაციის თავდაპირველი ეტაპიდან, დამთაერებული ტექნოლოგიის გადაცემისა და ექსპლოატაციის პროცესით. კენტის ტექნოლოგიური სანარმო (კტს) _ არაკომერციული სანარმოა, რომელიც იძლევა ინოვაციებით დაკავებული კერძო მენარმეებისა და პირებისთვის ობიექტურ ინფორმაციას და უწევს მათ კონსულტაციებს. ეს ის ადამიანები არიან, რომელთაც დაინყეს ახალი ბიზნესი და უკვე ენევიან მას კენტსა და ინგლისის სამხრეთ-აღმოსავლეთში. ისახავს რა ამ მიზანს კტს მჭიდროდ თანამშრომლობს კერძო პირებთან, მცირე და საშუალო სანარმოებთან, განვითარების რეგიონულ სააგენტოებთან, ადგილობრივ ადმინისტრაციასთან, უნივერსიტეტებთან, კვლევით ინსტიტუტებთან, ტექნოლოგიების და ინოვაციების მიმნოდებლებთან. კტს ურთიერთქმედებს აგერთვე ევროპულ კავშირთან, ატარებს რა სამეცნიერო კვლევებს და ავითარებს ტექნოლოგიურ პროექტებს, რომლებიც აფასებს, როგორ ესადაგება და რეაგირებს მცირე და საშუალო სანარმოები მუდმივად ცვლად გარემოს, რომლებშიც ისინი მუშაობენ. კტს-მ კენტში ჩაატარა 69 სემინარი ახალი ბიზნესის ორგანიზატორებისთვის, რომლებშიც მონაწილეობდა 250 მეტი კაცი. ტექნოლოგიური სანარმო თანამშრომლობს კენტის ტექნოლოგიის ტრანსფერის ცენტრთან და აღმოსავლეთ კენტის სანარმოთა სააგენტოსთან.

• **სტოკბრიჯის ტექნოლოგიის ცენტრი.** ცენტრი დააარსეს 2001 წლის აპრილში სოფლის მეურნეობისთვის ტექნოლოგიის მიმდინარე განვითარების დასახმარებლად. ამ ინიციატივის განსაევითარებლად შეიქმნა დამოუკიდებელი სასოფლო-სამეურნეო ცენტრი, რომელსაც ხელს უნყობს როგორც სანარმოო სექტორი, ისე მრენველობის უზრუნველყოფის სექტორი. იმისათვის რომ შევინარჩუნოთ სტოკბრიჯის ტექნოლოგიური ცენტრის დამოუკიდებლობა და გარანტირებულად შევინარჩუნოთ სანარმოები და ბიზნესი, სპეციალურად შეიქმნა განსაკუთრებული სტრუქტურა ორი კომპანიისგან: სტოკბრიჯის ტექნოლოგიური ცენტრის კვლევითი განყოფილებისა და საინვესტიციო განყოფილებისგან. კვლევითი განყოფილება დაკავებულია სამეცნიერო და საგანმანათლებლო მოღვაწეობით, უზრუნველყოფს რა ურთიერთქმედებას მთავრობასთან და ინარჩუნებს კავშირს უნივერსიტეტებთან. საინვესტიციო განყოფილება დაკავებულია კომერციული საქმიანობით და პასუხისმგებელია საერთო ხელმძღვანელობაზე. გაერთიანება გამიზნულია იმ ნარმოების დასახმარებლად, საიდანაც მოდის მოგება, ამავე დროს, იგი თავისი ხასიათითა და სტრუქტურით არაკომერციული სანარმოა.

• **მიდლენდის ინოვაციათა ცენტრი.** ცენტრი ეხმარება მიდლენდის კომპანიებსა და კვლევით ინსტიტუტებს ტექნოლოგიების გადაცემასა და ახალი შესაძლებლობების მიცემაში ინოვაციების და გამოცდილების ბიზნესისთვის. საინფორმაციო ქსელის სტრუქტურაში ჩართულია 71 ცენტრი 33 ქვეყნიდან, რაც საშუალებას იძლევა ხელმისანვდომი გახდეს ბოლო ინოვაციები. ცენტრები ეხმარება ბიზნესსა და სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებს, გაყიდონ და გადასცენ ტექნოლოგიები მთელ ევროპაში. 240 ოფისი მდებარეობს 33 ქვეყანაში (ევროკავშირში არსებულ თითოეულ ქვეყანაში), გარდა ამისა, ბულგარეთში, რუმინეთში, თურქეთში, ისლანდიაში, ისრაელში, ნორვეგიაში, შვეიცარიასა და ჩილეში, სადაც მუშაობს 1000-ზე მეტი სპეციალისტი, რომელთაც გამოცდილება აქვთ ბიზნესში,

მრენველობაში, სამეცნიერო კვლევებსა და ტექნოლოგიის კომერციალიზაციაში. მიდლენდის ინოვაციურ ცენტრს შეუძლია ნარმოადგინოს უფასო მომსახურების ფართო სპექტრი იმ ბიზნესისა და სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტებისთვის, რომელთაც სურთ გაყიდონ და გადასცენ ტექნოლოგია მთელ ევროპას.

• **ტექნოლოგიური ინოვაციური ცენტრი**. ტექნოლოგიური ინოვაციური ცენტრი ხელს უწყობს კერძო პირებს, ორგანიზაციებსა და გაერთიანებებს, ეხმარება მათ განავითარონ თავიანთი გაგება და შესაძლებლობა ტექნოლოგიებზე დამყარებული, სწრაფად განვითარებადი საზოგადოების ფარგლებში, აძლევს რა ყველაზე თანამედროვე რესურსებსა და სპეციალურ ცოდნას, რომელიც 21-ე საუკუნის მოთხოვნებს უპასუხებს. ტექნოლოგიური ინოვაციური ცენტრი დამყარებულია ბირმინჰემის უნივერსიტეტის საინჟინრო და კომპიუტერული ტექნოლოგიის ფაკულტეტის ცოდნაზე, გამოცდილებასა და ბიზნესზე. ეს კავშირი იგებოდა მრავალი წლის განმავლობაში სხვადასხვა კლიენტის ფართო წრის მოთხოვნების შესრულებისას. ტექნოლოგიური ინოვაციური ცენტრი თავის საქმიანობაში იყენებს საიმედო კავშირებს სახელმწიფო და საერთაშორისო მრენველობასთან, მცირე და საშუალო სანარმოებთან, კომერციულ სტრუქტურებთან, უნივერსიტეტებთან, სკოლებთან და სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებთან. ცენტრს შეუძლია დახმარება აღმოუჩინოს ბოლო ინოვაციური ტექნოლოგიების შეძენაში ახალ კომპანიებს, გარდა ამისა, მათ სთავაზობს მთელ რიგ ექსპერტულ მომსახურებას და შესაძლებლობებს ბიზნესის განვითარებისთვის.

• **ტერიტორიის დაბინძურების და აღდგენის შესაძლებლობის კვლევის შეფასების ცენტრი**. ცენტრი დაკავებულია მრავალმხრივი სამეცნიერო კვლევით. იგი შეიმუშავებს რენტაბელურ ტექნოლოგიას, აფასებს ტერიტორიის დაბინძურებას მაღალი დანახარჯების გარეშე და იძლევა მისი აღდგენის შესაძლებლობას სამრენველო ორგანიზაციებში შემდგომი გადაცემით. მასში მუშაობენ ედინბურგის და ნაპერის უნივერსიტეტების ნარმომადგენლები, ასევე ნარმომადგენლები შოტლანდიის უნივერსიტეტის გარემოს შესწავლის ცენტრიდან.

ტერიტორიის დაბინძურების და აღდგენის შესაძლებლობის კვლევის შეფასების ცენტრის ოფისი ტერიტორიულად მდებარეობს ედინბურგის უნივერსიტეტში. ცენტრის თანამშრომლები გარემოს პრობლემათა ფართო სპექტრს წყვეტენ: მათ შორის დაბინძურების წერტილოვანი ნყაროს გამოვლენას, ტერიტორიაზე დაბინძურების გავრცელებას, მისი გასუფთავების და ნარჩენების უტილიზაციის ეფექტიან საშუალებებს. თანამშრომლობს რა მრენველობასთან, მენარმეებთან და ორგანიზაციებთან, ცენტრი ასრულებს როგორც აკადემიურ, ასევე კომერციულ კვლევებს, ატარებს ლაბორატორიულ ანალიზებს და ენევა საკონსულტაციო მომსახურებას. იგი ტერიტორიის ბიოლოგიური აღდგენის პროგრამის კოორდინატორია. ეს პროგრამა დიდი ბრიტანეთის მრენველობას მრავალმხრივ შესაძლებლობას აძლევს, რადგან აუცილებელია დაბინძურებული ტერიტორიის, ჰაერის და წყლის ბიოლოგიური გასუფთავებისთვის.

20.4. ავსტრიის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები

ინოვაციური ცენტრების შექმნის გამოცდილება

ავსტრიაში არსებობს სხვადასხვა ფორმის ორგანიზაციათა საკმაოდ დიდი რაოდენობა _ ესაა საქმიანი, სამეცნიერო-კვლევითი და საწარმოო ცენტრები, მათ შორის ინოვაციურებიც. მსგავსი სახის ყველაზე მსხვილი წარმონაქმნია ტექნოპარკები, ავსტრიის ტექნოლოგიური ცენტრის კაეშირის მონაცემებით (ატცკ), ავსტრიაში 23 ტექნოპარკია.

ავსტრიაში ტექნოპარკების ორგანიზაციაზე ერთიანი მიდგომა ჩამოყალიბებული არაა. ვინაიდან ეს პროექტები მეტწილად რეგიონული ხასიათისაა, მათი რეალიზება ხშირად ხდება ადგილობრივ (მინის ან ქალაქის) ხელისუფალთა ინიციატივით, მათ შორის ფედერალური მხარდაჭერის მეოხებით.

ავსტრიის ტექნოპარკების სია მოყვანილია ამ განყოფილების დანართ 2-ში.

ამჟამად ავსტრიაში მოქმედებს სამეცნიერო კვლევების განვითარების და მათი კო-

მერციალიზაციის მხარდამჭერი პროგრამა COMET – Competence Centers for Competence Technologies. ამ პროგრამით გათვალისწინებულია არაერთი ინოვაციური ცენტრის შექმნა და ნანილობრივი დაფინანსება. პროგრამა ტრანსპორტის, ინოვაციისა და ტექნოლოგიის სამინისტროს და ეკონომიკის, ოჯახის და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტროს ერთობლივი ინიციატივაა. პროგრამის ბიუჯეტი 2008-2019 ნლებისთვის ითვალისწინებს ამ მიზნებისთვის დაახლოებით 1,4 მლრდ ევროს გამოყოფას. პროგრამის კოორდინირებს ახდენს კვლევების დახმარების საზოგადოება (FFG). პროგრამის ფარგლებში გათვალისწინებულია სამი ინოცაციური ტიპის შექმნა: K2-ის, K1-ისა და K -ს.

კატეგორია K2-ის ინოვაციურ კლასტერებს მიეკუთვნება ცენტრები, რომელთაც პოტენციურად საერთაშორისო მნიშვნელობა აქვთ ან აღიარებულია საერთაშორისო დონეზე. მსგავსი ცენტრების ორგანიზაციისთვის იქმნება კონსორციუმი, რომელიც, სულ მცირე, ერთი სამეცნიერო პარტნიორისგან და 5 კომერციული სანარმოსგან შედგება. ასეთი ცენტრების სახელმნიფო მხარდაჭერა ხორციელდება 10 ნლის განმავლობაში და დაფინანსების საერთო მოცულობის 40-დან 55%-მდეა, მაგრამ არა უმეტეს 5 მლნ ევროსი ნელინადში. ცენტრის საქმიანობის 5 ნლის შემდეგ ხდება მისი ატესტაცია და იღებენ გადანყვეტილებას მისი შემდგომი დაფინანსების შესახებ. დღეს ამ კატეგორიის 5 ცენტრი არსებობს.

კატეგორია K1-ის ინოვაციურ ცენტრებს მიეკუთვნება საერთო სახელმნიფოებრივი მნიშვნელობის ცენტრები. ამგვარი ცენტრების შექმნის პირობა აგრეთვე კონსორციუმის არსებობაა, რომელიც, სულ მცირე, ერთი სამეცნიერო დანესებულებისა და 5 კომერციული სანარმოსგან შედგება. სახელმნიფო ასეთ ცენტრებს ეხმარება 7 ნლის განმავლობაში და მის მიერ განეული დახმარება დაფინანსების საერთო მოცულობის 35-დან 50%-მდეა, მაგრამ იგი არ უნდა აჭარბებდეს 1,5 მლნ ევროს ნელინადში. დღეს ავსტრიაში ითვლება ამ კატეგორიის 16 ცენტრი. K კატეგორიის ინოვაციურ ცენტრებს განეკუთვნება ცენტრები, რომლებიც განკუთვნილია დიდი ეკონომიკური მნიშვნელობის ცალკეული პროექტების და შემუშავებების კომერციალიზაციისთვის. ასეთი ცენტრების შესაქმნელად იქმნება კონსორციუმი, რომელიც შედგება, სულ მცირე, ერთი სამეცნიერო პარტნიორისა და 3 კომერციული სანარმოსგან. ასეთ ცენტრებს სახელმნიფო ეხმარება 3-5 ნლის განმავლობაში და მის მიერ განეული დახმარება დაფინანსების საერთო მოცულობის 35%-დან 45%-მდეა, თუმცა არა უმეტეს 0,45 მლნ ევროსი ნელინადში. დღეს ამ კატეგორიის 25 ცენტი არსებობს. ავსტრიის K2 და K1 კატეგორიის ონოვაციური ცენტრების ნუსხა არის ამ განყოფილების დანართ 3-ში.

მეცნიერთა და მეცნიერ მუშაკთა საქმიანობის კოორდინაცია ავსტრიაში ხორციელდება სამეცნიერო საზოგადოებების ფარგლებში. ეს საზოგადოებები, როგორც ნესი, ზომით დიდი არაა, ამიტომ ნაკლებად შესამჩნეია საერთაშორისო დონეზე. მეცნიერების და ტექნიკის გარკვეულ მიმართულებებთან დაკავშირებული ყველაზე მსხვილი სამეცნიერო საზოგადოებების ნუსხა მოყვანილია ამ განყოფილების დანართ 4-ში.
გარდა ამისა, ავსტრიაში არსებობს სხვადასხვა მსხვილი საერთაშორისო სამეცნიერო საზოგადოების განყოფილება და ფილიალი, მაგალითად, ელექტროტექნიკის და ელექტრონიკის საინჟინრო ინსტიტუტი (IEEE).

კანონის შესაბამისად, ავსტრიაში ყველა რეგისტრირებული იურიდიული პირი სავალდებულო ნესით ავსტრიის ეკონომიკის პალატის ნევრებია. იურიდიულ პირთა უმრავლესობა შედის არაკომერციულ დარგობრივ ორგანიზაციებში (ადო), რომლებიც ავსტრიის ეკონომიკის პალატის ეგიდით არსებობს ან დამოუკიდებლად. სულ ქვეყანაში ითვლება დაახლოებით 120 მსგავსი არაკომერციული ორგანიზაცია. ასეთი ადო-ების უმეტესობა მცირე და საშუალო სანარმოებია.

20.5. ბულგარეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები ინდუსტრიული ზონებისა და სამეცნიერო გაერთიანებები *ინდუსტრიული ზონები*

ბულგარეთის ეკონომიკის მოდერნიზაციის და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების (პუი) მოზიდვისთვის მრენველობის მაღალტექნოლოგიურ დარგებში ბრ-ის ეკონომიკის და ენერგეტიკის სამინისტრომ 2009 ნლის თებერვალში დააფუძნა სახელმნიფო კორპორა-

ცია 'ინდუსტრიული ზონები~ (სკიზ) (ბულგარულ ენაზე სახელწოდება _ 'ნაციონალნა კომპანია ინდუსტრიალნი ზონი~ _ ნკიზ). სკიზ-ი თავისთავად ჰოლდინგური სტრუქტურაა, რომლის აქციების 100% ეკუთვნის სახელმწიფოს.

2013 წლამდე ბულგარეთში დაგეგმილი იყო 100 თანამედროვე ინდუსტრიული ზონის მშენებლობა. ერთი ინდუსტრიული ზონის შექმნაზე დანახარჯები შეფასებულია დაახლოებით 3 მლნ ევროს სახელმწიფო ხარჯად. მთლიანობაში მათ განსაკითარებლად ბულგარეთის ბიუჯეტიდან ყოველწლიურად ივარაუდებოდა 50 მლნ ევროზე მეტის გამოყოფა. იგეგმებოდა, რომ ყოველი ახლად შექმნილი ინდუსტრიული ზონა უნდა რეგისტრირებულიყო, როგორც დამოუკიდებელი იურიდიული პირი, რომლის კაპიტალშიც 51% იქნებოდა სკიზ-ის.

თუმცა მსოფლიო კრიზისის გამო მთავრობის გეგმები ხორციელდება ჩამორჩენით. ამჟამად ფუნქციონირებს სულ სამი ინდუსტრიული ზონა ქალაქ რუსში, ქალაქ სვილენგრადში და ქალაქ ვიდინაში. სკიზ-ის უახლოესი გეგმებით, ეარაუდობენ ზონების განვითარებას ქალაქებში: სოფია (ბორუჟიჩე), ბურგასი, კარლოვო, პლევენი და ვარნა.

სახელმწიფო კორპორაცია ინდუსტრიული ზონები მდებარეობს ქ. სოფიაში, კორპორაციის საიტია: www.industrialzones.bg, ხოლო მისი აღმასრულებელი დირექტორები არიან ვალერი ანდრეევი და კირილ ნიკოლოვი.

სკიზ-ში ძირითადი სტრატეგიული მიზნების სახით პოზიციონირდება. ეკონომიკური ზრდის გაძლიერება ეროვნული ეკონომიკის სექტორების მხარდაჭერით, რაც უზრუნველყოფს პროდუქციას მაღალი დამატებული ღირებულებით, აგრეთვე ინოვაციების მოზიდვას მაღალტექნოლოგიური პარკების და ბიზნეს-ინკუბატორების შექმნის გზით.

სკიზ-ი გეგმავს, პრაქტიკული თვალსაზრისით ძალისხმევა გააძლიეროს შემდეგ მიმართულებებზე, ესენია:

_ მაღალტექნოლოგიური ეროვნული და უცხოური კომპანიების, კვლევითი და აკადემიური ინსტიტუტების კონცენტრაცია;

_ მრენველობის განვითარებასთან დაკავშირებული კვლევითი საქმიანობისთვის დახმარების გაწევა;

_ ბიზნესის და ლაბორატორიებისთვის თანამედროვე ნაგებობების შექმნა;

_ შეღავათიანი მომსახურების პაკეტის გაცემა ახლად შექმნილი ინოვაციური კომპანიებისთვის;

_ ისეთი კომფორტული გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ინოვაციათა დანერგვას, კვლევათა შედეგების პრაქტიკულ გამოყენებას და მათ ფართო გავრცელებას;

_ მრენველობის სეგმენტებში ისეთი კლასტერების შექმნა, რომლებიც დამყარებულია დანერგილ სამეცნიერო მიღწევებზე და აქვთ ზრდის მაღალი პოტენციალი;

_ მომსახურება, რომელიც დაკავშირებულია ინტელექტუალურ საკუთრებასთან, ლიცენზირებასთან, საპატენტო ინფორმაციის გაცელასთან და ა.შ.

თუმცა პრაქტიკაში ფინანსების უკმარისობის გამო ამ გეგმებმა ჯერჯერობით ვერ პოვა პრაქტიკული რეალიზება. მხოლოდ სამი ზონა მუშაობს ზემოდასახელებულ ქალაქებში, რომელთაც 2009 წელს მიიღეს ახალი სტატუსი _ 'ინდუსტრიული ზონები~, მანამდე კი იყო თავისუფალი ეკონომიკური ზონები. საბოლოო ჯამში, დღესდღეობით არსებული ინდუსტრიული ზონები სპეციალიზდება ძირითადად უფრო ტრადიციული მიმართულებების მომსახურებაზე: სასანყობო ნაგებობების იჯარით გაცემაზე, ტვირთის შენახვაზე, საბაჟო მომსახურებაზე, აგრეთვე ტვირთის გადაზიდვის ოპერაციებზე.

სამეცნიერო გაერთიანებები

ბულგარეთის სამეცნიერო საზოგადოებები გაერთიანებულია სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირის ფედერაციაში (სტკფ). ორგანიზაციაში შედის 19 ეროვნული გაერთიანება და 33 ტერიტორიული ორგანიზაცია, რომლებიც აერთიანებს სამეცნიერო და აკადემიურ ინსტიტუტებს, აგრეთვე ინდივიდუალურ ნევრებს (15 000-ზე მეტი მეცნიერი) პროფესიული პრინციპით.

სტკფ-ს ეკუთვნის კომპანია „ინოვატიქსი", რომელიც დაკავებულია საინჟინრო-დანერგვითი საქმიანობით. სტკფ-თან ფუნქციონირებს პროფესიული სწავლების ცენტრი.

სტეფ-ში შედის შემდეგი სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირები:
ავტომატიკის და ინფორმატიკის კავშირი;
წყლის საქმის სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
ბულგარეთის გეოდეზისტების და მინათმოწყობის კავშირი;
ბულგარეთის ენერგეტიკოსთა სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
ელექტრონიკის, ელექტროტექნიკის და კავშირგაბმულობის საშუალებათა კავშირი;
ბულგარეთის გამომგონებელთა კავშირი;
ბულგარეთის ეკონომისტთა კავშირი;
ხე-ტყის ტექნიკის სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
მანქანათმშენებლობის სპეციალისტთა სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
სამთო, გეოლოგიის და მეტალურგიის სპეციალისტთა სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
მინათმოქმედების სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
მშენებლობის სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;
საფეიქრო და ტყავის მრენეელობის დარგში სპეციალისტთა სამეცნიერო-ტექნიკური კავშირი;

20.6. უნგრეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები ინოვაციური განვითარების სისტემა

უნგრეთის ინოვაციური განვითარების სისტემა მოიცავს სახელმწიფო მმართველობით სტრუქტურებს ინოვაციათა დარგში, ფინანსურ ინსტიტუტებს, აკადემიურ და კერძო სამეცნიერო დანესებულებებს, მსხვილ ტრანსეროენულ კორპორაციებს, რომლებიც უნგრეთის ტერიტორიაზე ენევა სკსსს-ს, ასევე _ საკუთარ სამრენეელო პარკებს, სამენარმეო ზონებსა და კლასტერებს. ისინი თავიანთ საქმიანობაში ხელმძღვანელობენ საკმაოდ განვითარებული საკანონმდებლო ბაზის მოთხოვნებით, რომლებიც მიმართულია ინოვაციათა განვითარებასა და ნახალისებაზე.

ტექნიკურ-დანერგვითი სამრენეელო პარკების და სამენარმეო ზონების ფუნქციონირებისა და შექმნისთვის საკანონმდებლო საფუძველია 1996 ნელს მიღებული XXI კანონი `ტერიტორიის განვითარებასა და მონყობაზე~, 1996 ნლის 17 დეკემბრის მთავრობის დადგენილება №189 _ `სამენარმეო ზონების ფუნქციონირების და შექმნის ნესების შესახებ~, 1996 ნლის 11 დეკემბრით დათარიღებული მთავრობის დადგენილება №185 _ `სამრენეელო პარკის სტატუსის მიღების ნესის შესახებ~. საგადასახადო და სხვა შეღავათების ნუსხა ინვესტიციებზე, რომლებიც ხორციელდება სამენარმეო ზონებში, მოცემულია 1996 ნლის LXXXI კანონში `საზოგადოების გადასახადის და დივიდენდების გადასახადის შესახებ~.

ქვეყნის სამრენეელო პარკებში ნარმოების ნლიური მოცულობა მთელი სამრენეელო ნარმოების 1/4-ს აჭარბებს (ამასთან იქ ნარმოებული პროდუქციის 2/3-დან 3/4-მდე რეალიზდება გარე ბაზრებზე). ბოლო ნლებში სამრენეელო პარკები უზრუნველყოფს ქვეყნის მშპ-ის ნარმოების 20%-მდე.

1996 ნლის ბოლოდან ქვეყანაში განხორციელდა სამრენეელო პარკების განვითარების სამნლიანი სამთავრობო პროგრამა, რომელიც უკვე დღეს უნგრეთის ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალაა, ქვეყნის საერთო დონემდე ჩამორჩენილი რეგიონების ამონევის ინსტრუმენტი. სამრენეელო პარკების დასახმარებლად გამოყოფილი თანხის 30%-მდე ევროკავშირის ხაზით მოდის.

სამრენეელო პარკის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ყველა აუცილებელ მომსახურებას იმ ფირმათა სახელმძღვანელოდ, რომლებიც მის ტერიტორიაზეა, ესენია: საინფორმაციო-საკონსულტაციო, იურიდიული, ფინანსური, აგრეთვე საგადასახადო, სატრანსპორტო და საბაჟო მომსახურება, რისთვისაც შექმნილია აუცილებელი ინფრასტრუქტურა.

სამრენეელო პარკებში ინვესტორების მოსაზიდად (როგორც მშობლიური, ისე უცხოელი), გარდა საინვესტიციო და რეგიონული საგადასახადო შეღავათებისა, აგრეთვე დაჩქარებული ამორტიზაციისა, რომელიც ეძლევათ საერთო საფუძველზე, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებიდან შეიძლება ასევე მივიღოთ:

- ადგილობრივი გადასახადებისგან განთავისუფლება 5 ნლამდე ვადით;

• გადასახადის შემცირება კომუნალურ მომსახურებაზე ან მათთვის გადავადების მიცემა.

დღესდღეობით უნგრეთში ფუნქციონირებს 213 სამრეწველო პარკი, რომლებიც ფაქტობრივად ფარავს ქვეყნის მთელ ტერიტორიას: არ არსებობს უნგრეთის რუკაზე 30 კმ-ის რადიუსში ნერტილი, რომელზეც არ იქნებოდა ესა თუ ის სამრეწველო პარკი. იქ შექმნილ 3200 სანარმოში, რომლებშიც დასაქმებულია დაახლოებით 170 000 კაცი, დაბანდებულია 3,5 მლრდ დოლარზე მეტი უცხოური ინვესტიცია. სამრენველო პარკების ნუსხა მოყვანილია 4.4 განყოფილების №7 დანართში. უფრო დანერილებითი ინფორმაცია თითოეულზე შეიძლება ნახოთ საიტზე www.ipariinfo.hu .

იმისათვის რომ განავითარონ ეკონომიკური თვალსაზრისით ჩამორჩენილი ტერიტორიები, სადაც მაღალი დონის უმუშევრობაა, უნგრეთში ცდილობენ გამოიყენონ ისეთი ფორმაც, როგორიცაა სამენარმეო ზონები.

11 რეგისტრირებულიდან პირველი და რეალურად მოქმედი სამრეწველო ზონა ზახონის სამენარმეო ზონაა. უმეტეს ნილად იგი ჯერ კიდევ პილოტური, ექსპერიმენტული ხასიათისა, რის გამოც მას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ურ-ის მთავრობის მხრიდან. სხვა ზონები ჯერჯერობით ძირითადად ქაღალდზე არსებობს.

სამენარმეო ზონებში ინვესტიციათა სტიმულირებისთვის უნგრული კანონმდებლობით გათვალისწინებულია მნიშვნელოვანი საგადასახადო საინვესტიციო და რეგიონული შეღავათები, დაჩქარებული ამორტიზაციის შესაძლებლობა, განთავისუფლება ადგილობრივი გადასახადებისგან. გარდა ამისა, ინვესტორებს შეუძლიათ მონანილეობა კონკურსებში სხვადასხვა სახელმნიფო ან განვითარების საზოგადოებრივი ფონდიდან მხარდაჭერის მისაღებად.

მთავრობის თვალსაზრისით ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი ამოცანების გადასაჭრელად უნგრელი მენარმეები ერთიანდებიან კლასტერებად, რომელთაც არ აქვთ იურიდიული პირის კანონმდებლობით დამტკიცებული ფორმა და ფაქტობრივად ნარმოადგენენ რამდენიმე კომპანიის პორიზონტალურად ინტეგრირებულ გაერთიანებას ერთი ან რამდენიმე კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად. მენარმეები კლასტერის ხელმძღვანელად ირჩევენ გაერთიანებაში შესული ფირმებიდან ერთ-ერთის დირექტორს, რომელიც ნყვეტს საორგანიზაციო და საინფორმაციო ამოცანებს ყველა მონანილის ინტერესების სასარგებლოდ. კლასტერი რეგისტრირდება უნგრეთის ეროვნული ეკონომიკის სამინისტროში და შეუძლია თავის საქმიანობაში გამოიყენოს სახელმნიფო აპარატის რესურსი. დღესდღეისობით უნგრეთში ნარმოებულია 78 კლასტერი.

უნგრული სანარმოების ინოვაციური საქმიანობის ზრდის მდგრადი დინამიკის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია დაფინანსების საიმედო წყაროები. ფინანსური საშუალებების საიმედო, გამჭვირვალე და თანაბარზომიერი განანილების უზრუნველსაყოფად შეიქმნა კვლევითი და ტექნოლოგიური ინოვაციური ფონდი. ფონდის საქმიანობის საკანონმდებლო ბაზაა კანონი 2003 წელს მიღებული „სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური ფონდის შესახებ". ამ კანონის თანახმად, ფონდის ფორმირების ფინანსური წყაროებია: სახელმნიფო ბიუჯეტის საშუალებები, რომლებიც განსაზღვრულია ურ-ის სახელმნიფო ბიუჯეტის შესახებ ამისი კანონით; ინოვაციური ნაკრები; სახელმნიფო დოტაციები, რომლებიც გაცემულია დასაბრუნებელ საფუძველზე; ფინანსური ინსტრუმენტები.

ფონდის საქმიანობას აკონტროლებს კვლევების და ტექნოლოგიების ეროვნული სამმართველო. დოტაციების განანილებაზე პასუხს აგებს კვლევების და შემუშავებების და მათი შედეგების გამოყენების სააგენტო, რომელიც მოქმედებს კვლევების და ტექნოლოგიების ეროვნული ბიუროს ზედამხედველობით. კონკურსის ჩატარების შემდეგ გამარჯვებულთან დებენ შეთანხმებას მიღებული დოტაციის გამოყენების პირობებზე. მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად, ფონდს შესაძლებლობა აქვს დააფინანსოს შემდეგი მიმართულებები:

1) სამეცნიერო კვლევების შედეგების გამოყენებისა და გავრცელების საქმიანობა, მათ შორის ეროვნული სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამების და პროექტების დაფინანსება;

2) ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარება, მათ შორის დახმარება სამეცნიერო კვლევების საერთაშორისო ქსელთან შეერთებაზე უნგრეთის მიერ საერთაშორისო შე-

თანხმებებით თავის თავზე აღებული ვალდებულებების ფარგლებში;

3) ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის გაფართოება სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციებს შორის, კონფერენციების, სპეციალიზებული გამოფენების ჩატარება, სპეციალიზებული ლიტერატურის გამოცემა;

4) რეგიონული ინოვაციური პოტენციალის განვითარების სტიმულირება;

5) ინოვაციური შრომითი რესურსების განვითარება, დახმარება გამოცდილების გაცვლაში, ასევე საზღვარგარეთიდან ჩამოსული უნგრელი მეცნიერების პროფესიულ ინტეგრაციაში.

ამასთან ერთად, 2010 წლის აპრილში, არჩევნებში მემარჯვენე ძალების გამარჯვების შემდეგ, უნგრეთში გატარდა ღრმა ადმინისტრაციული რეფორმა, რომელიც დღესაც უარყოფით გავლენას ახდენს სახელმწიფო აპარატის მუშაობის ეფექტიანობაზე.

უნგრელი ექსპერტების შეფასებით, უნგრეთის ევროთავმჯდომარეობის დასრულების შემდეგ მოსალოდნელია ის ახალი საკადრო გადანაცვლებები და საორგანიზაციო-სამტატო ღონისძიებები სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებში, რომელთაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს უნგრეთის ინოვაციური განვითარების სისტემაზე.

უნგრეთში ტექნოლოგიების ტრანსფერის ხელშეწყობის და ინოვაციური შემუშავებების ეფექტიანი დანერგვის ამაღლების სახელმწიფო პოლიტიკის ზომები

რომელი ორგანოები (სახელმწიფო ან კომერციული) უჭერს მხარს ინოვაციური ტექნოლოგიების კომერციალიზაციას და ნანეკას სამართლებრივი ბაზა რა საშუალებებს იყენებენ ამ საქმიანობაზე (საბიუჯეტის საშუალებებს, ვენჩურულ ფონდებს, კერძო ინვესტორებს და ა.შ.) ნანეკის ძირითადი საშუალებები (ბიზნეს-ინკუბატორების შექმნა, პროექტის საექსპერტო შეფასება, მიყვანა საერთაშორისო სტანდარტებამდე, ბაზრის ანალიზი, პოტენციური მყიდველების ძიება და ა.შ.)

მთავრობა (ეროვნული განვითარების და ეკონომიკის სამინისტრო) 1 1996 წლის XXI კანონი „ტერიტორიის განვითარებასა და მონყობაზე", მთავრობის დადგენილება № 189 (1996 წლის 17 დეკემბერი) „სამეწარმეო ზონების შექმნის და ფუნქციონირების წესებზე", მთავრობის დადგენილება №185, 1196 წლის 11 დეკემბრის- „სამრენველო პარკის სტატუსის მიღების წესის შესახებ". სახბიუჯეტის, კერძო ინვესტორების, ევროკავშირის სტრუქტურული ფონდების საშუალებები ტექნო-დანერგვითი სამრენველო პარკების შექმნა და განვითარება; ინვესტიციებზე საგადასახადო და სხვა შეღავათების გაცემა.

მთავრობა (ეროვნული განვითარების და ეკონომიკის სამინისტრო), ტეკ, ვენჩურული ფონდები, კვლევების და ტექნოლოგიების ეროვნული მართვა 2004 წლის კანონი „სკსსს-სა და ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე", 2003 წლის კანონი „კვლევითი და ტექნოლოგიურ-ინოვაციური ფონდის შესახებ", 1998 წ. კანონი „სარისკო დანაბდებების კაპიტალის, სარისკო კაპიტალის საზოგადოებების, აგრეთვე სარისკო კაპიტალის ფონდების შესახებ",

საბიუჯეტო დაფინანსება, ვენჩურული ფონდები, კერძო ინვესტორები, ინოვაციური მოსაკრებლის ხაზით შენატანები სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობის რეგულირების სისტემის ფორმირება. მცირე და საშუალო კომპანიების ეროვნული სექტორის განვითარება, მისი მოდერნიზაცია და ტექნიკური გადაიარაღება.

კვლევით და ტექნოლოგიურ ინოვაციურ ფონდებს ძირითადად გააჩნია საბიუჯეტო დაფინანსება, ხოლო ვენჩურულ ფონდებს და კერძო ინვესტორებს ძირითადად ინოვაციური მოსაკრებლის ხაზით შენატანი თანხებით ფინანსდება:

1)საქმიანობა სამეცნიერო კვლევების შედეგების გამოყენებასა და გავრცელებაზე, მათ შორის ეროვნული სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამების და პროექტების დაფინანსება;

2) ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარება სამეცნიერო კვლევების საერთაშორისო ქსელთან შესაერთებლად დახმარების ჩათვლით.

უნგრეთის მიერ საერთაშორისო ხელშეკრულების მიხედვით თავის თავზე აღებული ვალდებულებების ფარგლებში.

3) სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციებს შორის ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის განვითარება, კონფერენციების, სპეციალიზებული გამოფენების ჩატარება, სპეციალიზებული ლიტერატურის გამოცემა;

4) რეგიონული ინოვაციური პოტენციალის განვითარების სტიმულირება;

5) ინოვაციური შრომითი რესურსების განვითარება, დახმარება გამოცდილების გაც-

ვლაში, საზღვარგარეთიდან ჩამოსული უნგრელი მეცნიერების პროფესიული ინტეგრაცია.

ვენჩურული დაფინანსება, მიმართული კონკრეტული ბიზნესის ზრდაზე მისთვის გარკვეული ფულადი თანხის მიცემის ხარჯზე სანესდებო კაპიტალში წილის ან აქციების პაკეტის სანაცვლოდ.

ვენჩურული კაპიტალის გამოყენების ძირითადი სფერო ახალი ტექნოლოგიები და ინოვაციური საქმიანობაა. მთავრობა (სსს, ეროვნული განვითარების და ეკონომიკის სამინისტრო) ქვეყნის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ კანონში ითვალისწინებს მათთვის საბიუჯეტო დაფინანსებას.

გარდა ამისა, უნგრეთის მთავრობა აფინანსებს სამეცნიერო ატაშეების ქსელის განვითარებას უნგრეთის საზღვარგარეთულ წარმომადგენლობებში. მთავრობა (ეროვნული განვითარების და ეკონომიკის სამინისტრო) აწარმოებს კვლევების და ტექნოლოგიების მართვას ეროვნულ დონეზე, მაგალითად ზრუნავს სამეცნიერო-ტექნიკურ თანამშრომლობა-ზე მრავალმხრივი და ორმხრივი შეთანხმებების მეშვეობით.

საბიუჯეტო დაფინანსება, ვენჩურული ფონდები, კერძო ინვესტორები, ინოვაციური მოსაკრებლის ხაზით შენატანები. საშუალო-სასწრაფო მიზნობრივი პროგრამების რეალიზაცია ინოვაციური საქმიანობის დარგში.

მთავრობა (ეროვნული განვითარების და ეკონომიკის სამინისტრო) მთავრობის დადგენილება №217 1998 წ. 30 დეკემბრის 'სახელმწიფო ბიუჯეტის ფუნციონირების წესის შესახებ~; მთავრობის ცალკეული გადაწყვეტილებე-ბი თითოეულ პროექტზე ინვესტიციების სტიმულირების მიზნობრივი პროგრამის ხაზით საბიუჯეტო დაფინანსება, აგრეთვე დასაქმების ფონდით ქვეყნის ეკონომიკაში მსხვილი უცხოელი ინვესტორების მოზიდვა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოწინავე ტექნოლოგიების და ინოვაციების ტრანსფერს, აგრეთვე ახალი ეფექტიანი სამუშაო ადგილების შექმნა.

20.7. გერმანიის ფედერაციული რესპუბლიკის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები

ტექნოლოგიური პარკი გერმანიაში _ ესაა იურიდიული პირი, რომელიც შექმნილია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური რესურსების ეფექტიანი გამოყენებისთვის, რითაც წვლილი შეაქვს რეგიონის ეკონომიკის განვითარებაში. ტექნოპარკის მისიაა რეგიონული განვითარების სტიმულირება და კომერციული და სამრეწველო ინოვაციების რეალიზაციის გამარტივება. ტექნოპარკის საქმიანობა ამდიდრებს რეგიონის სამეცნიერო და/ან ტექნიკურ კულტურას, ქმნის სამუშაო ადგილებს და დამატებულ ღირებულებას.

გარდა საკუთრივ ტექნოპარკებისა, გერმანიაში გამოყოფენ აგრეთვე მის ქვესახეობებს:

_ ტექნოლოგიურ ინკუბატორებს;

_ სამეცნიერო/კვლევით პარკებს;

_ ტექნოლოგიურ არეალებს.

ტექნოლოგიური ინკუბატორები სპეციალიზდება სამეცნიერო შემუშავებების კომერციალიზაციაზე. ფინანსური დამოუკიდებლობის შემთხვევაშიც კი ისინი, როგორც წესი, არსებობს არსებული ტექნოპარკის ფარგლებში.

სამეცნიერო/კვლევით ტექნოპარკებს აქვს უფრო მჭიდრო კავშირი უნივერსიტეტებთან, ვიდრე ტექნოპარკებს. მათში კონცენტრირდება მაღალგანათლებული კადრები და მეცნიერებატევადი კვლევები. ტექნოლოგიური არეალები _ ესაა ურთიერთდამოკიდებული საწარმოების კლასტერები, რომლებიც მუშაობს ერთ დარგში ან დაკავშირებულ დარგებში და განლაგებულია ერთ გეოგრაფიულ რეგიონში. ამ საწარმოებს აქვს საერთო ინფრასტრუქტურა, შრომის და მომსახურების ბაზარი, ამასთანავე მსგავსი შესაძლებლობები და რისკები.

არსებობს რამდენიმე საორგანიზაციო ფორმა, რომლებშიც ტექნოპარკები წარმატებით ფუნქციონირებს. უნივერსიტეტი ან სკი (სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი) შეიძლება იყოს ტექნოპარკის ერთადერთი დამფუძნებელი, მაგრამ უპირატესად გვხვდება ვარიანტი, როცა პარკს ჰყავს 2-დან 20 დამფუძნებლამდე. დამფუძნებელი ჯგუფის მართვის

მექანიზმი ბევრად რთულია, ვიდრე ერთი დამფუძნებლის, თუმცა პირველი ითვლება უფრო ეფექტიანად, ვიდრე მეორე, განსაკუთრებით დაფინანსების სხვადასხვა წყაროსთან ხელმისანდომობის თვალსაზრისით. ჯგუფური დამფუძნებლების შემთხვევაში ყალიბდება ან ერთობლივი სანარმო, ან შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. ამასთან თითოეული დამფუძნებლის ნელილი დამოკიდებულია მის რესურსებზე და ჩვეულებრივ მდგომარეობს შემდეგში:

- უსდ (უმაღლესი სასნაელო დანესებულება) _ ტექნოლოგიები, მინა, ბრუნვის კაპიტალი;
- ადგილობრივი ადმინისტრაცია _ მინა, ინფრასტრუქტურა, გრანტები:
- ბანკი _ კრედიტები, ფინანსური ექსპერტიზა, ვენჩურული კაპიტალი;
- სამრენველო სანარმოები _ მინა, ინფრასტრუქტურა, კაპიტალდაბანდებები, პროექტების ექსპერტიზა.

ნარმატებით ფუნქციონირებად ტექნოპარკს შეუძლია მნიშვნელოვანი ნელილი შეიტანოს რეგიონის ეკონომიკაში სხვადასხვა ხარჯზე:

- ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებით;
- ადგილობრივი ეკონომიკის დივერსიფიკაციით;
- მცირე და საშუალო ბიზნესის ნარმატებული კომპანიების განვითარებით;
- ადგილობრივი ბიუჯეტის შემოსავლის ზრდით.

გერმანიაში ბიზნესის ინკუბატორების და ტექნოპარკების ძირითადი დანიშნულებაა _ ახალი ფირმების მხარდაჭერა, რომელთა დამფუძნებლები, ჩვეულებრივ, სანარმოებია, კვლევითი ინსტიტუტები ან უნივერსიტეტები. ასეთი სტრუქტურები იქმნება ადგილობრივ ხელისუფალთა ფინანსური მონანილეობით და მათი საკუთრების ფორმა შესაბამისად შეიძლება იყოს როგორც სახელმნიფო, ისე კერძო ან შერეული. მხარდაჭერა თავდაპირველ ეტაპზე ჩვეულებრივ გრძელდება არანაკლებ სამი ნელი, მაგრამ რიგ შემთხვევებში შეიძლება გაგრძელდეს მეტხანს. ინოვაციური განვითარების ცენტრების სამუშაო პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ ხარჯდაფარვადობას ახდენს ის ტექნოპარკები, რომელთა სანარმოო ფართობი შეადგენს 4000 კვ.მ-ზე მეტს. ნაკლები შესაძლებლობის მქონე ორგანიზაციები უპირატესად მუშაობს გეგმურ-ზარალიანად ადგილობრივ ხელისუფალთა ბიუჯეტის ხარჯზე. მიუხედავად ამისა, მათ შესანახად ფულის გამოყოფა უფრო ხელსაყრელია, ვიდრე დახმარების გადახდა უმეშვერობაზე.

ჩვეულებრივ, გერმანიაში ბიზნეს-ინკუბატორები და ტექნოპარკები მოქმედებს ერთად, კავშირში. პირველნი ამზადებენ სამეცნიერო შემუშავებებს კომერციული გამოყენებისთვის ბიზნეს-გეგმების შედგენის ჩათვლით. განვითარების სანყისი სტადიის ნარმატებით გაელის შემდეგ კომპანია შედის ტექნოპარკის „ფრთის" ქვეშ, სადაც შესაბამისი პირობებია ახალი პროდუქციის ბაზარზე ნასანევად. არსებითად, ინკუბატორი ასრულებს „სკოლის" როლს, ტექნოპარკი კი _ „სავაზრო უნივერსიტეტის". ასე, ცენტრის ექვსი ნლის მუშაობის განმავლობაში კასელში მოხერხდა დაახლოებით 80 სხვადასხვა პროექტის რეალიზება.

ინოვაციური სტრუქტურების მუშაობის ძირითადი ფილოსოფიაა იმ იდეათა რეალიზაცია, რომლებიც საზოგადოებისთვის სარგებლობის მომტანია. უმაღლესი სასნაელებლების მეცნიერება იძლევა მრავალ შემუშავებას, ახდენს ახალი იდეების გენერირებას, მაგრამ, როგორც ნესი, თავად მეცნიერები არ ფლობენ მმართველობითი ცოდნის და მენეჯერული უნარის საკმაო მარაგს, რომლითაც შეიძლება პროექტების მიყვანა ლოგიკურ დასასრულამდე; ამასთან ისინი არ ისწრაფვიან თავიანთი შემუშავებების რეალიზაციისკენ.

ამიტომ ტექნოპარკების და ბიზნეს-ინკუბატორების ადმინისტრაცია დაკავებულია რეზიდენტების ძიებით. ნარმატების შემთხვევაში მეცნიერები ლიცენზიის გამოყენებიდან იღებენ მოგების 30%-ს ან სანარმოს მიერ შექმნილი სანესდებო ფონდიდან შესაბამის ნილს. თუკი ავტორებს სურთ შრომისუნარიან იდეაზე მუშაობა ან მისი რეალიზაცია დამოუკიდებლად, მაშინ მათ შესაძლებლობა აქვთ ამ მიზნით აიღონ საბელმნიფოსგან უპროცენტო სესხი. მიუხედავად ამისა, ინოვაციათა ნანევაზე მუშაობის გამოცდილება მეტყველებს, რომ მათგან ასე 80% ვერ ახერხებს თავის საბაზრო გამოყენებას.

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი ბერლინ ადლერსჰოფ ჩაფიქრებული იყო, რო-

გორც „მეცნიერების და ეკონომიკის ინტეგრირებული ლანდშაფტი". იგი შეიქმნა გდრ-ის მეცნიერებათა აკადემიის ბაზაზე, რომელმაც 1990 წელს, გერმანიის გაერთიანების შემდგომ, ვერ შეძლო ფუნქციონირება შეცვლილ პირობებში და დაიშალა. ბერლინის განაპირას აღმოჩნდა 420 ჰა ცარიელი საოფისე და სანარმოო ფართობი, რომელიც თანდათან ნადგურდებოდა. სამუშაო ადგილი დაკარგა აკადემიის მაღალკვალიფიციურ თანამშრომელთა უმრავლესობამ და მათი შრომითი მონყობა სერიოზული პრობლემა გახდა ადგილობრივი ხელისუფლებისთვის. ნარმოქმნილი პრობლემების დასაძლევად ბერლინის მთავრობამ 1991 წელს მიიღო გადაწყვეტილება, ამ ადგილზე შეექმნა სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი. პროექტი თავდაპირველ ეტაპზე ფინანსდებოდა ტერიტორიის კომუნალური ქსელების პრივატიზაციიდან მიღებული სახსრებით. ტექნოპარკის პირველი რეზიდენტი გახდა ორი ინსტიტუტი, რომლებიც ჰუმბოლდტის უნივერსიტეტის შემადგენლობაშია.

15 წლის შემდეგ ტექნოპარკი გადიქცა გერმანიის არა მარტო უმსხვილეს სამეცნიერო პარკად, არამედ ევროპაში უმსხვილეს ინოვაციური აქტიურობის ცენტრად. მან გააერთიანა 12 სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი (1500 თანამშრომლით), ჰუმბოლდტის უნივერსიტეტის 6 ინსტიტუტი (100 პროფესორით, 700 თანამშრომლით, 6 ათასი სტუდენტით), 375 ტექნოლოგიური სანარმო (3584 თანამშრომლით), მედიის ქალაქი (127 სანარმოთი და 1198 თანამშრომლით) და სამრენველო ზონა (156 სანარმოთი და 3993 თანამშრომლით).

ტექნოპარკის რეზიდენტების სახით იმ დროისთვის დარეგისტრირდა სხვადასხვა მიმართულების ინოვაციური სანარმოები, ისეთები, როგორებიცაა: საინფორმაციო და მედიის ტექნოლოგიები, ეკოლოგიური, ბიო- და ენერგეტიკული ტექნოლოგიები, ფოტონური და ოპტიკური ტექნოლოგიები, მიკროსისტემების და ახალი მასალების ტექნოლოგიები, აგრეთვე სერვისული სანარმოები (სულ 3584 სამუშაო ადგილით). ამ რეზიდენტების საერთო ბრუნვამ 2009 წელს შეადგინა 396,2 მლნ. ევრო (16%-ით ზრდა წინა წელთან შედარებით), სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების ბიუჯეტმა გადააჭარბა 195 მლნ. ევროს.

ამჟამად ტექნოპარკის ტერიტორიაზე მოქმედებს აგრეთვე ინოვაციური ბიზნეს-ინკუბატორი, რომელიც თავის კლიენტებს _ ახალგაზრდა ინოვაციურ ფირმებს _ თავაზობს სპეციალურ „ინკუბატორულ ინფრასტრუქტურას", ბიზნეს-დაგეგმვაზე კონსულტაციებს, ოფისებსა და დარბაზებს თათბირების და კონფერენციების ჩასატარებლად, გრანტების და პროგრამების მხარდასაჭერად ფინანსურ კონსულტაციებს, პლატფორმას კონტაქტისა და კოოპერაციისთვის. თავისი არსებობის პირველი 19 წლის განმავლობაში ინკუბატორიდან წარმოიქმნა 250 ინოვაციური სანარმო.

ბერლინ ადლერსჰოფ-ში მოქმედებს აგრეთვე საერთაშორისო ბიზნეს-ინკუბატორი, რომლის ძირითადი მიმართულებაა _ კოოპერაციული კავშირების აგება სხვადასხვა ქვეყნის ინოვაციურ მენარმეებს შორის. სულ ინკუბატორში 2010 წელს იყო 36 სანარმო ბელორუსიიდან, დიდი ბრიტანეთიდან, უნგრეთიდან, ინდოეთიდან, კანადიდან, პოლონეთიდან, რუსეთიდან, აშშ-დან, უკრაინიდან, საფრანგეთიდან და ჩეხეთიდან.

ბერლინ ადლერსჰოფ-ის სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკის შექმნის და ფუნქციონირების პროექტს მართავს ჭისტა Manəგემენტ GმბH (ჭIშთA-MG). ეს არაკომერციული სანარმოა, რომელიც ეკუთვნის ბერლინის ფედერალურ მიწას (სანეცდებო ფონდი 11,776 მლნ. ევრო, 33 თანამშრომელი, წლიური ბრუნვა _ 1,565 მლრდ. ევრო). 1991-2001 წლებში სანარმომ WISTA-MG მოიზიდა ბერლინ ადლერსჰოფ-ის განვითარებაში დაახლოებით 1 მლრდ. ევროს ინვესტიცია. სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ პარკ ბერლინ ადლერსჰოფ-ის შექმნა იმის მაგალითია, როგორ შეძლო ბერლინის ხელისუფლებამ ტექნოპარკი გამოეყენებინა, როგორც ეკონომიკის ანტიკრიზისული რეგულირების ინსტრუმენტი.

ინოვაციური დამფუძნებლური ცენტრი „ფიონიქსი", რომელიც აგრეთვე კლასიკური ტექნოპარკია, იქმნებოდა გერმანიის დედაქალაქის ასეთივე დეპრესიულ რაიონში სარკინიგზო სახელოსნოების და სალოკომოტივო დეპოს ლიკვიდაციის შედეგების მინიმიზაციისთვის. ცენტრი მოიცავს ტექნოლოგიურ ცენტრს 55 ათასი კვ.მ-ის საერთო ფართით, რომელიც დაყოფილია 5 უბნად, საკუთრივ ტექნოპარკი 7075 კვ.მ-ის საიჯარო ფართობით და 59 ფირმა-რეზიდენტით, რომელთაგან 45 დაფუძნებულია ცენტრ „ფიონიქსის" მიერ. პარკში დაახლოებით 340 სამუშაო ადგილია. საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები – სატრანსპორტო ტექნიკა, ლოჯისტიკა, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნიკა. „ფიონიქ-

სი" საინტერესოა იმით, რომ თავიდანვე პროექტდებოდა როგორც შენობათა და ნაგებობათა ერთიანი კომპლექსი, რომელიც განკუთვნილი იყო ფირმა-რეზიდენტების თანამშრომლების მუშაობისა და ცხოვრებისთვის.

„ფიონიქსი" კერძო-სახელმწიფოებრივი პარტნიორობის ნარმატებული მაგალითია. ტექნოლოგიური ცენტრის შექმნაში ინვესტიციებმა 450 მლნ. ევრო შეადგინა. საშუალებათა ნყარო კი გახდა ევროპული კავშირის სხვადასხვა რეგიონული ფონდი, აგრეთვე კერძო კაპიტალი.

გერმანიაში საკმაოდ კარგადაა ცნობილი ეგრეთ ნოდებული „საქსონიის სილიციუმის ველი", რომელიც მდებარეობს დრეზდენის გარშემო. იგი მიკროელექტრონიკის, ფოტოგალვანიკისა და ნახევარგამტარების სანარმოთა კონგლომერატია. იქ თავმოყრილია დაახლოებით 300 ფირმა, რომელთა პერსონალის საერთო რაოდენობა 30 000 კაცს აჭარბებს.

ტელესაკომუნიკაციო, ბიოტექნოლოგიური და ელექტრონული მრენველობის მნიშვნელოვანი ცენტრია მიუნხენი, სადაც მდებარეობს კონცერნ „სიმენსის" შტაბბინა და რიგი სანარმოები 14 000 თანამშრომლით.

20.8. დანიის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები კვლევითი საქმიანობა, ინოვაციური კლასტერები და ტექნოპარკები

დანიაში მიღებული ზომები კვლევითი, ტექნოლოგიური და ინოვაციური საქმიანობის სტიმულირებისა და განვითარებისთვის სრულ შესაბამისობაშია ევროკავშირის მოქმედ დირექტივებთან. დანიურ კანონმდებლობაში იმპლემენტირებულია ეკკ-ის (მგონი, ევროკავშირის კომიტეტი, 26გვ. KEC) ყველა მოქმედი დირექტივის 99,8%, მათ შორის ისეთებიც, რომლებიც ეხება კვლევითი, ტექნოლოგიური და ინოვაციური საქმიანობის მხარდაჭერის ზომებს.

კვლევითი პოლიტიკის შემუშავებასა და სამეცნიერო-ტექნიკური სფეროს განვითარებაზე პასუხისმგებელია დანიის მეცნიერების, ტექნოლოგიის და განვითარების სამინისტრო (მტგს). სამინისტროს ძირითადად ევალება სამეცნიერო, კვლევითი, ინოვაციური და ტექნოლოგიური დარგების ნინსელისთვის სხვადასხვა სფეროში ძალისხმევის კოორდინაცია ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე (ძირითადად ეკ-ის, ეკ-ის კომიტეტების, ევროპული ორგანიზაციების და რეგიონული თანამეგობრობების დონეზე), აგრეთვე დანიის სახელმნიფო პოლიტიკის შემუშავება საკანონმდებლო დონეზე. კერძოდ, სამინისტრო უნდა უზრუნველყოფდეს ეკონომიკის ყველა დარგში კონკურენციას (მომსახურება, ინფრასტრუქტურის განანილება, მხარეთა ვალდებულებები და მომმარებელთა უფლებები და ა.შ.).

სამინისტროს სტრუქტურაში შედის: დანიის მეცნიერების, ტექნოლოგიის და ინოვაციების სააგენტო, უნივერსიტეტების საქმეთა და დანიის საკუთრების სააგენტო, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და ტელეკომუნიკაციის ეროვნული სააგენტო, აგრეთვე საერთაშორისო განათლების სააგენტო.

ქვეყანაში კვლევათა ძირითადი მოცულობა ხორციელდება 8 მსხვილი უნივერსიტეტის და უმაღლესი სასნავლო დანესებულებების მეშვეობით, რომლებიც შედის მტგს-ს სტრუქტურაში. გარდა ამისა, მტგს-ს და სხვა სამინისტროების შემადგენლობაში კიდევ 9 სახელმნიფო უნყება და კვლევითი ორგანიზაციაა. მსხვილ დანიურ კომპანიებს, როგორც ნესი, აქვთ საკუთარი კვლევითი ცენტრები და ლაბორატორიები რიგ პროგრამებზე ისინი მჭიდროდ თანამშრომლობენ მსოფლიოს ნამყვან სამეცნიერო ცენტრებთან. სულ ამ დარგში მუშაობს დაახლოებით 25 000 სპეციალისტი. გარდა ამისა, სტუდენტთა მესამედზე მეტი სნავლების პერიოდში მონაწილეობს კვლევით სამუშაოებში. 2010 ნლის მონაცემებით, დანიის მოსახლეობის დაახლოებით 30%-ს აქვს უმაღლესი განათლება. ყოველწლიურად სახელმნიფო ბიუჯეტის შეათედი ნანილი მიდის განათლების სფეროში, რომლისგანაც 20%-ზე მეტი მიდის უმაღლეს განათლებაზე.

მეცნიერების და ტექნიკის პრიორიტეტულ დარგებში კვლევათა მხარდასაჭერად, ისეთების, როგორებიცაა: ნანო-, ბიო-, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, 2005 ნელს შეიქმნა „მონინავე ტექნოლოგიათა ეროვნული ფონდი", რომლის დაფინანსება ხორციელდება სახელმნიფო ბიუჯეტიდან. ფონდი უკვე დაეხმარა დაახლოებით 90 სამეცნიერო პროექტს

2,2 მლრდ. კრონზე მეტი საერთო თანხით (440 მლნ. დოლარი). ამასთან გრანტების 40,7% გამოიყო სამეცნიერო შემუშავებებისთვის ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიის დარგში, 26,9% _ საინფორმაციო ტექნოლოგიისთვის, 20% _ ნანოტექნოლოგიისთვის და დაახლოებით 12,4% სხვა გამოკვლევებისთვის. ასეთი ფონდის არსებობა უპასუხებს დანიის საერთაშორისო ვალდებულებებს.

დანიური მთავრობის მიერ გატარებულ მაღალტექნოლოგიური ინდუსტრიული საზოგადოების განვითარების პოლიტიკაში ძირითადი ყურადღება ექცევა მონინავე ცოდნის და ტექნოლოგიის გამოყენებას, რაც უზრუნველყოფილია სამეცნიერო კვლევების ახალი დონით. კომპანიები სულ უფრო დამოუკიდებელნი ხდებიან მეცნიერების და ტექნიკის დარგში უახლესი მიღწევების გასაცნობად.

ამჟამად დანიას აქვს კარგი კვლევითი ბაზა სახელმწიფო და კერძო სექტორებში. ზოგიერთ კვლევით დარგში დანიური მიღწევები მაღალ საერთაშორისო დონეზეა (საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ნანოტექნოლოგიები, ბიოტექნოლოგია, ალტერნატიული ენერგეტიკა, ეკოლოგია, სოფლის მეურნეობა და კვების მრეწველობა). მტგს-ს მართვით დანიაში მოქმედებს კვლევათა დაფინანსების განაწილების საკმაოდ ეფექტიანი სისტემა. იმავდროულად ხორციელდება მჭიდრო თანამშრომლობა კერძო კომპანიებთან გამოყენებითი კვლევების დარგში. ეს კომპანიები თავად აფინანსებს თავიანთ შემუშავებებს. მაგალითად, ფარმაცევტიკაში კომპანიის ბრუნვის დაახლოებით 17% მიდის კვლევასა და განვითარებაზე.

აგრეთვე არსებობს დამოუკიდებელი კერძო ორგანიზაციების და ფონდების ჯგუფი, რომელიც უშუალო მონაწილეობას იღებს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის დაფინანსებაში. მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ დანიის ეროვნული სამეცნიერო-კვლევითი ფონდი (Denmarks Grundforskningsfond), რომელიც შეიქმნა 1991 წელს; იგი თანამშრომლობს 33 სამეცნიერო ცენტრთან და მისი წლიური ბიუჯეტი 275 მლნ. კრონია (55 მლნ. დოლარი).

დანიის სამეცნიერო-ტექნიკური სფერო ხასიათდება თეორიული კვლევების ურთიერთკავშირის მაღალი დონითა და მათი შემდგომი პრაქტიკული რეალიზაციით. ძირითადი როლი ამაში ეკისრება „ინოვაციურ ინკუბატორებსა" და ტექნოპარკებს. მათი მთავარი დანიშნულებაა ახალი იდეების, აღმოჩენების და სამეცნიერო კვლევების შედეგების კომერციული ათვისება. ამოცანა კი ისაა, რომ დაეხმარონ მეცნიერებს და მეწარმეებს, დანერგონ ახალი ცოდნა წარმოებაში და მოაგვარონ მუშაობა პირველ ეტაპზე.

სამეცნიერო ცოდნისა და ინოვაციური შემუშავებების ათვისების კომერციალიზაციის პროცესი შეიძლება დავყოთ ორ ეტაპად: პერსპექტიული იდეის გამოვლენა და მისი სამეცნიერო და კომერციული პოტენციალის ანალიზი. შემდგომ _ სანარმოს უშუალო შექმნა, ნარმოების ორგანიზაცია და შემდეგ მზა პროდუქტით ბაზარზე გასვლა. ყოველივე ეს დაკავშირებულია არცთუ მცირე ეკონომიკურ რისკთან, ვინაიდან დრო იდეის გაჩენიდან მზა, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებამდე ზოგჯერ რამდენიმე წელია.

ამგვარად, „ინოვაციური ინკუბატორები" იკავებს ნიშას თავდაპირველი სამეცნიერო იდეის ქვეყნად გაჩენასა და მის შემდგომ „დატრიალებამდე" კერძო კაპიტალის დახმარებით. თავდაპირველად ინკუბატორების წარმოქმნა დანიაში ხდებოდა სახელმწიფოს უშუალო ფინანსური მხარდაჭერით. შემდგომში კაპიტალის ძირითადი წყაროები ახალი სანარმოების დასახმარებლად გახდა სახოგადოებრივი ფონდები. გარდა ამისა, პრაქტიკულად ყველა `ინკუბატორთან~ წარმოიქმნა საკუთარი საინვესტიციო ფონდები, რომლებიც იყენებდა ადრე ათვისებული შემუშავებების წარმატებული რეალიზაციის ხარჯზე, აგრეთვე ინვესტირებული საზოგადოებრივი და კერძო ფონდებით.

დანიური სამეცნიერო კლასტერების მუშაობის საერთო მართვას ახორციელებს დანიის მეცნიერების, ტექნოლოგიის და განვითარების სამინისტრო. დანიაში ოფიციალურად აკრედიტებულია 7 ტექნოპარკი. ისინი დანიაში სამეცნიერო პარკების და ინოვაციური ინკუბატორების ორგანიზაციის – FOIN-ის წევრებია. ეს ორგანიზაცია შეიქმნა 2001 წელს. მათი დიდი ნანილი შექმნილია არსებული ინსტიტუტების, უნივერსიტეტების და ბიზნეს-სკოლების ბაზაზე, რომლებიც, არსებითად, „კვებავს" მათ ინოვაციური იდეებით.

სახელმწიფო დაფინანსების მნიშვნელოვანი ნაწილი გადაეცემა ტექნოპარკებს განკარგულებაში სესხების და სააქციო კაპიტალის სახით შემდგომი ინვესტირებისთვის ინოვაციურ კომპანიებში. ამჟამად `ინოვაციური ინკუბატორები~ სახელმწიფო სახსრების ინ-

ვესტორებას ახდენს დანიის მეცნიერების, ტექნოლოგიის და განვითარების სამინისტროს სახელით სამ სტადიაზე:

1. კვლევითი საქმიანობა. ეს ეტაპი მიზნად ისახავს ტექნოპარკების დაშვების შესაძლებლობას ახალ შემუშავებებთან და ტექნოლოგიებთან, შემდგომ კი მათ გადაცემას ტექნოპარკების განკარგულებაში შეაფასებლად. ყოველ ნელს მტგს განსაზღვრავს, სახსრების რა ნანილის დახარჯვა შეუძლია ტექნოპარკებს ამ სამუშაოზე საზოგადოებრიეი ფონდებიდან.

2. პერსპექტიეების ნინასნარი ანალიზი და შეფასება. ამ სტადიაზე მიმდინარეობს ახალი იდეების სიცოცხლისუნარიანობის და სამეცნიერო და კომერციული დასაბუთებულობის ნინასნარი ანალიზი. ინოვაციურ ინკუბატორებს შეუძლია ამ მიზნით თითოეული პროექტისთვის გამოყოს 50 000 კრონამდე (9,8 ათასი დოლარი).

3. ნინასაპროექტო დაფინანსება. ეს ეტაპი დგება მხოლოდ მაშინ, როცა პროექტი იღებს დადებით დასკვნას მისი კომერციული რეალიზაციის შესახებ. იგი მდგომარეობს ახალი კომპანიის დაარსებაში პროექტის შემდგომი განვითარებისთვის. სახელმნიფო ფონდებიდან დაფინანსების მაქსიმალური ზომა, რომელიც შეუძლია ტექნოპარკებისგან ამ ეტაპზე მიიღოს სამი ნლის განმავლობაში, 750 000 კრონია (147 ათასი დოლარი). ამავე დროს, ერთ-ერთი სავალდებული პირობაა პროექტის პარალელური დაფინანსება კერძო ინვესტორების მიერ.

ცალკეულ, განსაკუთრებით საინტერესო პროექტს შეიძლება ჰქონდეს დამატებითი ნინასაპროექტო დაფინანსება სახელმნიფო ფონდების საშუალებებიდან 1 მლნ. კრონის ოდენობით (180 ათასი დოლარი) 2 ნლის განმავლობაში. ძირითადი პირობა _ სახელმნიფო დაფინანსების ნილი უნდა შეადგენდეს ინოვაციური სანარმოების დამატებითი დაფინანსების საერთო თანხის არა უმეტეს 40%-ს.

ტექნოპარკების საშუალებებიდან დაფინანსების ვადების და შესაძლებლობების ამოწურვის შემდეგ ახალ ფირმებს შეუძლია მხოლოდ კერძო ინვესტორების დახმარების იმედი ჰქონდეს ეგრეთ ნოდებული `ბიზნეს-ანგელების~ და ვენჩურული ფონდების რიცხვიდან.

დანიაში ერთ-ერთი უმსხვილესი კერძო ფინანსური ინსტიტუტი, რომელიც ახორციელებს ინვესტიციებს ახალ კვლევებში, შემუშავებებსა და ახალი პროექტების დანერგვაში, „ზრდის ფონდია" (VAEKST FONDEN), რომელიც მუშაობს კომერციულ საფუძველზე. ფონდმა შექმნის მომენტიდან, 1992 ნლიდან, ფინანსური დახმარება გაუნია 3500 დანიურ კომპანიას 6,5 მლრდ. კრონზე მეტი თანხის ოდენობით (1,3 მლრდ. დოლარი).

დანიაში აგრეთვე ყურადღებას იმსახურებს „დანიის აუტორიზებული ტექნოლოგიური სერვისული ინსტიტუტების" სისტემა, რომელიც დაკავებულია საკონსულტაციო და კვლევით-დანერგვითი საქმიანობით, მათ შორის საერთაშორისო დონეზეც. GTS-NETTETნეტტეტ-ის ქსელში, რომლის ნლიური ბრუნვაა 2,54 მლრდ კრონია (498 მლნ. დოლარი), დასაქმებულია დაახლოებით 4000 სპეციალისტი. თვითონ კი ყოველნლიურად ემსახურება 20 000-მდე დანიურ კომპანიას, აგრეთვე კლიენტებს საზღვარგარეთიდან (მონაცემების მიხედვით, 2010 ნლის დამდეგისთვის პროექტებით მოცული იყო 100 ქვეყანაზე მეტი).

დანიაში ბიოტექნოლოგიის სფეროში კვლევები ძირითადად კონცენტრირებულია ერესუნის რეგიონში, სადაც აღმოსავლეთი დანიის და დასავლეთი შვეიცარიის კომპანიები და ლაბორატორიები გაერთიანდა ერთ კვლევით ცენტრში MEDICON VALLEY .

ბიოტექნოლოგიის დარგში გამოკვლევების რაოდენობით, რომელთაც კომერციული გამოყენება პოვეს, „მედიკონ ველი" მსოფლიოში ჩამორჩება მხოლოდ აშშ-ის სტენფორდის ცენტრს. სავაჭრო ნარმომადგენლობამ მუშაობაში ინფორმაციისა და მისი შესაძლო გამოყენებისთვის 2011 ნლის იანვარში დანიურ-შვედურ კლასტერზე _ „მედიკონ ველი" 2010 ნლის ცნობარი გაუგზავნა ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს, სამრენველო ვაჭრობის სამინისტროს და ბიოლოგიური და სამედიცინო ტექნოლოგიების კლასტერის ინოვაციური ცენტრის _ `სკოლკოვოს~ ხელმძღვანელს.

ბიოტექნოლოგიის განვითარება ხელს უნყობს ფარმაცევტიკის შემდგომ განვითარებას, რომელიც დანიაში გახდა მრენველობის უმსხვილესი საექსპორტო დარგი. დანიის ფარმაცევტულ მრენველობაში ნარმოების ზრდამ ბოლო 10 ნელინადში 250%-ზე მეტი შე-

20.9. ესპანეთის რეგიონული ინოვაციური კლასტერები

ესპანეთში ინოვაციური კლასტერები წარმოდგენილია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკებით (ტექნოპარკებით). ბოლო ხანებში ტექნოპარკების აქტიურობა ესპანეთში იზრდება. მთლიანობაში, ქვეყნის მასშტაბით, ბოლო წლებში ტექნოპარკებში განლაგებულ სანარმოთა, ფირმათა, სამეცნიერო და სხვა ორგანიზაციათა რაოდენობა 11%-ით გაიზარდა და 5100-ზე მეტს შეადგენს. ყველაზე მეტი ზრდა შენიშნება სოფლის მეურნეობით, კეების მრენველობითა და ბიოტექნოლოგიით დაკავებულ სანარმოებში _ 23%, აერონავტიკის და ავტომობილთა ნარმოებაში _ 20%, ენერგეტიკის და გარემოს დაცვის სანარმოებში _ 14%. ტექნოპარკებში მომუშაეე სანარმოთა რიცხვის ზრდამ განაპირობა დასაქმების ზრდა 7%-ით, რაც შეესაბამება 136 000-ზე მეტ სამუშაო ადგილს. ამასთანავე უშუალოდ სკსსს-ში დასაქმებულ მკვლევართა რაოდენობის ზრდამ დაახლოებით 23% შეადგინა. ტექნოპარკის თანამშრომელთა ეს კატეგორია ყველა იქ მომუშავის დაახლოებით 17%-ს შეადგენს. ტექნოპარკების სკსსს-ში ინვესტიციებმა 2010 წელს შეადგინა 972 მილიონ ევროზე მეტი.

ამგვარად, დღეს ესპანეთში ტექნოპარკები ინოვაციური საწარმოების თავმოყრის ადგილია, პირველ ყოვლისა, შემდეგი ფაქტორების წყალობით:

- შესანიშნავი ინფრასტრუქტურა და კავშირგაბმულობა;
- უნივერსიტეტებთან სიახლოვე და მათი სამეცნიერო კვლევითი ბაზის გამოყენების შესაძლებლობა;
- საერთო პროფილის მომსახურების ფართო გამა;
- ეროვნულ დონეზე პროექტების რეალიზაცია;
- საერთაშორისო დონეზე კონტაქტების შესაძლებლობა;
- კომპანიების ინოვაციური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.

გარდა ამისა, ტექნოპარკები ხელს უწყობს კომპანიათა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, საშუალებას იძლევა უსწრაფესად გადასცენ ინოვაციური ტექნოლოგიები მკვლევარებისგან ნარმოებას, რაც, თავის მხრივ, ინვევს სამრენველო სანარმოების ტექნოლოგიური დონის და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ესპანეთში 1988 წლიდან ფუნქციონირებს სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკების ასოციაცია (APTE) (Asociacion de Parques Cientificos y Technologicos de Espana). ორგანიზაცია შეიქმნა პირველი 6 ესპანური ტექნოპარკის ხელმძღვანელთა ინიციატივით.

APTE-ის ძირითადი ამოცანებია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკების გავრცელება, განვითარება და ნანევა, ასევე თანამშრომლობა სანარმოებს შორის, ტექნოლოგიის და ცოდნის გადაცემის ხელშენყობა ინფასტრუქტურებსა და სანარმოებსა შორის, რომლებიც დაკავებულია სკსსს-ის ჩატარებით. APთE ფუნქციონირებს როგორც მოგების არმქონე ორგანიზაცია. მისი შტაბბინა მდებარეობს ანდალუსიის ტექნოპარკში (Parque Technologico de Adalucia).

APTE-ს აქვს დამკვირვებელთა საბჭო, რომელიც განკუთვნილია ასოციაციის ნევრებისთვის დამატებითი მხარდაჭერის აღმოსაჩენად, მათი საქმიანობისთვის დამატებით დინამიკის მისანიჭებლად და ტექნოპარკებს შორის ცოდნისა და ინფორმაციის გაცვლის განსახორციელებლად. მის შემადგენლობაში შედის 10 ნევრი.

APTE-ის შემადგენლობაში შედიან ასოციაციის ნევრები, ასევე აფილირებული ორგანიზაციები, თანამშრომელი ორგანიზაციები და პირები, საპატიო ნევრები. ასოციაციის ნევრები არიან:

- სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკები

აფილირებული ორგანიზაციები _ ორგანიზაციებია, რომელთა საქმიანობა უპასუხებს APTE-ის კრიტერიუმებს, მაგრამ მათ მიერ ტექნოპარკის შექმნა პროექტის სტადიაზეა.

თანამშრომელი ორგანიზაციები და პირები – ესაა ორგანიზაციები, ცალკეული ფი-

ზიკური და იურიდიული პირები, რომელთაც მიზნად არ აქვთ დასაბუღი ტექნოპარკის შექმნა, მაგრამ მასთან თანამშრომლობის განსაკუთრებული ინტერესი აქვთ.

საპატიო ნევრები შეიძლება იყვნენ ფიზიკური და იურიდიული პირები, ასევე კერძო ან სახელმწიფო, ეროვნული ან საზღვარგარეთული ორგანიზაციები APTE-თან თანამშრომლობისა და მისი განვითარებისთვის მოქმედების გამო.

ესპანეთში APTE-ის ნევრი 44 სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკია. ასოცირებული ნევრი – 35 ტექნოპარკი, მრავალი უნივერსიტეტი და ფონდი.

20.10. ლიტვის რესპუბლიკა. სამრენველო პარკები. თავისუფალი ეკონომიკური ზონა

ლიტვის რესპუბლიკაში ინვესტორებს იზიდავს არა მარტო თავისუფალი ეკონომიკური ზონები, არამედ სამრენველო პარკებიც. სამრენველო პარკების განვითარება ლიტვის რეგიონული პოლიტიკის რეალიზაციის ნანილია. რეგიონული პოლიტიკის დარგში ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ ინვესტიციათა სტიმულირება რეგიონებში დაეხმარება ლიტვისთვის დამახასიათებელი ცენტრალიზაციის პრობლემების გადაჭრას. კერძოდ, ცხოვრების დონე დედაქალაქ ვილნიუსსა და ქალაქ ტაურაგეში, რომლებიც მდებარეობს ლიტვის დასაელეთ ნანილში, ერთმანეთისგან 7-ჯერ განსხვავდება.

დღესდღეისობით არსებობს 2 თავისუფალი ეკონომიკური ზონა ქალაქ კლაიპედასა და ქალაქ კაუნასში, 9 სამრენველო პარკი და ზონა (ალიტუსის, პანიავეჟის, შიაულაის, ტაურაგის, აკმიანისის, კედაიამსის, რადვილიშის რაიონებში, მარიამპოლის და პაგეგაის მუნიციპალიტეტებში), 3 კერძო სამრენველო პარკი, მეცნიერების და ბიზნესის შერწყმის 5 ვეღი. სახელმწიფო სამრენველო პარკების საერთო ფართობი დაახლოებით 600 ჰა-ს შეადგენს, კერძოსი კი _ 95 ჰა-ს.

2009 ნელს მომზადდა ინფრასტრუქტურა შიაულაის და ქედაინიანის სამრენველო პარკებში. 2010 ნელს ინტენსიური სამუშაო ტარდებოდა ალიტუსსა და პანიავეჟისში.

კაუნასის თავისუფალი ეკონომიკური ზონა

კაუნასის თავისუფალი ეკონომიკური ზონა – ესაა 534 ჰა ფართობის ტერრიტორია დაბეგვრის შეღავათიანი სისტემით. კაუნასის თეზ-ის მართვის საზოგადოების დამფუძნებელია ბელგიური საზოგადოება AOI NV, რომელიც ნარმოადგენს საერთაშორისო კონსორციუმის ინტერესებს. იგი შედგება 11 პარტნიორ-კომპანიისგან, რომლებიც მზად არიან ტექნიკური დახმარება აღმოუჩინონ და ინვესტიციები დააბანდონ კაუნასის თეზ-ში.

AOI NV შეიქმნა კაუნასის თეზ-ის კონკურსში მონანილეობისთვის. ამ კონკურსში გამარჯვების შედეგად ნარმოიქმნა კაუნასის თეზ-ის მმართველი ღია ტიპის სააქციო საზოგადოება. მართვის საბჭო შედგება 9 ნევრისგან, რომელთაგან 5 AOI NV-ის გაგზავნილი ნარმომადგენლები არიან, დანარჩენი – ლიტვის, მათ შორის კაუნასის ოლქის, ქალაქებისა და რაიონების, აგრეთვე რესპუბლიკის მთავრობის ნარმომადგენლები.

მინის ნაკეთი, რომელზეც შეიქმნა კაუნასის თეზ ეკუთვნის სახელმწიფოს, ხოლო მმართველმა კომპანიამ იგი იჯარით აიღო 99 ნლით.

კაუნასის თეზ-ში უნდა დაარსდეს ინდუსტრიული ზონა, სატრანსპორტო ტერმინალი, რომელიც ტვირთის განაწილების და დასაწყობების მომსახურებას ენევა, ასევე იქ დაწყება ბიუროს და სასტუმროების მშენებლობა.

ინვესტორებისთვის არსებობს საგადასახადო შეღავათები. სანარმოებისთვის, რომლებიც აბანდებენ 1 მლნ. ევროზე მეტს, საერთო საშემოსავლო გადასახდი არ ექნება 6 საგადასახო პერიოდის განმავლობაში, ხოლო შემდეგი 10 საგადასახადო პერიოდის განმავლობაში ექნება 50%-ით შემცირებული საგადასახადო განაკვეთი.

გადასახადების შესახებ ლიტვის რესპუბლიკაში მოქმედი კანონის თანახმად, იმ საზღვარგარეთელი ინვესტორების დივიდენდები, რომლებიც თავიანთ საქმიანობას აეითარებენ კაუნასის თეზ-ში, არ დაიბეგრება საშემოსავლო გადასახადით. აგრეთვე ისინი განთავისუფლდებიან უძრავი ქონების გადასახადისგან.

2007 წელს თავისი საქმიანობა დაიწყო AA კლასის ლოჯისტიკის თანამედროვე ტერმინალმა _ სს LEZ Kausta Logistika, ფართობით 30 000 კვ.მ. მისი სანესტებო კაპიტალი 100%-ით ეკუთვნის ფინეთის ფინანსურ სანარმოს. აგრეთვე მუშაობს ლოჯისტიკის ტერმინალი სს „Lavisos LEZ Terminalas" საზოგადოებრივი საბაჟო პოსტით, მრენველობის ავტომატიზაციის სანარმო სს „Elinta", სს „Aurantigos", რომელიც შექმნა ლიტვაში ცნობილმა საკვები დანამატების მწარმოებელმა სს „Aconitum"-მა, გარდა ამისა, სს „FEZ IG" – ავსტრალიური სანარმოო კომპანიამ, სს „RYTERNA" _ ლიტვაში გარაჟის კარებთა უმსხვილესი მწარმოებელი, სს „VICI Logist" ika" – თევზის პროდუქტების წარმოების კომპანია, სს „Finnfoam" – თბოიზოლაციური ქურების წარმოების ფინური კომპანია.

კლაიპედის თავისუფალი ეკონომიკური ზონა

კლაიპედის თავისუფალი ეკონომიკური ზონა (კთეზ) ოფიციალურად წარმოიქმნა 2002 წელს, უკავია 412 ჰა, რომელთაგან 85 ჰა რეორგანიზებულია (ინფრასტრუქტურა, დეტალური გეგმები და სხვ.).

წყალმომარაგება, ელექტროენერგია, ბუნებრივი გაზი და ტელეკომუნიკაცია შეიძლება შემოიყვანონ მაშინვე ინვესტორის შეკვეთით.

ტერიტორია განკუთვნილია მრენველობის განვითარებისა და საერთაშორისო გადაზიდვების ცენტრისთვის.

კლაიპედის თავისუფალი ეკონომიკური ზონა განთავისუფლებულია გადასახადებისგან:

1. კთეზი-ში მოქმედი საწარმო თავისუფლდება მოგებაზე გადასახადისგან 6 წლით, დამატებით იღებს ფასდაკლებას 50%-ით 10 წლის განმავლობაში.
2. საწარმო არ იბეგრება უძრავი ქონების გადასახადით.
3. საწარმო თავისუფლდება გადასახადებისგან უცხოური კაპიტალის ინვესტიციებზე გადაბდილი დივიდენდებით.

ეკ-ის დახმარების ნორმატივების შესაბამისად, ფასდაკლებათა საერთო პაკეტი არ შეიძლება აჭარბებდეს საშუალო და ნვრილი საწარმოების გრძელვადიან ქონებაზე ინვესტიციების 65%-ს.

4. 50% სხვა საწარმოებისთვის.

კთეზ-ში მუშაობს შემდეგი საწარმოები _ Yazaki Wiring Technologies Lietuva (ავტოსათადარიგო ნაწილების ანყობა), Espersen Lietuva (თევზის გადამუშავება), Klaypedos Verslo Parkas /BNTP (სასანყობო, საქარხნო და საოფისე შენობები), RETAL Baltic (PET შეფუთვის დამზადების წარმოება), Klaypedos Skuba (ავტომობილების მომსახურება, დეტალების გაყიდვა, დასანყობება), Orion Global Ret / Indurama (პოლიმერული ნამზადის წარმოება), Mestilla (ბიოსათბობის წარმოება), PACK Klaypeda (პლასტიკური შეფუთვის წარმოება), Lindstrum (ხალიჩების და სამუშაო ტანსაცმლის რეცხვა) და სხვ.

კთეზ მდებარეობს აღმოსავლეთ რაიონში, სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ადგილას: საზღვაო პორტი 2 კილომეტრზეა, აეროპორტი – 33 კმ-ზე. გარდა ამისა მის გვერდით მდებარეობს ჩქაროსნული ავტომაგისტრალი და სარკინიგზო ხაზი. საცხოვრებელი რაიონები ერთი კილომეტრით არის დაშორებული ზონას.

შაულაის სამრენველო პარკი

შიაულაი – ქალაქი ლიტვის ჩრდილოეთით, მოსახლეობის რაოდენობით მეოთხე; შიაულაის ოლქის და შიაულაის რაიონის ადმინისტრაციული ცენტრი. მდებარეობს ლიტვის ჩრდილოეთით, ვილნიუსიდან ჩრდილოეთით 214 კმ-ზე, კაუნასიდან 142 კმ-ზე და კლაიპედიდან სამხრეთით 161 კმ-ზე. საერთო ფართობი 81 კვ. კმ.

2007 წელს ქალაქში ცხოვრობდა 129 000 მოსახლე.

შიაულაის ინდუსტრიული (სამრენველო) პარკი გაიხსნა 2009 წლის 7 ოქტომბერს. 2009 წლის 1 თებერვალს ხელი მოენერა ხელშეკრულებას შიაულიაის ინდუსტრიული პარკის მშენებლობაზე კონკურსის გამარჯვებულთან _ მენარდე სს „შიაულიუ დუიოტეკე სტატიბასთან" (შიაულაის გაზსადენის მშენებლობა). ინდუსტრიული პარკი მოენყო ამ სა-

წარმოს მიერ სხვა პარტნიორებთან ერთად, რომელთაც დადეს ხელშეკრულება ურთიერთქმედებაზე. ესენია: სს „შიაულიუ კელიას", სს „ეემდა", სს „შიაულიუ რიშიუ ობიექტუ სტატიბა"

პროექტი დაფინანსდა ლიტვის რესპუბლიკის მიერ, ნანილობრივ კი ევროკავშირის ფონდებიდან. შიაულიაის სამრენველო პარკის 1-ლი ეტაპის ღირებულებამ შეადგინა დაახლოებით 40 მლნ. ლიტი. 2006 ნლის ოქტომბერში ევროკავშირის მიერ გამოიყო 15 მლნ. ლიტი პროექტის დასახმარებლად, 2009 ნელს – 3,9 მლნ. ლიტი. თითქმის 18 მლნ. ლიტი გამოყო ქალაქის თვითმმართველობამ.

დღესდღეობით მიმდინარეობს ინდუსტრიული პარკის მონყობის და გაფართოების მე-2 ეტაპი, რომლის დროსაც მოენყობა 165 ჰა ფართობის ტერიტორია. ლიტვის მეურნეობის სამინისტროს მითითებით, მე-2 ეტაპის სარეალიზაციოდ გამოიყო 40 მლნ. ლიტი. სულ მე-2 ეტაპის სარეალიზაციოდ საჭიროა დაახლოებით 70 მლნ. ლიტი.

შიაულაის სამრენველო პარკში, რომელიც ნელინად-ნახევარზე მეტია ელოდება ინვესტორებს, დღეისათვის ხელი მოენერა შეთანხმებას ორ კომპანიასთან: შალდოს და Lიეტმეტა. მიღნეულია შეთანხმება კიდევ 6 კომპანიასთან.

პოტენციური ინვესტორებისთვის პირობები გაუმჯობესდა, ინვესტორებისთვის მოთხოვნათა რიცხვი 4-დან 2-მდე შემცირდა.

მანძილი სტრატეგიული მნიშვნელობის მოქონე პუნქტებამდე შემდეგია: ავტომაგისტრალ Via Baltica-მდე -80 კმ., კლაიპედის საზღვაო პორტამდე- 150 კმ., ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე- 220 კმ., კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე -150 კმ , რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე- 120 კმ., პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე- 115 კმ.

ტაურაგის სამრენველო პარკი

ტაურაგე (ლიტ. თაურაგე, გერმ. თაუროგგენ) – ქალაქი ლიტვის დასავლეთით, ტაურაგის მაზრისა და ტაურაგის რაიონის თვითმმართველობის ადმინისტრაციული ცენტრი.

მდებარეობს მდინარე იურაზე (მდინარის აუზი ნემანი, ლიტ. ნემუნას) რკინიგზის სადგური შიაულიაის ხაზზე – სოვეტსკი. მოსახლეობა შეადგენს 28 504 მცხოვრებს (2005 წ.). 1956-1989 წლებში ქალაქი ტაურაგე მრენველობის და გადამუშავების ერთ-ერთი მონინავე ცენტრი იყო ბალტიის რეგიონში. ტაურაგის ქარხნების მუშები, რომლებიც შრომობდნენ ელექტრონიკის, კერამიკის, ხე-ტყის, ფოლადის, აგურის ნარმოების, აეეჯის, საკეები პროდუქტების, საფეიქრო და მრენველობის სხვა დარგებში, დღესაც გამოირჩევიან დიდი გამოცდილებითა და პოტენციალით, ამიტომ შეუძლიათ თავიანთი ძალები სცადონ ახალ სამუშაოზე.

ტაურაგის ინდუსტრიული პარკი (შემდგომში _ ტიპ) მდებარეობს სამრენველო ზონაში, სტრატეგიულად ხელსაყრელ ადგილას: ევროპის ცენტრში, ლიტვის სამხრეთ-დასავლეთით, ტაურაგის მაზრაში, კლაიპედის პორტიდან 117 კმ-ზე, რუსეთის ფედერაციიდან 30 კმ-ზე, ვია ჰანსა-ს (E77) გზის გვერდით, რომელიც ჯერ კიდევ ისტორიული დროიდან სურდათ შეერთებინათ გერმანიასთან, პოლონეთთან, რუსეთის ფედერაციასთან, ლიტვასთან, ლატვიასა და სკანდინავიასთან.

ტაურაგის ინდუსტრიულ პარკს მართავს ღია ტიპის სს „შვიტისი", ღია ტიპის სს „ტაურანის" და ღია ტიპის სს „ტაუდას" დირექტორთა საბჭო.

მისია – ტაურაგის ინდუსტრიული პარკი შექმნილია საკუთარი ბიზნესის განვითარებისთვის მრენველობის სწრაფად განვითარებად ზონაში, სადაც სთავაზობენ მომსახურების კომპლექსს, რომელიც გათვლილია მოგების მაქსიმალურ გაზრდაზე.

ტიპ-ის ინფრასტრუქტურა

- 1500-ზე მეტი კვალიფიციური პოტენციური მომუშავე, რომლებიც ისწრაფვიან თავიანთი ძალა სცადონ ახალ სამუშაო ადგილებზე. შენობა 50000 კვ.მ-ის ფართით, გამოსადეგი წარმოებისთვის, შეფუთვისა და ლოჯისტიკისთვის.
- კონკურენტუნარიანი ხელფასები ფინანსური და მოთხოვნების შესაბამისი სიმძლავრე

- ახალი სამუშაო ძალის უფასო სწავლება ქარხნის გვერდით გადის სარკინიგზო ხაზი
- სამართლებრივი დახმარება და ბიზნეს-კონსულტაცია 117 კმ კლაიპედის პორტიდან
- იმპორტ-ექსპორტის, გაერცელების საქმიანობა 30 კმ რუსეთის ფედერაციიდან
- ევროპული კავშირის დახმარების ფონდები ევროკავშირის ბაზარსა და აღმოსაელეთის ბაზრებზე შესასელელად საუკეთესო ადგილი

ტიპ-ის მომსახურება

_ ინდუსტრიული ნაგებობების იჯარა და გაყიდვა;

_ კლიენტის საჭიროებისთვის ნაგებობათა მშენებლობა, რეკონსტრუქცია და მომზადება;

_ პოტენციურ მუშაკთა მონაცემების ბაზა;

_ საკონსულტაციო მომსახურება;

_ დიდი გამოცდილება მშენებლობასა და ნარმოებაში;

_ სრული და პროფესიული თანადგომა თანამშრომლობის პერიოდში;

_ საერთაშორისო და ადგილობრივ მოლაპარაკებებში გამოცდილება;

_ საბჭოები, საიმედოობა, ადგილობრივი ნოუ-ჰაუ, ნოვატორული გადანყვეტილებები.

ტიპი-ის მოქმედი საწარმოები

ღია ტიპის სს „შვიტისი" დაარსებულია ტაურაგში 1993 წელს. კომპანია უშვებს ბავშვებისთვის ტრიკოტაჟის ნანარმს, რბილ სათამაშოებს, წყალგამძლე ტანსაცმელს, თბილ ტანსაცმელს, კოსტიუმებს საყვინთად, ქიმიური ნივთიერებების მიმართ მდგრად, დამცავ ტანსაცმელს. 2002 წელს კომპანიამ დააარსა ხარისხის მართვის სიტემა და მიიღო ხარისხის მართვის სერტიფიკატი ISO 9001:2000 ხარისხის სტანდარტით. ამ კომპანიის მიერ გამოშვებული ნაკეთობები იგზავნება დანიაში, გაერთიანებულ სამეფოში, პოლანდიაში, შვედეთში, გერმანიასა და სხვა ქვეყნებში. დღესდღეობით სანარმოში მუშაობს 350 თანამშრომელი. ტაურაგის ინდუსტრიული პარკის ტერიტორიაზე განლაგებულია 5,5 ათასი კვ.მ-ის სანარმოთა შენობები.

ადგილობრივი კაპიტალის დახურული სააქციო საზოგადოება „ტაუდა" პიპერგაგზავნის ობიექტი. 2002 წელს კომპანიის თანამშრომლებმა ნორვეგიის ექსპერტებთან მოთათბირების შემდეგ დაინყეს პირველი გასართობი ნავის შექმნა და ნარმოება. მას შემდეგ კომპანია სპეციალიზდება შეკვეთების მიხედვით მინა-ბოჭკოსგან ნავების ნარმოებაზე, ასევე ნიჩბიანი ნავების და სხვა მინაბოჭკოვან ნაკეთობებზე. 2003 წელს საზოგადოება „ტაუდამ" განახორციელა პროექტი PHARE 2000 ESS, რომელიც დაფინანსა ევროკავშირმა. ეს დაეხმარა კომპანიას არა მარტო თანამედროვე მონყობილობის და აპარატურის შეძენაში, არამედ 4000 კვ. მ ფართობის სანარმოო შენობების რესტავრირებაში. ამაში შედის საევნტილაციო მონყობილობის, ელექტრული, გასათბობი და ხანძარსანინააღმდეგო სისტემების ინსტალაციაც, რომლებიც შეესაბამება კანონის თანამედროვე მოთხოვნებს.

ტიპ-ის ტერიტორია და უძრავი ქონება

ტიპ-ი მოქმედებს 12 ჰექტარი ფართობის ინდუსტრიულ ტერიტორიაზე.

ინდუსტრიული ტერიტორიის დიდი ნანილი აღჭურვილია შემდეგი ინფრასტრუქტურით:

_ გზებით;

_ ელექტროობით;

_ ნყალგაყვანილობითა და კანალიზაციით;

_ გათბობის სისტემით;

_ გაზით;

_ სარკინიგზო ხაზით.

ტიპ-ს საკუთრებაში აქვს 30 პა-ზე მეტი ნყალსატევი ტაურაგში.

პანევეჟის სამრენველო პარკი

2005 წლიდან ქალაქ პანევეჟის თვითმმართველობის ადმინისტრაცია მუშაობს პანევეჟის სამრენველო პარკის შექმნაზე (შემდგომში _ პსპ). მომზადების პროცესში თვითმმართველობამ იყიდა მინა, მოამზადა ინფრასტრუქტურის გენერალური გეგმა და ტექნიკური დოკუმენტაცია. პსპ-ის შექმნის ფინანსური მხარდაჭერა აგრეთვე ეორციელდებოდა ეკ-ის ფონდებიდანაც „ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების" პროგრამის შესაბამისად. მოსამზადებელი ეტაპის შემდეგ ლიტვის ეკონომიკის სამინისტრომ გამოყო 17,5 მლნ. ლიტი, რომელიც დაიხარჯა პსპ-ის ინფრასტრუქტურის შექმნაზე.

გეგმის შესაბამისად, შეიქმნა 9 უბანი სამრენველო და სასანყობო ობიექტებისთვის, რომელთა საერთო ფართობი შეადგენს 35 პა-ს

ალიტუსის სამრენველო პარკი

ალიტუსი – ქალაქია ლიტვის სამხრეთით, ალიტუსის მაზრის და ალიტუსის რაიონის ადმინისტრაციული ცენტრი. ქალაქი მდებარეობს მდინარე ნემანის ორივე ნაპირზე, ვილნიუსიდან 105 და კაუნასიდან 69 კმ-ზე.

2002 წელს ითვლებოდა 77 000 მცხოვრები. ამჟამად ალიტუსში ცხოვრობს 94,7% ლიტველი, 2,8% რუსი. მცხოვრებთა რიცხვით იგი ლიტვაში მეექვსე ქალაქია.

ალიტუსის სამრენველო პარკი მდებარეობს ჩრდილოეთ სამრენველო რაიონში, ქალაქის ცენტრიდან 2 კილომეტრზე. პარკის ტერიტორიის ახლოს გადის ორი სარკინიგზო ხაზი. ალიტუსიდან ევროპულ სარკინიგზო კვანძამდე და საერთაშორისო გადასატვირთმნზიდ სადგურამდე მანძილი 38 კმ-ია.

ალიტუსის რაიონი ემიჯნება ბელორუსიას, პოლონეთსა და რუსეთს. ალიტუსის გაელით გადის მთავარი საავტომობილო-სატრანსპორტო ხაზები: კაუნას _ გროდნო (ბელორუსიაში), ვილნიუს _ ვარშავა (პოლონეთში), ასევე უმოკლესი გზა კალინინგრადის ოლქიდან ბელორუსში.

სამრენველო ზონის ტერიტორიას უკავია 60 პა. ზონაში ფორმირებულია სხვადასხვა სიდიდის ინდივიდუალური უბანი (დეტალურ გეგმაში დაგეგმილია 26 უბანი ფართობით 0,7-დან 4,6 პა-მდე).

დღესდღეობით არსებობს ყველა აუცილებელი საინჟინრო ქსელი: გაზსადენი, ნყალსადენი, კანალიზაცია, ელექტროქსელი 2 სატრანსფორმატორო ქვესადგურით, ტელეფონიზაცია.

სამრენველო პარკის მართვა მიმაგრებულია ქ. ალიტუსის თვითმმართველობის ადმინისტრაციაზე, რაც საშუალებას იძლევა ეფექტიანად გადაჭრან ინფრასტრუქტურის მშენებლობასთან, პერსონალის დაქირავებასთან, ენერგიის და ნყლის მინოდებასთან და სხვ. დაკავშირებული ინვესტორთა პრობლემები

19 მლნ. ლიტზე მეტი თანხის ოდენობით ფინანსური მხარდაჭერა აღმოუჩინა ევროკავშირმა.

ინვესტორებს დახმარებას უნევენ:

_ ნარმოქმნის სტადიაზე (ეხმარებიან უძრავი ქონების შეძენის ვადების დაჩქარებაში, დეტალური გეგმების შემუშავებაში, რეგისტრაციისას და ნებართვის გაცემისას დაგეგმვისა და მშენებლობისთვის და ა.შ.).

_ როგორც სასნაულო, ისე პროფესიული მომზადების ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისას კადრების შერჩევაში.

_ მენარმეობის და ადმინისტრირების საკითხებში.

გამოიყენება შემდეგი საგადასახადო შეღავათები: სანარმოები, რომლებმაც იჯარით აიღეს მინის ახალი ნაკვეთები და ინვესტირება მოახდინეს მშენებლობასა და ნაგებობებზე არანაკლებ 1 მლნ ეეროსი 1 პა-ზე, 3 საგადასახადო პერიოდის განმავლობაში თაეისუფლდება მინის იჯარის და უძრავი ქონების გადასახადისგან, ხოლო შემდეგი 5 საგადასახადო პერიოდი საგადასახადო განაკვეთი მინის იჯარასა და უძრავ ქონებაზე შეადგენს 50%-ს

ს.

სამრენეველო პარკის სპეციალიზაცია ჯერჯერობით განსაზღვრული არაა, ამიტომ ქალაქი ალიტუსი ღიაა ყველა საინვესტიციო პროექტისთვის, რომლებიც დაკავშირებულია არადამაბინძურებელ ნარმოებასთან, დასანყობებასა და ლოჯისტიკის განვითარებასთან.

მანძილი შემდეგ პუნქტებამდე:

_ ვია ბალტიკა-ს აეტომაგისტრალამდე _ 64 კმ.

_ კლაიპედის საზღვაო პორტამდე _ 294 კმ.

_ ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 100 კმ.

_ კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 75 კმ.

_ რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 363 კმ.

_ პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 325 კმ.

ქედაიანის სამრენეველო პარკი

ქედაიანის რაიონი _ კაუნასის მაზრის ყველაზე დიდი რაიონი.

რაიონის ტერიტორიის საერთო ფართობი _ 167 700 ჰა.

_ რაიონის მოსახლეობა _ 6400 კაცი. რაიონის ადმინისტრაციული ცენტრია ქალაქი ქედაინიაი, რომელიც მდებარეობს მდინარე ნიაეჟისის ნაპირზე.

ქედაიანის სამრენეველო პარკის ფართობი _ 117, 25 ჰა.

_ განვითარების პირველი ეტაპი (2007_2008 წწ.) _ 52,8 ჰა.

_ განვითარების მეორე ეტაპი (2009-2010 წწ.) _ 64,45 ჰა.

ნარმოდგენილი უბნების ზომა, 12 უბნის დეტალური გეგმის შესაბამისად, 0,75-დან 20,86 ჰა-მდეა (სამრენეველო ზონის სქემა, შესაძლებელია უბნის კვლავდაგეგმვა).

ინფრასტრუქტურა: გზები, სარკინიგზო ხაზი, ელექტროობის, გაზის, წყალგაყვანილობის და კანალიზაციის ქსელები.

მანძილი შემდეგ პუნქტებამდე:

_ ვია ბალტიცა-ს ავტომაგისტრალამდე _ 5 კმ.

_ კლაიპედის საზღვაო პორტამდე _ 205 კმ.

_ ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 150 კმ.

_ კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 52 კმ.

_ რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 220 კმ.

_ პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 230 კმ.

ქედაიანში ამჟამად ინტერესი გამოაელინა მხოლოდ ერთმა ინვესტორმა, რომელიც ვარაუდობს კრემატორიუმის აშენებას. მეორე ინვესტორმა, რომელმაც განიხილა ქედაიანში ფართობი, ამჯობინა კაუნასის ეკონომიკური ზონა.

სამრენეველო სექტორები:

_ ლოჯისტიკა და დასანყობება;

_ სამშენებლო მასალების ნარმოება;

_ დამამუშავებელი მრენეელობა (ლითონი, ელექტრონიკა, ხე-ტყე);

_ ასანყობი ნარმოება;

_ ბიოსათბობის და სხვ. ნარმოება;

ინვესტორებისთვის დამატებითი მომსახურება:

_ ქედაიანის საქმიანი ინფორმაციის ცენტრის კონსულტაციები;

_ ქედაიანის შრომის ბირჟის მომსახურება;

_ სამრენეველო პარკის ადმინისტრაციის მომსახურება.

მარიამპოლის თვითმმართველობის სამრეწველო ზონა

მარიამპოლის თვითმმართველობის ადმინისტრაცია იყო ლიტვის 4 თვითმმართველობას შორის, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღო „ლიტვაში..სუფთა მინდვრის" ინვესტიციათა განვითარების მხარდაჭერის" პროგრამა PHARE-ს მიერ დაფინანსებულ პროექტში. პროექტის განხორციელებისას გამოიყო ტერიტორია სამრენეველო ზონისთვის, მომზადდა მისი დეტალური გეგმა, ასევე გარემოზე შედეგების შეფასების და მოსახლეობის ჯან-

მრთელობაზე გავლენის ანგარიში.

მარიამპოლის ადმინისტრაციის თვითმმართველობამ იყიდა 65,12 პა-ის ფართობის მინის ნაკეთი. სანარმოთა ასაშენებლად გამოიყო 12 ცალკე უბანი საერთო ფართობით 49,25 პა.

მარიამპოლის სამრეწველო ზონის ტერიტორია მდებარეობს ქ. მარიამპოლის ჩრდილოეთ საზღვართან, მარიამპოლი-კაუნასის სარკინიგზო ხაზის უშუალო სიახლოვეს. ქალაქ მარიამპოლის ცენტრამდე მანძილი _ დაახლოებით 3 კმ-ია.

ზონა დასავლეთ ნანილში ემიჯნება არსებულ სარკინიგზო ხაზს _ მარიამპოლი-კაუნასი, აღმოსავლეთით _ საპროექტო რკინიგზის ხაზს ღAIL BALთIჩA-ს, ჩრდილოეთით კი _ სატვირთო ტერმინალის დასაგეგმ ტერიტორიას, სამხრეთით იგეგმება ქ. მარიამპოლის აღმოსავლეთის შემოსავლელი გზის მშენებლობა (2014-2015 წწ.). სამრეწველო ზონის ინფრასტრუქტურისა და მისასვლელი გზებისთვის ყველა აუცილებელი მშენებლობის დაფინანსებას განახორციელებს ეკ-ის სტრუქტურული ფონდები.

მანძილი შემდეგ პუნქტებამდე:

_ ვია ბალტიკა-ს ავტომაგისტრალამდე _ 0,1 კმ.

_ კლაიპედის საზღვაო პორტამდე _ 254 კმ.

_ ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 141 კმ.

_ კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 67 კმ.

_ რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 281 კმ.

_ პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 274 კმ.

ქალაქ რადვილიშკის სამრეწველო ზონა

რადვილიშკის რაიონი _ შიაულაის ოლქის ერთ-ერთი რაიონია. ის ემიჯნება პანევეჟის, კელმეს, პაკროუსას, ქედაიანის, შიაულიაის რაიონებს.

რადვილიშკის რაიონის გეოგრაფიული მდებარეობა: ილად მისანვდომია ლიტვის სხვა დიდი ქალაქები, ბალტიის სხვა ქვეყნები _ 180 კმ ვილნიუსამდე, 137 კმ კაუნასამდე, 180 კმ კლაიპედამდე, 148 კმ რიგამდე.

რაიონის ფართობი _ 163,5 ათასი პა.

რადვილიშკის რაიონში ცხოვრობს 49,2 ათასი მოსახლე.

ქალაქი რადვილიშკისი _ რაიონის ადმინისტრაციული ცენტრი 1950 წლიდან.

ქალაქ რადვილიშკისის სამრეწველო ზონა შეადგენს 15,5 პა სამრეწველო ტერიტორიას ყველა აუცილებელი კომუნიკაციით. ტერიტორია შედგება მინის 5 ნაკეთისგან, რომელთა საერთო ფართობია 6,97 პა. ინვესტიციებისთვის მომზადებული ეს ტერიტორია ჩამოაყალიბა რადვილიშკის რაიონის თვითმმართველობამ 'რადვილიშკის რაიონში მენარმეობის პირობების გასაუმჯობესებლად სამრეწველო ზონის ინფრასტრუქტურის შექმნის~ პროექტის ფარგლებში. პროექტის სარეალიზაციოდ ფინანსური დახმარების განევაზე შეთანხმების შესაბამისად, ადგენენ 2,26 მლნ. ლიტის _ 1,9 მლნ. ლიტის თანხას, რომელიც გამოყო ლიტვის რესპუბლიკის მთავრობამ და ეკ-ის სტრუქტურულმა ფონდებმა, თითქმის 0,35 მლნ. ლიტის თანხა გასცა რაიონის თვითმმართველობამ.

პროექტი შეესაბამება „სამრეწველო ზონის ინვესტიციათა ნახალისება „სუფთა მინდვრის" საქმიანობის შემდეგ ძირითად მიზნებს: კერძო ინვესტიციების მოსაზიდად პირობების შექმნა, ინვესტიციებისთვის გამოსადეგი მინის უბნების მომზადება ნაწილობრივ ან სრულად მონყობილი ინფრასტრუქტურით მოსახლეობის დასაქმებისა და მისი შემოსავლის გასაზრდელად, აგრეთვე იმ სანარმოთა გადასაადგილებლად ქალაქის ცენტრიდან და მენარმეობისთვის გამოუსადეგი სხვა ადგილებიდან, რომლებიც ქალაქისთვის მნიშვნელოვანია და აუცილებელი ტერიტორიის სოციალური მოთხოვნების უზრუნველსაყოფად.

ერთი მინის ნაკეთი იჯარით აიღო სანარმომ აუქციონის დროს. მინის ნაკეთები იჯარით გაიცემა 99 წლით.

მანძილი შემდეგ პუნქტებამდე:

_ Vია Bალტიცა-ს აეტომაგისტრალამდე _ 100 კმ.

_ კლაიპედის საზღვაო პორტამდე _ 180 კმ.

_ ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 200 კმ.

_ კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 130 კმ.
_ რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 140 კმ.
_ პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 140 კმ.

ქალაქ პაგეგაის სამრეწველო ზონა

პაგეგაი არის ქალაქი ლიტვის დასავლეთით, ტაურაგის მაზრის პაგეგაის თვითმმართველობის ადმინისტრაციული ცენტრი. ქალაქი 30 კმ-ზეა ტაურაგიდან. ქალაქ პაგეგაიში შექმნილია სამრეწველო ზონა, რომელშიც, დეტალური გეგმის მიხედვით, გამოყოფილია 7 უბანი: 3,22 ჰა, 3,74 ჰა, 2,96 ჰა, 4,67 ჰა, 4,02 ჰა, 1,66 ჰა.

ქ. პაგეგაის სამრეწველო ზონის შემდგომი განვითარებისთვის იგეგმება თავისუფალი ტერიტორიის მიერთება, რომელიც სამხრეთ განაპირასაა, ასევე _ ამ ზონის გაფართოება 70 ჰა-მდე.

სამრენველო ზონის ძირითადი პლუსები:

_ კარგად გავითარებული სატრანსპორტო დერეფნები, რომლებითაც შესაძლებელია მიღწევა ლოჯისტიკის უმსხვილეს ცენტრებამდე _ კაუნასი, კლაიპედა.

_ პაგეგაის გავლით გადის რკინიგზის ხაზი _ კლაიპედა-პაგეგაი-სოვეტსკი-კალინინგრადი-ბერლინი.

_ პაგეგაი მდებარეობს კალინინგრადის ოლქის სიახლოვეს, რომელთანაც აერთებს რკინიგზა.

_ მინიმალური კონკურენცია ახლად შექმნილი საწარმოებისთვის, რადგან ქ. პაგეგაის ტერიტორიაზე მცირე რაოდენობის სამრეწველო საწარმოებია.

მანძილი შემდეგ პუნქტებამდე:

_ ვია ბალტიკა-ს მაგისტრალამდე _ 4 კმ.
_ კლაიპედის საზღვაო პორტამდე _ 100 კმ.
_ ვილნიუსის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 240 კმ.
_ კაუნასის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 155 კმ.
_ რიგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 280კმ.
_ პალანგის საერთაშორისო აეროპორტამდე _ 130 კმ.

სამეცნიერო საზოგადოებები, ასოციაციები და ტექნოლოგიური პლატფორმები

უახლოეს 3-4 ნელინადში ლიტვაში შეიქმნება 5 ინტეგრირებული სამეცნიერო-სასწავლო და საქმიანი ცენტრი (ველი). მათ განვითარებაში ინვესტირებული იქნება თითქმის 300 მლნ ევრო ევროკავშირის სტრუქტურული ფონდების სახსრებიდან, რომლებიც გამოიყო ლიტვისთვის 2013-2014 წლებისთვის.

5 ველი, რომლებიც სპეციალიზდება სხვადასხვა სამეცნიერო-კვლევით დარგში (ლაზერული და სინათლის ტექნოლოგიები, ნანოტექნოლოგიები, ნახევარგამტარების ფიზიკა, ელექტორნიკა და ორგანული ელექტრონიკა, სამოქალაქო მშენებლობა, ბიოტექნოლოგია, ბიოფარმაცევტიკა, მოლეკულური მედიცინა, ეკოსისტემები და გარემოს უსაფრთხოება, „მწვანე ქიმია“ და ბიოფარმაცევტიკა, მექატრონიკა და ბიოსამედიცინო ინჟინერია, ენერგეტიკა, საინფორმაციო-ტელესაკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, სოფლის მეურნეობა, მეტყევეობა, სამეცნიერო კვლევები კვების ტექნოლოგიის დარგში, საზღვაო საქმე, ბუნებრივი რესურსები და გარემოს დაცვა), შეიქმნება ვილნიუსში, კაუნასში _ სიდიდით მეორე ქალაქსა და სამრენველო ცენტრში, აგრეთვე საპორტო ქალაქ კლაიპედაში.

20.11. ნიდერლანდების ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები

ნიდერლანდების განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები ანტილიის კუნძულებზეა განლაგებული. ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული თვალსაზრისით, ნიდერლანდების ან-

ტილიის კუნძულები ნიდერლანდების სამეფოს ნანილია (ნიდერლანდების ეს სამფლობელო მდებარეობს კარიბის ზღვის სამხრეთ ნანილში, ვენესუელის სანაპიროსთან ახლოს).

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების საქმიანობა რეგულირდება კანონით, რომელიც მიიღო ნიდერლანდების ანტილიის კუნძულების მთავრობამ 2001 წლის 1 თებერვალს. ამ კანონმა გააუქმა თავისუფალი ვაჭრობის ზონების ნინანდელი კანონი, რომელიც ქვეყანაში მოქმედებდა 1975 წლიდან. საკანონმდებლო ბაზის განახლება, უპირველეს ყოვლისა, მიმართული იყო ელექტრონული კომერციის განვითარებისთვის პირობების შექმნაზე. ასე, მაგალითად, ახალი კანონის თანახმად, გაუქმდა მოთხოვნა ზონების ტერიტორიაზე საქონლის აუცილებლად არსებობაზე.

ნიდერლანდების ტერიტორიაზე ამოქმედდა კომერციული საინვესტიციო ზონების შექმნის საპილოტე პროექტი, სხვანაირად რომ ვთქვათ, „ბიზნესის მხარდაჭერის რაიონები". ინვესტიციური ზონების შესახებ კანონი ძალაში შევიდა 2009 წლის 1 მაისს, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მენარმეებს, 2 წლის განმავლობაში, ანუ 2001 წლის 1 მაისამდე, შექმნან ასეთი ბიზნეს-ზონები.

კუნძულ კიურასაოზე, სადაც თავმოყრილია ნიდერლანდების ანტილიის კუნძულების ეკონომიკის ძირითადი ნანილი, დღესდღეობით ფუნქციონირებს 3 განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა. ესენია _ პორტ ვილემსტადის განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა, საეროპორტო განსაკუთრებული ზონა, რომელიც მდებარეობს კიურასაოს საერთაშორისო აეროპორტის ახლოს, აგრეთვე განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა „ბრივენგატის სამრენეელო პარკი". ამ სამივე განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონას მართავს კომპანია „კურინდე N.V." (სრული დასახელება: ***Curasao Industrial & International Trade Development Co N.V.***), რომლის საკონტროლო პაკეტი (85%) ეკუთვნის კუნძულ კიურასაოს ადმინისტრაციას.

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების რეჟიმს აქვს შემდეგი თავისებურებები:

- საექსპორტო და საიმპორტო ბაჟის უქონლობა;
  საექსპორტო ოპერაციებზე მოგების გადასაბადი 2%-ს შეადგენს;
  გაყიდვის გადასახდის უქონლობა;
  უძრავ ქონებასა და საკუთრებაზე გადასახადები არ არსებობს;
- ნიდერლანდების ანტილიის კუძულების შიდა ბაზარზე მინოდება იბეგრება იმპორტული ბაჟითა და მოგების გადასახადით, რომლებიც მოქმედებს ქვეყნის ტერიტორიაზე, მაგრამ ისინი არ უნდა აჭარბებდეს გაყიდვათა საერთო მოცულობის 25%-ს;
- საცალო ვაჭრობა აკრძალულია.

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების მოკლე დახასიათება

ქ. ვილემსტადის პორტის განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა მდებარეობს მუდმივად დაცულ ტერიტორიაზე, საერთო ფართობით 214 760 კვ მ., რომელიც საერთაშორისო აეროპორტიდან 13 კმ-ზეა. ამ განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონაში მოქმედებს დაახლოებით 100 კომპანია, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია ისეთი საქონლით საბითუმო ვაჭრობასთან, როგორებიცაა: ტანსაცმელი, საფეიქრო ნაკეთობები, პარფიუმერიულ-კოსმეტიკური პროდუქცია და ფეხსაცმელი. მინოდება ძირითადად ხორციელდება კარიბის აუზის და ცენტრალური ამერიკის სამხრეთ ნანილის ბაზრებზე.

საეროპორტო განსაკუთრებული ზონა განვითარების I სტადიაშია, რომელიც ითვალისნინებს 12 ჰექტარი ტერიტორიის ათვისებას. შემდგომში იგეგმება ამ ზონის ტერიტორიის გაფართოება 42 ჰექტრამდე. ამ ზონის არსებითი უპირატესობაა ის, რომ მისი ტერიტორია მკვეთრად ემიჯნება საერთაშორისო აეროპორტს და აღჭურვილია ინფორმაციის გადაცემის თანამედროვე ტელესაკომუნიკაციო და ოპტობოჭკოვანი სისტემებით. ამ ზონაში 30-ზე მეტი კომპანია მუშაობს.

საეროპორტო განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა გათვლილია საქმიანობის შემდეგ ძირითადად მიმართულებებზე:

_ ლოჯისტიკური მომსახურება შეკვეთების გაფორმების ჩათვლით, საგადასახადო დოკუმენტების გამონერა, საქონლის მარაგების მართვა, დასანყობება, შეფუთვა და მინო-

დება;

_ საქონლის მინოდება საბითუმო მყიდველებისა და გარკვეული სახის საავჭრო ნიშნის მქონე დისტრიბუტორებისთვის, რომლებიც მუშაობენ ზემოაღნიშნული რეგიონის ბაზრებზე;

_ ელექტრონული კომერცია და სხვა სახის ოპერაციები, რომლებიც დამყარებულია არსებული ტელესაკომუნიკაციო და საინფორმაციო რესურსების გამოყენებაზე.

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა `სამრეწველო პარკი ბრივენგატი~ _ ესაა ნიდერლანდების ანტილიის კუნძულების უფრო ახალი ეკონომიკური ობიექტი, რომელიც მდებარეობს მუდმივად დაცულ ტერიტორიაზე, ფართობით 28 ჰა. იგი სპეციალურად მონყობილია სამრენველო ნარმოების განსახორციელებლად, განსაკუთრებით კი მაღალტექნოლოგიური ნაკეთობების ასანყობი ნარმოების. ამ ზონის განვითარების პერსპექტივებს უკავშირებენ იმას, რომ ნიდერლანდების ანტილიის კუნძულებს აქვს ევროკავშირის ასოცირებული წევრის სტატუსი და მის ტერიტორიაზე შექმნილი პროდუქცია შეიძლება უბაჟოდ შეიტანონ ეკ-ის ქვეყნებში.

„ბრეინპორტი“- მაღალი ტექნოლოგიის ევროპული ცენტრი

ეროვნულ „ინოვაციურ პლატფორმაში“ ჩამოყალიბებული ნიდერლანდური ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების კონცეფციის რეალიზაციაში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება კლასტერულ მიდგომას, რომელიც საშუალებას იძლევა ყველაზე ოპტიმალურად მოვახდინოთ ცალკეული რეგიონების, მაღალტექნოლოგიური დარგების და სამეცნიერო ცენტრების კონკურენტული უპირატესობების რეალიზება.

ასეთმა მიდგომამ საშუალება მისცათ დღეისათვის ჩამოაყალიბონ განსაკუთრებული მაღალტექნოლოგიური რეგიონი, რომელიც აერთიანებს არაერთ ინოვაციურ კლასტერს ნიდერლანდებში, აგრეთვე მეზობელ გერმანიასა და ბელგიაში. ამ რეგიონს ენოდა `ბრეინპორტი~ (BღAINPOღთ), რომელიც ამჟამად მაღალი ტექნოლოგიების ნამყვანი ცენტრია ნიდერლანდებში და მაღალტექნოლოგიური ცენტრის საკვანძო როლის პრეტენზია აქვს ევროპაში.

„ბრეინპორტი“ ჩამოყალიბდა კერძოსახელმწიფოებრივი პარტნიორობის იდეიის რეალიზაციის შედეგად ნიდერლანდების ყველაზე ტექნოლოგიურად განვითარებული რეგიონის ტერიტორიაზე _ პროვინცია ჩრდილოეთ ბრაბანტის სამხრეთ-აღმოსავლეთ ნანილში, ცენტრით ქალაქ ეინდხოვენში. იგი ეროვნული მშპ-ის 17%-ის გენერირებას ახდენს. მის ფარგლებში გაერთიანებულია 21 მუნიციპალიტეტის მაღალტექნოლოგიური სიმძლავრეები და მათ ეინდხოვენის რეგიონული მთავრობა (SPE) მართავს.

იდეის რეალიზაცია განხორციელდა 1993 ნლის მძიმე ეკონომიკური კრიზისის საპასუხოდ, რომელმაც სერიოზულად შეძრა ქვეყანა; მაშინ, ეინდხოვენის (ტერიტორია, რომელიც აერთიანებს ქალაქებს ეინდხოვენსა და ჰელმონდს) რეგიონის ადმინისტრაციის ინიციატივით, 21-მა მუნიციპალურმა ნარმონაქმნმა გააერთიანა რეგიონალურ ხელისუფალთა, ბიზნესის ნარმომადგენელთა და სამეცნიერო ინსტიტუტთა ძალისხმევა კრიზისის გამოვლინებებთან საბრძოლველად. ამ მიზნით შეიქმნა ფონდი, რომელიც სტიმულს აძლევდა მთავრობის და კერძო ბიზნესის ინიციატივებს საქმიანი აქტიურობის გამოსაცოცხლებად, კონკურენტუნარიანობის, რეგიონული სანარმოების და ორგანიზაციების ეფექტიანობის ასამაღლებლად; ამავე დროს, ამ ფონდის მეშვეობით უნდა მომხდარიყო რეგიონული ეკონომიკური სტრუქტურის სრულყოფა და რეზიდენტების ცხოვრების მაღალი დონის უზრუნველყოფა.

დღეს ბრეინპორტი ნარმოადგენს სტრუქტურას, რომელიც სცილდება რეგიონულ და თვით ეროვნული დონის ფარგლებსაც კი, ამას ხელს უწყობს მისი განვითარების იდეოლოგიის სამრგოლიანი სტრუქტურის ჩამოყალიბება. რეგიონულ დონეზე პლატფორმა ჩამოყალიბდა გეგმა „პორიზონტის“ საფუძველზე, რომელიც ძირითადად განხორციელდა ხუთწლიანი ვადის განმავლობაში, 2002-2006 ნლებში. მისი მთავარი ამოცანა იყო ინდუსტრიულად განვითარებული რეგიონის გადაქცევა მაღალი ტექნოლოგიების ეროვნულ ცენტრად. სასაზღვრო დონეზე განვითარება მიმდინარეობს პროგრამა „ელატის“ ფარგლებში, რომელიც ითვალისწინებს სამი მაღალტექნოლოგიური რეგიონული ცენტრის _ ეინდხოვენის (ნიდერლანდები), აახენის (გერმანია) და ლეუვენის (ბელგია) _ თანამშრომლო-

ბას. ეს დონე შუალედურია მესამე გლობალური დონისთვის, რომელიც რეალიზდება განეთიარების სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად 2013 წლამდე პერიოდისთვის. მისი მიზანია მიაღწიონ მშპ-ის ხარჯვის ნორმატიულის სამპროცენტიან მდგრად გადაჭარბებას სკსსს-ზე, რომელიც დაადგინა ლისაბონის შეთანხმებამ, გარდა ამისა, "ბრეინპორტი" მაღალი ტექნოლოგიების წამყვან ევროპულ ცენტრად უნდა გადაიქცეს.

ანალიტიკოსები "ბრეინპორტს" მიიჩნევენ ნიდერლანდური ეკონომიკის მაღალტექნოლოგიურ "ლოკომოტივად". მის წილად მოდის კერძო ბიზნესის ყველა ინვესტიციათა 36% სკსსს-ის სექტორში. ბრეინპორტის სანარმო ამ სფეროზე ხარჯავს რეგიონული მშპ-ის 8%-ს, რაც მნიშვნელოვნად აჭარბებს ნიდერლანდების საშუალო მაჩვენებელს. ბრეინპორტი ევროპული რეგიონული მაღალტექნოლოგიური ცენტრებიდან ერთ-ერთი იმ მცირეთაგანია, რომელმაც მიაღწია ეკ-ის დირექტივებით დადგენილ სამპროცენტიან ზღვარს, გარდა ამისა, იგი შედის ევროპული ლიდერების სამეულში გაცემული პატენტების რიცხვით. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მშპ-ის ზრდა რეგიონში 2-ჯერ მეტად აჭარბებდა ქვეყნის საშუალო მაჩვენებელს. მისი წილი ქვეყნის მშპ-ში (14,5%) აჭარბებს რანდსტატის ნებისმიერი რეგიონის მაჩვენებელს, დიდი ამსტერდამის (11,2%), უტრეხტის (8,9%), ჰააგის (5,6%) ჩათვლით. იგი მოიცავს ტერიტორიას 355 000 სამუშაო ადგილით (მათგან 70 000 _ მრენვლობაში) და იქ ცხოვრობს 725 000 ადამიანი.

2008 წლის მდგომარეობით, ნიდერლანდების 10 უმსხვილესი კორპორაციიდან, რომლებიც ყველაზე მეტი სახსრების ინვესტირებას ახდენდა სკსსს-ში, სამი ყველაზე მსხვილი _ ფილიპსი, ასმლ და ენიქსპე (NXP) – ბრეინპორტის ტერიტორიაზე (შესაბამისად, 1-ლი, მე-2 და მე-4 ადგილები) იყო, ხოლო კიდევ სამი – პროვინცია ლიმბურგის მიმდებარე ტერიტორიაზე _ "აკზო ნობელი", "DSM" (მე-3 და მე-6 ადგილები შესაბამისად).

პლატფორმას მართავს საბჭო, რომელსაც ხელმძღვანელობს ეინდხოვენის ბურგომისტრი და ფილიპსის ნამყვანი ნიდერლანდური კორპორაციის პრეზიდენტი. საბჭოს შემადგენლობაში შედიან: აღმოსავლეთ ბრაბანტის პროვინციის ტექნოლოგიური პარკის პრეზიდენტი (საბჭოს მდივანი), ქალაქების: ტილბურგის და ეელდხოვენის მერები, ეინდხოვენის (ფონდის ხაზინადარი) ტუ-ის (ტექნიკური უნივერსიტეტის), ტილბურგის უნივერსიტეტის და პროფესიული განათლების უნივერსიტეტ "ფონტისის" პრეზიდენტები, ზელანდია-ბრაბანტის დამსაქმებელთა საბჭოს თავმჯდომარე, "VDN"-ის ჯგუფის (VDN გროუპ) სადამკვირვებლო საბჭოს თავმჯდომარე, ქ. ეინდხოვენის რეგიონის აღმასრულებელი კომიტეტის თავმჯდომარე.

პლატფორმის ფარგლებში რეალიზებულ მსხვილ პროექტთა რიცხვშია _ "მეტალ პაუსი" (Metal House), "ინკუბატორი 3" და "ბრეინპორტ ინტერნეიშენალ ქომუნითი" (Brainport International Community). თვით დასახელება 'ბრეინპორტი" შემთხვევითი არაა. ნიდერლანდებისთვის რეგიონი არის ეროვნული ეკონომიკის სამი საყრდენიდან ერთ-ერთი, სხიპხოლის საპაერო პორტთან და როტერდამის საზღვაო პორტთან ერთად.

ნიდერლანდების ინოვაციური კლასტერები სასურსათო დარგში

სასურსათო ველი (Food Valley)

ნიდერლანდებში შეიქმნა სასიკეთო პირობები სასოფლო-სამეურნეო და სასურსათო დარგების ინოვაციური კომპანიებისთვის, რითაც შეუძლიათ ისარგებლონ უცხოელმა ინვესტორებმა.

ინვესტიციები ნიდერლანდურ ეკონომიკაში შეიძლება განხორციელდეს არა მარტო არსებული კომპანიების და სხვა მოქმედი აქტივების შეძენით, არამედ ახალი მაღალტექნოლოგიური კლასტერების შექმნის გზითაც. ინოვაციური კლასტერის წარმატებული მაგალითია პროექტი სასურსათო ველი, რომელიც უკვე რამდენიმე წელია ვითარდება ნიდერლანდებში.

სასურსათო ველი საერთაშორისო კლასტერია, რომელშიც მჭიდროდ ურთიერთქმედებს ბიზნესი, ცოდნა, ინოვაციები და შექმნილია ყველა აუცილებელი პირობა კეების პროდუქტების ნარმოებისა და ბიოლოგიური მეცნიერებების თავისებური სიმბიოზისთვის. ორგანიზაცია ბაზირებულია ქალაქ ვახინენგენეში _ ნიდერლანდების აგროსამრენ-

ველო და სასურსათო კომპლექსის დარგში სამეცნიერო-კვლევით და საგანმანათლებლო საქმიანობის ეროვნულ ცენტრში. პროექტის ფილიალები და კვლევითი ცენტრები წარმოდგენილია ევროკავშირის ათ ქვეყანაში.

სასუსათო ველის დამფუძნებლებია: გერდერლანდის პროვინციის ადმინისტაცია, ქალაქების _ ვახენინგენის, ედეს, ვეენედაალის, რენენის მუნიციპალიტეტები, ვახენინგენის უნივერსიტეტი და კვლევითი ცენტრი, ნიდერლანდების აღმოსავლეთ რეგიონების განვითარების სააგენტო „ოოსტ HB" და რაბობანკი.

პროექტის პოპულარიზაციის პროგრამა 2011 წელს ვარაუდობს რიგ ქვეყნებში ადგილობრივი სამომხმარებლო ბაზრების და საკვლევი რეგიონის ეთნიკური საკვების სპეციფიკის ანალიზზე გასვლითი კონფერენცია-სემინარების ჩატარებას.

დაახლოებით 1000 კომპანია თანამშრომლობს „სასურსათო ველთან", მათ შორის დარგის ისეთი მსოფლიო ლიდერები, როგორებიცაა: DSM, „იუნილეერი", „ნესტლე", „ფრისლანდკამპინა" და „დანონი".

სასუსათო ველის შექმნის განმსაზღვრელი იდეა არის ახალი ტექნოლოგიების ინტენსიური დანერგვა აგრარული ბიზნესის ყველა სფეროში საბოლოო ინოვაციური პროდუქტის მისაღებად. კლასტერის საქმიანი აქტიურობის პრიორიტეტული სექტორებია:

-მემცენარეობა;

- რძის პროდუქციის დამუშავების ტექნოლოგია;

- ხორცის ნარმოება;

- კვების პროდუქტების დარგში სამეცნიერო კვლევები;

-საკვები პროდუქტები, რომლებიც შეიცავს ჯანმრთელობისთვის სასარგებლო დანამატებს;

-ცხოველური საკვები;

- საკვები პროდუქტების უვნებლობა;

- მცენარეული ზეთები და ცხიმები (რაფინირებული);

-ჩამდინარე ნყლების გადამუშავება;

- მემცენარეობის სათბური ტექნოლოგია;

- მეყვავილეობა და ლოჯისტიკა;

-ბიოსათბობის წარმოება.

კლასტერის სანარმოო განყოფილებების და კვლევითი ცენტრების სამუშაო იგება შემდეგი მიმართულებებით:

1. მარკეტინგი და საჯაროობა;
2. პროექტის დაფინანსების ოპტიმიზაცია;
3. ინოვაციური პროგრამების მოზიდვა სასურსათო დარგში;
4. საკომუნიკაციო ქსელების შექმნა;
5. უცხოელი მონანილეების მხარდაჭერა;
6. კონგრესების და სემინარების ორგანიზაცია;
7. ახალ შემუშავებათა ამოქმედებაში მხარდაჭერა.

განსაზღვრულია კლასტერის ინოვაციური საქმიანობის 4 საბაზო პრინციპი: *ნანოტექნოლოგია, მდგრადი განვითარება და ენერგომომარაგება, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ჯანმრთელი პროდუქტის შექმნა.*

კვლევები მოიცავს სასურსათო ინდუსტრიის პრაქტიკულად მთელ სპექტრს _ რძის პროდუქტების და კარტოფილის ჩიფსების კალორიულობის საკითხებიდან დანყებული საბოლოო პროდუქტის თვითღირებულების შემცირებით დამთავრებული მისი ხარისხობრივი მაჩვენებლების ამაღლების ფონზე.

პროექტის ყოველ მონაწილეს თავისი ინოვაციური პროექტი შეაქვს ერთიან პროგრამაში და დამოუკიდებლად აკონტროლებს მის რეალიზაციას. სასურსათო ველში დიდი ყურადღება ეთმობა კვლევითი სამუშაოს ჩატარების ახალი ტექნოლოგიების განვითარებას, კვების პროდუქტების უსაფრთხოებას და განახლებად ნედლეულის მასალას.

ჯანმრთელობის ველი (Health Vallay)

აღმოსავლეთ ნიდერლანდებში ჯანმრთელობის ველი არის ბიოსამედიცინო კვლევი-

თი ინსტიტუტების, ფარმაცევტული პროდუქციის განვითარების კომპანიები, სამედიცინო მომსახურების და საერთო მკურნალობის პროვაიდერების ქსელი. იგი კონცენტრირებულია ნიდერლანდების აღმოსავლეთით, სამედიცინო უნივერსიტეტების, სამეცნიერო ინსტიტუტების და აკადემიური კლინიკების გარშემო. იქ აკვირდებიან და უელიან ავადმყოფებს; ასევე დაკავებული არიან რეგენერაციული მედიცინითა და სარეაბილიტაციო პროცესებით; ფარმაცევტიკით, ნამლების მინოდების შემუშავებით, ნარმოებითა და კონტროლით; მოლეკულური დიაგნოსტიკით; ზუსტი მანქანათმშენებლობით; ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარებით და უახლესი სამედიცინო მონყობილობით. ჯანმრთელობის ველის თანამშრომლები ხელს უწყობენ ახალ კომპანიებს დაარსებაში, ებმარებიან საჭირო პარტნიორების ძიებაში ბიზნესის ნარსამართად, იზიდავენ გარე რესურსებს, უნევენ თანადგომას სხვადასხვა მიმართულებით _ კვლევითი საქმიანობიდან და ტექნოლოგიური განვითარებიდან მარკეტინგამდე და გაყიდვებამდე.

ჯანმრთელობის ველის 4 აკადემიური ცენტრი მჭიდროდ თანამშრომლობს ერთმანეთთან: რადბაუდის უნივერსიტეტი და საუნივერსიტეტო მედიცინის ცენტრი ქალაქ ნაიმეინგენში, კვების და კლინიკური გამოკვლევების უნივერსიტეტი და სამეცნიერო ცენტრი ქალაქ ვაგენინგენში, ქსოვილების და ნანოტექნოლოგიების შემუშავების ტექნიკური უნივერსიტეტი ტვენტეში.

ტვენტის და რადბაუდის უნივერსიტეტების სულ ცოტა ხნის წინანდელმა ერთობლივმა სამეცნიერო-კვლევითმა საქმიანობამ განაპირობა მაღალინოვაციური ტექნოლოგიის _ „ჩიპის ლაბორატორიის" შექმნა.

ფიზიკის, ქიმიის და ბიოლოგიის ეფექტიანი შეხამების შედეგი გახდა სხვადასხვა მინიატურული გადამწოდის შემუშავება, რომლებიც გათვლილი იყო სნრაფ და ზუსტ დიაგნოსტირებაზე. დღეისათვის ამ გადამწოდებს, რომელთაც საფუძვლად უდევს ნაკადური მიკროტექნიკა, კვლავ სრულყოფენ, რათა შემდგომში სამედიცინო მონყობილობაში გამოიყენონ.

ჩიპის ლაბორატორიის ნინაშე იხსნება სხვადასხვა სამედიცინო მიმართულებით ფართო გამოყენების პერსპექტივა. ასეთი გამოყენების მაგალითია ახალი ზემგრძნობიარე დეტექტორი ვირუსების სწრაფად აღმოსაჩენად, თუნდაც ისეთის, როგორიცაა ატიპური პნევმონია. ამგვარად, ეს ტექნოლოგია დიდ მნიშვნელობას იძენს ახალი ვირუსული აფეთქებების გასაკონტროლებლად. გამოყენების მეორე მაგალითი _ ბიოსენსორები სისხლში ლითიუმის განსასაზღვრად ან სუნთქვაში ამიაკის გასაანალიზებლად.

ჯანმრთელობის ველი თავისი ეგიდით აერთიანებს საერთაშორისო კომპანიებს: „ებოთ ლაბორატორიზს", „აევენტისს", „ბიოტრონიკს", „პარტმანს", „ნოვარტის ფარმას", და სხვა მრავალი. ამასთან, ისეთი ჰოლანდიური კომპანიები, როგორებიცაა: „აკზო ნობელი", DSM, „ნოტოქსი", „ფილიპს მედიქალი", თავიანთ ნარმოებაში ემყარებიან კვლევებს მოლეკულური ბიოლოგიური მეცნიერებების, ბიომოლეკულური ინფორმატიკის, კოგნიტიურ ნეირო-გენერაციის სფეროებში და სხვ.

ჯანმრთელობის ველი და მთლიანობაში აღმოსავლეთ ნიდერლანდები შეიძლება საინტერესო იყოს კომპანიებისთვის, რომლებიც მუშაობენ შემდეგ დარგებში:

- მოლეკულური მეცნიერებები და ბიოქიმია
- უროლოგია
- ქსოვილის აღდგენა
- ონკოლოგია
- დნმ-ის ტექნოლოგია/მატრიცული ტექნოლოგიები
- თავის ტვინის ვიზუალიზაციის ტექნოლოგია
- ბიოინფორმატიკა
- კვების პროდუქტები და ჯანმრთელი საკვების ნარმოება
- ბიოფარმაცევტიკა
- ორთოპედია
- დიაგნოსტიკა
- სამედიცინო ელექტრონიკა და მიკროსისტემური ტექნოლოგიები
- ლოჯისტიკა/სამედიცინო და ფარმაცევტული პროდუქციის გასაღება

მრავალი კომერციული და სახელმწიფო კომპანია თუ დანესებულება, სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი და სამედიცინო უნივერსიტეტი, რომელთაც ურთიერთობა აქვთ ჯანმრთელობის ველთან, მონანილეობს ისეთ პროექტებში, როგორებიცაა: ტელეკერი და მობიპელსი.

ტელეკერის პროექტის მიზანია _ შეზღუდული უნარის მქონე ადამიანების (ინვალიდების) მოვლის გაუმჯობესება კავშირით და ინფორმაციის გაცვლით სხვადასხვა დანესებულებას შორის, რომლებიც სამედიცინო დახმარებას უნევენ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიის (სსტ) მეშვეობით. მათი მთავარი ამოცანაა ცოდნის განვითარება სსტ-ის კომპლექსური სტაციონარული და მობილური დანამატების შესახებ ჯანდაცვისა და მათი პრაქტიკული გამოყენებისთვის სამედიცინო დარგში.

მობიპელსის სისტემა მიმართულია ახალი მობილური მომსახურების შემუშავებასა და გამოცდაზე ჯანდაცვის სფეროში. ამ სისტემის ნყალობით პაციენტი მიმაგრებული არაა გარკვეულ ადგილას, მაგრამ, ამის მიუხედავად, სრულ სამედიცინო კონტროლქვეშაა.

მობიპელსის სისტემა:

-ქრონიკული დაავადებების მქონე პაციენტების დისტანციური თვალყური.

-სახლის პირობებში ჯანმრთელობის დისტანციური სამედიცინო დახმარება და კონტროლი.

- უბედური შემთხვევების და საგანგებო სიტუაციების დროს დისტანციური დახმარება;

- ფიზიკური მდგომარეობის მოშორებული მონიტორინგი სპორტით ვარჯიშის დროს.

- კლინიკური ცდების მოშორებული კონტროლი.

ქვემოთ ჩამოთვლილი შემდეგი ინსტიტუტები აგრეთვე მჭიდროდ თანამშრომლობს ჯანმრთელობის ველთან მედიცინის სფეროში:

ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიური ინსტიტუტი (ბსტი) _ ტვენტის უნივერსიტეტის უწყებათაშორისი განყოფილება, რომელიც სპეციალიზდება სამეცნიერო კვლევებსა და საგანმანათლებლო პროგრამებზე ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიების სფეროში. ბსტი-ი მსოფლიო ლიდერია იმ დარგში, რომელშიც ტექნიკური მეთოდები და მიდგომები გამოიყენება ბიოლოგიური და სამედიცინო პრობლემების გასაგებად და გადასაჭრელად.

ბსტი-ის პროექტთა უმეტესობა ჩართულია სამ ძირითად მიმართულებაში:

- ბიომიმეტრიული ინჟინერია

-ბიომექანოტრონიკა და ნერვალური ურთიერთქმედება

- ბსტი-ის შესნავლის სფეროში შესული ზოგიერთი ჯგუფი

-პოლიმერები, ქიმია და ბიომასალები

-ბიოფიზიკური ტექნოლოგიები

-ფლუიდების ფიზიკური თვისებები

-მემბრანული ტექნოლოგიები

- დაბალი ტემპერატურები

- ბიომექანიკური ტექნოლოგიები

-მედიკო-ბიოლოგიური სისტემები და იმპულსები

მოლეკულური და ბიომოლეკულური ინფორმატიკის ცენტრი (CMBI) ჰოლანდიის მოლეკულურ-გამოთვლითი მეცნიერებების ეროვნული ცენტრია. ინსტიტუტი დაკავებულია ზუსტი კვლევითი პროგრამების შესრულებით: დანყებული მოლეკურული ქიმიის პროექტებით და დამთავრებული ბიოინფორმატიკით. ინსტიტუტის მონყობილობა, მონაცემთა ბაზა და პროგრამული კომპლექსი ხელმისანვდომია არა მარტო მისი თანამშრომლებისთვის, არამედ მეცნიერი თანამშრომლებისა და სპეციალისტებისთვის, რომელთაც არ აქვთ მასთან შეხება. დახმარების კომპიუტერული სამსახური ასევე ხელმისანვდომია ქსელური არხის მომხმარებლებისთვის. CMBI ასპირანტურისა და სპეციალისტების სრულყოფის კურსებზე სნავლების შესაძლებლობას იძლევა არა მარტო ჰოლანდიელი სტუდენტებისთვის, არამედ სტუდენტებისთვის მთელი მსოფლიოდან.

დღესდღეობით ინსტიტუტის პერსონალი დაკავებულია შემდეგ პროექტებში:

-კვლევები ბიოინფორმატიკის დარგში;

-კვლევები მოლეკულური გამოთვლების დარგში;

-მონაცემთა განახლება და ნიდერლანდებში იმ სპეციალისტების პროგრამულ უზრუნველყოფაზე სწრაფი ხელმისანვდომობა, რომლებიც დაკავებული არიან ბიოინფორმატიკით და კვლევებით მოლეკულური გამოთვლების დარგში;

-ამ დარგებში სპეცალისტებისთვის კურსების და სემინარების ორგანიზება.

სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი მუშაობს ნანოტექნოლოგიებზე. იგი ტვენტის უნივერსიტეტის ყველაზე დიდი კვლევითი დანესებულებაა. ეს ინსტიტუტი ამზადებს სტუდენტებს მაგისტრატურისა და მეცნიერებათა კანდიდატობისთვის, ატარებს რა საცდელ კვლევებს ნანოტექნოლოგიის, მიკროსისტემების, მასალათმცოდნეობის და მიკროელექტრონიკის დარგებში.

MECA+ უნიკალურობა მდგომარეობს მის მრავალპროფილიან აგებაში. ელექტრომექანიკის, მათემატიკის და გამოთვლითი ტექნიკის, აგრეთვე მეცნიერების და ტექნიკის ფაკულტეტების ყველა 19 სამეცნიერო ჯგუფი ამოქმედებულია MECA+ ინსტიტუტის კვლევით პროგრამებში. ამ პროგრამებს აქვს კიდევ სხვა სახელწოდებაც: სტრატეგიული კვლევების მიმართულებები (სკმ) და მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- ბიონანოტექნოლოგიებს;
  ნანონარმოებას;
  ნანოელექტრონიკას;
  ბიომაგნიტურ ელემენტებს.

MECA+ თავის განკარგულებაში აგრეთვე აქვს ე.წ."სუფთა ოთახი" (სანარმოო ნაგებობა მტვრისა და სხვა დაბინძურებისგან დაცვის უმაღლესი ხარისხით) და მასალების ანალიზის ცენტრალური ლაბორატორია, რომლითაც სარგებლობა შეუძლიათ არა მარტო უნივერსიტეტის სტუდენტებსა და თანამშრომლებს, არამედ მესამე მხარეებსაც.

ნიდერლანდები შესანიშნავი ბიზნეს-გარემოა სამედიცინო ტექნოლოგიებისა და ფარმაცევტული მრენველობისთვის. კვლევითი ბაზების, ინფრასტრუქტურის და მთელი მსოფლიოს ქვეყნების კომერციული და ტექნოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობის შეხამება ნიდერლანდებს ბდის სასურველ ადგილად სამედიცინო კომპანიებისთვის, რომლებიც ეძებენ თავიანთი შესაძლებლობების რეალიზებას ეეროპაში.

ნიდერლანდებში მსოფლიო კლასის უნივერსიტეტების არსებობა, ხელისუფალთა მხარდაჭერა, ვენჩურული კაპიტალის შესაძლებლობა და სასურველი ბიზნეს-გარემო უზრუნველყოფს კომპანიებისთვის საბოლოო შედეგის მიღებას მისი შემდგომი გამოყენებით.

ქალაქ ლეიდენის ბიოტექნოლოგიური პარკი

ტექნოპარკების, სამრეწველო პარკების, განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების შექმნის გამოცდილება აქცენტით მაღალტექნოლოგიური ნარმოებების და სამეცნიერო-კელევითი შემუშავებების განვითარებაზე შეიძლება განვიხილოთ ქალაქ ლეიდენის ბიოტექნოლოგიური პარკის მაგალითზე. ის ნიდერლანდებში ბიოტექნოლოგიის სფეროში უმსხვილესი სპეციალიზებული პარკია, რომლის თანამშრომელთა რაოდენობა 3500-ზე მეტ ადამიანს შეადგენს.

ლეიდენის ბიოტექნოლოგიური პარკი ხასიათდება სანარმოების, სამეცნიერო-კელევითი დანესებულებების და საგანმანათლებლო ორგანიზაციების მაღალი კონცენტრაციით. ისინი სპეციალიზდება ბიოლოგიური მეცნიერებების და ბიოტექნოლოგიის სფეროში. პარკის ტერიტორიაზე მოქმედებს 60-ზე მეტი სანარმო და ორგანიზაცია, რომელთა მუშაობა დაკავშირებულია ბიოტექნოლოგიებთან და „ცხოვრებაზე მეცნიერებებთან".

ნიდერლანდების ყველაზე დიდი სამეცნიერო ბიოტექნოლოგიური კლასტერის რეზიდენტების რიცხვში შედის ისეთი მსხვილი კომპანიები, როგორებიცაა:

_ ასტელასი;
_ ცენტოკორი;
_ კრიუსელი;
_ დანისკო გენენკორი;
_ გალაპაგოს გენომიქსი;
_ კატვეიკ ფარმა;

_ მენტორი;
_ ოკოპლუსი;
_ ფარმინგ გრუპი.

სერვისული კომპანიები:

_ ბეიზ კლირი;
_ ადამიანთა წამლების კვლევის ცენტრი;
_ მაიკროსეიფ/მილიპორი;
_ პროქსი ლაბორატორიზ;
_ ქსენდო.

საგანმანათლებლო დაწესებულებები:

_ უმაღლესი სამეცნიერო ლაბორატორია;
_ ლეიდენის ინსტრუმენტების ნარმოების სკოლა;
_ ლეიდენის სამეცნიერო უნივერსიტეტი;
_ ლეიდენის უნივერსიტეტის სამედიცინო ცენტრი;
_ საშუალო სამეცნიერო ლაბორატორია;
_ უმაღლესი ინსტიტუტი „ფარმა".

კომპანიათა უმრავლესობა მრავალპროფილურია. სამკურნალო საშუალებების და ბიოპროდუქტების შემუშავება შედის 40 კომპანიის საქმიანობის სფეროში, ტექნოლოგიების შემუშავება _ 30 კომპანიის, კლინიკური ცდები _ 9-ის, ნარმოება _ 11-ის, დისტრიბუცია _ 9-ის და სხვა მიმართულებები _ 16 კომპანიის სფეროში.

ძირითადად კომპანია განთავსებულია საკუთარ შენობებში, თუმცა არსებობს რამდენიმე მრავალსამომხმარებლო კორპუსი, სადაც საოფისე და სალაბორატორიე ფართი გაიცემა იჯარით.

ორგანიზაცია „ბიოპარტნიორის" მონაცემებით, ლეიდენში არსებობს ყველა ჰოლანდიური კომპანიის თითქმის ნახევარი, რომელთათვისაც საქმიანობის პროფილური მიმართულებაა ბიოტექნოლოგია.

პარკი მდებარეობს ნიდერლანდების უმსხვილესი ქალაქების – ამსტერდამის, ჰააგის და როტერდამის – უშუალო სიახლოვეს და აქვს ავტოსატრანსპორტო და სარკინიგზო კავშირი ნიდერლანდების მთავარ აეროპორტთან – „სიპსხოლთან".

პარკის სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ ბაზას თავის საკუთარ სამეცნიერო-კვლევით და ტექნოლოგიურ ინფრასტრუქტურასთან ერთად ქმნის აგრეთვე ლეიდენის უნივერსიტეტთან არსებული სამედიცინო ცენტრის რესურსები და გამოყენებითი ტექნოლოგიის ინსტიტუტი, რომელიც ასევე ქალაქ ლეიდენშია.

ქალაქ ლეიდენის უნივერსიტეტის და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების პროფილური ფაკულტეტების და განყოფილებების კურსდამთავრებულნი უზრუნველყოფენ ბიოტექნოლოგიურ პარკში მაღალკვალიფიციური კადრების მუდმივ მოდინებას.

პარკის ტერიტორიაზე არაერთი ფირმაა, რომლებიც კონსულტირებას და ტექნიკურ დახმარებას უნევენ დამწყებ ბიოტექნოლოგიურ სანარმოებს (ბიზნეს-ინკუბატორები).

კერძოდ, ბიოტექნოლოგიურ პარკში მოქმედებს აკადემიური ბიზნეს-ცენტრი (ABC), რომელიც შეიქმნა ლეიდენის მუნიციპალიტეტთან და ლეიდენის უნივერსიტეტთან ერთობლივად. მან დიდი წვლილი შეიტანა პარკის პოტენციალის განვითარებაში. ამ ბიზნეს-ინკუბატორის ტერიტორიაზე შეიქმნა 13 ახალი კომპანია, რომელთა საქმიანობაც დაკავშირებულია ბიოტექნოლოგიებთან. ABC სპეციალიზდება იმ კომპანიების დახმარებაზე, რომლებიც დაარსდა ლეიდენის უნივერსიტეტის სამეცნიერო-ტექნიკური შესაძლებლობების გამოყენებით ან სურთ იყონ უშუალოდ მის სიახლოვეს.

მეორე მსხვილი ბიზნეს-ინკუბატორი _ ესაა საქმიანი ცენტრი ბიოპარტნიორი, რომელიც თავისთავად კომპლექსია განვითარებული კომბინირებული ინფრასტრუქტურით: ლაბორატორიებით, საოფისე შენობებით, საერთო ინფრასტრუქტურის ელემენტებით (საკონფერენციო დარბაზები, ასლის გადასაღები ოთახები, სანყობები), თანამედროვე ელექტრონული კომუნიკაციებით.

ცხოვრების შესახებ (Competence Center Life Sciences) მეცნიერებების დარგში პოტენციალის განვითარების ცენტრი შეიქმნა პარკის ტერიტორიაზე ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიების ნინსელითი განვითარების სტიმულირებისთვის სამხრეთ ჰოლანდიის პროვინ-

ციებში. ცენტრი პრაქტიკულ დახმარებას უნევს ახალი ინიციატივების განვითარებას ბიოტექნოლოგიის სფეროში და უზრუნველყოფს საუკეთესო ხელმისაწვდომობას ცოდნის არსებულ ნყაროებთან ბიოლოგიური მეცნიერებების სფეროში.

ამასთან პარკის ტერიტორიაზე იმ კომპანიათა თანაარსებობა, რომლებიც მოქმედებენ ამ სფეროში, ასევე ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის და ნარმოების ბიოტექნოლოგიის დარგში, ქმნის სინერგიულ ეფექტს სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროცესის თვალსაზრისით.

პარკს მართავს არცთუ ისე დიდი, მაგრამ ეფექტიანი კომპანია, რომელსაც უწოდებენ „ლეიდენ ბიო საიანს პარკ დეველოფმენტ ორგანიზეიშენ".

მისი ძირითადი აქციონერებია:

- ქალაქ ლეიდენის მუნიციპალიტეტი;
-ლეიდენის უნივერსიტეტი;
- ლეიდენის უნივერსიტეტის სამედიცინო ცენტრი;
-ქალაქ ლეიდენის უმაღლესი სკოლა;
- რეგიონული კომერციული პალატა;
- სამხრეთ ჰოლანდიის პროვინციათა რეგიონული ხელისუფალნი;
- გამოყენებითი ტექნოლოგიის ჰოლანდიური ინსტიტუტი;
-საბუნებისმეტყველო ისტორიის მუზეუმი _ „ნატურალისტი".

ლეიდენის უნივერსიტეტის (LURIC) კვლევების და ინოვაციების სამსახური ენეჯა ტექნოლოგიების გადაცემის მომსახურებას, იცავს ინტელექტუალურ საკუთრებას, ახდენს ლიცენზირებას, კოორდინირებას უნევს უნიკალური მონყობილობის ერთობლივ გამოყენებას.

კლასტერის შემადგენლობაშია საკმაო რაოდენობის სპეციალიზებული დანესებულება, რომლებიც ნყვეტენ ინვესტიციების მოზიდვის საკითხებს, ვენჩურულ დაფინანსებას, საინფორმაციო უზრუნველყოფას და ტექნიკურ მომსახურებას.

კლასტერის მიმდინარე პრობლემების გადაჭრაში აქტიურ მონაწილეობას იღებს ლეიდენის ბიოტექნოლოგიური პარკის ინსტიტუტების და კომპანიების კავშირი.

20.12. ნორვეგიის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები ინოვაციური კლასტერები

ნორვეგიაში დიდი ყურადღება ეთმობა ინოვაციური საქმიანობის განვითარებას. ამ სფეროში უშუალოდ დაკავებული ძირითადი სახელმნიფო ორგანიზაციებია: ნორვეგიის კვლევითი საბჭო _ ნკს (Forskningsrsadet), სააგენტო „ინოვაშუნ ნორგე" და ნორვეგიის სამრენველო განვითარების სახკორპორაცია _ „სიბა" (SIVA). ნორვეგიის კვლევითი საბჭო უშუალოდ პასუხისმგებელია ქვეყნის სამეცნიერო-კვლევითი პოლიტიკის შემუშავებაზე და აფინანსებს სარეალიზაციო პროექტებს. „ინოვაშუნ ნორგე" და „სიბა" ენევა საკონსულტაციო სამუშაოს, აგრეთვე აფინანსებს ინოვაციურ საქმიანობას. გარდა ამისა, „სიბა" ფლობს (მთლიანად ან ნილს) ტექნოპარკებს, ინკუბატორებს და ა.შ., მუშაობს კონკრეტულ ინოვაციურ პროექტებზე.

ნორვეგიაში პერსპექტიული სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების მხარდაჭერის შემდეგი ფორმები არსებობს:

_ ქვეყანაში 12 სამეცნიერო-კვლევითი კლასტერია _ „ექსპერტიზის ნორვეგიული ცენტრები", რომლებიც უნდა უზრუნველყონ გრძელვადიანი ინოვაციური შემუშავებები და მოახდინონ მათი კომერციალიზაცია ეკონომიკის პრიორიტეტული მიმართულებებით. ცენტრები შეიქმნა „ინოვაშუნ ნორგეს", „სიბას" და ნკს-ს საორგანიზაციო მხარდაჭერით. NCE-ს საქმიანობას აფინანსებს ვაჭრობის და მრენველობის სამინისტრო, ასევე კომუნალური და რეგიონული განვითარების სამინისტრო.

დღესდღეობით ფუნქციონირებს შემდეგი „ექსპერტიზის ნორვეგიული ცენტრები":

1. ქ. ოსლოს კიბოს კლასტერი, ეს ცენტრი კვლევას ატარებს ონკოლოგიური თერაპიის და კიბოს დაავადებათა დიაგნოსტიკის დარგში. კლასტერი აერთიანებს დაახლოებით 40 ორგანიზაციას და სანარმოს, რომლებიც მუშაობენ ბიოტექნოლოგიასა და ატარებენ

კვლევებს ჯანდაცვის სფეროში.

ნორვეგიელი სპეციალისტების 70%-ზე მეტი მუშაობს სწორედ ამ ცენტრში, ონკოლოგიური კვლევების დარგში. 2008 წელს კლასტერი აღიარეს ერთ-ერთ საუკეთესოდ მსოფლიოში მონინავე 20 კვლევით ბიოტექნოლოგიურ ცენტრს შორის.

2006 წლიდან ქვეყანაში ამოქმედდა „კვლევითი ინოვაციური ცენტრების" ქსელის შექმნის პროგრამა, რომლის დანიშნულებაა, გახდეს ნოუ ჰაუს კომერციალიზაციის მექანიზმის მნიშვნელოვანი ელემენტი. ცენტრები ყალიბდება ეროვნული სამეცნიერო ინსტიტუტების ბაზაზე მსხვილი სამრეწველო კომპანიების კვლევით განყოფილებებთან მჭიდრო თანამშრომლობით გრძელვადიანი სკსსს-ის ჩასატარებლად.

დაფინანსება და მუშაობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ნორვეგიის კვლევით საბჭოს. დღეს ფუნქციონირებს 14 ინოვაციური ცენტრი. ყოველი ცენტრის ყოველწლიური დაფინანსება ნკს-ს მხრიდან შეადგენს ასე 10 მლნ. კრონს, ამასთან თანადაფინანსება სამრენველო სანარმოების ხაზით ანალოგიურ ან უფრო მეტ თანხას შეადგენს.

ნორვეგიის კვლევითი საბჭოს მიერ რეალიზდება ე.წ. „მოწინავე გამოცდილების ნორვეგიული ცენტრების" შექმნის ეროვნული პროგრამა. ამ ცენტრების ძირითადი ამოცანაა მსოფლიო დონეზე კონკრეტული სამეცნიერო შედეგების მიღნევა, გრძელვადიანი კვლევითი სამუშაოების ჩატარება და მაღალკვალიფიციური მეცნიერი თანამშრომლების მომზადება. დღეს ქვეყნის ნამყვან უსდ-სა და კვლევით ინსტიტუტებში მოქმედებს 21 COE.

ქვეყანაში შექმნილია არაერთი ტექნოპარკი, ბიზნეს-ინკუბატორი და ა.შ. კერძოდ, ნარმატებით ფუნქციონირებს ბიზნეს-ინკუბატორი „ქალაქ ოსლოს ინოვაციური ცენტრი" ეს ცენტრი ნორვეგიის ნამყვანი ტექნოპარკია. ის აქტიურად მუშაობს ქალაქ ოსლოს უნივერსიტეტთან, იმავე ქალაქის უმაღლეს სკოლასთან და ნორვეგიის მენეჯმენტის სკოლასთან, ასევე ნყლის კვლევის ნორვეგიულ ინსტიტუტთან (NIVA), სხვა სკი-ებთან, მენარმეებთან, გამომგონებლებთან, მცირე ფირმებთან და ქვეყნის სხვა ტექნოპარკებთან.

ნორვეგიაში მუშაობს უამრავი სიდ-ფონდი (სეედ ფუნდ) როგორც კერძო, ისე სახელმნიფოს მიერ ნაწილობრივ დაფინანსებული ("ინოვაშუნ ნორგეს", სააგენტო „არგენტუმის", რეგიონალური ხელისუფლების და სხვა ორგანიზაციების მეშვეობით). კერძოდ, 2008 ნლიდან ფუნქციონირებს სახელმნიფო საინვესტიციო კომპანია „ინვესტინორი" 2,2 მლრდ კრონის ტოლფასი (400 მლნ დოლარზე მეტი) კაპიტალით. „ინვესტინორი" კომპანია „ინოვაშუნ ნორგეს" შვილეული კომპანიაა. კომპანიის საქმიანობის პრიორიტეტები მიმართულია კონკურენტუნარიანი ინოვაციური პროექტების ინვესტირებაზე ნორვეგიული ეკონომიკის იმ სექტორებში, რომლებშიც ამ ქვეყანას უკავია მონინავე პოზიცია და სადაც არსებობს ზრდის დიდი პოტენციალი. ეს, პირველ ყოვლისა, ეხება პროექტებს გარემოს დაცვის, ენერგეტიკის, ტურიზმის, მეთევზეობის, გემთმშენებლობის და საზღვაოსნო დარგებში. `ინვესტინორი~ განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს აგრეთვე კლიმატურ და ეკოლოგიურ პროექტებს. უპირველესად, `ინვესტინორი" იმ ნორვეგიული კომპანიების ინვესტირებას ახდენს, რომლებიც ზრდის ადრეულ სტადიაშია. თუმცა სხვა საინვესტიციო ფონდების უმრავლესობისგან განსხვავებით მას შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს მომდევნო გრძელვადიან ინვესტიციებშიც, ამასთან `ინვესტინორის" სანესდებო კაპიტალის წილი კომპანიაში უნდა შეადგენდეს 49%-ზე მეტს.

არასამთავრობო ორგანიზაციების მაგალითებად, რომლებიც მუშაობენ ნორვეგიის ვენჩურული კაპიტალის ასპარეზზე, შეიძლება გამოდგეს სკანდინავიური ფონდი „კაპმანი" (ფონდების მოცულობა შეადგენს 3,2 მლრდ. ევროს), სამრეწველო ფონდი „ინოვაშუნ ინვესტი" 2 მლრდ. კრონის კაპიტალით. კომპანიის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაა ნორვეგიული სტარტ-უპ კომპანიების მხარდაჭერა.

20.13. პოლონეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები კლასტერების განვითარების ზოგადი დახასიათება

დღეს პოლონეთში 61 კლასტერია (პოლონეთის კლასტერების და ტექნოპარკების სრული ნუსხა მოცემულია ამ განყოფილების დანართში 9). ინოვაციური კლასტერები გან-

ლაგებულია პოლონეთის მთელ ტერიტორიაზე თანაბრად, 16 ვოევოდიდან თითოეულში 2-6. კლასტერები აერთიანებს როგორც დარგობრივ, ისე დარგთაშორის სანარმოო ბიზნეს-პროექტებს. მართვის ერთიანი სისტემა საშუალება იძლევა შექმნან კლასტერის ინსტიტუციური სტრუქტურები (ბირთვი და ხერხემალი), რომლებიც აერთიანებს სხვადასხვა დარგის პროექტს.

პოლონეთში კლასტერების შექმნის მხარდამჭერია, დაფინანსების ჩათვლით, სახელმნიფო პოლონეთის ეკონომიკის სამინისტროსთან არსებული მენარმეობის განვითარების პოლონური სააგენტოს სახით (მგპს). დღეს კლასტერებისთვის მოქმედებს ოპერატიული პროგრამები „ინოვაციური ეკონომიკა“ და „აღმოსავლეთი პოლონეთის მხარდაჭერა“, რომელთაც აფინანსებს სახელმნიფო ეროკავშირის სტრუქტურული ფონდების ხარჯზე. თუმცა, მიუხედავად ბიზნესის დაინტერესებისა კოოპერაციის ისეთი ფორმით, როგორიცაა კლასტერი, კლასტერები მაინც შედარებით ნელა ვითარდება. არსებითად, მოქმედია 2 კლასტერი. ჟეშუვში საავიაციო მრენველობის სანარმოთა ჯგუფის ასოციაცია DOLINA LOTNICZA, რომელიც დაარსდა ძირითადად საპილოტე კლასტერის სახით 2004 წელს და კიდევ ერთი _ საავიაციო შეთანხმების ქსელი AVIA-SPლოტ ქალაქ ლოძში, ასევე აეიამრენველობის დარგში. დანარჩენები ჯერჯერობით შეგვიძლია განვიხილოთ კლასტერული ინიციატივების სახით. 2011 წლის 14 აპრილს მგპს-მ აამოქმედა ახალი პროგრამა სახელნოდებით: „პოლონური კლასტერები და კლასტერული პოლიტიკა“.

პროგრამის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს კლასტერების შექმნის იდეის პოპულარიზაციის ღონისძიებათა კომპლექსი. ყოველ საოვოდოში იგეგმება კონფერენციების ჩატარება პოლონელი და საზღვარგარეთელი ექსპერტების მონეევით. პირველი კონფერენცია შედგა 26 მაისს კატოვიცაში, იგეგმება აგრეთვე თემატური გამოფენები თითოეულ ვოევოდაში, კლასტერული ინიციატივების ყველაზე მკაფიო მაგალითები აღნერილი და სისტემატიზებული იქნება კატალოგებში, რომლებიც გავრცელდება, მათ შორის საზღვარგარეთაც. ამ პროგრამის სარეალიზაციოდ მგპს-ში შეიქმნა კლასტერული პოლიტიკის სპეციალური სამუშაო ჯგუფი. განსაკუთრებული მნიშნელობა ენიჭება კლასტერების ფარგლებში სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებების შექმნის ფინანსურ მხარდაჭერას. პროგრამამ უნდა იმოქმედოს 2012 წლის ბოლომდე, მის სარეალიზაციოდ სახელმნიფომ გამოყო დაახლოებით 4 მლნ. ზლოტი.

კლასტერების მართვის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები

უპირატესად კლასტერის ნევრები ერთიანდებიან ასოციაციებში _ არაკომერციულ პარტნიორობასა (პოლონეთში არსებული კლასტერების თითქმის ნახევარი) და კონსორციუმებში (10%-ზე მეტი). დანარჩენი კლასტერების დიდი უმრავლესობა მოქმედებს სამოქალაქო-სამართლებრივი ხელშეკრულებების საფუძველზე (შეთანხმებები პარტნიორობაზე, არაფორმალურ კავშირზე და ა.შ.). ძალიან მცირე რაოდენობის კლასტერი იქმნება სააქციო საზოგადოების, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, ფონდის, სამეურნეო პალატის სახით. შესაბამისად, ამ სუბიექტებს შეუძლიათ გამოვიდნენ კლასტერების კოორდინატორების სახით, მათ შორის არიან სახელმნიფო სუბსიდიების მიმღებები. ასოციაციას შეუძლია იყოს კოორდინატორი, თუკი ის, პოლონური სამართლის გაგებით, არის არა უბრალო (შტონარზყსზენია ზნყკლე), არამედ რეგისტრირებული ასოციაცია (შტონარზყსზენია რეჯესტრონე), ე.ი. უბრალო ასოციაციისგან განსხვავებით აქვს იურიდიული პირის სტატუსი.

სპეციალიზებული მმართველი კომპანიები კლასტერების სამართავად პოლონეთში დღემდე არ მოუნევევიათ.

1. განსაკუთრებული (სპეციალური) ეკონომიკური ზონები. პოლონეთში განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები განიხილება, როგორც რეგიონული პოლიტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. მათი შექმნის ძირითადი მიზანია _ სამეურნეო ცხოვრების აქტივიზაცია უმუშევრობის მაღალი დონის მქონე დეპრესიულ რეგიონებში. ნიმუშად გამოიყენეს ზოგიერთი ეეროპული მოდელი. თუმცა განსაკუთრებული (სპეციალურ) ეკონომიკური ზონებისთვის პოლონური კანონის მიღების მომენტში (1994 წლის 20 ოქტომბერი) ის უკვე მნიშვნელოვნად იყო მოძველებული ამ დარგში ეეროკავშირის კურსის შეცვლის

გამო, ვინაიდან ევროკომისია მასშტაბურ ბრძოლას ეწეოდა ინდივიდუალური და რეგიონული შეღავათების წინააღმდეგ, რომლებიც ხელს უშლიდა კონკურენციის ნორმალურ განვითარებას. ეკ-თან მოლაპარაკებების შედეგად პოლონეთის პარლამენტი იძულებული გახდა შეემცირებინა შეღავათი განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონებში მოქმედი სამეურნეო სუბიექტების დაბეგვრისას. 2000 წლის 16 ნოემბერს მიიღეს კანონი განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების შეცვლის შესახებ, რომელიც ძალაში შევიდა 2001 წლის 1 იანვარს.

კანონის თანახმად, განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონად ითვლება სპეციალურად გამოყოფილი ზონა შექმნილი დამხმარე ინფრასტრუქტურით. ესაა ტერიტორია, სადაც სამეურნეო საქმიანობა მიმდინარეობს შეღავათიანი პირობებით, ანუ იურიდიულ პირებს საშემოსავლო გადასახადისგან ათავისუფლებენ.

იმისათვის რომ გახდეს განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის რეზიდენტი, ინვესტორმა უნდა მიიღოს სპეციალური ნებართვა, რომელსაც გასცემს განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის მართვის ორგანოები. განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის ფარგლებში საქმიანობის ნებართვაში ინვესტორმა უნდა წარმოადგინოს ინვესტიციების საერთო მიმოხილვა, რომელშიც მოცემულია სავარაუდო დასაქმების დონე, საქმიანი აქტივობის დაწყების თარიღი და ზღვრული ვადები ნებართვაში ჩამოთვლილი ყველა თავისი ვალდებულების შესასრულებლად. ნებართვა, როგორც წესი, მოქმედებს განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის არსებობის ვადის ბოლომდე.

დღეს პოლონეთში არსებობს 14 სპეციალური ეკონომიკური ზონა, რომელთაგან უმრავლესობას აქვს კიდევ თავისი ცალკეული ქვეზონები. მოქმედი ზონების საერთო ფართობი შეადგენს დაახლოებით 12 ათას ჰექტარს, ამასთან ქვეყანაში ყველა განსაკუთრებული ზონით დაკავებული ტერიტორია არ უნდა აჭარბებდეს 20 ათას ჰა-ს. იმ შემთხვევაში, თუ მენარმე დაინტერესებულია თავისი საინვესტიციო პროექტის სხვა ლოკალიზაციაში განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის ტერიტორიის გარეთ, გარკვეული პირობების დროს შესაძლებელია ეს ადგილი შეევიდეს მის (ე.ი. ზონის) შემადგენლობაში.

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის ფარგლებში ბიზნესის ნარმართვის პირობები:

_ ინვესტიციათა მოცულობა უნდა აჭარბებდეს 100 000 ევროს, ამასთანავე მენარმის საკუთარი კაპიტალის წილი არ უნდა იყოს 25%-ზე ნაკლები;

_ კაპიტალდაბანდებების ათვისება უნდა ხდებოდეს არანაკლებ 5 წლის განმავლობაში, პროექტის დასრულების დღის ჩათვლით (3 წელი მცირე და საშუალო სანარმოებისთვის);

_ სამუშაო ადგილები ახლად შექმნილ ობიექტებზე უნდა შენარჩუნდეს სამუშაოზე მიღებიდან არანაკლებ 5 წლის განმავლობაში (3 წელი _ მცირე და საშუალო სანარმოებისთვის).

იურიდიული პირებისთვის (CIT) საშემოსავლო გადასახადისგან განთავისუფლების სახით გარანტირებული საგადასახადო შეღავათი უნდა სავსებით გამოიყენებოდეს ამა თუ იმ ეკონომიკური ზონის არსებობის ბოლომდე (დღეიდან 2020 წლამდე), მაგრამ ის არ უნდა აჭარბებდეს ადგილობრივი ორგანოების ხელისუფალთა მიერ დადგენილ ლიმიტს. ჩით-ის გადახდისგან განთავისუფლება ეხება მხოლოდ მოგებას, რომელიც მიიღეს ამ ზონის ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობისგან.

განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონაში სამეურნეო საქმიანობის ნარმოებაზე ნებართვის მიღებისთვის აუცილებელი ყველა მოთხოვნის შესასრულებლად და თავად საქმიანობის დასაწყებად საჭიროა 3-4 თვემდე. განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონის მართვისთვის ზონის ადმინისტრაცია ახდევინებს ყოველწლიურ ადმინისტრაციულ შენატანს.

პოლონელი ანალიტიკოსების შეფასებით, 2011 წელს განსაკუთრებულ ეკონომიკურ ზონებში ინვესტიციები აჭარბებს ნინაკრიზისულ 2008 წელს. ამას მონმობს რეზიდენტების რაოდენობა და 2011 წლის I კვარტალში რეგისტრირებული ინვესტიციების მოცულობა. ლიდერობს ვალბჟიხის, ლოძის, კრაკოვის და კატოვიცას განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები. მხოლოდ ვალბჟიხის გეზ-მ მიმდინარე წელს გასცა ნებართვა 5 მსხვილი პროექტის განხორციელებაზე, რაც შექმნის 247 ახალ სამუშაო ადგილს და 350 მლნ. ზლოტის საინვესტიციო პაკეტის რეალიზებას მოახდენს. ლოძის გეზ-ში კმაყოფილნი არიან იმით, რომ წელს ინვესტორები დაუბრუნდნენ კრიზისულ პერიოდში გაყინულ პროექტებს. ამ გეზ-ში განთავსებით დაინტერესებული არიან მსხვილი ჩინური ფირმები, რომლებიც

მზად არიან დაახლოებით 320 მლნ. ზლოტის ინვესტირება მოახდინონ და ნლის ბოლომდე სამუშაოზე მოაწყონ 650 ადამიანი.

პოლონეთის სამეცნიერო საზოგადოებები

პოლონეთის სამეცნიერო (სამეცნიერო-ტექნიკური) საზოგადოებები გაერთიანებულია სამეცნიერო-ტექნიკური საზოგადოებების ფედერაციაში (სტსფ). ფედერაციის კანონის შესაბამისად, პოლონეთის სტსფ-ის უფლებამოსილებები და ფუნქციებია:

1. პროფესიონალი ინჟინრების და ტექნიკოსების სპეციალიზაციის ხარისხის განსაზღვრა;

2. ტექნიკური მთარგმნელების უფლებამოსილებების და კვალიფიკაციის განსაზღვრა;

3. ტექნიკური ექსპერტების უფლებამოსილებების და კვალიფიკაციის განსაზღვრა;

4. თანამონაწილეობა EUR ING კვალიფიკაციის – ევროპელი ინჟინერის _ მინიჭებაში;

5. სამეცნიერო-ტექნიკური კონგრესების, კონფერენციების, სიმპოზიუმების, თათბირების, სემინარების, გამოფენების,"ტექნიკური ხელოვნების დღეების"ორგანიზება და ა.შ.;

6. ტექნიკური ცოდნის კონკურსების ჩატარება, ტექნოლოგიის ახალგაზრდა ოსტატთა კონკურსები;

7. რეგიონული და ეროვნული შეჯიბრებების 'ტექნოლოგიის ოსტატის– ორგანიზება;

8. ტექნიკური და მმართველობითი პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათ შორის უცხოელი პარტნიორების მოზიდვით;

9. ახალგაზრდა საინჟინრო კადრების პრაქტიკის და პროფესიული მომზადების ორგანიზება საზღვარგარეთ;

10.საზღვარგარეთულ დანესებულებებთან, სანარმოებთან და ეროვნულ საზოგადოებრივ და საინჟინრო ორგანიზაციებთან ურთიერთქმედების ორგანიზაცია.

გარდა ამისა, სამეცნიერო-ტექნიკურ საზოგადოებათა ფედერაცია ენევა შემდეგ მომსახურებებს:

1. ლაბორატორიული ცდების და გაზომვების ჩატარება;

2. დახმარება საპროექტო სამუშაოების მომზადებაში, ტექნიკური კონსულტაციები, ნებისმიერი სირთულის მონყობილობის მონტაჟი, გამართვა, ექსპლოატაცია და ტექნიკური მომსახურება;

3. კანონთა პროექტების მომზადება ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში.

სამეცნიერო (სამეცნიერო-ტექნიკურ) საზოგადოებებში, ისევე, როგორც კლასტერებში, მართვის ძირითადი ფორმაა ასოციაცია.

20.14 სერბეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები

განსაზღვრის თანახმად, კლასტერები სერბეთის რესპუბლიკაში ნარმოადგენს გეოგრაფიულად კონცენტრირებულ და ერთმანეთთან დაკავშირებულ სანარმოებს, მიმნოდებლებს და მხარდამჭერ ორგანიზაციებს (საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-ტექნიკური ორგანიზაციები, სააგენტოები და ა.შ.), რომლებიც კონკურირებენ ერთმანეთს შორის და ამავდროულად თანამშრომლობენ კიდეც კლასტერები აერთიანებს ინტერესებს და მოთხოვნებს მომარაგების, გაყიდვის, სპეციალიზებული მომსახურების, სამუშაო ძალის და სხვა რესურსების დარგებში.

კლასტერებად გაერთიანების მიზნებია:

-ქსელის შექმნა და განვითარება, კლასტერის ინფრასტრუქტურის განმტკიცება მონანილეთა მონაცემების ბაზის შექმნით. ინტერნეტ-საიტის და კომუნიკაციის სისტემების შექმნა;

- სნავლება და განათლება _ კლასტერში სპეციფიკური სნაელების მოთხოვნათა ანალიზი;

-საქმიანი თანამშრომლობის მოწესრიგება კლასტერების საქმიანობის სხვადასხვა

სფეროში;

- პოლიტიკაზე გავლენა _ ლობირება და დიალოგის მოგვარება მრენველებს, სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციებსა და მთავრობას შორის;

- ინოვაციები და ტექნოლოგიები _ ინოვაციათა და ახალ ტექნოლოგიათა დანერგვის და განვითარების პროცესის გამარტივება;

-კლასტერების გაფართოება ახალი მონაწილეების მიღებით, ახალი სანარმოების ჩამოყალიბებით კლასტერის შემადგენლობაში, კოორდინაცია მსგავსი საქმიანობის სხვა კლასტერებთან.

სერბეთის რესპუბლიკის ეკონომიკის და რეგიონული განვითარების სამინისტრო 2006 წლიდან ახორციელებს სერბეთში კლასტერების განვითარების მხარდაჭერის პროგრამას. პროგრამის ძირითადი მიზანია ეკონომიკური ზრდის, დასაქმების და ექსპორტის სტიმულირება სანარმოთა, კვლევით ორგანიზაციათა და საქმიან საზოგადოებათა გაერთიანებით კლასტერში.

იმ საშუალებათა განაწილება, რომლებითაც ეკონომიკის და რეგიონული განვითარების სამინისტრო ხელს უწყობს კლასტერებს, ემყარება ყველაზე პერსპექტიული პროექტების არჩევას. ამ პროექტებით სანარმოები კონკურირებენ დაუბრუნებელი საშუალებების მისაღებად, რომლებიც განკუთვნილია კლასტერის ხარჯების 50%-ის თანადაფინანსებისთვის განვითარების ფაზისდა მიხედვით (კლასტერის განვითარების 4 ფაზა):

_ I ფაზა _ კლასტერის გაერთიანების თავდაპირველი ინიციატივები;

_ II ფაზა _ კლასტერის მუშაობა მისი ფუნქციონირების თავდაპირველ ეტაპზე;

_ III ფაზა _ კლასტერის ზრდა და კომერციალიზაცია;

_ IV ფაზა _ კლასტერის სტაბილურობის შენარჩუნება.

სერბეთის რესპუბლიკაში კლასტერები განვითარების ფაზების მიხედვით:

III ფაზის კლასტრები:

1. სერბეთის საავტომობილო კლასტერი _ სერბეთის AC
2. სერბეთის სოფტვერის კლასტერი
3. კლასტერი BIPOM _ ბალკანეთ-შაეი ზღვისპირეთის სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის ინდუსტრია
4. შუმადინის ფერი _ ფერების მწარმოებლების კლასტერი

II ფაზის კლასტერები:

5. ხის დამუშავების სააგენტო _ სერბეთის ხის დამამუშავებელ სანარმოთა კლასტერი
6. სამეფო დასვენების ფონდი _ კრალეევოს თემის ტურისტული კლასტერი
7. პლასტიკის და პლასტიკური ტარის პირველი კლასტერი
8. სერბეთის სასასტუმრო საქმის და გასტრონომიული კლასტერი
9. მუნიციპალიტეტ სუბოტიცას ტურისტული კლასტერის ფონდი, პალიჩი

I ფაზის კლასტერები:

10. ინტეგრაციული ელექტრონული სისტემების კლასტერი
11. ფენიქსი _ სერბული ჰაერნაოსნობის კლასტერი
12. საფეიქრო მრენველობის ასოციაცია
13. ფილმების შემქმნელთა სერბული ასოციაცია

ნულოვანი ფაზის კლასტერები:

14. გალენიტი _ გამოყენებული ბატარეების და აკუმულატორების საორგანიზაციო უტილიზაციის და გადამუშავების კლასტერი
15. სამშენებლო კლასტერი 'დუნჯერი~ ნიში
16. კნიაჟევაცის მუნიციპალიტეტის ფეხსაცმლის მწარმოებელთა კლასტერი
17. "Istar 21" _ ტურიზმის დარგში თანამშრომლობის და განვითარების გაერთიანება
18. საქმიანი ტურიზმის განვითარების ასოციაცია
19. სამედიცინო ტურიზმის კლასტერი

20. PEKOS _ პურპროდუქტების მწარმოებელთა კლასტერი
21. ტურისტული კლასტერი „სრემი"
22. ფონდი „ეკონრე" _ ელექტრული, სამრენველო და სახიფათო ნარჩენების შეგროვების, შეფუთვის, გადამუშავების და შენახვის კლასტერი
23. "NETWOOD" _ აეეჯის მწარმოებელთა კლასტერი
24. კლასტერი MEMOC _ ლითონდამამუშავებელი დარგის განვითარების საზოგადოება
25. სამხრეთი სერბეთის ალკო კლასტერი _ ყურძნის, ხილის და ღვინო-არყის პროდუქციის მწარმოებელთა კლასტერი

სერბეთის რესპუბლიკის წამყვანი კლასტერები

სერბეთის საავტომობილო კლასტერი _ AC სერბეთი _ ესაა სერბული სანარმოების ქსელი, რომელიც დაკავებულია ავტომობილის სათადარიგო და მაკომპლექტებელი ნაწილების ნარმოებით, აგრეთვე მონყობილობის ნარმოებით საავტომობილო მრენველობისთვის. კლასტერი დაარსდა 2005 ნელს სერბეთის მთავრობის და ტექნიკური თანამშრომლობის გერმანული საზოგადოების (Gtmd) მხარდაჭერით.

კლასტერის მიზანია თავისი მონანილეების დახმარება ავტომობილების ინტერნაციონალური მნარმოებლების მიმნოდებელთა ქსელში პოზიციის განმტკიცებისას.

კლასტერის საქმიანობის მიმართულება:

კვალიფიკაციის ამაღლება (სნავლება): სერბულ და საერთაშორისო ინსტიტუტებთან თანამშრომლობით ორგანიზებულია სნავლება/სემინარები დაგეგმვის, ნარმოების, ხარისხის კონტროლის სფეროებიდან და სხვ.

მარკეტინგი: კლასტერის პრეზენტაცია საერთაშორისო გამოფენებსა და კონფერენციებში. ინტერნაციონალიზაცია. კოოპერაცია და სტანდარტიზაცია _ Gtmd-სა და USAID-ის თანამშრომლობით ორგანიზებულია რევიზორების სნავლება ISO თშ 16949 ხარისხის კონტროლისთვის.

სანარმოთა რაოდენობა კლასტერში: 34

სამეცნიერო-კელეევითი ორგანიზაციების რაოდენობა: 5

კლასტერში დასაქმებულთა რაოდენობა: 800

კლასტერში სანარმოთა საშუალონლიური ბრუნვა: 350 მლნ. ეერო

სერბული სოფტვერის კლასტერი

იგი ბიზნეს-გაერთიანებაა პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარების მხარდასაჭერად. დაარსებულია 2006 ნელს სერბეთის მთავრობის და ტექნიკური თანამშრომლობის გერმანული საზოგადოების მხარდაჭერით.

კლასტერში სანარმოთა რაოდენობა: 12

სამეცნიერო-კელეევითი ორგანიზაციების რაოდენობა: 4

კლასტერში დასაქმებულთა რაოდენობა: 3000

კლასტერი „ბალკანეთ-შავიზღვისპირეთის სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის ინდუსტრია"

ეს სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის და მონყობილობის მწარმოებელთა პოზიციის განსამტკიცებელი ბიზნეს-გაერთიანებაა. იგი დაარსებულია 2005 ნელს. კლასტერის ძირითადი მიზანია სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის მწარმოებელთა ქსელის შექმნა საერთაშორისო ბაზარზე თავისი პოზიციის განსამტკიცებლად. მონესრიგებულია თანამშრომლობა სხვადასხვა გაერთანებასთან, მათ შორის სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის კონსტრუქტორთა ასოციაცია "უნაკომთან"იტალიიდან, მწარმოებელთა კლასტერთან მაკედონიიდან; ასევე მოგვარებულია კონტაქტი სომხეთის და ბელორუსიის პარტნიორებთან.

კლასტერში სანარმოთა რაოდენობა: 15

სამეცნიერო-კელეევითი ორგანიზაციების რაოდენობა: 7

კლასტერში დასაქმებულთა რაოდენობა: 810
კლასტერში საწარმოთა საშუალონლიური ბრუნვა: 16,5 მლნ. ევრო.

ხის დამუშავების სააგენტო – სერბეთის ხის დამამუშავებელ საწარმოთა კლასტერი

დაარსებულია 2005 წელს, მოიცავს მწარმოებელ და საეაჭრო საწარმოებს, ასევე მომსახურების დარგის საწარმოებს ხის, ტყის დამუშავების, არქიტექტურის სფეროებში, ქალაქ ბელგრადის სამშენებლო და ეკონომიკურ ფაკულტეტებს, მასალების კვლევის ინსტიტუტს.

კლასტერის ძირითადი მიზანია ექსპორტის გაზრდა ხის პროდუქციასა და აეეჯზე. საერთაშორისო თვალსაზრისით, ჩამოაყალიბეს სამრეწველო კლასტერების ქსელი საშუალო და სამხრეთ-აღმოსაელეთი ევროპის ხის დამუშავების დარგიდან. დღეისათვის მას ხელმძღვანელობს ხის დამუშავების სერბული სააგენტო.

კლასტერში საწარმოთა რაოდენობა: 130
სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციების რაოდენობა: 11
კლასტერში დასაქმებულთა რაოდენობა: 5500
კლასტერში სანარმოთა საშუალონლიური ბრუნვა: 90 მლნ. ევრო

სერბეთის განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები

თავისუფალი ზონების ფუნქციონირება სერბეთის რესპუბლიკაში რეგულირდება კანონით თავისუფალი ზონების შესახებ და საბაჟი კანონით, აგრეთვე სხვა კანონქვემდებარე აქტებით, რომლებიც მიიღეს ამ კანონების საფუძველზე.

კანონი თავისუფალი ზონების შესახებ სერბეთის მთავრობამ მიიღო 2006 წელს სერბეთის ეკონომიკის განსამტკიცებლად. ამ მიზნით უნდა შექმნილიყო სასურველი პირობები უცხოელი ინვესტორებისთვის, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ უცხოური კაპიტალის და ტექნოლოგიის მოზიდვას, დასაქმების და საგარეო-სავაჭრო ბრუნვის ზრდას, ისევე როგორც სერბეთის პოზიციების გაძლიერებას მსოფლიო ეკონომიკაში.

სერბეთში თავისუფალი ზონები წარმოადგენს სახელმწიფოს ტერიტორიის შემოფარგლულ და აღნიშნულ ნაწილს, რომელშიც მოქმედებს დამატებით გარანტირებული და მასტიმულირებელი სამეურნეო რეჟიმი. თავისუფალი ზონების ძირითადი მიმზიდველი თავისებურებაა შეღავათიანი საბაჟო და საგადასახადო რეჟიმი, ასევე გამარტივებული ადმინისტრაციული პროცედურები. ამ კანონით სახელმწიფო თავისი ეკონომიკის სისტემაში ნერგავს თავისუფალ ზონებს, როგორც პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების და დასაქმების ზრდის მოზიდვის ინსტრუმენტს.

თავისუფალი ზონების შექმნის ეკონომიკური გამართლება აისახება მათ უდავო წვლილში ქვეყნის ჩამორჩენილი რეგიონების განსავითარებლად.

თავისუფალი ზონის კანონის თანახმად, თავისუფალ ზონებში საქმიანობის ძირითადი უპირატესობებია შემდეგი:

- საქონლის და მომსახურების იმპორტი თავისუფალ ეკონომიკურ ზონებში და საქონლის და მომსახურების ექსპორტი თავისუფალი ზონებიდან თავისუფლად, ე.ი. უბაჟოდ;
- იმპორტულ ნედლეულსა და მასალებზე, რომლებიც განკუთვნილია საქონლის სანარმოებლად და მისი შემდგომი ექსპორტისთვის, საბაჟო გადასახადი არაა, ისევე როგორც დღგ და სხვა გადასახადები, რომლებიც დაკავშირებულია იმპორტთან;
- იმპორტულ მონყობილობაზე, ტექნიკასა და სამშენებლო მასალებზე საბაჟო გადასახადი, დღგ და სხვა გადასახადები, რომლებიც დაკავშირებულია იმპორტთან, არაა;
- თავისუფალ ზონაში მოქმედი საწარმოს უფლებები დადგენილია თავისუფალი ზონის კანონით და არ შეიძლება მისი შელახვა სხვა ნორმატიული დოკუმენტებით;
- თავისუფალ ზონებში იმპორტირებული ყველა სახის საქონელი თავისუფლდება საბაჟო გადასახადისგან. თავისუფალ ზონებში წარმოებული საქონელი შეიძლება გაიყიდოს ქვეყნის შიდა ბაზარზე საბაჟო გადასახადის გადახდით. იმ შემთხვევაში, თუ თავისუფალ ზონაში საქონელი ნანილობრივ სერბული მასალებისგანაა ნარმოებული და იყიდება ადგილობრივ ბაზარზე, მაშინ საბაჟო გადასახადს იხდიან მხოლოდ ამ საქონლის უცხოურ შე-

მადგენლებზე;

-იმპორტი თავისუფალ ზონებში, ისევე როგორც ექსპორტი თავისუფალი ზონებიდან, ხორციელდება თავისუფლად, ე.ი. კვოტების გამოუყენებლად, ექსპორტ/იმპორტზე ნებართვის გარეშე და სხვა გარესავაჭრო საქმიანობის შეუზღუდავად;

- საქონელი შეიძლება დროებით გაიტანონ თავისუფალი ზონიდან სახელმწიფოს ტერიტორიაზე, რომელშიც თავისუფალი ზონაა ან გადაიტანონ ამ ტერიტორიიდან თავისუფალ ზონაში გადასამუშავებლად, დასამონტაჟებლად და სარემონტოდ, ასევე ხარისხის გასაკონტროლებლად, მარკეტინგული პრეზენტაციებისთვის და ა.შ.

-თავისუფალი ტრანსფერი, რომელიც მიღებულია თავისუფალ ზონაში.

- თავისუფალ ზონაში მომუშავე სანარმოებს შეუძლია სანარმოო, სასანყობო და ადმინისტრაციული ობიექტების იჯარით აღება, ყიდვა და დამოუკიდებლად აშენება;

-ლოჯისტიკური ცენტრების მომსახურებით სარგებლობა;

-ეფექტიანი ადმინისტრაცია თავისუფალ ზონაში (one stop shop).

სერბეთის რესპუბლიკის ტერიტორიაზე მოქმედებს 7 თავისუფალი ზონა:

თავისუფალი ზონა „პიროტი";

თავისუფალი ზონა „ზრენიანინი";

თავისუფალი ზონა „სუბოტიცა";

თავისუფალი ზონა „ნოვი სადი";

თავისუფალი ზონა „შაბაცი";

თავისუფალი ზონა „უჟიცე";

თავისუფალი ზონა „კრაგუევაცი".

სერბეთის თავისუფალი ზონების დამატებითი უპირატესობებია:

-სატრანსპორტო „დერეფანი 10", რომელიც უმნიშვნელოვანესი სატრანსპორტო არტერიაა და სერბეთს აერთებს ევროპასა და ახლო აღმოსავლეთთან;

- გარდამავალი სავაჭრო შეთანხმება ევროკავშირთან;

-თავისუფალ ვაჭრობაზე შეთანხმება რუსეთთან;

- ცენტრალურ-ევროპული შეთანხმება თავისუფალ ვაჭრობაზე ;

-თავისუფალ ვაჭრობაზე შეთანხმება თავისუფალი ვაჭრობის ევროპულ ასოციაცია EFTA-სთან;

-შეთანხმება თურქეთთან თავისუფალ ვაჭრობაზე;

- შეთანხმება ბელარუსის რესპუბლიკასთან თავისუფალ ვაჭრობაზე;

- შეთანხმება ყაზახეთის რესპუბლიკასთან თავისუფალ ვაჭრობაზე;

-განათლებული და პროფესიონალი სამუშაო ძალის დიდი ოდენობა;

- ადმინისტრაციული პროცედურების გამარტივება თავისუფალი ვაჭრობის და უცხოური ინვესტირების განხორციელებისას.

სერბეთის სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკები

სერბეთის სამეცნიერო ტექნოლოგიური პარკები მცირე და საშუალო სანარმოთა გაერთიანებაა. ეს სანარმოები მუშაობს მაღალი ტექნოლოგიების დარგში (სანარმოები, რომლებიც კელევასა და განვითარებაში აბანდებს თავიანთი ხარჯების 8%-ზე მეტს), ისინი დაკავშირებულია კვლევით და საგანმანათლებლო დანესებულებებთან, რომლებიც უზრუნველყოფს ამ სანარმოთა ფუნქციონირებას ინფრასტრუქტურითა და მომსახურებით, უადვილებს ტექნოლოგიის ტრანსფერტს და ახდენს იმ რეგიონის ეკონომიკური განვითარების სტიმულირებას, რომელშიც სანარმოა.

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკების ტერიტორიაზე სანარმოებს ენიჭება მომსახურების სრული სპექტრი, რაც ქმნის ამ სანარმოებს უფრო კონკურენტულებს. სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკის ტიპური კონცეფცია გულისხმობს მასში ტექნოლოგიური კომპანიების ინკუბატორის არსებობას, რომელიც განკუთვნილია ახალი კომპანიების უფრო სწრაფი ფუნქციონირებისთვის.

სერბეთის რესპუბლიკაში იგეგმება სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკების შექმნა ქალაქ ნოვი სადში (ქ. ნოვი სადის უნივერსიტეტი), ბელგრადში (მიხაილო პუპინის ინსტიტუტი, ვინჩის ინსტიტუტი, ენერგიის ქიმიური ნყაროების ინსტიტუტი), ნიშში (ქ. ნიშის

უნივერსიტეტი), კრაგუევაცში (ქ. კრაგუევაცის უნივერსიტეტი). დღესდღეობით უკვე მზადაა ამ პროექტების ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება.

სერბეთში სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკების შექმნა ფინანსდება ევროპული საინვესტიციო ბანკის კრედიტით თანხაზე 200 მლნ. ევრო.

გარდა ამისა, 2009 წელს ქალაქ ვრშაცში დაიწყო ტექნოლოგიური პარკის მშენებლობა. ტექნოლოგიური პარკის მშენებლობაზე სახსრები გამოყო სერბეთში ევროკავშირის ნარმომადგენლობამ 2,7 მლნ. ევროს მოცულობით, ხოლო 500 ათასი ევროს ინვესტირება მოახდინა ქ. ვრშაცის მუნიციპალიტეტმა.

20.15. სლოვაკეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები

სლოვაკეთის რესპუბლიკაში მრენველობის და ვაჭრობის დარგში საქმიანობის სახელმნიფო რეგულატორია სრ-ის ეკონომიკის სამინისტრო, რომელიც აგრეთვე უზრუნველყოფს სამენარმეო გარემოს სამართლებრივ მხარდაჭერას. სამინისტრო კოორდინირებას უნევს თანამშრომლობას სრ-ში სახელმნიფო მართვის ორგანოებთან, უზრუნველყოფს ურთიერთქმედებას საზღვარგარეთულ ორგანიზაციებთან და საკონსულტაციო კომპანიებთან.

განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონების დარგში სახელმნიფო მხარდაჭერა ხორციელდება მინის ნაკვეთებზე საკუთრების უფლების გაფორმებასა და აუცილებელი ინფრასტრუქტურის შექმნაში. 2010 წელს სლოვაკეთის სამთავრობო სტრუქტურებმა უარი განაცხადა უცხოური ინვესტიციების პირდაპირ მხარდაჭერაზე და მნიშვნელოვნად შეამცირა სამრენველო პარკების შექმნის დაფინანსება. ინვესტორების მოზიდვის მიზნით სლოვაკეთში ორგანიზებულია 37 სამრენველო პარკი, რომლებიც მოიცავს ინფრასტრუქტურის აუცილებელ ტექნიკურ და ლოჯისტიკურ ელემენტებს, ისინი მზადაა ინვესტორების მისაღებად. ყველაზე მეტი სამრენველო პარკი შეიქმნა ბანსკო-ბისტრიცის მხარეში- 9, პრეშოვის მხარეში- 6, ნიტრიანის მხარეში- 4, კოშიცის მხარეში- 4, ტრენჩანის მხარეში- 3, ჟილინის მხარეში- 2, ბრატისლავის მხარეში- 1.

სამრენველო პარკები სლოვაკეთის რესპუბლიკაში

რეგიონი სპეციალიზაცია ფართობი ბანსკო-ბისტრიცის მხარე

1. ქ. პოლტარი მსუბუქი მრენველობა, ელექტრო-ტექნიკური მანქანათმშენებლობა 245,2 ათასი კვ.მ. გაზრდის შესაძლებლობით კიდევ 80,5 ათასი კვ.მ
2. ქ. კრუპინა (სამხრ.) მანქანათმშენებლობა, მშენებლობა და ხის გადამუშავება 200 ათასი კვ.მ კიდევ 50 ათასი კვ.მ გაზრდის შესაძ.
3. ქ. ლუჩენეცი მრენველობა 208 ათასი კვ.მ
4. ქ. ტომაშოვცე მრენველობა 300 ათასი კვ.მ კიდევ 670 ათასი კვ.მ-ით გაზრდის შესაძ.
5. ქ. მალი კრტიში მსუბუქი მრენველობა და მანქანათმშენებლობა 200ათასი კვ.მ
6. ქ. რიმავსკა სობოტა (ჩრდ.)მრენველობა 120 ათასი კვ.მ
7. ქ. ჟარნოვიცა გრბომთან მრენველობა 530 ათასი კვ.მ
8. ქ. შალკოვა მრენველობა და ლოჯისტიკა 357 ათასი კვ.მ
9. ქ. კრივანი მრენველობა 80 ათასი კვ.მ ტრნავსის მხარე
10. ქ. სენიცა ნებისმიერი საბის სამრენველო ნარმოება 1900 ათასი კვ.მ კიდევ 140 კვ.მ გაზრდის შესაძლებლობით
11. ქ.სლატკოვიჩოვო (დას.) მრენველობა 300 ათასი კვ.მ
12. ქ. სერედი მრენველობა 164 ათასი კვ.მ კიდევ 99 ათასი კვ.მ გაზრდის შესაძ.
13. ქ. გლოგოვეცი მრენველობა 120 ათასი კვ.მ
14. ქ. შამორინი მრენველობა 90 ათასი კვ.მ

15. ქ. სკალიცა მსუბუქი მრენველობა 19 ათასი კვ.მ
16. ქ. გალანტა (აღმ.) მსუბუქი მრენველობა, ლოჯისტიკა 333 ათასი კვ.მ
17. ქ. ტრნავა ლოჯისტიკური პარკი 180 ათასი კვ.მ
კოშიცის მხარე
18. ქ. კეხნეცი მრენველობა 800 ათასი კვ.მ
19. ქ. სტრაჟსკე ქიმიური მრენველობა, პლასტმასისგან ნაკეთობების დამზადება, მანქანათმშენებლობა, სასანყობო მეურნეობა, ეკოლოგია და ლოჯისტიკა 400 ათასი კვ.მ კიდევ 8880 ათასი კვ.მ-ს გაზრდის შესაძლებლობით
20. ქ. მიხალოვცე ქიმიური მრენველობა, მსუბუქი მრენველობა, ელექტროტექნიკური მანქანათმშენებლობა 176 ათასი კვ.მ
21. ქ. ტრებიშოვი მრენველობა 100 ათასი კვ.მ კიდევ 600 ათასი კვ.მ-ს გაზრდის შესაძლებლობით
ნიტრიანის მხარე
22. ქ. ლევიცე მრენველობა 51,64 ჰა.
23. ქ. ვრაბლე სამრენველო ზონა 6,5 ჰა + დამატებითი ფართობი 25 ჰა.
24. ნიტრიანის მხარე პროექტში
25. ნიტრიანის მხარე პროექტში
პრეშოვის მხარე
26. ქ. გუმენე (სამრ. ზონა ჩემეზი) ენერგოტევადი ნარმოება, მანქანათმშენებლობა 640 ათასი კვ.მ
27. ქ.პრეშოვი (ზაბორსკე) მსუბუქი მრენველობა, მანქანათმშენებლობა 260 ათასი კვ.მ
28. ქ. კეჟმაროკი ქიმიური მრენველობა, მსუბუქი მრენველობა, ელექტროტექნიკური მანქანათმშენებლობა, ეკოლოგია, სასანყობო მეურნეობა და ლოჯისტიკა 100 ათასი კვ.მ 200 ათასი კვ.მ-თი გაზრდის შესაძლებლობით
29. ქ. პოპრადი მრენველობა 230 ათასი კვ.მ
30. ქ.ბარდიევსკა ნოვა ვესი მრენველობა 723 ათასი კვ.მ
31. ქ.ვრანოვი ტოპოლოუ- ჩემერნეზემრენველობა 180 ათასი კვ.მ
ტრენჩანის მხარე
32. ქ. მიავა _ იაროვინსკა მრენველობა 160 ათასი კვ.მ
33. ქ. პრევიძა (დას.) მრენველობა 471,8 ათასი კვ.მ
34. ქ. ტრენჩინი მრენველობა 1170 ათასი კვ.მ
ჟილინის მხარე
35. ქ. ბიტჩა აგროსამრენველო ნარმოება485,8 ათასი კვ.მ
36. ქ. მარტინ-სუჩანი მრენველობა 4360 ათასი კვ.მ
ბრატისლავის მხარე
37. დევინსკა ნოვა ვესი (ქ. ბრატისლავა) ასანყობი ნარმოება, სასანყობო მეურნეობა, ტვირთების ექსპედირება 113,2 ათასი კვ.მ

პრეშოვის მხარეში კეჟმაროკ-პრადიარენის სამრენველო პარკში დანყებულია რუსული ფარმაცევტული კომპანია `ეეროფარმის ინსტიტუტის~ ქარხნის მშენებლობა, რომელმაც მიიღო სლოვაკეთის სახელმნიფო დოტაცია საგადასახადო შეღავათების სახით, თანხაზე 3,16 მლნ. ევრო. პირველ ეტაპზე ქარხანაში მოენყობა 80 ადამიანი, მეორეზე _ 350-მდე. რუსულმა კომპანიამ პროექტში მოახდინა 4,17 მლნ. ეეროს ინვესტირება.

გარდა ამისა, სლოვაკეთის რესპუბლიკაში არსებობს 50-ზე მეტი ასოციაცია და კავშირი სხვადასხვა დარგში. მათგან ძირითადი მოყვანილია ცხრილში.

ერთ-ერთი არაკომერციული ორგანიზაცია, რომელიც მზადაა შემდგომი თანამშრომლობისთვის, სლოვაკეთის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემიასთან არსებული კომპანიაა. კომპანია დაკავებულია ინოვაციური პროდუქციის შემუშავებით საბურღი მონყობილობისთვის, რომელიც 10 კმ-ის სიღრმეზე გაბურღვის საშუალებას იძლევა.

ამ კომპანიის ნარმომადგენლებმა უკვე დაამყარეს საქმიანი კავშირი ელექტროფიზიკის და ელექტროენერგეტიკის ინსტიტუტთან (ქ. სანქტ-პეტერბურგი) და მ.ვ. კელდიშის სახელობის გამოყენებითი მათემატიკის ინსტიტუტთან (ქ. მოსკოვი).

2001 წლის აპრილში სავაჭრო ნარმომადგენლობაში შედგა მოლაპარაკება სლოვაკე-

თის კლასტერების უნიის აღმასრულებელ დირექტორთან _ ი. მიშკოლცისთან. განიხილეს რუსული კომპანიების მონაწილეობის საკითხი სლოვაკური კლასტერების საქმიანობაში, პირველ ყოვლისა, საავტომობილო მრენველობის კლასტერის (ტრნავის რაიონი) საქმიანობაში, ასევე დასახეს ერთობლივი ღონისძიებები მანქანების და მონყობილობის ექსპორტის და ორიენ მხარის კომპანიის სამრენველო კოოპერაციის მხარდაჭერის მიზნით.

20.16. ფინეთის ეკონომიკური კლასტერების თავისებურებები

სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა და ინოვაციური საქმიანობა

ფინეთის დასაქმების და ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემებით (დეს), 2013 წელს ინოვაციურ პოლიტიკას და ეროვნული სანარმოების მიერ გატარებულ პრიორიტეტულ პოლიტიკას ქვეყანაში ენიჭებოდა მნიშვნელოვანი როლი. დეს-ს ექსპერტთა აზრით, ინოვაციები და მაღალი დამატებითი ღირებულება სამრენველო წარმოებაში ეკონომიკური ზრდის სტიმული იყო, ქვეყნის ნარმატების ცენტრალური განმსაზღვრელი ფაქტორი, ეროვნული კომპანიების და მთლიანობაში სახელმნიფოს კონკურენტუნარიანობის საკვანძო ელემენტი. იმავდროულად 2009 წელს ევროპელი ექსპერტების უშუალო მონაწილეობით გატარებული ქვეყნის ინოვაციური სისტემის ანალიზის შედეგებმა აჩვენა მისი განვითარების მაღალი დონე, თუმცა აღინიშნა არაერთი ნაკლოვანებაც; აღინიშნა აგრეთვე კლასტერულ პოლიტიკაზე გამოყოფილი საბიუჯეტო ხარჯების არარაციონალური გამოყენება, უცხოური ინვესტიციების მოდინების დაბალი დონე, არსებული ინოვაციური სისტემის მართვის სირთულე და არასაკმარისი კოოპერაცია ნამყვან ევროპულ და მსოფლიო სამეცნიერო ცენტრებთან.

ფინეთის ტექნოლოგიური მრენველობის ასოციაციის ხელმძღვანელობის მიერ არაერთხელ გამოითქვა მოსაზრება, რომ ქვეყანაში საჭიროა გატარდეს ზომები, რომელთა მეშვეობითაც გაიზრდება ცოდნის, უნარის და კვლევითი საქმიანობის გამოყენების ეფექტიანობა ახალი საქონლის და მომსახურების შემუშავებისას.

დღეს ინოვაციურ სფეროში გამოიყოფა რამდენიმე ძირითადი დარგი:

1. საინფორმაციო-საკომუნკაციო ტექნოლოგიები (სსტ);
2. ხე-ტყის გადამუშავება;
3. მეტალურგია და მანქანათმშენებლობა;
4. ბიოტექნოლოგია, მედიცინა და ჯანდაცვა;
5. ენერგეტიკა, ენერგოეფექტიანობა და ენერგომომარაგება;
6. გარემოს დაცვა.

დღესდღეისობით ინოვაციური პოლიტიკის საფუძველია ***2007 წელს მიღებული ინოვაციური პროცესების მართვის სისტემების შექმნისა და რეგიონული სპეციალიზაციის განვითარების სამთავრობო ექვსწლიანი პროგრამა OSKE:*** 13 ეროვნული და 21 ინოვაციური ექსპერტიზის რეგიონული ცენტრის, უსდ-ების, სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრების (სკც) ინოვაციური კომპანიების ბაზაზე. ამ პროგრამის შესაბამისად, ქვეყანაში შეიქმნა 6 მმართველი კვლევითი კომპანია, რომელთა მიზანია ინოვაციური სამეცნიერო იდეების აკუმულირება და კვლევების ჩატარება. ეს კვლევები, უპირველეს ყოვლისა, მიმართული უნდა იყოს გაცხადებული პრიორიტეტული მიმართულებების გამოყენებითი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და შექმნაზე; მათ ხორცი უნდა შეისხან კონკრეტულ სასაქონლო პროდუქციაში, რომელიც საჭიროა როგორც ქვეყანაში, ისე საზღვარგარეთ.

ინოვაციური საქმიანობა ქვეყანაში რეგულირდება სახელმნიფო საბჭოს (მთავრობის) დადგენილებით ფინეთის მეცნიერების და ტექნოლოგიის დარგში პოლიტიკის საბჭოს შესახებ (847/2005) (Говернмент Децрее он шциенце анд тецхнолоგყ Полицყ Чоунцил оф Финланд), 2009 ნლის პარლამენტისთვის სახსაბჭოს კომუნიკეთი ფინეთის ეროვნული ინოვაციური სტრატეგიის შესახებ, კანონებით: ინტელექტუალურ საკუთრებაზე, მცირე და საშუალო საწარმოებზე, რეგიონულ განვითარებაზე, სხვა კანონქვემდებარე აქტებით. სპეციალური კანონები ფინეთში ინოვაციურ საქმიანობაზე არ არსებობს.

ეროვნული ინოვაციური პოლიტიკის ფარგლებში ქვეყნის მთავრობის მიერ ტარდება

აქტიური მუშაობა შემდეგი მიმართულებებით:

_ საქმიანობის განვითარება სტრატეგიული ცოდნის და უნარის ერთიან კონცენტრაციაზე;

_ უნივერსიტეტების და უმაღლესი პროფესიული სკოლების მართვის რადიკალური განახლება;

_ დიდი უფლებამოსილების მინიჭება ქვეყანაში გატარებული კლასტერული პოლიტიკის სტიმულირებაზე ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრისთვის "BTT";

_ კლასტერების მხარდაჭერაზე პასუხისმგებელი სახელმწიფო უწყებების და კვლევების ჩამტარებელი ინოვაციური კომპანიების ოპერატიული ურთიერთქმედება;

_ ეკ-ის პროექტების ფარგლებში შემუშავებების და ტექნოლოგიების სექტორის ზრდა და ინტერნაციონალიზაციის მხარდაჭერა;

_ საგადასახადო სტიმულების შექმნა სკსსს-ების დასაბმარებლად;

_ კლასტერების შედეგთა კომერციალიზაციის ტექნოლოგიური სქემის სრულყოფა.

ექსპერტთა შეფასებით, 2012 ნელს სკსსს-ების დაახლოებით 65% დააფინანსა სამრენველო სანარმოებმა _ კვლევათა შედეგების დამკვეთებმა, დაახლოებით 30% გამოიყო სახბიუჯეტიდან და, სულ მცირე, 5%-ის ინვესტირება მოხდა საერთაშორისო პროექტების ფარგლებში.

დღეს ინოვაციათა სფეროში ამოქმედებულია ძირითადი ეროვნული ორგანიზაციები, რომლებიც აყალიბებს ფინეთის ეროვნულ ინოვაციურ სისტემას _ ფინეთის მეცნიერების და ტექნოლოგიის დარგში პოლიტიკის საბჭოს, ეკონომიკის და დასაქმების სამინისტროს, ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინურ სააგენტო „ტეკესს": ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრს BTT-ს, ფინეთის ექსპორტის დახმარების ასოციაცია „ფინპროს", ვენჩურული დაფინანსების სახელმნიფო ფონდ „ფინვერას", ინოვაციის ეროვნულ ფონდ „სიტრას".

ამ ორგანიზაციათა მუშაობა მიმართულია ქვეყნის თანამედროვე ინოვაციური სისტემის შექმნაზე, სამეცნიერო-კვლევითი შემუშავებების კოორდინაციასა და დაფინანსებასა და ერთობლივი საერთაშორისო ინოვაციური პროექტების განხორციელებაზე.

ფინეთის ინოვაციური სისტემის საქმიანობის ფარგლებში სამეცნიერო-ტექნიკური კვლევების სახელმნიფო მხარდაჭერას პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს (ინოვაციური სისტემის და ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის სრულყოფა, მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტიმულირება, სკსსს-ების დაფინანსების ვენჩურული სისტემის შექმნა, მჭიდრო ურთიერთქმედების ორგანიზაცია ეროვნულ და საერთაშორისო საინვესტიციო კომპანიებს, კერძო ფირმებსა და საზოგადოებრივ-სახელმნიფო ორგანიზაციებს შორის).

ქვეყანაში არსებობს ტექნოლოგიური შემუშავებების უზარმაზარი გამოცდილება სრული ინოვაციური ჯაჭვის გავლით: იდეა _ გამოგონება _ საცდელი ნიმუშები _ ტექნოლოგიური ცდები _ საბაზრო ტესტირება _ სერტიფიკაცია _ პროდუქტის გაშვება ბაზარზე. ამ ჯაჭვში უმნიშვნელოვანესი ელემენტია ტექნოპარკები.

ფინეთის 20 უნივერსიტეტის ბაზაზე, მუნიციპალური ორგანოების ხელისუფალთა ეგიდით, ფუნქციონირებს 22 ტექნოპარკი (მათგან უმსხვილესია ტექნოპოლისი, რომელიც შეიქმნა 1982 ნელს თანამოსახელე სააქციო საზოგადოების ტექნოპოლის პლს). ყველა ტექნოპარკი გაერთიანებულია ფინეთის სამეცნიერო პარკების ასოციაცია „ტეკელში", რომელიც კურირებს 1700-ზე მეტი ინოვაციური კომპანიის საქმიანობას. ამ კომპანიებში მუშაობს დაახლოებით 37 000 სპეციალისტი და მეცნიერი.

დღესდღეობით ფინეთს მონინავე პოზიცია უკავია საინფორმაციო ტექნოლოგიების და უსადენო კავშირგაბმულობის, ლითონდამუშავების, ტყის გადამამუშავებელ და ენერგოდამზოგავი ტექნოლოგიების, ბიოტექნოლოგიის, სამშენებლო და ბუნებისდამცავი ტექნოლოგიების დარგებში. ეს ფაქტი დაკავშირებულია, უპირველეს ყოვლისა, გააზრებულ სახელმნიფო ინოვაციურ პოლიტიკასთან, რომელიც მიმართულია სკსსს-ების დაფინანსების გაზრდასა და ინიციატივების სახელმნიფო მხარდაჭერაზე მეცნიერების და განათლების დარგში, ასევე მცირე და საშუალო ბიზნესის სანარმოთა განვითარებაზე.

ფინეთის პოზიტიური ინოვაციური გამოცდილება, მაგალითად, სკსსს-ების შედეგთა

კომერციალიზაციის ("ნოკია სიმენს ნეთვორქს") ან ტექნოპარკებში (ტექნოპოლისი) ინოვაციური საქმიანობის სუბიექტთა ურთიერთქმედების დარგში შეიძლება გამოვიყენოთ ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის ინოვაციური პოლიტიკის და მოდერნიზაციის სტრატეგიის რეალიზაციაში.

ძირითადი ტენდენცია, რომელიც იკვეთება ფინეთის ინოვაციურ სისტემაში 2010 წელს, ინოვაციური პოლიტიკის ინტერნაციონალიზაციაა, რაც გამოიხატა ქვეყანაში არსებული სამეცნიერო-ტექნიკური, მათ შორის რეგიონული, ინფრასტრუქტურის მსოფლიო ეკონომიკაში უფრო მჭიდრო ჩართვაში, აგრეთვე მჭიდრო კონტაქტების დამყარებაში ევროკავშირის შესაბამის ორგანიზაციებთან. ამასთანავე ფინეთის ხელმძღვანელობა ინოვაციური განვითარების საკითხს განიხილავს როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ, როგორც ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების და მსოფლიო ფინანსური კრიზისის შედეგებთან ბრძოლის ერთ-ერთ ძირითად ბერკეტს.

ევროკავშირის ქვეყნების საერთო ფონზე ფინეთი ტრადიციულად მიეკუთვნება ყველაზე ნარმატებულ სახელმწიფოებს ეკონომიკის მაღატექნოლოგიური დარგების განვითარების სფეროში, ხოლო ქვეყნის მშპ-ში სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაზე დანახარჯების ნილით მსოფლიოს ნამყვანი ქვეყნების რიცხვში შედის.

2007 წლიდან, ევროკავშირის კანონმდებლობაში იმ ცვლილებების შეტანის შემდეგ, რომლებიც ეხება ფინანსური საშუალებების გამოყოფას სკსსს-ების ჩატარებაზე, გაჩნდა ინოვაციათა სახელმწიფო დაფინანსების შესაძლებლობა არა მარტო ტექნიკის და ტექნოლოგიის დარგში, არამედ მომსახურების სფეროშიც და კომპანიათა კომერციულ საქმიანობაში, რაც მაღალი ტექნოლოგიების განვითარების აუცილებელი ფაქტორია.

2010 წელს გატარებულმა ქვეყნის დაბალანსებულმა სახელმწიფო ინოვაციურმა პოლიტიკამ, რომელიც დაკავშირებულია კლასტერებიებზე დანახარჯების ზრდასთან, ფინეთს საშუალება მისცა შეენარჩუნებინა მსოფლიოში ნამყვანი მდგომარეობა ისეთ დარგებში, როგორებიცაა: საინფორმაციო ტექნოლოგიები, უსადენო კავშირგაბმულობა, ლითონდამუშავება, ხე-ტყის დამუშავება, მშენებლობა, ენერგოდამზოგავი და ბუნების დამცავი ტექნოლოგიები.

სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის სფეროში ფინეთში დაკავებულია დაახლოებით 70 000 სპეციალისტი. ყოველწლიურად ადამიანებს ენიჭებათ 1200-ზე მეტი სამეცნიერო ხარისხი. ფინეთში გატარებული ღონისძიებები მეცნიერების და განათლების პრესტიჟის ასამაღლებლად, თანამედროვე კვლევითი ბაზის შესაქმნელად უნივერსიტეტებში და სამეცნიერო თანამშრომლებისთვის შრომის ანაზღაურების მაღალი დონის უზრუნველყოფა სახელმწიფოს საშუალებას აძლევს განავითაროს მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის ბაზარი და გაზარდოს კვლევათა კომერციული მიმართულება უნივერსიტეტებში.

ფინეთის კლასტერების მხარდაჭერის და ინოვაციური საქმიანობის განვითარების პოლიტიკა მიმართულია როგორც სახელმწიფოს მხრიდან კვლევების ჩამტარებელი ფირმებისთვის უშუალო დახმარების აღმოჩენაზე, ისე ინსტიტუციური გარემოს განვითარებაზე, რომელიც აუცილებელია ეროვნული ინოვაციური სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. სახელმწიფო მხარდაჭერა ვრცელდება პრაქტიკულად ყველა კვლევით ფირმაზე. იგი ხორციელდება მათი საქმიანობის ყველა ეტაპზე, აქვს კომპლექსური ხასიათი და მოიცავს ფინანსური დახმარების და მომსახურების სრულიად სხვადასხვა ფორმას. ეს ღონისძიებები მჭიდროდაა დაკავშირებული მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების და მხარდაჭერის ეროვნულ პოლიტიკასთან, აგრეთვე რეგიონულ პოლიტიკასთან, რომელიც მიმართულია ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონის განვითარების დონის გათანაბრებაზე.

კომპანიის ინოვაციური საქმიანობის საწყის ეტაპზე არსებობს ბიზნესის მხარდაჭერის უამრავი სახელმწიფო პროგრამა, რომლებიც მოიცავს დახმარებას საქმიანობის რეგისტრაციისას, სპეციალური სესხების და სარისკო კაპიტალისთვის გარანტიების მიცემას, რეგიონული ვენჩურული ფონდების მოზიდვას.

სახელმწიფო საექსპერტო შეფასებას უტარებს ინოვაციური პროექტებს და თუ ისინი შეესაბამება პრიორიტეტულ მიმართულებებს, შეუძლია მათი დაფინანსება სამუშაოთა 50%-მდე, ამასთანავე ხელს უწყობს თანამშრომლობის გაფართოებას მოცემული კვლევითი სამუშაოების მონაწილეებს შორის, მათ შორის საერთაშორისო დონეზეც. ბიზნესის ჩამოყალიბების ეტაპზე სახელმწიფოს შეუძლია მიჰყვეს ინოვაციურ პროექტს 1-3 წლის განმავლობაში.

გარდა ფინანსური დახმარებისა, სახელმწიფო ფირმებს აღმოუჩენს ეგრეთ ნოდებულ ნაბიჯ-ნაბიჯ მხარდაჭერას მათი ინოვაციური ბიზნესის განვითარების ყველა ეტაპზე (ტექნოლოგიური სტრატეგიების და პროგრამების შემუშავება, ექსპერტების მოზიდვა, სპეციალისტების სწავლება, საინფორმაციო და სამართლებრივი დახმარება დაპატენტების დარგში საერთაშორისო ნორმების და სტანდარტების მიხედვით, ბიზნეს-პარტნიორების ძიება, იმ კომპანიების მხარდაჭერა და მომსახურების ფართო სპექტრი, რომლებიც ინოვაციით გადიან გარე ბაზარზე).

კერძო ბიზნესი აქტიურად მონაწილეობს ეროვნულ პრიორიტეტულ კვლევებში, ვინაიდან დაინტერესებულია საკუთარი დანახარჯების და რისკების შემცირებით ინოვაციური პროექტების განხორციელებისას ნაწილობრივი დაფინანსების და სამუშაოთა კოორდინაციის ხარჯზე სახელმწიფოს მხრიდან.

საერთაშორისო კონკურენციის ზრდის პირობებში ფინეთი აქტიურად ისწრაფვის აამაღლოს საბიუჯეტო სახსრების გამოყენების ეფექტიანობა მაღალი ტექნოლოგიების დარგში კვლევების განხორციელებისას და გააფართოოს ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობა.

ფინეთის განათლების სამინისტრო (გს) და დასაქმების და ეკონომიკის სამინისტრო უზრუნველყოფს ქვეყნის სამეცნიერო და ინოვაციური პოლიტიკის პროგრამის შესრულებას, ახდენს ყველა მისი მონაწილის კოორდინირებას და ნამყვან სახელმწიფო ორგანიზაციებს ხელმძღვანელობს სკსსს-ების ჩატარებაში.

2010-2013 ბბ ეფექტიანად იმუშავა ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინურმა სააგენტომ „ტეკესმა" (იგი შეიქმნა 1983 წელს ეაჭრობის და მრენველობის სამინისტროსთან _ ვმს-თან, დღეს _ დასაქმების და ეკონომიკის სამინისტროსთან).

"ტეკესის" სააგენტოს სპეციალიზაცია მოიცავს სამეცნიერო კვლევების პრიორიტეტულ მიმართულებათა განსაზღვრის სამუშაოთა ორგანიზაციას, იმ სკსსს-ების დაგეგმვასა და დაფინანსებას, რომლებიც მიმართულია მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებასა და დანერგვაზე ეროვნული ინოვაციური სტრატეგიის ფარგლებში.

ფინეთში ნამყვანი სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტია (სკი) ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ", რომელშიც მუშაობს 3170-ზე მეტი მეცნიერი და სპეციალისტი ქვეყნის 9 ქალაქში. ვტტ-ს ბიუჯეტი 2013 წელს 2010 წელთან შედარებით გაიზარდა 51 მლნ. ევროთი და შეადგენს 298 მლნ. ევროს.

ფინეთის აკადემია (ფა) განათლების სამინისტროს ადმინისტრაციულ სტრუქტურაშია და ისევე, როგორც „ტეკესს" თავის შემადგენლობაში არ აქვს სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებები. FA ფინეთის საერთაშორისო თანამშრომლობის კოორდინატორის სახით გამოდის, უპირველეს ყოვლისა, ეეროკავშირის და ეეროპული სამეცნიერო ფონდის ხაზით. ფა-ის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია ქვეყნის სამეცნიერო პოლიტიკის მიმართულებათა შემუშავება, სამეცნიერო მუშაობის ავტორიტეტის და სამეცნიერო კვლევების შედეგთა დანერგვის ეფექტიანობის ამაღლება.

ქვეყანაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია ფინეთის ინოვაციათა ეროვნულ ფონდს „სიტრა" – დამოუკიდებელ საზოგადოებრივ ფონდს ფინეთის პარლამენტთან, რომელიც ორგანიზებულ იქნა 1967 წელს.

ფონდის საქმიანობის ძირითადი მიზნებია კონკურენტუნარიანობის განვითარება და ფინეთის ეკონომიკის ნინსელითი და დაბალანსებული განვითარების უზრუნველყოფა, ქვეყანაში საქმიანი აქტიურობის და ფინურ სანარმოთა საერთაშორისო კოოპერაცის დონის ზრდა.

ამ მიზნებს ფონდი აღნევს სამეცნიერო კვლევების სტიმულირების და დაფინანსების გზით, შემსნაველი პროგრამების ორგანიზაციით და ჩატარებით, ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერით, მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარებით, დახმარების აღმოჩენით ვენჩურული კაპიტალის მოსაზიდად პროექტების დაფინანსებაში.

ფინეთის ინოვაციური სისტემის სხვა ნამყვანი მონაწილეებია:

- ვენჩურული დაფინანსების სახელმწიფო ფონდი 'ფინვერა– შეიქმნა ვმს-ს (ვაჭრობის და მრენველობის სამინისტროს) მიერ სარისკო დაფინანსების უზრუნველსაყოფად (ძირითადად სესხების და გარანტიების), უპირველეს ყოვლისა, მცირე და საშუალო ბიზნესის სანარმოების, მათი საერთაშორისო და საექსპერტო საქმიანობის განვითარებისთვის, რისკების დასაფარად დანაკარგებისგან საექსპორტო ოპერაციების და საინვესტიციო

საქმიანობის დროს საზღვარგარეთ;

- „ფინპრო“ (ფინური ექსპორტის დახმარების ასოციაცია) _ ორგანიზაციის ამოცანაა ფინური პროდუქციის ნაწევა და ფინური საწარმოების დახმარება საერთაშორისო ბაზრებზე გასასვლელად. `ფინპროს~ აქვს 53 ბიურო მსოფლიოს 40 ქვეყანაში, იგი საინფორმაციო დახმარებას უნევს ფინურ საწარმოებს საერთაშორისო ოპერაციების ჩატარების ყველა ეტაპზე.

- სახელმწიფო საინვესტიციო კომპანია „ფინური მრეწველობის ინვესტიციები“ დაარსდა ვაჭრობის და მრეწველობის სამინისტრომ 1995 წელს მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოთა საქმიანობის პირობების გასაუმჯობესებლად სარისკო კაპიტალის ბაზრებზე;

- „ფინური გამოგონებების სახელმწიფო ფონდი“ დაარსდა 1975 წელს საპატენტო დაცვის და ინტელექტუალური საკუთრების საკითხების ექსპერტიზისთვის, კონსულტირებისა და დახმარებისთვის.

გადმოცემულის გათვალისწინებით, ვფიქრობთ, ყველაზე მეტ ინტერესს აღძრავს ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციებისა და სამეცნიერო წრეებისთვის, რომლებიც დაკავებულია სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკის შემუშავებით და ინოვაციური საქმიანობით, აღნიშნული მიმართულებებით ეკონომიკის სამოდერნიზაციოდ შემდეგი კვლევითი კომპანიები: ენერგეტიკის და გარემოს დაცვის დარგში _ „კლიინი“, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებში _ „ტივიტი“, სამედიცინო მრეწველობის დარგში _ „სალენ“, ფინეთის ტექნოლოგიური მრეწველობის ასოციაცია, ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ“, ფინეთის ინოვაციათა ეროვნული ფონდი „სიტრა“, განახლებადი ენერგიის კვლევითი ცენტრი „ენერგონი“.

ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ“

ფინეთში ნამყვანი სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტია (სკი) ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ“, რომელიც შეიქმნა 1942 წელს.

„ვტტ“ – ეს არაკომერციული ორგანიზაციაა, რომელიც ფინური ინოვაციური სისტემის ნაწილია და მოქმედებს ფინეთის დასაქმების და ეკონომიკის სამინისტროს ეგიდით.

„ვტტ“ ჩრდილოეთ ევროპაში გამოყენებითი ტექნოლოგიური კვლევების უმსხვილესი ცენტრია, რომელიც სპეციალიზდება მაღალი ტექნოლოგიების დარგში ეფექტიანი გადაწყვეტილებების შემუშავებითა და ფართო სპექტრის ინოვაციური მომსახურებით.

დღეს ცენტრში მუშაობს 3170-ზე მეტი მეცნიერი და სპეციალისტი ქვეყნის 9 ქალაქში. სპეციალურად შექმნილი საინფორმაციო სტრუქტურის მეშვეობით ცენტრი თავის პარტნიორებს ანედის ტექნოლოგიურ ინფორმაციას და ნოუ ჰაუს ინოვაციურ პროექტთა ფარგლებში.

2008 წლიდან აქვს საერთაშორისო სერტიფიკატი ISO 9001.

2010 წლის 1 იანვარს შიდა და საერთაშორისო სამეცნიერო-კვლევით ბაზრებზე პოზიციების განსამტკიცებლად და მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად შეიქმნა ახალი სტრუქტურა _ „VTT GROUP“, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ორგანიზაციას: სამეცნიერო კვლევების, განვითარების, ბიზნეს-გადაწყვეტილებების, სტრატეგიული შემუშავებების და IP კომუნიკაციების ცენტრს, სერვის-ცენტრს, საექსპერტო მხარდაჭერის ცენტრს, საერთაშორისო თანამშრომლობის ცენტრს, ვენჩურულ ცენტრს. „VTT GROUP“ სპეციალიზდება ექსპერტიზის, ტესტირების, სერტიფიკაციის საკითხებზე, ასევე _ ახალი პროდუქტების ბაზარზე გატანაზე, საერთაშორისო საინფორმაციო ქსელის უზრუნველყოფასა და ახალი ინოვაციური კომპანიების სპინ-ოფფ-ის საქმიანობის მხარდაჭერაზე.

სამშენებლო დარგის მმართველი კვლევითი კომპანია „რიუმი“

მმართველი კვლევითი კომპანია „რიუმი“ შეიქმნა 2009 წელს ნამყვანი ფინური სამშენებლო კომპანიების _ „იუიტის“, „სრვ“-ს, „ლემინკიაინენის“ _ მიერ ტექნიკური კვლევების ცენტრის „ვტტ“-ს, ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების სააგენტოს „ტეკესის“ და 6 ფინური სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრისა და უნივერსიტეტის დახმარებით.

დღეს „რიუმის“ აქციონერია 53 კომპანია და ორგანიზაცია, მათ შორის ქალაქების:

ჰელსინკის, ესპოს, ლახტის, ტამპერეს მუნიციპალიტეტები, ფინეთის სატრანსპორტო სააგენტო, სამშენებლო კომპანიები – „იუიტი", „სრვ", „ლემინკაინენი", „ნსს რაკენუსი", „სკანსკა", ფინეთის უმსხვილესი კონსალტინგური კომპანია „პიოურიუ", ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ", ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი ქ. ტამპერეში, უნივერსიტეტი ქ. ტურკუში, „ალტოს" უნივერსიტეტის მეცნიერების და ტექნოლოგიის სკოლა.

კომპანიის ძირითადი ამოცანაა სამეცნიერო კვლევების კოორდინაცია და განხორციელება მშენებლობის სფეროში, ისე, რომ ამ კვლევების შედეგების დანერგვამ ღირებულებით გამოხატულებაში გაზარდოს მშენებლობის მოცულობა და წარმოდგენილი მომსახურება 2,5-ჯერ _ ახლანდელი 2,0 მლრდ. ევრო 5,0 მლრდ ევრომდე 2020 წლისთვის. ამ ვადებში აგრეთვე იგეგმება ინვესტიციათა მოცულობის ორჯერ მეტი ზრდა სკსსს-ებზე _ 230 მლნ. ევროდან 500 მლნ. ევრომდე.

ამ მიზნის მისაღწევად კომპანიამ განსაზღვრა სკსსს-ების შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებები:

_ ენერგოეფექტიანობა;
_ სამშენებლო პროცესები და საოპერაციო მოდელები;
_ მკვიდრობის კონკურენტუნარიანი გარემო;
_ ერგონომიული სამუშაო სივრცე.

მმართველი ორგანიზაციის სკსსს-ების ბიუჯეტი 2010-2013 წლებისთვის შეადგენს 20 მლნ. ევროს. სამეცნიერო კვლევებისა და შემუშავებებისთვის ჩაბმულია 37 სამრეწველო და კონსალტინგური კომპანია, ასევე 6 სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი და უნივერსიტეტი.

ხე-ტყის მრეწველობის მმართველი კვლევითი კომპანია „ფორესთ ქლასტერ"

მმართველი კვლევითი კომპანია „ფორესთ ქლასტერი" დაარსდა 2007 წელს ფინური ხე-ტყის მრეწველობის ნამყვანი კომპანიების მიერ ხე-ტყის მრეწველობის ასოციაციის, ტექნოლოგიური მრენველობის ფედერაციის, ქიმიური მრენველობის ასოციაციის, ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრის, ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების სააგენტო, 16 ფინური სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის და უნივერსიტეტის დახმარებით. დღეს „ფორესთ ქლასტერის" აქციონერებია: ხე-ტყის მრენველობის კომპლექსის, ქიმიური დარგის და ქვეყნის მანქანათმშენებლობის 10 ყველაზე მსხვილი კომპანია, მანქანათმშენებლობა, ფინეთის ტყის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი, ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი და ქვეყნის 8 ნამყვანი უნივერსიტეტი, ჰელსინკის უნივერსიტეტი, ქალაქ ტურკუს აკადემია, ქალაქ ტამპერეს ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი.

კომპანიის ძირითადი ამოცანაა სამეცნიერო კვლევების კოორდინაცია და განხორციელება ხე-ტყის გამოყენების სფეროში, ისე, რომ კვლევების შედეგების დანერგვას 2030 წლის 2006 წელთან შედარებით გაეორმაგებინა ქვეყანაში ხე-ტყის გადამუშავების ტრადიციული პროდუქციის და ხე-ტყის ნედლეულისგან დამზადებული ახალი ნაკეთობების წარმოება. ამ მიზნის მისაღწევად კომპანიის მიერ განსაზღვრულია სკსსს-ების შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებები:

_ სარესურსო-ეფექტიანი ტექნოლოგიები;
_ ახალი პროდუქტების და სანარმოო პროცესების შექმნა;
_ ახალი სახის ბოჭკოების შემუშავება ხე-ტყის ნედლეულის საფუძველზე;
_ ბიოენერგეტიკა და ბიოსათბობი;
_ მომხმარებლებისთვის ინოვაციური პროდუქცია.

ფინეთის ტყის მრენველობის ასოციაციის შეფასებით, 2013 წელს ფინურმა ხე-ტყის მრენველობის კომპანიებმა სკსსს-ში ჩადეს დაახლოებით 200 მლნ. ევრო. აღნიშნულ საშუალებათა 90%-ზე მეტი ინვესტირებულ იქნა ცელულოზა-ქაღალდის მრენველობაში ახალი ტექნოლოგიების განვითარებისთვის. სკსსს-ზე მთელი ტყის კლასტერის დანახარჯთა საერთო დონემ გადააჭარბა 400 მლნ. ევროს.

ბიოენერგეტიკის და ბიოსათბობის დარგში კვლევების ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული მიმართულება ხორციელდება პროგრამა `ბიორეფაინის~ ფარგლებში. ამ პროგრამით გათვალისინინებულია სამეცნიერო შემუშავებების დაფინანსება 2012 წლამდე

პერიოდში 200 მლნ. ევროს საერთო თანხით, მათ შორის 137 მლნ ევრო _ კერძო კომპანიების საშუალებათა ხარჯზე. „ფინიშ ფორესთ ქლასტერი" ახორციელებს კოორდინაციას და უზრუნველყოფს პროგრამის რეალიზაციის საორგანიზაციო მხადაჭერას.

პროგრამის რეალიზაციაში აქტიურ როლს ასრულებს უნივერსიტეტი „აალტო" და ქალაქების ტამპერეს და ლაპენრანტას ტექნოლოგიური უნივერსიტეტები. თავის მხრივ, 2008-2010 ნლებში ფინური ხე-ტყის მრენველობის კომპანიები ახორციელებდნენ საკუთარი სამრენველო შემუშავებების აქტიურ დანერგვას. კერძოდ, კონცერნი „უპმ-კიუმენე" „ვტტ"-სთან ერთად და ენერგეტიკულ კომპანია „ფორტუმთან", ასევე მანქანათმშენებელ კომპანია „მეტსოსთან" თანამშრომლობით შეისნავლის ბიოეთანოლის ნარმოების შესაძლებლობას. კომპანია „სტორა ენსო" ფირმა „ნესტლე ოილთან" თანამშრომლობით ბიომასიდან ეთანის ნარმოების ქარხნის მშენებლობის საპილოტე პროექტის რელიზებას ახდენს ქალაქ ვარკაუსში.

პროგრამა `ბიორეფაინის~ რეალიზაციის ფარგლებში 2010 ნელს ხორციელდებოდა კვლევების დაფინანსება 175 მლნ. ევროს საერთო თანხაზე, რომლისგანაც ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების სააგენტო `ტეკესის~ წილმა შეადგინა 53 მლნ. ევრო. სულ ამ პროგრამის ფარგლებში განხორციელდა სამეცნიერო მუშაობა 29 მიმართულებით.

ფინეთის აკადემია

ფინეთის აკადემია (ფა) მოქმედებს 1970 ნლიდან და შედის განათლების სამინისტროს ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში და ისევე, როგორც „ტეკესს", თავის შემადგენლობაში არ აქვს სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებები.

ფა გამოდის ფინეთის საერთაშორისო თანამშრომლობის კოორდინატორის სახით, უპირველეს ყოვლისა, ევროკავშირის და ევროპული სამეცნიერო ფონდის ხაზით. ფა-ის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია სამეცნიერო საქმიანობის დაფინანსება, ქვეყნის სამეცნიერო პოლიტიკის მიმართულებათა შემუშავება, სამეცნიერო მუშაობის ავტორიტეტის და სამეცნიერო კვლევების შედეგების დანერგვის ეფექტიანობის ამაღლება.

ყოველნლიურად აკადემიის მიერ ფინანსდება პროექტები, რომლებშიც მონაწილეობს 5000-ზე მეტი მეცნიერი უნივერსიტეტებიდან და სკი-დან.

სამეცნიერო კვლევითი სამუშაოების დაფინანსებამ ფა-ის ხაზით 2012 ნელს შეადგინა დაახლოებით 340 მლნ. ევრო და განანილდა შემდეგნაირად:

_ უნივერსიტეტები _ 80%-ზე ზევით;

_ სკი-ები _ დაახლოებით 10%;

_ უცხოური ორგანიზაციები _ დაახლოებით 8%.

აკადემიის შემადგენლობაში საექსპერტო საქმიანობის ჩასატარებლად მოქმედებს 4 სამეცნიერო-კვლევითი საბჭო:

ბიომეცნიერების და ეკოლოგიის საბჭო;

კულტურის და საზოგადოების საბჭო;

საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების და ტექნოლოგიების საბჭო;

ჯანდაცვის საბჭო.

ფინეთის ტექნოლოგიური მრენველობის ასოციაცია

ფინეთის ტექნოლოგიური მრენველობის ასოციაცია ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი დარგობრივი კავშირია. იგი თავის შემადგენლობაში აერთიანებს დაახლოებით 1,5 ათას კომპანიას, რომელთაგან 90% მცირე და საშუალო სანარმოა. ასოციაციის ნევრებია ისეთი მსხვილი მაღალტექნოლოგიური კომპანიები, როგორებიცაა: ნოკია (ტელეკომუნიკაცია), მეტსო (მანქანები, მონყობილობა ცელულოზის, ქაღალდის, მუყაოს, სამთამადნო ტექნიკის, ტექნოლოგიური პროცესების ავტომატიზაციის სისტემების საწარმოებლად), კონე, კარგოტეტეკი, კონეკრეინსი (ამნე-სატრანსპორტო მოწყობილობა), ოუტო-

კუმპუ, რაუტარუკი (მეტალურგია), ვიარტსილია (ენერგეტიკული მანქანათმშენებლობა, გემის ძრავები). მათი ჯამური საქონელბრუნვა შეადგენს დაახლოებით 70 მლრდ ევროს ნელინადში.

ფინეთის ელექტრონული, ელექტროტექნიკური მრენველობა, მანქანათმშენებლობა, გემთმშენებლობა, ლითონდამუშაევება და მეტალურგია, საინფორმაციო ტექნოლოგია და საპროექტო-კონსალტინგური მომსახურება, გაერთიანებული ცნებით მრენველობის ტექნოლოგიური დარგები, ფინური ეკონომიკის ლოკომოტივია. ფინური ტექნოლოგიური მრენველობა მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე მონინავეა. მისი ნარმატების საკვანძო ფაქტორებია: კომპეტენტური პერსონალი, მიზანმიმართული და გრძელვადიანი ინვესტიციები სამეცნიერო-კველევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში, ასევე უნარი, მოქნილად რეაგირებდეს როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო ბაზრების კონიუნქტურის ცვლილებებზე.

ასოციაციის შემადგენლობაში თაეის საქმიანობას ახორციელებს მენარმეთა 11 დარგობრივი გაერთიანება და 30 დარგობრივი ჯგუფი. კომპანიები _ ასოციაციის ნევრები _ უზრუნველყოფენ ფინეთის ექსპორტის საერთო მოცულობის 60%-ს და სკსსს-ზე ფინური ინვესტიციების საერთო მოცულობის 80%-ს. უშუალოდ დარგში დასაქმებულია დაახლოებით 290 000 კაცი. ასოციაციის ნევრი კომპანიების და სანარმოების სამუშაო ადგილები ქვეყანაში დამატებით კიდევ ქმნის დაახლოებით 430 000 სამუშაო ადგილს.

ასოციაცია ქვეყანაში ნარმოადგენს თაეისი ნევრი-კომპანიების ინტერესებს და ახორციელებს საქმიანობას მათთეის კომფორტული ბიზნეს-გარემოს შესაქმნელად, კერძოდ:

_ უზრუნველყოფს მცირე და საშუალო სანარმოთა ინტერესების დაცვას;

_ ხელს უნყობს საზღვარგარეთ კომპანია-ნევრების ბიზნესის გაფართოებას და განვითარებას;

_ შეაქვს ნინადადებები იმ საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფისთვის, რომელიც არეგულირებს ფინეთში კომპანიების და სამრენველო სანარმოების საქმიანობას;

_ ხელს უნყობს ქვეყანაში კონკურენტუნარიანი გარემოს შექმნას და მხარს უჭერს საგადასახადო სისტემის სრულყოფას;

_ სასნავლო დანესებულებებისა და ახალგაზრდა სპეციალისტებისთვის აერცელებს ინფორმაციას სამუშაო ადგილების და კადრების საჭიროების შესახებ თაეისი საქმიანობის ფარგლებში;

_ ხელს უნყობს კომპანიის თანამშრომლობას საშუალო სკოლებთან და უმაღლეს სასნაელო დანესებულებებთან;

_ ახორციელებს შესაბამის სამუშაოს, რომელიც მიმართულია დარგის ავტორიტეტის და მიმზიდველობის ასამაღლებლად.

მმართველი კვლევითი კომპანია ენერგეტიკის და გარემოს დაცვის დარგში „კლიინი"

კომპანია „კლინ ოიუ" დაარსდა 2008 ნელს სამრენველო და სამეცნიერო-ტექნიკური შემუშავებების აკუმულირების და ნანეეის მიზნით ენერგეტიკის და გარემოს დაცვის დარგში.

„კლინ ოიუს" აქციონერებია ის კომპანიები, რომლებიც ნარმოადგენს მრენველობის სხვადასხვა დარგს და დაინტერესებულია ეკოლოგიურად სუფთა და ენერგოდამზოგავი ტექნოლოგიების ნანევით. დღეს მისი აქციონერია 28 კომპანია, მათ შორის ისეთები, როგორებიცაა: „აბბ" (ენერგეტიკული მანქანათმშენებლობა), „ფორტუმი" (ენერგეტიკა), „უპმ-კიუმენე" (ხე-ტყის მრენველობის კომპლექსი), აგრეთვე 16 სამეცნიერო-კველევითი ინსტიტუტი.

კომპანიის სტრატეგიას განსაზღვრავს კველევების და განვითარების საბჭო, რომელშიც შედიან კომპანიის ნარმომადგენლები და ორგანიზაცია-აქციონერები.

დღეისთვის კომპანიას შემუშაევებული აქვს 3 სამეცნიერო-კველევითი პროგრამა, რომელთა რეალიზებასაც ახდენს:

_ SGEM – თანამედროვე ქსელები და ენერგეტიკული ბაზრები. პროგრამა მიმართუ-

ლია „ინტელექტუალური" ენერგოქსელების განვითარებასა და დანერგვაზე იმ კომპანიებთან თანამშრომლობით, რომლებიც ფლობენ ნოუ-ჰაუს ტელეკომუნიკაციის დარგში;

_ FC`EP – პროგრამა მიმართულია მიღწევათა გაერთიანებაზე ძრავების წარმოების და ელექტროსადგურების მშენებლობის ტექნოლოგიათა დარგში;

_ MMEA – სისტემების გაზომვა, მონიტორინგი და ეკოლოგიური შეფასება. პროგრამა მიმართულია სამრენველო და ენერგეტიკული სისტემების ეკოლოგიური შეფასების ახალი ტექნოლოგიის, მეთოდების და ინსტრუმენტების შემუშავებაზე.

2010 წელს მუშაობათა დაფინანსების მოცულობამ სამი აღნიშნული მიმართულებით შეადგინა 27 მლნ. ევრო. გარდა ამ პროგრამებისა, კომპანია 'კლიინ ოიუ~ მუშაობს დამატებით პროგრამებზე ისეთი მიმართულებებით, როგორებიცაა: ქარის და ბიოენერგეტიკა, სამრენველო ნარჩენების გადამუშავება და სხვ.

ლითონის მრეწველობის მმართველი კვლევითი კომპანია „ფიმეკი"

მმართველი კვლევითი კომპანია „ფიმეკი" შეიქმნა 2008 წელს იმ ინოვაციური სამეცნიერო იდეების და კვლევების აკუმულირების მიზნით, რომლებიც, პირველ ყოვლისა, მიმართულია ფინეთში გამოყენებითი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და შექმნაზე მანქანათმშენებლობაში, მეტალურგიასა და ლითონდამუშავებაში. ეს უნდა ყოფილიყო ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა ხორცშესხმა სასაქონლო პროდუქციად შესაძლებელი იქნებოდა უკვე უახლოეს 5-10 წელინადში.

დღესდღეობით „ფიმეკის" აქციონერია 30 ფირმა, რომელთა შორისაა ისეთი მსხვილი ფინური კომპანიები, როგორებიცაა: „აბბ ოიუ", „ფინ-ფაუერი" (ენერგეტიკული მანქანათმშენებლობა), „კარგოტეკი", „კონე", „კონეკრენისი", „მეტსო" (ამნე-სატრანსპორტო, სამთამადნო მონყობილობა), „ოუტოკუმპუ", „რაუტარული" (მეტალურგია), „ეს თი ექს ფინლანდ" (გემთმშენებლობა), აგრეთვე არაერთი სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია, ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი.

„ფიმეკის" კვლევით პროგრამებში მონაწილეობს 104 კომპანია (რომელთაგან ნახევარი მცირე და საშუალოა) და 13 სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია. კომპანიის იმ 8 სხვადასხვა კვლევითი პროგრამის დაფინანსების მოცულობა, რომლებიც დღეს ხორციელდება, მათ შორის არაერთ დარგში, როგორებიცაა: ინოვაციური გლობალური ქსელების შექმნა, ბიზნეს-მომსახურების განვითარება, ახალი მასალების შემუშავება, შეადგენს 237 მლნ. ეიროს, რომლისგანაც 2011 წელს უნდა ათვისებულიყო 52 მლნ. ევრო. სამუშაოთა დაფინანსება ხორციელდება როგორც მათი აქციონერების საშუალებათა ხარჯზე, ისე ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინური სააგენტო „ტეკესის" ხაზით.

კომპანია „ფიმეკის" მთავარი მიზანია თანამშრომლობის გაფართოება, გაღრმავება და კოორდინაცია მრენველობის ზემოდასახელებული დარგების კომპანიებსა და უნივერსიტეტებთან და კვლევით ინსტიტუტებთან მაღალხარისხიანი და შედეგიანი კვლევების ჩასატარებლად.

„ფიმეკის" პრიორიტეტული ამოცანებია:

_ კვლევების ხარისხის ამაღლება არჩეული პრიორიტეტული მიმართულებების მიხედვით, რათა მიაღწიოს ფინეთის აკადემიის სტანდარტებს და იყოს აღიარებული საერთაშორისო დონეზეც;

_ მრავალპროფილიანი კვლევითი ჯგუფების შექმნა ახალი ინოვაციური გადაწყვეტილებების საძიებლად გაცხადებული კვლევითი პროგრამების ფარგლებში;

_ კომპანიის კავშირების განმტკიცება მაღალი კლასის ორგანიზაციებთან, კომპანიების მიერ ინვესტიციათა მნიშვნელოვანი გაზრდა საკუთარ გამოკვლევებში;

_ 2015 წლისთვის ინვესტიციათა მოცულობის გაზრდა კვლევებსა და მანქანათმშენებლობის, ლითონდამუშავების და მეტალურგიის სკსსს-ებში, მთლიანობაში, სულ მცირე, 2-ჯერ.

ფინეთის ინოვაციის ეროვნული ფონდი „სიტრა“

ფინეთის ინოვაციის ეროვნული ფონდი „სიტრა“ (ადრე კელევის და განვითარების ფონდი) შეიქმნა 1967 წელს ფინეთის ბანკთან ქვეყნის დამოუკიდებლობის 50 წლისთავთან დაკავშირებით. 1991 წლიდან ფონდი „სიტრა“ გადავიდა ფინეთის პარლამენტის იურისდიქციის ქვეშ.

ფონდი მუშაობს „სიტრას შესახებ“ კანონის საფუძველზე (717/1990), რომლის შესაბამისადაც მისი საქმიანობის ძირითადი მიზნებია კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და ფინეთის ეკონომიკის წინსვლითი და დაბალანსებული განვითარების უზრუნველყოფა, ქვეყანაში საქმიანი აქტიურობის და ფინური სანარმოების საერთაშორისო დონის ამაღლება.

აღნიშნულ მიზნებს ფონდი აღწევს სამეცნიერო კვლევების დაფინანსების და სტიმულირების გზით, შემსნავლელი პროგრამების ორგანიზაციითა და ჩატარებით, ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერით, მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარებით, პროექტების დასაფინანსებლად ვენჩურული კაპიტალის მოზიდვით.

ფონდ „სიტრას“ საერთო ხელმძღვანელობას უნევს ფინეთის პარლამენტი, რომლის დეპუტატებიდანაც ყალიბდება სადამკვირვებლო საბჭო 9 კაცის ოდენობით. „სიტრას“ უშუალოდ ხელმძღვანელობს დირექტორთა საბჭო, რომელშიც შედის 6 კაცი: ფონდის პრეზიდენტი, ფინანსთა, განათლების, დასაქმების და ეკონომიკის მინისტრთა მოადგილეები, ფინეთის საქმიანი ცხოვრების კავშირის და ქ. ტურკუს ეკონომიკის უმაღლესი სკოლის ნარმომადგენლები.

ფონდ „სიტრას“ ძირითადი კაპიტალი აჭარბებს 570 მლნ. ევროს. ფონდის საქმიანობის დაფინანსება ხდება ფონდის საშუალებებისა და საინვესტიციო საქმიანობის პროცენტების ხარჯზე.

ფონდის პერსონალი 100 კაცისგან შედგება, რომელთაგან 1/3 დაკავშირებულია პროექტებთან სამეცნიერო-კელევით დარგში, 1/3 დაკავებულია ბიზნესის და კაპიტალდაბანდებათა განვითარების სფეროში და 1/3 კი _ ფონდის საქმიანობის მართვის სფეროში.

ფონდი ორგანიზაციაა, რომელიც პრაქტიკაში შეიმუშავებს, ცდის და ნერგავს თანამედროვე მაღალი ტექნოლოგიების და მენარმეობის განვითარებისა და მხადაჭერისთვის ფინეთში სხვადასხვა საორგანიზაციო-სტრუქტურულ და ფინანსურ სქემებს. კერძოდ, ფონდის რეკომენდაციების ბაზაზე აიგო ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინური სააგენტო `ტეკესის~ საქმიანობა. „ტეკესი“ ქვეყნის ნამყვანი ორგანიზაციაა კელევების, დაფინანსების და სამუშაოთა დაგეგმვის იმ მიმართულებათა განსაზღვრისთვის, რომლებიც მიმართულია პრიორიტეტული მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებისა და დანერგვისკენ; ეს ტექნოლოგიები შეიმუშავა მეცნიერების და ტექნიკური პოლიტიკის საბჭომ (Science and Technology Policy Council) პრემიერ-მინისტრის ხელმძღვანელობით პროგრამის ფარგლებში.

„სიტრა“ მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს იმ მცირე და საშუალო სანარმოების დახმარებას, რომლებიც, უპირველეს ყოვლისა, მოქმედებენ ინოვაციურ დარგში. ფონდმა შექმნა სკსსს-ების დაფინანსების ვენჩურული სისტემა და პრაქტიკაში განახორციელა კერძო საშუალებების მოზიდვის შესაძლებლობა ინოვაციურ საქმიანობაში.

ფონდის აღნიშნულ პროგრამებში ნარმატებით გამოიყენება საბელმწიფო-კერძო პარტნიორობის უპირატესობები გრძელვადიანი კაპიტალტევადი იმ პროექტების სარეალიზაციოდ, რომლებიც საშუალებას იძლევა თანაბარზომიერად გავანაწილოთ მონანილეებს შორის ეკონომიკური რისკები, ეფექტიანად უზრუნველვყოთ რთული პროექტის მართვა, აგრეთვე გამოვიყენოთ დაფინანსების სხვადასხვა ნყარო.

განახლებადი ენერგიის კვლევითი ცენტრი „ენერგონი“

განახლებადი ენერგიის კვლეევითი ცენტრი „ენერგონი“ შეიქმნა 2010 წელს ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრის და ქალაქ ლახტის გამოყენებითი მეცნიერებების უნიეერსიტეტის მიერ, რომლებიც ასევე ნაწილობრივ მონაწილეობდნენ პროექტის დაფინანსებაში. ცენტრის საქმიანობის დაფინანსების დიდი ნანილი გამოყო ევროკავშირის სტრუქტურულმა ფონდმა.

ცენტრის ამოცანაა სამეცნიერო-კვლევითი მოღვაწეობა ენერგოდაზოგვის და ენერგიის განახლებადი წყაროთა დარგში. თავის ძირითად საქმიანობასთან ერთად ცენტრი აგრეთვე მოედნის როლს ასრულებს სანარმოებისთვის, უსდ-ისა და სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტებისთვის, რომლებიც მუშაობენ აღნიშნულ სფეროში.

ცენტრ „ენერგონში“ არსებობს პირობები განახლებადი ენერგიის წყაროების გამოსაკვლევად, აგრეთვე ახალი ტექნოლოგიების შესამუშავებლად საპილოტე პროექტების რეალიზაციისთვის. ცენტრის ერთ-ერთი პრიორიტეტული ამოცანაა ტექნიკური შემუშავებების მიყვანა კომერციული პროდუქციის დონემდე. ასე, მაგალითად, ცენტრში არსებობს აუცილებელი მონყობილობა თხევადი, გაზისმაგვარი და მყარი სახის ბიოსათბობის შესამუშავებლად, აგრეთვე მონყობილობათა დასაპროექტებლად მზის ენერგიის გამოყენებით. გარდა ამისა, „ენერგონის“ ცენტრში არის გეომეტრიული და საპაერო-სითბური ტუმბოების გამზომი სისტემები, რომელთა მეშეობითაც შემმუშავებელს შეუძლია მიიღოს სრული ინფორმაცია მათ მუშაობაზე. ცენტრის კვლევითი ნაგებობები აგრეთვე აღჭურვილია სხვადასხვა ტიპის საქვაბეებითა (ქვაბებით) და იზოლირებული საცავებით ბიოზეთებისთვის.

გარდა უშუალოდ სამეცნიერო-გამოყენებითი ნაგებობებისა, ცენტრი აქვს ადგილები თათბირებისა და მკვლევართა მუშაობისთვის

დღესდღეობით ცენტრში ასევე იკვლევენ ბიოზეთების და ბიოგაზის წვის პროცესებსა და თვისებებს, ჰელიოენერგეტიკულ გადაწყვეტილებებს, გეომეტრიულ და თბურ ტუმბოებს; ენერგოეფექტიან ქვაბებს, ატმოსფეროში აზოტის მიკრონანილაკების და ოქსიდების გამონაფრქვევის ზემოქმედებას და ა.შ.

ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინური სააგენტო „ტეკესი“

ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინური სააგენტო `ტეკესი~ შეიქმნა 1983 ნელს ვმს-თან _ ვაჭრობის და მრენველობის სამინისტროსთან (დღეს _ დასაქმების და ეკონომიკის სამინისტრო).

სააგენტო „ტეკესის“ თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა დაახლოებით 400 კაცია. მისი სპეციალიზაცია მოიცავს სამეცნიერო კვლევების პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრისთვის სამუშაოთა ორგანიზაციას, კლასტერების დაგეგმვასა და დაფინანსებას, რაც მიმართულია მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებისა და დანერგვისკენ ეროვნული ინოვაციური სტრატეგიის ფარგლებში.

„ტეკესის“ შედეგთა დანერგვის დონის ამაღლების სტიმულირებას ახდენს ეკონომიკის რეალურ სექტორში და ზრდის სააგენტოს თანამშრომლების პერსონალურ პასუხისმგებლობას სამუშაოს შედეგებზე. საორგანიზაციო ცვლილებების შედეგად „ტეკესის“ ძირითადი დარგობრივი განყოფილებები გარდაიქმნა საცდელ-საკონსტრუქტორო და პერსპექტიულ სამუშაოთა სამეცნიერო-კვლევით განყოფილებებად, რომელთაც ასევე გადაეცათ საექსპერტო შეფასებების ჩატარების და დაფინანსების ფუნქცია.

„ტეკესის“ დაკავებულია საექსპერტო შეფასების უზრუნველყოფით და ფინეთის საწარმოთა, კვლევით ინსტიტუტთა და უნიერსიტეტთა ტექნოლოგიური ინოვაციური პროექტების დაფინანსებით, აგრეთვე იგი ხელს უწყობს ამ კვლევით სამუშაოთა მონაწილეების თანამშრომლობას, მათ შორის საერთაშორისო დონეზე. საკუთარ სამეცნიერო კვლევებს „ტეკესის“ არ ატარებს.

2012 ნელს „ტეკესის“ წლიური ბიუჯეტით 600 მლნ. ევრო დააფინანსა სამუშაოები ინოვაციურ სფეროში და ჩატარებულ კვლევებზე მოახდინა მუშაობის კოორდინირება შემდეგი ეროვნული ტექნოლოგიური პროგრამების ფარგლებში:

1. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და კავშირგაბმულობა;
2. ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიები, ტყის და ქიმიური მრენველობა;
3. ენერგეტიკა და გარემოს დაცვა;
4. მანქანათმშენებლობა და ლოჯისტიკა;
5. მშენებლობის ტექნოლოგია.

კომპანია „ტექნოპოლისი“

სააქციო საზოგადოება „ტექნოპოლისი“ შეიქმნა 1982 წელს, როგორც ჩრდილოეთ ევროპაში პირველი მსხვილი სამეცნიერო პარკი. დღეს დაახლოებით 1300 ინოვაციური კომპანია ფუნქციონირებს „ტექნოპოლისი“ ბაზაზე მთელ ფინეთში: ჰელსინკში, ესპოში, ბანტააში, იუვიასკიულიაში, კუოპიოში, ლაპენრანტაში, ოულუში, ტამპერეში, აგრეთვე სანქტ-პტერბურგში (რუსეთი) და იალინში (ესტონეთი). კომპანია „ტექნოპოლისი“ აქციები კოტირებს ფინურ ბირჟაზე ქალაქ ჰელსინკში. „ტექნოპოლისი“ ძირითადი სპეციალიზაციაა საოპერაციო გარემოს და მომსახურების შეთავაზება მეცნიერებატევადი კომპანიებისა და ორგანიზაციებისთვის. სერვისულ პაკეტს შეუძლია მოიცვას როგორც ბიზნესის განვითარებაზე მომსახურების სრული ნაკრები, ისე თანამედროვე შენობების იჯარაც.

2012 წლამდე კომპანიის განვითარების მიღებული სტრატეგიის შესაბამისად, რომელიც გულისხმობს ყოველწლიურ 15%-იან ზრდას, 2008-2010 წლებში „ტექნოპოლისი“ გეგმაზომიერად აფართოებდა თავის სიმძლავრეებს ქალაქებში _ ჰელსინკი, ესპო, ვანტაა, იუვიასკიულია, კუოპიო, ლაპენრატა, ოულუ, ტამპერე და სანქტ-პერეტბურგი (რუსეთი).

კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი საერთაშორისო პროექტია „ტექნოპოლისი“ განყოფილების შექმნა რუსეთში, რომლის მშენებლობაზეც საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღეს 2008 წლის ივნისში. ამჟამად დასრულებულია ტექნოპარკის მშენებლობა 24 000 კვ.მ-ის საერთო მოცულობის ფართობით „პულკოვოს“ აეროპორტის რაიონში, ქ. სანქტ-პეტერბურგში. პროექტში ინვესტიციათა მოცულობამ შეადგინა 52,3 მლნ. ევრო.

ამ ობიექტის ნარმატებული მუშაობის შემთხვევაში ფირმა `ტექნოპოლისის~ ხელმძღვანელობა განიხილავს არაერთი სხვა ახალი ტექნოპარკის მშენებლობის შესაძლებლობას რუსეთში. ამ შემთხვევაში ინვესტიციათა საერთო მოცულობამ შეიძლება შეადგინოს 560 მლნ. დოლარამდე.

ვარაუდობენ, რომ პულკოვოში `ტექნოპოლისის~ ბიზნეს-ცენტრი ორიენტირებული იქნება საოპერაციო გარემოს შეთავაზებაზე რუსული და საერთაშორისო კომპანიებისთვის.

მმართველი კვლევითი კომპანია საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების დარგში „ტივიტი“

მმართველობითი კვლევითი კომპანია საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (სსტ) დარგში „ტივიტი“ შეიქმნა 2008 ნელს ნამყვანი ფინური სსტ-ების კომპანიათა მიერ. ამჟამად „ტივიტი“ აქციონერია ფინეთის 47 ყველაზე მსხვილი კომპანია და ორგანიზაცია, მათ შორის, ნოკია, ნოკია-სიმენს ნეთვორქსი, ერიქსონი, ტექნიკური კვლევების ცენტრი ვტტ და ქვეყნის 10 ნამყვანი უნივერსიტეტი, ჰელსინკის, აალტოს, ტურკუს, ტამპერეს უნივერსიტეტების ჩათვლით.

კომპანიის შემადგენლობაში არსებული სანარმოები, კვლევითი ინსტიტუტები, უნივერსიტეტები და სხვადასხვა საინვესტიციო ფონდი ერთობლივად შეიმუშავებს სამეცნიერო კვლევის პროგრამებს 5-დან 10 ნლის პერიოდში. ამ სამუშაოს აფინანსებენ არა მარტო თანადამფუძნებლები, არამედ ისეთი ფინანსური სტრუქტურები, როგორებიცაა: ტექნოლოგიების და ინოვაციების განვითარების ფინური სააგენტო „ტეკესი“, სახელმნიფო საინვესტიციო კომპანია „ფინური მრენველობის ინვესტიციები“, აგრეთვე სსტ-ის სექტორის ინდუსტრიული ლიდერები. თავის მუშაობაში კომპეტენციის სტრატეგიული ცენტრი გამოდის, უპირველეს ყოელისა, არსებული რეალური მოთხოვნებიდან და ხელს უწყობს თანამშრომლობას იმ მეცნიერების სხვადასხვა სფეროში, რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში იყენებს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებს.

„ტივიტის“ ძირითადი ამოცანაა სამეცნიერო კვლევების კოორდინაცია და განხორციელება სსტ-ის დარგში. ეს კვლევები ხელს უნდა უწყობდეს ფინური კომპანიების საქმიანობის შემდგომ გაფართოებას და განვითარებას მსოფლიო ბაზარზე მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.

ამ მიზნის მისაღწევად ცენტრმა ფინურ ორგანიზაციებთან ერთობლივად განსაზღვრა სკსსს-ების შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებები:

-პერსპექტიული ინტერნეტ-ტექნოლოგიების განვითარება;
- ელექტრონული მომსახურების განვითარება და შექმნა;
- მობილური სერვისების შექმნა;
-ტრაფიკის ინტელექტუალური მართვა;
- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა განვითარება სსტ-ის საფუძველზე.

2010 წელს ტექნოლოგიების და ინოვაციების განვითარების ფინურმა სააგენტო „ტეკესმა" სსტ-ის დარგის კლასტერებში დააბანდა დაახლოებით 244 მლნ. ევრო, რომელთაგან ნახევარზე მეტი ინვესტირებულ იქნა ახალი გადანყვეტილებების განვითარებაში მობილური ტექნოლოგიების და „ზეციური" გამოთვლების გამოყენებით. ფინეთის სტატისტიკური ცენტრის მონაცემებით, 2010 წელს სსტ-ების კლასტერის ბრუნვამ შეადგინა დაახლოებით 4,9 მლრდ. ევრო. აღნიშნულ სექტორში ითვლება დაახლოებით 4 000 სანარმო, მათში დასაქმებულია 110 00-ზე მეტი ადამიანი.

სამედიცინო მრეწველობის მმართველი კვლევითი კომპანია „სალვე ოიუ"

მმართველი კვლევითი კომპანია „სალვე" შეიქმნა 2009 წლის აპრილში. კომპანიის ძირითადი ამოცანაა ინოვაციური სამეცნიერო იდეების აკუმულირება და იმ კვლევების ჩატარება, რომლებიც, უპირველეს ყოვლისა, მიმართულია სამკურნალო საშუალებების და სხვადასხვა მძიმე დაავადების მკურნალობის მეთოდების შემუშავებასა და შექმნაზე.

„სალვეს" აქციონერია 28 კომპანია და ორგანიზაცია, რომელთა შორისაა ისეთი მსხვილი კომპანიები, როგორებიცაა: „ორიონი", „ბიოტიე" (სამკურნალო პრეპარატები), „ვალიო" (კვების პროდუქტები), „მაველი" (დიაგნოსტიკა), „სი ეს სი სენთრ ოფ საიენს" (სუპერკომპიუტერული ცენტრი), ქვეყნის წამყვანი სასწავლო ცენტრები: უნივერსიტეტი „აალტო", ჰელსინკის, ოულუს, ტურკუს, ტამპერეს უნივერსიტეტები, აგრეთვე სხვადასხვა სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია, ფინეთის ტექნიკური კვლევების ცენტრი „ვტტ".

ამჟამად კომპანია კოორდინირებას უწევს ორი პროგრამის რეალიზაციას. პირველის ფარგლებში, რომელიც გათვლილია 2010-2013 წლებისთვის, ხორციელდება ინოვაციური მაღალტექნოლოგიური დიაგნოსტიკური ხელსაწყოს შემუშავება სისხლის გამოსაკვლევად. იგი ხელმისაწვდომი უნდა იყოს მოსახლეობის ფართო ფენებისთვის. პროგრამაში მონაწილეობას იღებს 13 კომპანია და 7 სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია. პროგრამის ბიუჯეტი შეადგენს 26 მლნ. ევროს.

მეორე პროგრამის მიზანია ახალი გადაწყვეტილებების მიღება თავის ტვინისა და სიმსუქნის დაავადებებზე კონტროლის პროცესის გასაუმჯობესებლად. პროგრამის მონაწილეა 12 კომპანია და 9 სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულება. მისი ბიუჯეტი 2010 წლიდან 2013 წლის ჩათვლით 32 მლნ. ევროს შეადგენს.

პროგრამა ფინანსდება როგორც მათი აქციონერების საშუალებათა ხარჯზე, ისე ტექნოლოგიების და ინოვაციების დაფინანსების ფინური სააგენტო `ტეკესის~ ხაზით.

ფინური მონინავე გამოცდილების განვითარების და დანერგვის მიზნით ბიოსამედიცინო ტექნოლოგიების სფეროში ფინეთში ხორციელდება აგრეთვე ეროვნული პროგრამა „Health Bio". მისი მოქმედების ვადაა 2007-2013 წლები.

პროგრამა აერთიანებს 5 ბიოსამედიცინო ცენტრს, რომლებიც მოქმედებს ქვეყნის ტერიტორიაზე და განკუთვნილია საკუთარი კომერციული საქმიანობის აქტივიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციისთვის.

სამეცნიერო-ტექნოლოგიური ბიოსამედიცინო ცენტრები მდებარეობს ქალაქ ჰელსინკში და მის შემოგარენში, აგრეთვე ქალაქებში ტურკუ, ოულუ, კუოპიო და ტამპერე. ცენტრებს აქვს განვითარებული საინჟინრო ინფრასტრუქტურა ხარისხიანი მატერიალურ-ტექნიკური, სერვისული და ფინანსური ბაზით. ინფრასტრუქტურული კომპლექსი ხელს უწყობს მეცნიერებატევადი სანარმოო ცენტრების, მცირე და საშუალო ინოვაციური სანარმოების ეფექტიან ჩამოყალიბებას და განვითარებას, აგრეთვე სამეცნიერო ცოდნის, გამოგონებების და მათი კომერციალიზაციის კომერციულ ათვისებას.

დამწყები ბიოსამედიცინო სანარმოებისთვის მსგავსი ცენტრები თავისებური ინკუბატორებია, რომლებიც მაღალ ტექნოლოგიებს და სამეცნიერო კომპეტენტურობას უსა-

დაგებენ ბიზნესის ნარმართვის ამოცანებს. ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონში მოქმედი ტექნოლოგიური ცენტრები და სამეცნიერო პარკები მეცნიერების და ბიზნესის ურთიერთქმედების პროდუქტიული შედეგია.

სამეცნიერო პარკი, რომელიც ითავსებს კვლევითი ცენტრის და ბიზნეს-ინკუბატორის ფუნქციებს, მოქმედებს ქალაქ პელსინკის საუნივერსიტეტო რაიონ ვიკში. სამეცნიერო პარკის მფლობელები არიან ქ. პელსინკის უნივერსიტეტი, ფინეთის ეროვნული ინოვაციის ფონდი `სიტრა~ და არაერთი სამრეწველო კავშირი. პარკს ეხმარებიან სახელმნიფო დონეზეც.

ქალაქ ტურკუში მოქმედებს ჩრდილოეთ ევროპაში უმსხვილესი ბიოტექნოლოგიური კვლევების ცენტრი, რომელმაც მიიღო სახელწოდება „ბიოტურკუ" ქალაქში კონცენტრებულია ფინური ბიოტექნოლოგიური და ფარმაცევტული კომპანიების 60%-ზე მეტი, 70 კვლევითი ჯგუფი მუშაობს ფინეთის აკადემიის დავალებებზე. აიგო სამეცნიერო პარკი, რომელშიც განთავსდა ქალაქის სამეცნიერო-სანარმოო კომპანიები.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტურკუს უნივერსიტეტთან არსებული სამეცნიერო პარკის ბაზაზე თავის საქმიანობას ახორციელებს გაერთიანებული ფინურ-რუსული ბიოტექნიკური ლაბორატორია JBL. ლაბორატორია გამოვიდა მეორე საერთაშორისო საქმიანი სიმპოზიუმის _ `რუსულ-ფინური თანამშრომლობის პერსპექტივები და შესაძლებლობები სამეცნიერო შემუშავებების და ინოვაციური ტექნოლოგიების ერთობლივ განვითარებაზე~ _ მთავარ ინიციატორად. იგი შედგა ქალაქ ტურკუში 2010 წლის ნოემბერში. სიმპოზიუმის შედეგების მიხედვით რუსულმა და ფინურმა მხარემ ხელი მოაწერა შემორანდუმს, რომელშიც დაისახა ერთობლივი საქმიანობის შემდგომი ნაბიჯები. კერძოდ, დაგეგმილია შემდეგი სიმპოზიუმის ჩატარება რუსეთში, გარდა ამისა, მუშაობენ განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა `ზელინოგრადის~ ბიოლოგიურ კომპლექსში ლაბორატორია JBL-ის ნარმომადგენლობის გახსნის საკითხებზე

ქალაქ ოულუში შეიქმნა და ფუნქციონირებს ფირმა „ოულუნ ინოვეიშენ", რომელიც ეკუთვნის ქალაქ ოულუს ადმინისტრაციას, კომპანია `ტექნოპოლისს~, ოულუს უნივერსიტეტს, „ეტტ"-ს, აგრეთვე სხვადასხვა ტექნოლოგიურ სანარმოს. „ოულუნ ინოვეიშენ" ხელს უწყობს ბიომედიცინის, ინფორმაციის, ტელეკომუნიკაციის და გარემოს დაცვის სფეროში დაკავებული ფინური კომპანიების განვითარებას და ურთიერთქმედებას.

ქალაქ კუოპიოში მოქმედებს კომპანია „კუოპიო ინოვეიშენ" მისი მფლობელები არიან კუოპიოს ადმინისტრაცია და კომპანია „ტექნოპოლისი". „კუოპიო ინოვეიშენის" მიზანია რეგიონის ბიოსამედიცინო კომპანიების საქმიანობის კოორდინირება და მათთვის დახმარების აღმოჩენა საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარებაში. კომპანიის ბრუნვამ 2010 წელს 2,5 მლნ. ევრო შეადგინა.

ქალაქ ტამპერეს სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი ქალაქ ტამპერეში კომპანია „ფინ მედი ტუტკიმუსია", რომლის აქციონერებია ტამპერეს ადმინისტრაცია, უნივერსიტეტი ტამპერე, ტამპერეს ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი, ჰოსპიტალი „პირკანმაა" და ფინეთის ნითელი ჯვარი. კომპანია ახორციელებს მჭიდრო თანამშრომლობას ბიოსამედიცინო ცენტრებთან, რომლებიც მდებარეობს რეგიონში.

20.17. საფრანგეთის ინოვაციური ცენტრები სამეცნიერო პარკები

სამმხრივი კლასტერი **Bio Valley** (საფრანგეთი, გერმანია და შვეიცარია) დაარსებულია 1996 წელს. ითვლის დაახლოებით 600 საბუნებისმეტყველო-სამეცნიერო და სამედიცინო-ტექნიკურ კომპანიას, 40 სამეცნიერო ინსტიტუტს, 12 უნივერსიტეტს და აკადემიურ ინსტიტუტს, 11 საბუნებისმეტყველო-სამეცნიერო პარკს. პროექტს აფინანსებს ევროკავშირი (რეგიონული განვითარების ევროპული ფონდი – ERDF, European, Regional, Development Faund)

მონაწილე საფრანგეთის მხრიდან

ასოციაცია ხელს უწყობს სხვადასხვა ქვეყნის ტექნოპოლისების პროფესიონალთა ურთიერთქმედებას გლობალური ეკონომიკური განვითარების მიზნით ინოვაციების, მე-

ნარმეთა პარტნიორობის მეშვეობით, ასევე ტრანსფერეეროპულ-შვეიცარიული ტექნოპოლისი არშამის ტექნოლოგიის კომუნა და სხვა.

IASP-ის სამეცნიერო პარკების საერთაშორისო ასოციაციას აქვს გაეროს ეკონომიკური და სოციალური საბჭოს სპეციალური საკონსულტაციო სტატუსი. IASP-ის ასოციაცია _ მსოფლიო ინოვაციური ალიანსის ნევრ-დამფუძნებელი (World Alliance for Innovation – WAINOVA).

ფრანგული მხარის სპეციალიზაცია არის: ბიოტექნოლოგია, ჯანდაცვა და ინოვაციური თერაპიული პრაქტიკა, ანუ:

- ახალი მედიკამენტების აღმოჩენა და შემუშავება;
- ახალი სამედიცინო-ქირურგიული ტექნოლოგია და რობოტოტექნიკა.

ფრანგულ კლასტერში შედის 38 კომპანია, მათ შორის 4 მსხვილი კომპანია, 8 უცხოური კომპანია (არაევროპული), 12 საგანმანათლებლო დაწესებულება, საუნივერსიტეტო ქალაქი, ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი კომპიენი, „კონექტუს ელზასი" სახელმწიფო სტრუქტურა, დამაკავშირებელი ორგანიზაციები, რომლებიც დაკავებულია სამეცნიერო კვლევებით და ინოვაციებით, სანარმოები ელზასის რეგიონში გაერთიანება შეიქმნა 2006 წელს.

გაერთიანების ნევრებია:

- სამეცნიერო კვლევების ეროვნული ცენტრი,
- ჯანმრთელობის და სამედიცინო კვლევების ეროვნული ინსტიტუტი,
- გამოყენებით მეცნიერებათა ეროვნული ინსტიტუტი,
- ნყალთა მეურნეობის და გარემოს დაცვის ინჟინერთა ეროვნული სკოლა,
- სტრასბურგის უნივერსიტეტი,
- ზედა ელზასის უნივერსიტეტი,
- სტრასბურგის საუნივერსიტეტო ჰოსპიტალები,
- სტრასბურგის უნივერსიტეტის კამპუსი ილკირხი. კამპუსი, რომელიც სპეციალიზდება ფარმაცევტიკაში, ქიმიაში, ბიოტექნოლოგიებსა და ბიოლოგიაში. კამპუსი ილკირხი, რომელსაც აგრეთვე უწოდებენ ილკირხის ინოვაციურ პარკს (Pარც დ'Iნნოვატიონ D'Iლლკირცჰ) ან თერაპიული ინოვაციების პოლუსს (Pôლე Iნნოვატიონს თჰერაპეუტიქუეს), შეიქმნა 1983 ნელს სტრასბურგის საქალაქო გაერთიანების ინიციატივით,
- ილ-დე-ფრანსის რეგიონის ინოვაციათა ცენტრი ცენტრის საქმიანობა მხარდაჭერილია ილ-დე-ფრანსის რეგიონის, სახელმწიფოს და მცირე და საშუალო სანარმოთა ხელშენყობის და განვითარების სახელმწიფო კომპანიის მიერ. ცენტრი შეიქმნა მცირე და საშუალო სანარმოების ინოვაციურ პროექტთა მხარდაჭერის 2001 წლის კანონით, სანარმოების, რომლებიც მდებარეობს ილ-დე-ფრანსის რეგიონში

საფრანგეთიდან ასოციაციის ნევრები:

- აგროპოლე
- Eurôpe le ლე Méditerrane et de l'Arbois _ ტექნოპოლისი, რომელიც დაკავებულია გარემოს დაცვის პრობლემებით
- ქ. ანჟერის ტექნოპოლისი: ბელ-ბეის სამეცნიერო პარკი და კაპუცინების სამეცნიერო პარკი (ანჟერი),
- აგროპარკი (ავიგიონი)
  არშამის კომუნის ევროპულ-შვეიცარიული ტექნოპოლისი
  ბელფორტის ტექნოპოლისი
  ბეზანსონის სამეცნიერო და მიკროტექნიკური ტექნოპოლისი,
  ტექნოპოლისი იზარბელ
  ტექნოპოლისი ბორდეაუხი,
  ალიმენტეცი,
  LAHITOLLE,
  ტექნოპოლისი ბულონი, მეთევზეობის ფილიალი,

ევროპული ბიზნეს-ინოვაციათა ცენტრები მუშაობენ ევროპული კომისიის და ეერო-

პული ბიზნეს-ინოვაციათა ცენტრის ეგიდით და ითელიან 300-ზე მეტ CEEI-ს 30 ქვეყანაში.

ევროკავშირის ქვეყნებში მოქმედებს 144 CEEI + 70 ასოცირებული ნევრი.

საფრანგეთში CEEI-ები გაერთიანებულია ღEთიშ-ის ქსელში (იხ. ქვემოთ), რომელიც ითვლის 133 წევრზე მეტს: ტექნოპოლისები, CEEI-ები, ე.წ. ინკუბატორები და კონკურენტუნარიანობის პოლუსები _ იხ. ტექნოპოლისი ილკირხი.

პროვანსის ბიზნეს- ინოვაციათა ევროპული ცენტრი CEEI Province

ცენტრი დაარსებულია 1993 ნელს გენერალური საბჭოს, პროვანს- ალპების-ლაჟვარდოვანი ნაპირის რეგიონული საბჭოს (PACA), მარსელ-პროვანსის სამრენველო სავაჭრო პალატის და გაერთიანებული პროფკავშირის ინიციატივით.

ინოვაციათა ფრანგული ასოციაცია, რომელსაც აგრეთვე უნოდებენ ღეტის-ინნოვატიონ-ს ასოციაცია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკების მსოფლიო ქსელის ნევრია (IASP).დაარსებულია 1990 ნელს. მისი მიზანია გაერთიანების წევრების იმ ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერა, რომლებიც ხორციელდება საფრანგეთის ტერიტორიაზე. RETIC-ის ასოციაცია ითელის:

– 53 ტექნოპოლისს;
– 30 ინოვაციურ ინკუბატორს;
– 5 სასნავლო დანესებულების ინკუბატორს (ინცუბატეურს ჭცოლეს);
– 36 ბიზნეს-ინოვაციათა ევროპულ ცენტრს;
– 6 კონკურენტუნარიანობის პოლუსს.

ორგანიზაცია საფრანგეთში ახორციელებს დაახლოებით 13000 ინოვაციური სანარმოს თანადგომას:

ასოციაცია RETIS-ის ძირითადი საქმიანობაა:

– ტექნოპოლისების თანხლება;
– ცოდნის და უნარ-ჩვეევების დაგროვება;
– კოლექტიური მოქმედებები;
– სტრუქტურ-წევრებისთვის საშუალებათა განანილება;
– ასოციაციის ნევრებს შორის ურთიერთქმედება (ტექნოლოგიური პარტნიორობა ეროვნულ და საერთაშორისო დონეებზე).

ანჟერის ტექნოპოლისი

სპეციალიზაცია: ბიოტექნოლოგია, კომპიუტერები და პერიფერია, ელექტრონიკა, მიკროელექტრონიკა, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები, მედიცინა, ჯანდაცვა. IASP-ის სამეცნიერო პარკების საერთაშორისო ასოციაციის ნევრი ანჟერის

ტექნოპოლისი (ასოციაცია) დაარსდა 1986 ნელს ქალაქ ანჟერის, მენ-ე-ლუარის დეპარტამენტის გენერალური საბჭოს (Conseil général de Maine-et-Loire) და ანჟერის სავაჭრო სამრენველო პალატის ინიციატივით ინოვაციათა განვითარებისთვის რეგიონში. ტექნოპოლისის ფართობი _ 3 000 000 კე.მეტრია,

კომპანიათა და ორგანიზაციათა რაოდენობა _ 300.

ანჟერის ტექნოპოლისი ახორციელებს შემდეგ პროექტებს:

– ანჟერის მემცენარეობის პოლუსის ფარგლებში (Pôლე ეძგტალ ანგეევნ);
– ჯანდაცვის და ბიოტექნოლოგიის ქსელი;
– ელექტრონიკის და ახალი ტექნოლოგიების განვითარება ინფორმატიკაში;
– ბავშეობის ინოვაციური პოლუსი.

ატლანპოლი

(ნანტის ტექნოპოლისი და ბიზნეს-ინკუბატორი) ატლანპოლი, არის IASP-ის სამეცნიერო პარკების საერთაშორისო ასოციაციის ნევრი. ტექნოპოლისი აერთიანებს:

– 3 მსხვილ სანარმოს,

– 31 მცირე და საშუალო სანარმოს (МСП),

– 28 კელევით დანესებულებას;

– 3 საგანმანათლებლო დაწესებულებას (2 უნივერსიტეტი _ ნანტის და ანჟერის) და ეროვნულ ვეტერინარიულ სკოლას;

– სხვა პარტნიორები: კიბოს დაავადებებთან ბრძოლის ცენტრი, CHU de Nantes et Angers;

- IASP-ის სამეცნიერო პარკების საერთაშორისო ასოციაციის ნევრი ტექნოპოლისი შეიქმნა 1993 ნელს ქ. ლიმოჟში. ტექნოპოლისის ფართობი _ 1 950 000 კვ.მ. კომპანიათა და ორგანიზაციათა რაოდენობა _ 90. ტექნოპოლისი მუშაობს ქ. ლიმოჟის ადმინისტრაციის და ლიმუზენის SELI აგლომერაციის მომსახურების ორგანიზაციის ეგიდით. სპეციალიზაცია: გარემოს დაცვა, კვების მეცნიერება და ტექნოლოგია, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ტელეკომუნიკაცია.

– ლე მანის ტექნოპოლისი.

ტექნოპოლისების ამ გაერთიანების სპეციალიზაციას წარმოადგენს ისთი ინოვაციური დარგები, როგორებიცაა: ნანოტექნოლოგიები, ეკოინდუსტრია, ნარჩენების გადამუშავება, ენერგიის ახალი სახეები, ციფრული ტექნოლოგიები და სხვ. ტექნოპოლისების შემადგენლობაშია განყოფილებები:

– ნანოელექტრონიკა

– წყლის სპორტი – (მშენებლობის საკითხები, მონყობილობები, ეკიპირება, იალქნიანი გემების და მოტორიანი ნავების მომსახურება)

– ეკოინდუსტრია _ პროგრამა „ახალი მსოფლიო~" (NOUVEAU MONDE),

– ციფრული ტექნოლოგიები (არქივირება, (ინფორმაციის) ციფრულ მონაცემთა მართვა და შეფასება ისეთ დარგებში, როგორებიცაა: ავტომშენებლობა, მიკროელექტრონიკა, ჯანდაცვა, ბიოლოგია და მედიცინა, ლოჯისტიკა და განანილება, კვების მრენველობა, ტურიზმი).

– განყოფილება ტექნოლოგიურ სანარმოთათვის.

ტექნოპოლისი გამოსცემს ყურნალ „კონექსიონ"-ს სამეცნიერო-კელევებისა და ტექნოლოგიების საკითხებზე ქეედა ნორმანდიის რეგიონის ეკონომიკასთან.

არშამის ტექნოპოლისი

არშამის კომუნის ევროპულ-შვეიცარიული ტექნოპოლისი შეიქმნა 1989 ნელს. ტექნოპოლისი აერთიანებს დაახლოებით 150 სანარმოს, რომლებიც დაკავებულია ელექტრონიკის, ბიოტექნოლოგიის, ინფორმატიკის სფეროებში.

ტექნოპოლისი მუშაობს მჭიდრო კონტაქტში ცერნის ბირთვული კვლევების ცენტრთან და ჟენევის უნივერსიტეტთან.

გენოპოლის ტექნოპარკი

ამ ტექნოპარკის სპეციალიზაციას ნარმოადგენს: გენური და პოსტგენური კელევები, ბიოთერაპია, ბიოფიზიკა, ბიოქიმია, ბიოფარმაცევტიკა, ბიომათემატიკა. მდებარეობს ქალაქ ივრიში (ესონის დეპარტამენტი) გენოპოლი _ ევროპული დონის ტექნოპოლისი, შეიქმნა 1998 ნელს, როცა დაისვა ლაბორატორიის ორგანიზების ამოცანა გენომის გასაშიფრად.

სნორედ ივრიში მდებარეობს სეკვენირების, გენოტიპირების ეროვნული ცენტრი _ საფრანგეთში ერთადერთი დანესებულება, რომელიც მონანილეობს პროგრამაში „ადამიანის გენომი"

უშუალოდ გენოპოლში ბაზირებს 20 აკადემიური ლაბორატორია, მათ შორის 3 ეროვნული მასშტაბის; 67 ბიოტექნოლოგიური კომპანია.

გენოპოლის ფართობი _ 87 000 კვ.მ. ტექნოპოლისში დასაქმებულია 900 მეცნიერი თანამშრომელი და კიდევ 400 კაცი _ მასწავლებელი უნივერსიტეტში. ესონის დეპარტამენტის საკრებულო- სამრენველო პალატა გასცემს მონყობილობას და ემსახურება ამ საწარმოებს _ თვალს ადევნებს მათი მენეჯმენტისა და კონსალტინგის განვითარებას და ა.შ. გენოპოლის საერთო ბიუჯეტია _ 15 მლნ ევრო ნელინადში.

`გენოპოლში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია ბიოტექნოლოგიურ კომპანიათა ე.წ. „ინკუბატორს".

2009 წელს ინკუბატორში იყო 27 სანარმო ჯამური სარისკო კაპიტალით 224 მლნ ევრო.

1998 წლიდან 2013 წლის ჩათვლით ამ კომპანიების მიერ რეგისტრირებულია 681 პატენტი. ინკუბატორიდან საშუალოდ წელინადში 10 ფირმა გამოდის. 2 კომპანია, რომლებიც გამოდის ინკუბატორიდან, უკეე კოტირებს ბირჟაზე.

ერთი მათგანი ანარმოებს ბიოჩიპებს ბიომასალების ვირუსებზე ექსპრეს-ანალიზისთვის. მეორე ფირმა დაკავებულია ნამლების ავადმყოფ ორგანოსთან ნერტილოვანი მინოდების სისტემების შემუშავებით.

ფირმათა დაახლოებით 30% „გენოპოლის" პარკში იქმნება ფრანგების მიერ. გენოპოლის მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგია ბიოპარკში 1000 პაციენტზე პოსპიტალის შექმნა. ის ორიენტირებულია ახალ თერაპიაზე, მათ შორის გენურსა და უჯრედულზე; ამასთანავე იგი შექმნილია იმ მიზნით, რომ უზრუნველყოს კლინიცისტების, ბიოლოგების, ფიზიკოსების, ინკუბატორის ნარმომადგენლების დისციპლინათაშორისი ურთიერთობა კონკრეტული ავადმყოფის ეფექტიანი მკურნალობისთვის.

კონკურენტუნარიანობის პოლუსი

საფრანგეთის ეკონომიკის, ფინანსების და მრენველობის სამინისტროთა მონაცემებით, 2013 წლის ბოლოსთვის ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის პოლუსებში დაახლოებით 7200 სანარმო ფუნქციონირებდა, რომლებიც ეკუთვნის 6500 კომპანიას, მათ შორის ყველა სანარმოთა დაახლოებით 3/4 _ მცირე და საშუალო სანარმოების ფილიალებს, 15% _ მცირე და საშუალო სანარმოებს (შუალედური ზომის) და 12% _ მსხვილ სანარმოებს. ამ კომპანიათა 43%-ს აკონტროლებს სანარმოთა ჯგუფები, მათ შორის 24%-ს _ უცხოური ჯგუფები, 39%-ს _ ფრანგული საერთაშორისო ჯგუფები და 37%-ს _ ჯგუფები, რომელთაც ფილიალები აქვს მხოლოდ საფრანგეთში.

მსოფლიო დონის კონკურენტუნარიანობის პოლუსი Aerospace Valley

ადგილმდებარე-ობა: სამხრეთ პირინეის და აკვიტანიის რეგიონები.

სპეციალიზაცია: საავიაციო-კოსმოსური მრენველობა, საბორტო სისტემები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, უსაფრთხოების სისტემები, საავიაციო ტრანსპორტი, ნავიგაცია, ტელეკომუნიკაცია და TIC. 1200 სამრენველო და კვლევითი ორგანიზაცია, მ.შ.: 75 მსხვილი სანარმო, 250 მსს, 17 კვლევითი, 42 საგანმანათლებლო (მ.შ. ორი (სამიდან) სახელმნიფო საავიაციო-კოსმოსური სკოლა, რომლებიც შედის საავიაციო კოსმოსური სკოლების გაერთიანებაში), 122 _ სხვა ორგანიზაცია. ტექნოპოლისის საქონელბრუნვა _ 1 მლრდ ევროზე მეტი. დაახლოებით 8500 მეცნიერი. იურიდიული თვალსაზრისით _ ესაა ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა, სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციათა, სანარმოთა და სახელმნიფო დანესებულებათა ასოციაცია.

შექმნის ძირითადი მიზანი _ გაბდეს მსოფლიოში პირველი ტექნოპოლისებს შორის, რომლებიც სპეციალიზდება სამოქალაქო ავიაციაში.

Finance Innovation. ადგილმდებარეობა: ილ-დე-ფრანსის რეგიონი (Ile de France) სპეციალიზაცია: ინჟინერია, მომსახურება, ფინანსური ინოვაციები; ეეროპული ფინანსური ინფორმაციის პლატფორმა. კონკურენტუნარიანობის პოლუსი აერთიანებს:

– 105 მსხვილ სანარმოს
– 47 მსს-ს
– 34 კვლევით და საგანმანათლებლო დანესებულებას
– 30 სხვა პარტნიორს

2012 წლის მარტში საფრანგეთის პრემიერ-მინისტრმა ფრანსუა ფიონმა ნარმოადგინა პროექტების „შესანიშნავი ლაბორატორია" კონკურსის 100 გამარჯვებულთა სია. კონკურსის მიზანს ნარმოადგენდა მნიშნელოვანი სახსრების გამოყოფა საფრანგეთის იმ სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტებისთვის, რომელთაც უკეე მიიღეს საერთაშორისო აღია-

რება. ეს მათ საშუალებას მისცემს, მოახდინონ პროექტების რეალიზება საზღვარგარეთელი კოლეგების დონეზე არანაკლებ. კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად სულ 241 განაცხადი შეიტანეს.

პროგრამა „შესანიშნავი ლაბორატორიის" განსახორციელებლად გამოიყო 1 მლრდ ევრო იმ 35 მლრდ-დან, რომელიც არსებობდა პროგრამის „ინვესტიციები მომავალში" სარეალიზაციოდ. კონკურსის გამარჯვებულებს უფლება აქვთ თავიანთი პროექტების დაფინანსება მიიღონ 10 წლის განმავლობაში.

გამარჯვებულთა რიცხვში 26%-ია საზოგადოებრივი და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების პროექტები, 23% _ ბიოლოგიასა და ჯანდაცვაში, 17% _ გარემოს დაცვის და საუნივერსიტეტო მეცნიერებების დარგში, 10% ენერგეტიკაში და 9% _ ნანოტექნოლოგიების დარგში.

ტექნოლოგიების ტრანსფერის რეგიონული ცენტრები

_ პიერ ვერნიეს ინსტიტუტი, ფრანშ-კონტეს რეგიონის ინოვაციები და ტექნოლოგიების ტრანსფერი;

_ ტექნოლოგიური რესურსების ცენტრები, რომლებიც მრენველობის საკითხებზე პასუხისმგებელი სამინისტროს ეგიდით ფუნქციონირებს;

_ ინოვაციების და ტექნოლოგიების ტრანსფერის რეგიონული საბჭოები;

- რეგიონული სააგენტო ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების ტრანსფერისთვის Lეს ARITT

ქართულ ორგანიზაციებთან პარტნიორობის შესაძლებლობები

რაც შეეხება ფრანგულ ინოვაციურ ცენტრებთან და კლასტერებთან ქართული ორგანიზაციების პარტნიორობის მოგვარების შესაძლებლობებს, აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ საფრანგეთის პრაქტიკულად ყველა ტექნოპოლისს, კონკურენტუნარიანობის პოლუსსა და სხვა ინოვაციურ კლასტერებს თავისი მონაწილეების შემადგენლობაში ჰყავთ უცხოური კომპანიები, ამასთან უცხოური კომპანიების მნიშვნელოვანი ნილი ასეთ კლასტერებში – ესაა იმ ქვეყნების კომპანიები, რომლებიც არ შედის ევროპულ კავშირში. ამგვარად, ქართული მხრიდან ინტერესის შემთხვევაში ინოვაციების და ახალი ტექნოლოგიების სფეროში ასეთი პარტნიორობა საკმაოდ რეალურად გვეჩვენება.

ქართულ-ფრანგული პარტნიორობის მონესრიგების ინიციატივის მაგალითად შეიძლება დავასახელოთ 2011 წლის 25 მარტს ოფიციალური საიტი, რომელიც ახორციელებს საფრანგეთის კონკურენტუნარიანობის პოლისების მხარდაჭერას, გამოაცხადა პროგრამა ინტერპოლის პირველი ეტაპის შესახებ; ჩვენ შესაძლებლობა გვაქვს, მივმართოთ ძალისხმევა ამ სფეროში ქართულ-ფრანგულ თანამშრომლობაზე საფრანგეთის კონკურენტუნარიანობის პოლუსების და ტექნოპოლისების ფარგლებში. პირველი ეტაპი მდგომარეობს შეხვედრათა ორგანიზებაში საქართველოში საფრანგეთის საელჩოს სამეცნიერო განყოფილების შუამდგომლობით. იგი მიზნად უნდა ისახავდეს შესთავაზოს ქართულ და ფრანგულ მცირე და საშუალო ინოვაციურ სანარმოებს სამეცნიერო კვლევებში მათი პარტნიორების მონაწილეობისას იპოვონ შესაძლო პარტნიორები საზღვარგარეთელ კოლეგებთან თანამშრომლობისთვის, რათა მონაწილეობა მიიღონ სამეცნიერო კვლევების პროგრამებში. პროგრამა საშუალებას იძლევა განახორციელონ ასეთი მისიები საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე.

დაინტერესებულმა მონაწილეებმა ვადებში უნდა წარადგინონ თავიანთი განაცხადები თბილისში საფრანგეთის საელჩოს მეცნიერების, ტექნოლოგიისა და კოსმოსის განყოფილებაში. ნებისმიერი ინოვაციური ფირმის ნარმომადგენელი _ საფრანგეთის კონკურენტუნარიანობის პოლუსის ან ტექნოპოლისის მონაწილე _ მივლინებული იქნება საქართველოში (2-2 ადამიანი სანარმოდან 6 დღის ვადით) სამეცნიერო კვლევების პოტენციურ პარტნიორთან შესახვედრად.

ასეთი პროექტების დაფინანსების ერთ-ერთი ინიციატორი არის „ადიტე პა დე შალე" – ცენტრი, რომელიც შედგება 15 ლოკალური ავტონომიური სტრუქტურისა და 1 დეპარტამენტული სტრუქტურისა და ინოვაციურ სანარმოთა ინკუბატორისგან.

ინკუბატორის დამფუძნებელთა შორისაა:

- რეგიონული უნივერსიტეტები, უმაღლესი სასწავლო დანესებულება-თა რეგიონული კონფერენცია (აერთიანებს რეგიონის 24 უმაღლეს სკოლას);
- მენარმეობის და ინოვაციათა ევროპული ცენტრები (CEEI) და „ჩრდილოეთის სანარმოთა ჯგუფის მართვა",
- კოლეჯი CRCI ინოვაციურ სანარმოთა ინკუბატორი „MITI Incubateur de Chalais"

მუშაობს საფრანგეთის უმაღლესი განათლების და მეცნიერების სამინისტროს, ინოვაციათა განვითარების და მცირე და საშუალო სანარმოთა დახმარების სახელმნიფო კომპანიის,ტექნოპოლისების, კონკურენტუნარიანობის პოლუსების და სხეათა მხარდაჭერით.

ტექნოპოლისში დასაქმებულია 7000 კაცზე მეტიდა ნარმოდგენილია სექტორის საქმიანობათა ყველა სახე: ნარმოება, საბითუმო ვაჭრობა, გადამუშავების ყველა სახე, დაფასოება, დასანყობება, ტრანსპორტირება, სამეცნიერო კელეები (5 ლაბორატორია), საუნივერსიტეტო და პროფესიული განათლება, ტექნოლოგიების ტრანსფერი და სხვ. გარდა ამისა, ტექნოპოლისში განვითარებულია მობილური, სატელეფონო და აუდიო-ვიდეო ნარმოება, ამ დარგების სამეცნიერო-კელეითი ლაბორატორიების ჩათელით.

20.18. ჩეხეთის რესპუბლიკის ტექნოლოგიური პლატფორმები და ინფრასტრუქტურები

ტექნოლოგიური პარკები ჩეხეთის რესპუბლიკაში ფუძნდება კანონთა კრებულის კანონით „ინვესტიციური სტიმულების (შეღავათების) შესახებ" № 72/2000. ტექნოპარკები იყოფა აკრედიტებულებად, არააკრედიტებულებად და მშენებარეებად.

აკრედიტებულმა პარკებმა უნდა შეასრულოს ეროკავშირის არაერთი პირობა, კერძოდ და უმთავრესად, რეზიდენტების რაოდენობა ტექნოპარკში უნდა შეადგენდეს არანაკლებ 5-ს. გარდა ამისა, ტექნოპარკებს უნდა ჰქონდეს ტექნიკური ინფრასტრუქტურა (ნყალმომარაგების და კანალიზაციის, ელექტროენერგიის სისტემები, აგრეთვე სასურველია გაზმომარაგების), ამასთანავე _ შესაძლებლობა საკონსულტაციო მომსახურება გაუნიოს სხვა ორგანიზაციებს თავისი სპეციალიზაციის დარგში. ამიტომ ტექნოპარკების უმრავლესობა მდებარეობს უშუალოდ უმაღლესი სასწავლო დანესებულებების ან სამეცნიერო-კვლეითი ინსტიტუტების ტერიტორიაზე. სპეციალიზებული გარეშე ორგანიზაციები ტექნოპარკების მართვაში არ მონაწილეობს. თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში ტექნოპარკები სარგებლობს სრული აეტონომიით. ყველა აკრედიტებული ტექნოპარკი ჩრ-ის სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკების ასოციაციის და ინოვაციური მენარმეობის ასოციაციის წევრია. ეს ასოციაციები ტექნოპარკებს უნევს მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას და შემაკავშირებელი რგოლია ტექნოპარკებსა და ჩრ-ის სამთავრობო სტრუქტურებს შორის.

ჩეხეთის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემიის სამეცნიერო საზოგადოებები და დარგობრივი განყოფილებები ტექნოპარკების პირდაპირი პარტნიორები არ არიან. სამეცნიერო-კვლეითი მოღვაწეობა მიმდინარეობს საბაზო უნივერსიტეტების და სკი-ის დონეზე.

ჩეხეთის კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს და არ ვარაუდობს მომავალში სახელმნიფოს ტერიტორიაზე რაიმე ზონის შექმნას განსაკუთრებული საგადასახადო რეჟიმით (განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონა). საინვესტიციო სტიმულების შესახებ კანონის შესაბამისად, შეღავათები ინვესტორებს, სამეცნიერო-კელეითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო ორგანიზაციებს, ინოვაციურ სანარმოებს ეძლევათ მნიშვნელოვნად ნაკლები ზომით საბაზროსთან შედარებით, მათ აგრეთვე ბიზნეს-მომსახურებას უნევენ შედარებით დაბალ ფასად.

ტექნოპარკების საქმიანობის დაფინანსების წყარო, გარდა საიჯარო გადასახადისა, არის ჩრ-ის სახელმნიფო ბიუჯეტის სახსრები, რომლებიც გადაირიცხება გრანტების ფორმით ჩრ-ის გრანტების სააგენტოს მეშვეობით. ზოგიერთი აკრედიტებული ტექნოპარკი ფინანსდება ეკ-ის ფონდების ხარჯზე, უპირველეს ყოვლისა, 2007 ნლიდან მოქმედი დაფინანსების პროგრამა `მენარმეობა და ინოვაციების~ ფარგლებში.

ინოვაციური მენარმეობის განვითარების მოქმედი პროგრამა, რომელსაც კურირებს

ჩრ-ის მრეწველობის და ვაჭრობის სამინისტრო, რეგიონული განვითარების სამინისტრო და განათლების სამინისტრო, ვარაუდობს ტექნოპარკების შექმნას ჩეხეთის რესპუბლიკის ყოველ მხარეში. დღესდღეობით კარლოვარის და პარდუბიცის მხარეებში არ არის მოქმედი ტექნოპარკი, მაგრამ ისინი უკვე მშენებლობის სტადიაშია.

2011 წლის აპრილის მდგომარეობით, ჩეხეთის რესპუბლიკის ტერიტორიაზე მდებარეობს 12 აკრედიტებული და დაახლოებით 25 არააკრედიტებული ტექნოლოგიური, სამეცნიერო-ტექნიკური და ინოვაციური პარკი თუ ცენტრი. მენარმეებისთვის ყველაზე მეტ ინტერესს აღძრავს აკრედიტებული ტექნოპარკები.

ტექნოპარკების შემდგომი განვითარება, მათი გადასვლა არაკრედიტებული კატეგორიიდან აკრედიტებულში, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ჩეხეთის რესპუბლიკის მთავრობის მიერ ყველაზე მეტად მხარდაჭერილ სტრატეგიულ სამრეწველო ზონებთან სიახლოვეზე. პირველ ყოლისა, ეს ეხება უსტეცის მხარის ტექნოპარკებს, რომლებიც მდებარეობს სტრატეგიული სამრეწველო ზონების „ტრიანგლ-უატეცის" და „ჯოზეფოვ-მოსტის" გვერდით. იგეგმება ამ ზონებთან არსებული ტექნოპარკების გადაყვანა აკრედიტებულების თანრიგში ამ სამრეწველო ზონების რეზიდენტებით შევსების კვალობაზე, რაც მოსალოდნელია 2012 წლის ბოლომდე.

ამჟამად თავისუფალი ფართობი მნიშვნელოვანი ოდენობით (1000 მ.კვ-ზე მეტი საოფისე და სანარმოო ფართი) არის მხოლოდ პარკებში №1, 3 და 10, ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ტექნოპარკი `რჟეჟი~ არის ნახევრად დახურული ჩრ-ის ბირთვული კვლევების ინსტიტუტთან სიახლოვის გამო.

აკრედიტებული ტექნოპარკების დახასიათება

ტექნოლოგიური პარკი „სამეცნიერო-საცდელ საზაფხულო ინსტიტუტთან"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2010 წლის მარტში. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია სს „სამეცნიერო-საცდელი საზაფხულო ინსტიტუტი". იგი მდებარეობს პრაღის „ლეტნიანის" რაიონში, თანამოსახლე მეტროს სადგურის ახლოს. ტექნოპარკი გასცემს საოფისე და საწარმოო ნაგებობებს, ასევე შენობებს პრეზენტაციების და მოლაპარაკებების ჩასატარებლად. საქმიანობის ძირითადი სფეროა: კომპოზიციური მასალების შემუშავება და გამოყენება, ფრიქციული შედუღების ტექნოლოგიის შემუშავება, აეროდინამიკა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ტელესაკომუნიკაციო მომსახურება და სერვის-ცენტრები.

ტექნოპარკის ნაგებობის საერთო ფართობი 24 ათასი კვ.მ.
საიჯარო თავისუფალი ფართობი 5 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 56
მათ შორის ინოვაციური 14
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 2000-3000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1000-1500

ცნობისთვის: 1 აშშ დოლარი ტოლია 16,5 ჩეხური კრონის 2015 წლის 25 აპრილის მდგომარეობით.

ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრი „პანენსკე ბრჟეჟანი"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2010 წლის თებერვალში. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია სს "ლითონების სკი-ის ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრი" საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ ფერადი ლითონებისგან ნაკეთობების დამზადება. პარკი მდებარეობს თანამოსახლე ციხესიმაგრის ყოფილ ბაღებში და პასუხს აგებს ისტორიული ობიექტების დაცვაზე.

ტექნოპარკის საერთო ფართობი 15 ათასიკვ. მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0 ათასი კვ. მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 18
მათ შორის ინოვაციური 9

იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1300

სამეცნიერო-ტექნიკური პარკი „რჟეჟი"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2001 ნელს. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია სს 'რჟეჟის ბირთვული კელევების ინსტიტუტი". საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ მე-3 და მე-4 თაობის ბირთვული რეაქტორების შემუშავება, ოპტიკური ელემენტების შემუშავება და ნარმოება, ლითონის პოლოგრაფიული მიკროსტრუქტურების ნარმოება. პარკი ნარმოადგენს ბიზნეს-მომსახურების ფართო სპექტრს: ფინანსური და მარკეტინგული კონსულტირება, საბუღალტრო მომსახურება, იურიდიული მხარდაჭერა, ახალი ბირთვული ტექნოლოგიების და ახალი მასალების დარგში კონსულტირება.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 6 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 2 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 10
მათ შორის ინოვაციურის 7
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 600-1200
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ სანარმოო შენობა, კრონებში 450-90

სამეცნიერო-ტექნიკური პარკი „პლზენი"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1992 ნელს. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია ქალაქ პლზენის მაგისტრატი. საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ იმ ინოვაციური ფირმების შესაქმნელად ხელშენყობა, რომლებიც ემყარება ქალაქ პლზენის დასაელეთჩეხური უნივერსიტეტის ფარგლებში კელევათა შედეგების ბაზას. პარკი ნარმოადგენს ბიზნეს-მომსახურების ფართო სპექტრს: ფინანსური და მარკეტინგული კონსულტირება, საბუღალტრო მომსახურება, იურიდიული მხარდაჭერა, პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების დარგში კონსულტირება, განსაკუთრებით მეტყველების გამორკვევასა და სინთეზში, ახალი მასალებში, მათ შორის ნანოტექნოლოგიის საფუძველზე. ტექნოპარკის ფარგლებში რეგულარულად ტარდება სემინარები და კონფერენციები, რომლებიც გამიზნულია კერძო ინვესტორების მოსაზიდად, აგრეთვე იმისთვის, რომ ტექნოპარკის რეზიდენტების კელევითი და სანარმოო პროექტების რეალიზაცია მოხდეს ეკის ფონდებიდან დაფინანსებით.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 2 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,2 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 17
მათ შორის ინოვაციური 16
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1320
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1060

სამხრეთ ჩეხური ტექნოლოგიური პარკი „ჩეხური ბუდეიოვიცე"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2008 ნელს. ტექნოპარკის მფლობელია სამხრეთჩეხური უნივერსიტეტი, ადმინისტრატორი კი- ინოვაციური მენარმეობის მხარდაჭერის სამხეთჩეხური სააგენტო. საქმიანობის ძირითადი მიმართულება - იმ ინოვაციური ფირმების შექმნის მხარდაჭერა, რომლებიც დამყარებულია ქალაქ ჩეხურ ბუდეიოვიცეს სამხრეთჩეხური უნივერსიტეტის ფარგლებში კელევათა შედეგების ბაზაზე. ეს ფირმები ძირითად სპეციალიზდება ბიოტექნოლოგიებზე. ტექნოპარკი ინოვაციური ტექნოლოგიების ტრანსსასაზღვრო გადაცემის ევროპული პროგრამების აქტიური მონანილეა. იგი ფირმა-რეზიდენტებს რეგისტრაციისას იურიდიულ დახმარებას უნევს.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 0,6 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,3 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 6
მათ შორის ინოვაციური 5

იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1500
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1500

„გავლიჩკუვ ბროდის" სამეწარმეო და ინოვაციური პარკი

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1999 წელს. მისი მფლობელი და ადმინისტრატორია მეკარტოფილეობის სკი. საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ იმ ინოვაციური ფირმების შექმნაში მხარდაჭერა, რომლებიც სპეციალიზდება ბიოტექნოლოგიებზე, აგრეთვე მუშაობს სამშენებლო მასალების მრენეელობაში. ტექნოპარკი ენევა კონსულტაციას სელექციის, აგრონომიის და ბიოტექნოლოგიის დარგებში, აგრეთვე ინვეევს სპეციალისტებს ქალაქ ბრნოსა და ქალაქ ლიბერეცის უნივერსიტეტებიდან საკონსულტაციოდ სამშენებლო ტექნოლოგიების, სამშენებლო ქიმიის და ახალი სამშენებლო მასალების დარგებში. იგი იურიდიულ დახმარებას უნევეს ფირმა-რეზიდენტებს რეგისტრაციისას ინოვაციური ხასიათის პროექტის დამტკიცების შემთხვევაში.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 4 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,2 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 42
მათ შორის ინოვაციური 13
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 800
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 300

„ინოტექსი" ქ. დვურ კრალოვე ლაბაზე

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1992 წელს. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია შპს „ინოტექსი", რომელიც დააფუძნა საფეიქრო ტექნოლოგიების ცენტრმა ქალაქ დვურ კრალოვეში ლაბაზე. საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ იმ ინოვაციური ფირმების მხარდაჭერაა, რომლებიც სპეციალიზდება საფექრო მრენეელობაში, კერძოდ, ახალი მასალების და ბიოტექნოლოგიების შემუშავებაში, რაც საშუალებას იძლეეა, შეცვალონ აგრესიული ქიმიური ნივთიერებები ნედლეულის წინასწარი დამუშავებისას საფეიქრო მრენეელობისთვის. ტექნოპარკი მჭიდროდ თანამშრომლობს ქალაქ ლიბერეცის უნივერსიტეტთან და ქალაქ პადრუბიცეს უნივერსიტეტთან. დღესდღეობით ტექნოპარკის რეზიდენტების 7 პროექტს ეხმარება ეკ-ის ფონდები.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 2,5 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 8
მათ შორის ინოვაციური 5
იჯარის ღირებულება: 1 .კვ. მ. საოფისე შენობა, კრონებში 220
იჯარის ღირებულება: 1 კვ. მ. სანარმოო შენობა, კრონებში 180

ტექნოლოგიური ცენტრი „გრადეც კრალოვე"

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2008 წელს. ტექნოპარკის მფლობელია ქ. გრადეც კრალოვე, ადმინისტრატორი კი – „გრადეც კრალოვეს ტექნოლოგიური ცენტრი". საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ იმ ინოვაციური ფირმების მხარდაჭერა, რომლებიც სპეციალიზდება გამოყენებით კელევებზე სამედიცინო და საინფორმაციო ტექნოლოგიების დარგში. ტექნოპარკის კონცეფცია მდგომარეობს რეზიდენტების მიერ შემუშავებული ტექნოლოგიების ტრანსეროვნული კორპორაციებისთვის გადასაცემად პირობების შექმნაში. ტექნოპარკის უმსხვილესი კლიენტი და სპონსორია კომპანია „მაიკროსოფტი". ტექნოპარკის ბაზაზე ტარდება ყოველწლიური სტუდენტური კონფერენციები, რომლებიც მიმართულია სტუდენტთა სამეწარმეო ინტერესების გამოვლენაზე, სანარმოებისთვის სტუდენტური პროექტების გაცნობაზე, აგრეთვე კურსდამთავრებულთა შრომით მონყობაზე ინოვაციურ ფირმებში. ტექნოპარკი აგრეთვე მონაწილეობს სასაზღვრო თანამშრომლობაში პოლონეთის ანალოგიურ დანესებულებებთან.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 1,7 ათასი კვ.მ.

თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,4 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 28
მათ შორის ინოვაციური 14
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 2000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1500

პალაცის უნივერსიტეტი სამეცნიერო-ტექნიკური პარკი ოლომოუცში

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 2002 წელს. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია პალაცის უნივერსიტეტი ოლომოუცეში. საქმიანობის ძირითადი მიმართულება _ ინოვაციური ფირმების მხარდაჭერა ფინანსური, იურიდიული და, რაც მთავარია, დოტაციური კონსულტირების გზით. კვლევათა ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა ტექნოპარკის ბაზაზე ნანოტექნოლოგიების პრაქტიკული გამოყენება (კერძოდ, რკინის ნანონაწილაკების გამოყენების ტექნოლოგია) საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში.
ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 1,7 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 20
მათ შორის ინოვაციური 18
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 800-2000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 800-2000

„ოსტრავას" სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1997 წლის ოქტომბერში. მისი მფლობელია ქალაქ ოსტრავას სს „რეგიონული განვითარების სააგენტო" და ოსტრავას უნივერსიტეტი, ადმინისტრატორი კი _ სს „ოსტრავას სამეცნიერო-ტექნიკური პარკი". ტექნოპარკი მხარს უჭერს სხვადასხვა ინოვაციურ პროექტს. სპეციალიზაციის სფერო _ ფართო გამოყენების პროგრამული უზრუნველყოფა, ენერგეტიკისთვის, ბიოტექნოლოგიისთვის მონყობილობა. იმის გამო, რომ მის უშუალო სიახლოვესაა სტრატეგიული სამრეწველო ზონა ოსტრავა-მოშნოვი (რუკაზე აღნიშნულია ასო B-თი), იგეგმება ტექნოპარკის შემდგომი გაფართოება. ამისათვის 10 ჰა-ზე დამატებით გამოყოფილია 5 ჰა ფართობის მინის ნაკეთი.
ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 10 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 4,6 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 27
მათ შორის ინოვაციური 22
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1000-3000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 1000-3000

„ოსტრავას" ბიზნეს-ინოვაციური ცენტრი

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1994 აპრილში. ტექნოპარკის მფლობელებია: სს „ვიტკოვიცე", სს „სტატუსი", შპს „თთ-კონტაქტი", „პენსტემენ თრეიდინგ ლიმითედი", ადმინისტრატორი კი _ შპს „ბიც ოსტრავა". სპეციალიზაციის სფერო _ ჰიდრაულიკა, განსაკუთრებით ზუსტი მექანიკა, ანევმატიკა, განსაკუთრებით ზუსტი ლითონდამუშავება. ტექნოპარკის სპონსორებია მორავია-სილეზიის მხარის უმსხვილესი მანქანათმშენებელი სანარმოები. ტექნოპარკი სტრატეგიულ სამრეწველო ზონა ოსტრავა-მოშნოვისთან ხელსაყრელ ადგილას მდებარეობს (რუკაზე აღნიშნულია ასო B-თი). უახლოეს ნლებში ტექნოპარკის გაფართოება არ იგეგმება.
ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 9 ათასი კვ.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,2 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 30
მათ შორის ინოვაციური 26
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1000

იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. სანარმოო შენობა, კრონებში 700

ტექნოლოგიური ინოვაციური ცენტრი „ზლინი“

ტექნოლოგიური პარკი შეიქმნა 1994 წლის აპრილში. ტექნოპარკის მფლობელი და ადმინისტრატორია ტომაშ ბატის უნივერსიტეტი ქალაქ ზლინში. სპეციალიზაციის სფერო - ცალკეული დეტალების, მოდულების და რთული მონყობილობის პროტოტიპების ნარმოება. ტექნოპარკი ატარებს კონსულტაციებს სამართლის სფეროში, უპირველეს ყოვლისა, ინტელექტუალური საკუთრების, სანარმოთა რეგისტრაციის საკითხებში, მათ შორის ჩეხეთის რესპუბლიკის ფარგლებს გარეთ. ტექნოპარკის ფარგლებში მოქმედებს ტექნოლოგიის გადაცემის და ერთობლივი გამოყენების სამუშაო ჯგუფი როგორც მეზობელ ოლქში, სლოვაკეთში (ტრენჩინის ოლქი), ისე ეკ-ის სხვა ქვეყნებში, უპირველეს ყოელისა, პოლონეთში, გფრ-სა და ავსტრიაში. ტექნოპარკს სტრატეგიული სამრენველო ზონა `გოლეშოვის~ მიმართ ხელსაყრელი მდებარეობა აქვს (რუკაზე აღნიშნულია ასო A-თი). ტექნოპარკის გაფართოება უახლოეს ნლებში არ იგეგმება. ვარაუდობენ ტექნოპარკის ფილიალის გახსნას გოლეშოვის სამრენველო ზონაში.

ტექნოპარკის ნაგებობათა საერთო ფართობი 5,5 ათასი კე.მ.
თავისუფალი საიჯარო ფართობი 0,2 ათასი კვ.მ.
რეზიდენტების რაოდენობა 9
მათ შორის ინოვაციური 8
იჯარის ღირებულება: 1 მ.კვ. საოფისე შენობა, კრონებში 1000
იჯარის ღირებულება: 1 მ. კვ. საწარმოო შენობა, კრონებში 1600
სამრენველო სექტორები:
_ ლოჯისტიკა და დასანყობება;
_ სამშენებლო მასალების ნარმოება;
_ გადამამუშავებელი მრენველობა (ლითონი, ელექტრონიკა, ხე-ტყე);
_ ასანყობი ნარმოება;
_ ბიოსათბობის ნარმოება და სხვ.

ევროკავშირმა საქართველოს რეგიონული განვითარებისთვის 30 მილიონი ევრო გამოუყო. ბრიუსელიდან დაბრუნებულმა პრემიერმა ირაკლი ღარიბაშვილმა ქუთაისის შემოვლითი გზის გახსნის ცერემონიალზე განაცხადა, რომ საქართველოს ხელისუფლება მუშაობს იმაზე, რომ შეიქმნას რეგიონებს ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივა. მან ბიზნესს რეგიონების განვითარებისთვის აქტიური მონაწილეობისაკენ კი მოუწოდა, მაგრამ ევროკავშირის მიერ გამოყოფილი 30 მილიონი ევროს რეგიონული განვითარებისათვის ეფექტურად გამოყენებაზე, ყოველ შემთხვევაში ჯერ, ხმამაღლა არავინ საუბრობს.

ცნობილია, რომ საქართველოს შვიდივე რეგიონის განვითარების სტრატეგიული გეგმები უკვე შემუშავებულია, აქედან სამი რეგიონისთვის 2015 წლამდე, ხოლო დანარჩენი 2013 წელს დასრულდა და მიღებულია, როგორც სახელმწიფო პროგრამა. მასზე მუშაობდნენ ევროკავშირის ექსპერტები. ეს სტრატეგიები დიდი ხანია, აპრობირებულია ევროპის ამა თუ იმ ქვეყანაში.

რაც შეეხება 30 მილიონ ევროს გამოყენებას. ჩვენი აზრით, პირველ რიგში ევროკავშირის მიერ გამოყოფილ თანხა უნდა იქნას მიმართული საქართველოს რეგიონების აქტივების რუკის შექმნისკენ, რადგან ბოლოს და ბოლოს, უნდა გავიგოთ რა გვაქვს, დანყებული ადამიანური რესურსებიდან და დამთავრებული ბუნებრივი და ფინანსური რესურსებით. უნდა კინკრეტულად გავარკვიოთ და გავიგოთ, რა ფასეულობების პატრონნი ვართ და ამის შემდეგ შეექმნათ ამ ფასეულობებზე დაფუძნებული *რეგიონული განვითარების სტრატეგია*, რადგან რეგიონები და არა ქვეყნები არიან გლობალური განვითარების და ევროინტეგრაციის საფუძველი.

საქართველოს დღეს უნიკალური შანსი აქვს, დაიწყოს სვლა ევროინტეგრაციის მიმართულებით, იმისათვის, რომ მიუსადაგოს ჩვენი რეგიონების განვითარება ევროპულ სისტემას. ინოვაციური კლასტერული დაგეგმვა ის ინსტრუმენტია, რომელიც უნდა გამოვიყენოთ ამ გზაზე ნარმატების მისაღწევად. საქართველოს უპირატესობა არის ის, რომ ჩვენ გვაქვს შესაძლებლობა ავიღოთ ის სასარგებლო გამოცდილება, რაც არის ევროკავ-

შირის ქვეყნებში და წიგნიერი ადაპტირება მოვახდინოთ ქართული რეალობისთვის.

20.19. ინოვაციური კლასტერები დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის (დსთ) ქვეყნებში



აზერბაიჯანის რესპუბლიკა

2009 წელს აზერბაიჯანში მიიღეს კანონი „აზერბაიჯანის რესპუბლიკაში სპეციალური ეკონომიკური ზონების შესახებ", ასევე _ პრეზიდენტის შესაბამისი ბრძანებულება მის გამოსაყენებლად. კანონის მიღებით და მისი რეალიზაციით მოსალოდნელია ინოვაციური საქმიანობის გაფართოება ქვეყნის რეგიონებში, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგის მოდერნიზაცია, ქვეყნის არასანავთობო სექტორების საექსპორტო პოტენციალის ზრდა. მითითებული ნორმატიული აქტების საფუძველზე სპეციალური ეკონომიკური ზონების (სეზ) და ტექნოპარკების შექმნით ვარაუდობენ მენარმეობის, სამეცნიერო-ტექნიკური შემუშავებების, მეურნეობრიობის ინოვაციური ელემენტების და სხვა შემადგენლების აქტიურობის დონის ამაღლებას, რადგან მათი მეშვეობით შესაძლებელია აზერბაიჯანის ეკონომიკის ეფექტიანობის ზრდა.

ბოლო ხანებში აზერბაიჯანში მნიშვნელოვნად გაფართოვდა ინოვაციური საქმიანობა, იზრდება საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სექტორი, ეითარდება კოსმოსური დარგი, რომლის პრიორიტეტული მიმართულებები განსაზღვრულია შესაბამისი სახელმწიფო პროგრამით, რომელიც დამტკიცებულია ქვეყნის პრეზიდენტის ბრძანებულებით.

ტექნოლოგიური პარკების შექმნა რეალიზდება აგრეთვე რეგიონული ინოვაციური ზონის (რიზ) ფორმირების პროექტის ფარგლებში, რომელიც ითვალისწინებს მცირე და საშუალო ინოვაციური მენარმეობის სტიმულირებას, ელექტრონული მონყობილობის და პროგრამული უზრუნველყოფის ნარმოებასა და ექსპორტს, ქვეყნის გადაქცევას ეფექტიან სატრანზიტო საინფორმაციო ცენტრად, ადამიანთა რესურსების მომზადებას და განვითარებას ჩამოსაყალიბების პროცესში მყოფი საინფორმაციო საზოგადოებისთვის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვას სხვადასხვა დარგში. პროგნოზის თანახმად, პროექტის ნარმატებული რეალიზაციისას შემოსავლის ზრდა რიზ-ების შექმნისგან 2020 წლისთვის მიაღნევს 12 მილიარდ აშშ-ის დოლარს.

ამ სფეროში ნარმატებით რეალიზებული პროექტის მაგალითად გამოდგება სუმგაითის ტექნოპარკი. მის შექმნაზე გადანყვეტილება მიიღეს აზერბაიჯანის სამრენველო სექტორში მსხვილი ინფრასტრუქტურული პროექტების რეალიზაციის ფარგლებში. მთლიანად ტექნოპარკის ტერიტორიაზე უნდა იყოს 16 ქარხანა. დღესდღეობით იქ ნარმოებას ანყობენ საექსპორტოდ ორიენტირებული პროდუქციის თანამედროვე ტექნოლოგიის საფუძველზე, კერძოდ, ესაა: სხვადასხვა კაბელი, ტრანსფორმატორები, მაღალი ძაბვის მონყობილობა, პიდროტურბინები, ნყლის ტუმბოები, ელექტროძრავები, მილები. დღეს სუმგაითის ტექნოპარკში მოქმედებს 6 ქარხანა, უახლოეს პერიოდში მნყობრში შევა კიდევ 2 სანარმო. გრძელდება კიდევ 8 ობიექტის მშენებლობა და რეკონსტრუქცია.

გარდა ამისა, ამ სამრენველო ზონაში უახლოეს 2-3 წელინადში იგეგმება ტექნოპარკის შექმნა, რომელშიც იქნება არაერთი ქარხანა ქიმიური პროდუქციის სანარმოებლად. ამ პროგრამის რეალიზებას ახდენს სანარმოო გაერთიანება „აზერქიმია", რომელიც აზერბაიჯანის სახემწიფო ნავთობის კომპანიის სტრუქტურული განყოფილებაა.

უახლოეს პერიოდში აგრეთვე გათვალისწინებულია ენერგეტიკული ტექნოპარკის მშენებლობა ალტერნატიული ენერგეტიკის სახელმწიფო სააგენტოს პატრონაჟით და აზერბაიჯანის ენერგეტიკის სამინისტროსთან არსებული ენერგიის განახლებადი ნყაროთი; იგი მოიცავს ორ სეგმენტს: მზის და ქარის ენერგეტიკას.

ვფიქრობთ, რომ საქართველოს სამეურნეო სტრუქტურებს შეუძლიათ აქტიური მო-

ნანილეობა სუმგაითის კლასტერის ფორმირებაში, რომელსაც მაღალტექნოლოგიური და ინოვაციური ხასიათი აქვს.

აზერბაიჯანულ არაკომერციულ ორგანიზაციებს, რომელთაც შეუძლია აზერბაიჯანელ ინვესტორებთან კონტაქტის დამყარებაში დახმარება, მათ შორის რუსეთის ეკონომიკის მოდერნიზაციის მიზნით, შეიძლება მივაკუთვნოთ აზერბაიჯანში ექსპორტის და ინვესტიციების ნახალისების ფონდი. ამ სტრუქტურების საქმიანობის სფეროს აგრეთვე მიეკუთვნება მომსახურების განევა ადგილობრივი და უცხოელი ინვესტორებისთვის, სემინარების, ბიზნეს-ფორუმების ორგანიზება, სხვადასხვა საინვესტიციო პროექტის პრეზენტაციების ჩატარება, საქმიანი კონტაქტების დამყარება უცხოელ პარტნიორებთან.



❖ სომხეთი სრესპუბლიკა

სომხეთში ნომენკლატურული ნიშნის მიხედვით (ანუ კლასტერიზაციით) მწარმოებლების ან მსგავსი სახის პროდუქციის (მომსახურების) შემმუშავებლების ჯგუფებად გაერთიანების პროცესში დინამიკა შეინიშნება. ყველაზე მეტად განვითარდა შემდეგი კლასტერები:

- ნავთობქიმიური;
- ალმასების დამუშავება და საიუველირო ნაკეთობების დამზადება;
- ლითონების მოპოვება და დამუშავება.

ფორმირებად და „კრიტიკული მასის" მომგროვებელ გაერთიანებათა რიცხვს მიეკუთვნება პოტენციური სომხური ინოვაციური კლასტერები:

1. ფარმაცევტული;
2. ონკოლოგიური მომსახურება.

იქმნება საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახალი კლასტერები, რომლებიც ემსახურებიან აუტსორსინგის საფუძველზე. კლასტერებს დიდად ეხმარება როგორც მთავრობა, სავაჭრო-სამრენველო პალატები, საქმიანი ასოციაციები, ისე სომხური დიასპორა, რომელიც ფინანსური რესურსებით აქტიურად გვერდში უდგას და ხელს უწყობს ახალი ტექნოლოგიების ტრანსფერს.

ბოლო ხანებში დიდ აქტიურობას იჩენს სომხური ფარმაცევტული კლასტერი, რომლის უნიკალურობაა სამკურნალო მცენარეებისგან მედიკამენტების ნარმოების გაფართოება (ნატურალური სამკურნალო საშუალებების გამოშვებამ მიაღწია 24%-ს კლასტერის მიერ ნარმოებული მედიკამენტების მთელი მოცულობიდან).

შეინიშნება ორგანული მინათმოქმედების კლასტერის შედარებით სწრაფი განვითარება, რომლის პროდუქციის მნიშვნელოვანი ნანილი, პირველ ყოვლისა, მიდის შიდა მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და თურქეთიდან შემოტანილი იაფი ბოსტნეულისთვის კონკურენციის განევაზე.

კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით სომხეთი მისდევს შემდეგ მიმართულებებს:

_ ქვეყნის უმაღლეს სასნავლო დანესებულებებში სპეციალისტების მომზადების დონის ამაღლება;

_ ცოდნის ეკონომიკის განვითარება ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონში;

_ სომხური დიასპორას მხრივ დახმარების აქტიური მობილიზაცია.

იმ სიძნელეების გადასალახად, რომლებიც ნარმოიშვა სომხეთის ეკონომიკის განვითარებაში არსებულ გეოპოლიტიკურ პირობებთან დაკავშირებით, სომხეთის ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს:

1. სხვადასხვაგეგმიანი ეფექტური სამამულო ეკონომიკის შექმნას და არა მხოლოდ სავაჭრო სექტორების განვითარებას;
2. საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიის სექტორის განვითარებას;

3. კლასტერული გაერთიანებების ჩამოყალიბებას მცირე დამოკიდებულებით პროდუქციის ტრანსპორტირების პირობებზე;

4. რეგიონში ტრანს-სასაზღვრო გრძელვადიანი ეკონომიკური გეგმის ჩამოყალიბებას.

სომხეთში 2006 წლიდან 2010 წლამდე ხორციელდებოდა USAID-ის პროექტის _ `სომხეთის კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორის~ რეალიზაცია, რომელიც ხელს უწყობდა ცალკეული დარგების კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

პროგრამამ USAID/CAP 2011 წლის თებერვალში შეაჯამა თავისი ხუთწლიანი საქმიანობის შედეგი, რომლის დაფინანსების საერთო მოცულობამ შეადგინა 14 მლნ აშშ დოლარი. პროგრამის მომსახურებით ისარგებლა 500-ზე მეტმა კომპანიამ. CAPS-ის თანადგომით კომპანიებში დაინერგა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მართვის მექანიზმები, ვითარდებოდა ელექტრონული მარკეტინგის, ადამიანთა რესურსების შესაძლებლობები, რომლებმაც შემდგომში კომპანიებს მოუტანა დამატებითი შემოსავალი.

USAID-მა გამოაცხადა კონკურსი ახალი პროგრამის _ EDMC-ის სარეალიზაციოდ, რომელიც გააგრძელებს CAPS-ის პროგრამას და მიმართული იქნება მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისკენ სხვადასხვა სფეროში. კონკურსის შედეგები კომპანიების განვითარების პროგრამის რეალიზაციასა და ბაზრის კონკურენტუნარიანობაზე (EDMC), რომელსაც დააფინანსებს USAID-ი, სომხეთში შეჯამდა 2011 წლის ივნისში.

ახალი პროგრამის დაფინანსება შეადგენს დაახლოებით 20-22 მლნ. აშშ დოლარს ხუთი წლის ვადით და ითვალისწინებს დახმარებას მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

კომპანია NATAN ASSOCIATIONS, რომელიც CAPS-ის პროგრამებს ახორციელებდა სომხეთში, უკვე ნარადგინა განაცხადი მის რეალიზაციაზე. პროგრამას „კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი სომხეთში" ახორციელებდა კომპანია NATAN ASSOCIATIONS აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს დაფინანსებით (USAID).

ნავთობქიმიური კლასტერი

კომპანია „Rhinoville Properly Ltd.", რომლის დამფუძნებლებად გეგვლინება შემდეგი ფირმები: Samekh, ამერიკული Intertech, და რუსული „ევროგაზი", გეგმავს სომხეთში ქარხანა „ნაირითის" განვითარებაში 120 მლნ აშშ დოლარის ინვესტირებას. კომპანიის ნარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ ამ პროექტის რეალიზაციის საბოლოო მიზანია სანარმოს გარდაქმნა მძლავრ ნავთობქიმიურ კლასტერად, რაც სავსებით შეესაბამება ქარბნის რეკონსტრუქციის და განვითარების პროგრამის ფარგლებს.

ქარხანაში „ნაირით" სარემონტო-აღდგენითი სამუშაოები დაინყო ჯერ კიდევ 2009 წლის ივნისში, ხოლო 2009 წლის ოქტომბერში იქ აამუშავეეს ქლოროპრენის კაუჩუკის გამოსაშვები სანარმოო ციკლი, 2010 წელს სანარმოს ხელმძღვანელობამ დაასრულა ქარხნის ხელახალი სრული აღჭურვა, რომლის შემდეგაც იგეგმება კაუჩუკის ნარმოება ბუტადიონის ტექნოლოგიით.

ქარხნის ადმინისტრაციის ნარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ ახალ ტექნოლოგიაზე გადასვლა (კაუჩუკის მიღების აცეტილენურიდან ბუტადიონის პროცესზე) საშუალებას მისცემს მათ, მიაღწიონ გამოშვებული პრორდუქციის თვითღირებულების მნიშვნელოვან შემცირებას. სპეციალისტებმა შეიმუშავეს ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც საშუალებას იძლევა ხელახლა აამუშაონ ქარხანა, ამასთან დღეს მიმდინარეობს მოსამზადებელი სამუშაო სანარმოს ასამუშავებლად.

ყველაზე თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვით სანარმოო პროცესში სანარმო მოახდენს ქვეყნის მთელი ქიმიური მეცნიერების განვითარების სტიმულირებას. ამასთანავე ქარხნის ბაზა საშუალებას იძლევა შეიქმნას ახალი ქიმიური სანარმოები, რომლებიც მოემსახურება „ნაირითს", ხოლო მათი პროდუქციის გამოყენება კი ადგილობრივ ნარმოებაში გახდება შესაძლებელი.

ალმასების დამუშავების და საიუველირო ნაკეთობების კლასტერი

საიუველირო ნაკეთობების და ძვირფასი ქვების ნარმოება სომხეთის ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დარგია. დარგის განვითარების დასაბამად ითვლება 1998 წელი: სომხური სანარმოების მიერ შექმნილმა პროდუქციამ 48 მლნ აშშ დოლარი შეადგინა. დღეს სომხეთი ყოველწლიურად მსოფლიო ბაზარზე საექსპორტოდ გზავნის 259 მლნ აშშ დოლარის თანხის საიუველირო ნანარმსა და ძვირფას ქვებს. იგი იმ ქვეყნების პირველ ათეულშია, რომლებიც ახდენენ ბრილიანტის დამუშავებას.

„ჯეი სი ეი ჯუველრი" არის კომპანიების **Jewellery Company of Armenia**-სა და **Diamond Company of Armenia** -ს ექსკლუზიური ნარმომადგენელი. **Diamond Company of Armenia** სამთამადნო კორპორაცია სკ „ალროსას" ოფიციალური პარტნიორია, მსოფლიოში სიდიდით მეორე ალმასის კომპანია, რომელიც დაკავებულია ბრილიანტების დანახნაგებით. „ალროსამ" 2011 წლის პირველ კვარტალში სომხეთს მიანოდა 6,8 მლნ აშშ დოლარის ღირებულების ალმასი. სომხეთსა და რუსეთს შორის მთავრობათაშორისი შეთანხმების თანახმად, „ალროსას" 2011 წელს უნდა მიეწოდებინა 30 მლნ აშშ დოლარის თანხაზე ალმასი, რომელიც უნდა დამუშავებულიყო სომხეთში ბრილიანტების მწარმოებელ 6 სანარმოში. ეს მოცულობა საბოლოო არაა, რუსული მხარე მზადაა იგი გაზარდოს, თუკი სომხური შეასრულებს ყველა თავის ვალდებულებას. 2011 წლის ივნისიდან „ალროსამ" დაიწყო ალმასის ნედლეულის გაყიდვა კონკურსის საშუალებით. დღესდღეობით სომხეთის ძვირფასი ქვების ნარმოების მოცულობა იზრდება.

Jewellery Company of Armenia საკმაოდ ცნობილია მსოფლიო საიუველირო ბაზარზე 2000 წლიდან და ამ მოკლე დროის განმავლობაში გახდა ბრილიანტებისა და ძვირფასი ქვების იუველირული ნაკეთობების ბაზრის აღიარებული ლიდერი. საიუველირო კომპანია **Jewellery Company of Armenia** თავისი პროდუქციის ექსპორტირებას ახდენს ბევრ ევროპულ ქვეყანაში, დსთ-ის ქვეყნებსა და აშშ-ში.

ამჟამად კომპანიის საიუველირო ქარხანაში მუშაობს 120 კაცზე მეტი. ქარხანა აღჭურვილია თანამედროვე მაღალტექნოლოგიური მონყობილობით, რომელიც საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ სანარმოო ციკლის ოპტიმიზირება, შევამციროთ დანაკარგი, რაც დადებითად აისახება ნაკეთობის თვითღირებულებასა და ნარმოების მოცულობის ზრდაზე.

ლითონების მოპოვებისა და დამუშავების კლასტერები

2001 წელს დაარსებული **Geo Promining** საერთაშორისო კერძო კომპანიაა ლითონების დიეერსიფიცირებული რესურსული ბაზით. იგი აწარმოებს ოქროს „დორეს" შენადნობის სახით, ასევე სპილენძის, მოლიბდენის და სტიბიუმის კონცენტრატებს. სანარმო **Geo Promining**-ი მდებარეობს რუსეთში, სომხეთსა და საქართველოში.

სომხეთში **Geo Promining** -ს ეკუთვნის ორი სანარმო _ აგარაკის სპილენძ-მოლიბდენის კომბინატი (ასმკ) და კომპანია GPM Gold-ი, რომელიც ამუშავებს სოტის ოქროვან საბადოს და მართავს არარატის ოქროსამომლებ ფაბრიკას.

სამთომომპოვებელი კომპანიის **Geo Promining (GPM)**-ის დიეერსიფიცირებული საერთაშორისო ჯგუფი სომხეთში დაახლოებით 120 მლნ აშშ დოლარის ინვესტირებას გეგმავს თავის აქტივებში _ კომპანია GPM Gold-სა და აგარაკის სპილენძ-მოლიბდენის კომბინატში. სომხეთში სანარმოთა შეძენასა და მოდერნიზაციაში **Geo Promining** -მა დაახანდა დაახლოებით 260 მლნ აშშ დოლარი. კომპანია GPM Gold-ი ახდენს სოტის საბადოს მონყობილობის მოდერნიზებას და ემზადება არარატის ოქროსამომლები ფაბრიკის განსაახლებლად გამდიდრების ინოვაციური ტექნოლოგიის – „ალბიონის" – გამოყენებით, რომელიც შეიმუშავა კომპანია Xstrata Technoligy-მ (ავსტრალია) Core Peocess Engineering – ის (ავსტრალია) ხელშენყობით.

ვარაუდობენ, რომ ამ უნიკალური ტექნოლოგიის დახმარებით მნიშვნელოვნად გაიზრდება ლითონის ამოღება სულფიდური საბადოდან, რის შედეგადაც ნარმოების სიმძლავრემ შეიძლება მიაღწიოს წელინადში 150 000 უნცია ოქროს. **Geo Promining** -ი გეგმავს პროექტის დასრულებას 2015 წელს.

GPM Gold-ი აგრეთვე შეიმუშავებს სოტის საბადოში საბადოს მინისქვეშა მოპოვების პროექტს. პროექტის დასრულებას გეგმაავენ 2013 ნელს. ინვესტიციების საეარაუდო საერთო მოცულობა GPM Გოლდ-ის ორივე პროექტში დაახლოებით 100 მლნ აშშ დოლარს შეადგენს. ელიან, რომ ფაბრიკის სანარმოო სიმძლაერე მოდერნიზაციის შემდეგ გაიზრდება და მიაღნევს 3,5 მლნ ტონა მადანს ნელინადში. პროექტის დასრულება დაგეგმილი იყო 2014 ნლისთვის, მისი ინვესტიციების მოცულობამ კი შეადგინა 20 მლნ აშშ დოლარი.

პოტენციური ინოვაციური კლასტერები სომხეთის რესპუბლიკაში
ფარმაცევტული კლასტერი

სომხეთის ფარმაცევტული კლასტერის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემაა სამამულო ფარმკომპანიების გადასვლის აუცილებლობა ნარმოების და პროდუქციის დისტრიბუციის _ GMP (Good Manufactoring Practice) საერთაშორისო სტანდარტებზე, რომლებითაც ეეროპა უკვე 30 ნელზე მეტია ხელმძღვანელობს.

სომხეთის ჯანდაცვის მინისტრმა არუთინ კუშკიანმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭა GMP სტანდატრების დანერგვის ვადებს, რათა ნამლის ყველა მნარმოებელს ჰქონდეს შესაძლებლობა მოემზადოს ამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯისთვის.

მთავრობა აგრეთვე მზადაა კლასტერის მონანილეების კონსენსუსის შემთხვევაში ნავიდეს საკონტროლო ინსპექციის შექმნაზე GMP სტანდარტების გამოყენებით; საუბარია სომხეთის რესპუბლიკის კანონის მიღებაზე „GMP სტანდარტების შესახებ".

სომხეთში ფარმაცევტული ნარმოების განვითარება დამოკიდებულია დსთ-ის ქვეყნებში პროდუქციის ექსპორტირების შესაძლებლობაზე ეეროკავშირის ქვეყნებში, რაც შეუძლებელია GMP სტანდარტებზე გადასვლის გარეშე.

2012 ნელს სომხეთში ნამლის ნარმოების მოცულობა გაიზარდა 3 მლრდ დრამამდე (8 მლნ აშშ დოლ.) 2005 ნელთან შედარებით, როცა იგი იყო 1,9 მლრდ დრამი (5 მლნ აშშ დოლ.).

2012 ნელს სამკურნალო პროდუქციის ზრდის ექსპორტმა დაახლოებით 20% შეადგინა 2005 ნელთან შედარებით. ნარმოების მთელი მოცულობიდან დაახლოებით 40% იგზავნება რუსეთში, საქართველოში, უკრაინაში, ბელორუსსა და შუა აზიის ქვეყნებში. სომხური ნარმოების ნამლებს შიდასამომხმარებლო ბაზრის 12%-ი უკავია.

ფარმაცევტიკის სფეროში კონკურენტუნარიანობის შესახებ მესამე საერთაშორისო ფორუმი შედგა 2010 ნლის ნოემბერში, რომლის ორგანიზებაც მოახდინა USAID-მა პროგრამით „სომხეთის კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი" (USAID/CAPS) და სომხეთის ნამლის მნარმოებლების და იმპორტიორების კავშირმა სომხეთის ეკონომიკის და ჯანდაცვის სამინისტროს დახმარებით, ასევე ნამლების და სამედიცინო ტექნოლოგიების ექსპერტიზის სამეცნიერო ცენტრის და განვითარების სომხურმა საააგენტომ.

ფორუმის მიზანი იყო, სომხეთში ფარმაცევტიკის სფეროში ბოლო მიღნევების ნარმოჩენა და მომავლის გეგმებზე მსჯელობა, კერძოდ: საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვის პროცესზე, სპეციალისტების კვალიფიკაციის გაფართოებასა და შესაძლებლობების შექმნაზე უცხოელ პარტნიორებთან თანამშრომლობის და კონტაქტის სტიმულირებისთვის.

ონკოლოგიური მომსახურების კლასტერი

სომხეთის ეროენული კონკურენტუნარიანობის ფონდის (სეკფ) დირექტორის სიტყვებით, უახლოეს 2-2,5 ნელინადში სომხეთში იგეგმება რადიოიზოტოპების ნარმოება, რომლებიც გამოიყენება ონკოლოგიის სფეროში და დიაგნოზის დასასმელად ბირთვულ მედიცინაში. ამ მიმართულებით შეინიშნება გარკვეული პროგრესი, კერძოდ, მიმდინარეობს მოლაპარაკება შესაბამისი მონყობილობის მიმნოდებლებთან. სომხეთში აპირებენ მონყობილობის იმპორტზე ხელშეკრულების ხელმონერას ბელგიის მთავრობის საგრანტო პროგრამის ფარგლებში. ფიზიკის ინსტიტუტში უკვე დანყებულია მოსამზადებელი სამუშაო მათ დასამონტაჟებლად. ამჟამად მონყობილობას აგროვებენ ბელგიაში, შემდეგ კი გზავნიან სომხეთში.

ამ მიზნით სეკფ-ი აპირებს მოიზიდოს დამატებით ინვესტორები. ონკოლოგიური კომ-

პლექსის შესაქმნელად საჭიროა დაახლოებით 40 მლნ ევრო.

პროგრამის ფარგლებში სომხეთში ბირთვული მედიცინის განსავითარებლად იგეგმება ონკოლოგიური მომსახურების გაწევისთვის კლასტერის შექმნა, რაც საშუალებას მოგვცემს გამოვიყენოთ თანამედროვე ტექნოლოგია და მოქალაქეებს გავუწიოთ ისეთი მომსახურება, რომელიც საზღვარგარეთული ცენტრების შესაბამისი იქნებოდა.



რესპუბლიკა ბელორუსი

დღეს ბელორუსში ინოვაციური კლასტერები არ არსებობს. მიუხედავად ამისა, ბელორუსის რესპუბლიკის პრეზიდენტის ბრძანებულების „2011-2015 წლებისთვის რესპუბლიკა ბელორუსის ინოვაციური განვითარების სახელმწიფო პროგრამის შესახებ" პროექტის შესაბამისად განსაზღვრულია ინსტიტუციური გარემოს ფორმირების ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანა, რომელიც სასურველი იქნებოდა ინოვაციური და ტექნოლოგიური განვითარებისთვის, რომელიც ეხება მრავალპროფილიანი კლასტერული სტრუქტურების შექმნას, მათ შორის:

- რესპუბლიკა ბელორუსში ახალი კლასტერის ჩამოყალიბება ნანო-ბიოტექნოლოგიის და ფარმაცევტული მრენველობის დარგში სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკის შექმნის გზით, რომელსაც ექნებოდა მაღალი ტექნოლოგიების პარკის ანალოგიური სტატუსი და სამართლებრივი რეჟიმი. სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკის შემადგენლობაში იქნება კონცენტრირებული ბელორუსის ნან-სამეცნიერო ორგანიზაციები და უმაღლესი სკოლის დანესებულებების კვლევითი განყოფილებები, რომლებიც ახორციელებს კვლევებს, შემუშავებებს ნანო- და ბიოტექნოლოგიის სფეროში; ასევე ფარმაცევტული და მიკრობიოლოგიური მრენველობის სანარმოები; იგეგმება გენურ-ინჟინრული კვლევის რესპუბლიკური ცენტრის შექმნა, ასევე ტრანსფერის და ნანო- და ბიოტექნოლოგიის კომერციალიზაციის რესპუბლიკური ცენტრი, ბიოტექნოლოგიის სფეროში კადრების კვალიფიკაციის გადამზადების და ამაღლების სასნავლო ცენტრი _ ბიოტექნოლოგიის სფეროში მცირე და საშუალო ბიზნესის ინკუბატორი. სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკის განვითარება ვარაუდობს სტრატეგიული ალიანსის ორგანიზებას რუსეთის ფედერაციის, ინდოეთის, ჩსრის და კუბის სხვადასხვა მსხვილ საერთაშორისო/ტრანსეროვნულ კომპანიასთან იმ მიზნით, რომ შემდგომში ფარმაცევტული, ნანო- და ბიოტექნოლოგიური პროდუქციის სანარმოებლად ერთობლივი სანარმოების ორგანიზება მოხდეს რესპუბლიკა ბელორუსის ტერიტორიაზე, აგრეთვე ივარაუდება მუდმივ საცხოვრებლად პერსპექტიული მკვლევარების მონვევა დსთ-ის ქვეყნებიდან და ეკ-დან, ხოლო ამის საფუძველზე ახალი სამეცნიერო სკოლების და მიმართულებების ჩამოყალიბება ნანო- და ბიოტექნოლოგიის სფეროში;
- რესპუბლიკა ბელორუსში ინოვაციურ-სამრეწველო კლასტერების მხარდაჭერა სახელმწიფო სექტორის სანარმოთა, ორგანიზაციათა და დანესებულებათა ბაზაზე:
  1. ქიმიური კლასტერი.;
  2. ნავთობქიმიური კლასტერი ქ. ნოვოპოლოცკში;
  3. აგრომანქანამშენებელი კლასტერი ქ. გომელში;
  4. ავტოტრაქტორმშენებელი კლასტერი;
  5. ქიმიურ-საფეიქრო კლასტერი ქ. მოგილევში ;
  6. IT კლასტერი ქ. მინსკში



ყაზახეთის რესპუბლიკა

ბოლო წლებში ყაზახეთის რესპუბლიკაში (ყრ) შეიმუშავეს და მოახდინეს რამდენიმე მასშტაბური ინოვაციური და ინდუსტრიული პროგრამის რეალიზაცია, მათ შორის კლას-

ტერული განვითარების პროგრამა. მათი ერთდროული შესრულება გარკვეულ სიძნელეებთან იყო დაკავშირებული და ინვევდა დასახულ ამოცანებზე მუშაობის ტემპების შემცირებას.

საბოლოოდ პროგრამის ფარგლებში დასახული პროექტები გააერთიანეს ყაზახეთის რესპუბლიკის ფორსირებულად ინდუსტრიულ-ინოვაციური განვითარების სახელმწიფო პროგრამად 2010-2014 ნლების განმავლობაში. ფაქტობრივად, ის იყო ყაზახეთის ეკონომიკის სფეროში სახელმწიფო საქმიანობის მნიშვნელოვანი ხუთნლიანი გეგმა. მისი რეალიზაციისგან მოსალოდნელ ეფექტს უნდა უზრუნველეყო მთლიანი დამატებული ღირებულების ნლიური მოცულობის ზრდა 50 მლრდ აშშ დოლარით. ანუ 2008 ნლის მდე-თან შედარებით 2014 ნელმა დაახლოებით 50%-იანი ზრდა უჩვენა. ინდუსტრიული გარღვევისთვის თავიდან მოინიშნა 7 სფერო, რომელთა შორის იყო:

- აგროსამრეწველო კომპლექსი,
- სამშენებლო ინდუსტრია
- სამშენებლო მასალების ნარმოება,
- ნავთობგადამუშავება,
- მეტალურგია,
- ენერგეტიკა,
- ბირთვული ენერგეტიკა.

ამ პროგრამების შესაბამისად, ყაზახეთში უნდა შეიქმნას ტექნოპარკები. რესპუბლიკაში ჩამოყალიბდა ტექნოპარკების ორდონიანი სისტემა – 6 ეროვნული და 7 მსხვილი რეგიონული შემდეგ ქალაქებში ალმათა, ყარაგანდა, ურალსკი, ჩიმკენტი, უსტ-კამენოგორსკი, პეტროპავლოვსკი და ასტანა. ეროვნული ტექნოპარკების განმასხვავებელი თავისებურება დარგობრივი მიმართულებაა თავიანთ საქმიანობაში და სპეციალური ეკონომიკური ზონის (სეზ) რეჟიმი შეღავათიანი დაბეგვრით.

ყაზახეთში ტექნოლოგიური პარკების დანერგვა და მუშაობა მიმდინარეობს თანამედროვე ევროპული მოდელით, რომელსაც აქვს შემდეგი თავისებურებები:

- შენობა, რომელიც განკუთვნილია მასში ათეულობით მცირე ფირმის განსათავსებლად (ეს ხელს უნყობს დიდი რაოდენობის იმ მცირე და საშუალო ინოვაციური სანარმოების ჩამოყალიბებას, რომლებიც სარგებლობენ კოლექტიური მომსახურების სისტემის ყველა უპირატესობით);
- მომსახურების სისტემა, რომელიც შედგება ფირმებისგან აღებული რთული და უბრალო სერვისისგან; სნორედ ისინი ქმნის ჩამოყალიბებული ინოვაციური სანარმოების შემადგენლობისთვის აუცილებელ მომსახურების სექტორს.

თავდაპირველად ტექნოპარკების სისტემის ჩამოსაყალიბებლად (დაახლოებით 5 ნლის ნინ) ვარაუდობდნენ, რომ ეს ძალისმევა თანდათანობით მოიცავდა ყველა (დაახლოებით 300) ინოვაციურ ინიციატივას, რომლებიც იმ დროს ნარმოადგინეს ყაზახმა შემოუშავებლებმა, მაგრამ ეს მაჩვენებელი ჯერ მიღნეული არაა.

ყრ-ში არის 6 ეროვნული სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი:

1. საინფორმაციო ტექნოლოგიის პარკი (სტპ), დასაბლება ალათაუ;
2. ეროვნული ინდუსტრიული ნავთობქიმიური ტექნოპარკი, ქ. ათირაუ;
3. ბირთვული ტექნოლოგიის ტექნოპარკი „ტოკამაკი", ქ. კურჩატოვი;
4. კოსმოსური მონიტორინგის ტექნოპარკი ქალაქებში: ალმა-ათა, ასტანა და პრიოზერსკი.

ორ სეზ-ს, ასტანასა და „ონტუსტიკს", პრაქტიკულად არ აქვს კავშირი ინოვაციურ ტექნოლოგიებთან. უახლოეს პერიოდში დაგეგმილია კიდევ ორი სეზ-ის ჩამოყალიბება: მათგან ერთი იქნება სამეცნიერო _ „ნაზარბაევ-უნივერსიტეტის" ბაზაზე და მეორე – საეაჭრო-ეკონომიკური ჩინეთსა და ყაზახეთს შორის, _სასაზღვრო დასახლება ხორგოსში.

ეროვნული ტექნოპარკები ორიენტირებულია ყრ-ში მრენველობის ახალი მაღალტექნოლოგიური დარგების შექმნაზე, რომლებიც მომავალში ხელს შეუწყობს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას.

რეგიონულ ტექნოპარკებში, რომელთა შორის მაღალტექნოლოგიურთა სახით შეიძ-

ლება აღვნიშნოთ:

- ალმათის ტექნოლოგიური პარკი
- ტექნოპარკი „ალგორითმი", ქ. ურალსკში;
- ტექნოპარკი „ბიზნეს-სითი", ქ. ყარაგანდა.

იქმნება რეგიონის ინოვაციური პოტენციალის განსაზღვრის, გახსნისა და განვითარებისთვის, ასევე ინოვაციურ პროდუქტებში რეგიონის ეკონომიკური მოთხოვნების უზრუნველყოფისთვის. მათი საფუძველია რეგიონების სამრენელო სანარმოები, სამეცნიერო და აკადემიური ორგანიზაციები.

ყაზახური ტექნოლოგიური პარკების ერთ-ერთი დამახასიათებელი ნიშანია მათი მდებარეობა მსხვილი სანარმოების ტერიტორიაზე, სადაც მუშაობაში ჩაბმულია ნამყვანი უმაღლესი სასანაელო დანესებულებები და სამეცნიერო-კელეეითი ინსტიტუტები.

ასე მაგალითად, ყაზახეთის 13 ნამყვანი ტექნოპარკი მდებარეობს უმაღლესი სასწავლო დანესებულებების ტერიტორიაზე, ისეთების, როგორებიცაა: ალ ფარაბის სახელობის ყაზახეთის ეროვნული უნივერსიტეტი, კ. საპტაევის სახელობის უნივერსიტეტი და დ. სერიკბაევის სახელობის სახელმწიფო ტექნიკური უნივერსიტეტი, დანარჩენი 10 თავის საქმიანობას ახორციელებს მსხვილი სამრეწველო სანარმოების და სამეცნიერო ცენტრების ტერიტორიაზე.

ყაზახეთის ტექნოპარკებში სჭარბობს საკუთრების შერეული სტრუქტურა, ე.ი. სახელმნიფო და კერძო სექტორი ერთობლივად მონაწილეობს მაღალტექნოლოგიური პროექტების რეალიზაციაში.

ყაზახური ტექნოპარკების ნანილი მოიცავს ე.წ. ბიზნეს-ინკუბატორებს, ანუ შენობას ან რამდენიმე შენობას, სადაც შეზღუდული დროის განმავლობაში (2-დან 5 წლამდე) ახლად შექმნილი საწარმოები იჯარით იღებენ შენობას შეღავათიანი პირობებით.

ყაზახეთის რესპუბლიკის მთავრობამ გაითვალისნინა სხვადასხვა პრივილეგია ინოვაციური ინფრასტრუქტურის ობიექტების მიმართ.

მაგალითად, სეზ-ის იტპ-ში, დასახლება ალათაუში, კორპორაციული გადასახადი საწარმოებისთვის შემცირებულია, მონაწილეები მინის და ქონების გადასახადისგან სრულიად არიან განთავისუფლებული, ხოლო მომსახურების რეალიზაციაზე ბრუნვა განთავისუფლებულია დამატებული ღირებულების გადასახადისგან. მონაწილეები ასევე განთავისუფლებული არიან შემოტანილ საქონელზე საბაჟო გადასახადისგან და იღებენ შეღავათიან დაფინანსებას განვითარების ინსტიტუტებიდან.

ყრ-ში ტექნოპარკების განვითარების ტენდენციებს შორის შეიძლება აღინიშნოს:

- მათი რაოდენობის ზრდა, განსაკუთრებით რეგიონულ დონეზე პატარა და საშუალო ქალაქებში;
- სპეციალიზებული ტექნოპარკების წილის ზრდა;
- ტექნოპარკებთან არსებული ბიზნეს-ინკუბატორების ზრდა.

ამგვარად, შეიძლება აღინიშნოს, რომ ყაზახეთში ისეთი ინოვაციური სტრუქტურების დანერგვა, როგორებიცაა: ტექნოლოგიური პარკები, ხდება საკმაოდ აქტიურად. იმავდროულად ეს პროექტები დღემდე სრულად ვერ ახორციელებს მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს, მათ შორის ინოვაციური განვითარების ამოცანებს.

კერძოდ, მათგან ყველაზე ახალი და განსაკუთრებით ინოვაციური სეზ-ის იტკ-ის სრულმასშტაბიანი ფუნქციონირების დანყება 2008 წლის ბოლოდან გადაიტანეს 2011 წლის ბოლოსთვის. 2009 წლის შუაგულში ტექნოპარკის ხელმძღვანელობა შეიცვალა და ცვლილება განიცადა მისი ფუნქციონირების ძირითადმა პრიორიტეტებმაც. ეს სეზ-ი პერსპექტივაში სახელს შეიცვლის და დაერქმევა „ინოვაციური ტექნოლოგიების პარკი", მისი სპეციალიზაცია მოხდება შემდეგი მიმართულებებით: ICT (ინფოსაკომუნიკაციო ტექნოლოგიები), ალტერნატიული ენერგეტიკა და მასალათმცოდნეობა.

სეზ-ის ახალი ადმინისტრაცია ყველა ძალისხმევას მიმართავს ზონაში რუსული კომპანიების მაქსიმალურად მოსაზიდად, სთავაზობს რა მათ საკმაოდ ხელსაყრელ პირობებს თანამშრომლებისთვის: შეღავათიანი საგადასახადო რეჟიმის უპირატესობებს, სეზ-ის იტპ-ში მინის ნაკვეთების და ობიექტების შეძენის შესაძლებლობას საკუთრებაში საკადას-

ტრო ფასით (საბაზროზე ბევრად დაბალი), საქონლის დროებითი შენახვის სანყობის მომსახურებას, მზა საწარმოო ნაგებობებს აეროპორტის სიახლოვეს და სხვა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურას.

ამასთანავე სეზ-ის იტპ-ი თავაზობს თანამშრომლობის შემდეგ შესაძლო მიმართულებებს:

1. რუსული კომპანიების მოზიდვა მათი საქმიანი აქტიურობისთვის სეზ-ის იტპ-ის ტერიტორიაზე;

2. რუსული კომპანიების მოზიდვა ინვესტორის და თანაინვესტორის სახით ყაზახურ სახელმნიფო პროგრამათა ინდუსტრიულ-ინოვაციური პროექტების ფარგლებში;

3. ერთობლივი კომერციული პროექტების რეალიზაცია რუსული და ყაზახური რესურსების და მაღალი ტექნოლოგიის სფეროში ცოდნის გამოყენებით;

4. ცოდნის და გამოცდილების გაცვლა განსაკუთრებული (სპეციალური) ეკონომიკური ზონების შექმნის სფეროში;

5. ვენჩურული პროექტების ნამონევა;

6. ყაზახეთის ტერიტორიაზე ახალი ბიზნეს-იდეების და ტექნოლოგიური შემუშავებების ძიება.

მიუხედავად ამისა, ამ მომენტამდე სეზ-ის საქმიანობა ყაზახეთში სამთავრობო დონეზე არაეფექტიანად მიიჩნევა. ამასთან დაკავშირებით ყრ-ის მთავრობამ შეიმუშავა ახალი კანონის პროექტი სეზ-ის შესახებ და მას „სასნრაფოს" სტატუსი მიანიჭა. დღეს კანონ-პროექტი განხილვის სტადიაშია.

ახალი კანონის შემმუშავებლების, ყაზახეთის ინდუსტრიის და ახალი ტექნოლოგიების სამინისტროს აზრით, ყაზახეთში არსებული სეზ-ების ძირითადი ნაკლია ბიუჯეტური დანახარჯების დაბალი ეფექტიანობა და მართვის რეგულირების არაეფექტიანობა.

ამასთან დაკავშირებით სეზ-ის ადმინისტრაცია შეიცვლება მმართველი კომპანიით სააქციო საზოგადოების ფორმის სახით (სს), რომლის მართვის ორგანოებში შევლენ კერძო ინვესტორების, ყაზახეთის ხელისუფლების ცენტრალური და ადგილობრივი აღმასრულებელი ორგანოების ნარმომადგენლები, ამასთანავე ყველა სეზ-ის საერთო რეგულირება მოხდება ერთიანი უფლებამოსილი სახელმნიფო ორგანოს მიერ.

გარდა ამისა, დოკუმენტით მყარდება უცბოური მუშა ძალის მოზიდვის გამარტივებული წესი სეზ-ში მუშაობისთვის, აგრეთვე გათვალისნინებულია დამატებითი საგადასახადო პრეფერენციები ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც მუშაობენ ამ ტერიტორიაზე, კერძოდ, მათი განთავისუფლება მინის უბნების სარგებლობაზე გადასახადებისგან და სხვ.

მოსალოდნელი შედეგი მდგომარეობს სეზ-ის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში მართვის ეფექტიანი სტრუქტურის შექმნით, რეგიონების დაჩქარებულ სოციალურ განვითარებაში, დამატებითი რაოდენობის სეზ-ის მონანილეების მოზიდვაში, საქონლის და მომსახურების ნარმოების მოცულობის ზრდაში.

ყაზახეთში სტრუქტურათა მეორე სახე (კლასტერები ინოვაციათა ნინ ნასანევად) უნდა გახდეს განვითარების ინსტიტუტები.

ყაზახეთში განვითარების ეროვნულმა ინსტიტუტებმა ამ ეტაპზე თავიანთი არაეფექტიანობა გვიჩვენა. ასე მაგალითად, ყრ-ის საქმიანობის რესპუბლიკური ბიუჯეტის შესრულებაზე კონტროლის სააღრიცხვო კომიტეტის მიერ მხოლოდ ერთი სახელმნიფო სტრუქტურის შემონმებისას დადგინდა:

- 2007-დან 2009 ნლამდე პერიოდში ამ სს-მ რესპუბლიკური ბიუჯეტის სახსრებიდან დააფინანსა 85 ვენჩურული პროექტი, რომელთაგანაც უკუგება არ მიუღია;
- იმავე პერიოდში სს-მ დააფინანსა 36 სხვა პროექტი 200 აშშ დოლარზე მეტი თანხით, რომელთა დასრულების ვადა იყო 2007-2009 ნლები. არც ერთი მათგანი დღეს რეალიზებული არ არის.
- სამი ნლის განმავლობაში ფონდის ინვესტიციები საზღვარგარეთ 3-ჯერ გაუფასურდა;
- მარტო 2008 ნელს სს-მ ნახა 71 მლნ აშშ დოლარის თანხაზე სუფთა ზარალი.

შვილობილი-ორგანიზაცია НИФ _ სს „ტექნოლოგიის ინჟინერინგის და ტრანსფერ-

ტის ცენტრმა" იმავე პერიოდში აჩვენა 10 მლნ აშშ დოლარის ზარალი. 2009 წელს IIიᲤ-ის სუფთა ზარალმა შეადგინა 25 მლნ აშშ დოლარი. ამასთან დაკავშირებით მიიღეს გადაწყვეტილება ყაზახეთში 2016 წლის სექტემბრისთვის შეექმნათ სს „ტექნოლოგიური განვითარების ეროვნული სააგენტო" სს „ეროვნული ინოვაციური ფონდის" და მისი შვილობილი სანარმოს სს „ტექნოლოგიის ტრანსფერის და ინჟინერინგის ცენტრის" ბაზაზე.

გეგმაეულ, რომ ეროვნული სააგენტო გამოყვა ერთიანი ოპერატორის სახით ყაზახეთში ქვეყნის ინოვაციური განვითარების პროცესების კოორდინაციისა და ამ სფეროში სახელმწიფო მხარდაჭერის აღმოჩენისთვის.

ამგვარად, ამ მომენტისთვის ყაზახეთის რესპუბლიკაში ინოვაციური კლასტერების სტრუქტურა და უკუგება საშუალებას არ იძლევა სერიოზულად დავამყაროთ იმედი მათ პირდაპირ გამოყენებაზე რუსეთის ეკონომიკის მოდერნიზაციის ინტერესებისთვის, იგი უფრო საჭიროა ნეგატიური გამოცდილების და შეცდომების გასაანალიზებლად მათი შექმნისა და ფუნქციონირებისას.

ყრ-ის ხელმძღვანელობა სვამს საკითხს არა თავისი შემუშავებების ტირაჟირებაზე, არამედ საზღვარგარეთული ინოვაციების უსწრაფეს და მაქსიმალურად შესაძლო მოზიდვაზე ყაზახეთის მხარე განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს რუსეთში პროექტ „სკოლკოვოს" რეალიზაციას.

ნაანყდა რა ზემოჩამოთვლილ სიძნელეებს, ყრ-ის ხელმძღვანელობამ ტექნოლოგიების ტრასფერის პროგრამების რეალიზაციის დანყებიდან უკვე ერთი წლის შემდეგ მოახდინა თავის მუშაობაში სერიოზული ცვლილებების ინიცირება ამ კუთხით მიზნების, მიმართულებების და მეთოდების არჩევაში.

ჯერ ერთი, გადახედეს ძალისხმევის გამოყენების ძირითად წერტლებს. ახლა მათ შორისაა: ნავთობ-გაზის დარგი, აგროსამრენველო კომპლექსი, სამთო-მეტალურგიული კომპლექსი, გეოლოგია და დარგთაშორისი – ინფოსაკომუნიკაციო. ამით პროგრამის იდეოლოგებმა ინდუსტრიულ-ინოვაციური ეკონომიკის აშენების მცდელობიდან აქცენტი გადაიტანეს ყაზახეთის პირობებში უკვე მოქმედ და პოტენციურად ყველაზე მომგებიან დარგებში რესურსების მოზიდვაზე. ახლა ყაზახეთში ინოვაცია ესმით არა იმდენად, როგორც ნარმოების ახალი პროდუქტების და მეთოდების დანერგვა, რამდენადაც დამატებითი მოგების მილება საზღვარგარეთ შეძენილი ცოდნისგან. ეს ცვლილებები ჯერ კიდეე გაფორმებული არაა ტექნოლოგიების ტრანსფერის პროგრამისთვის შესნორებების სახით, მაგრამ 2011 ნელს პრიორიტეტული წესით სნორედ ჩამოთვლილ დარგებში მოხდება ახალი სახელმწიფო და კერძო ინვესტიციების მოზიდვა.

მეორე, განისაზღვრა ინოვაციათა შეძენის წყაროები და თანამიმდევრობა. პირველ ეტაპზე ისინი გახდება რუსეთი და ჩინეთი, რომლებიც, ყაზახური შეფასებით, უშვებენ „არა ყველაზე თანამედროვე მონყობილობებს, სამაგიეროდ მათთან გამკლავება შეუძლია ჩვენს კადრებს". პროცესის განვითარების მიხედვით ყაზახეთს შეუძლია გადაეიდეს ტექნოლოგიების იმპორტზე ისეთი „შუალედური" ქვეყნებიდან, როგორებიცაა, მაგალითად, ჩეხეთი ან კანადა. მესამე ეტაპად უნდა იქცეს სრულმასშტაბიანი თანამშრომლობა იაპონიასთან და გერმანიასთან.

მესამე, თავიანთ მუშაობას გადახედავენ განვითარების ინსტიტუტები. მაგალითად, ფიზიკის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი უარყოფს სარისკო პროექტის დაფინანსებას, გადადის რა ნაკლებად რისკიანი ვენჩურული ფონდების დაფინანსებაზე. კერძოდ, მან განაცხადა, რომ აპირებს კიდევ ორი ვენჩურული ფონდის შექმნას ქვეყანაში (არსებულ 6-თან, რომლებშიც პარტნიორები არიან კერძო კომპანიები): რეგიონული ერთობლივად მანგისტაუს ოლქის აკიმატთან (15 მლნ აშშ დოლარი) და დარგობრივი ყაზახეთის ნავთობის და გაზის ინსტიტუტთან ერთად _ სს „ყაზმუნაი გაზი" (1 მლნ აშშ დოლარი).

ფონდი თანდათან შორდება საგრანტო დაფინასებას კლიენტურის სასარგებლოდ „ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფო დახმარების" კანონში შესაბამისი შენიშვნების ინიცირებით.

ამ ეტაპზე ყაზახეთის რესპუბლიკის ხელისუფლება ინოვაციური საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდის მიმართულებად მიიჩნევს ურთერთქმედებას რუსეთთან საბაჟო კაეშირის ფარგლებში. ისინი ფიქრობენ, რომ პერსპექტიულ ყაზახურ ინოვაციებს ღუპავს ბაზრის მცირე ტევადობა, ხოლო ასეთ პირობებში ახალი გამრლევეი ნარმოების ამუშავება შეიძლება მხოლოდ სტაბილური სახელმწიფო მხარდაჭერით ან რუსულ ბაზარზე ორიენტი-

რებით.

რაც შეეხება საზოგადოებებთან, ასოციაციებთან და სხვა არაკომერციულ ორგანიზაციებთან ურთიერთქმედების შესაძლებლობას რუსული ეკონომიკის მოდერნიზაციის ამოცანების გადასაჭრელად, აუცილებელია აღინიშნოს შემდეგი:

ამ ყაზახურ სტრუქტურებს ინოვაციის სფეროში არ აქვს ისეთი სახის სისტემატური მუშაობის გამოცდილება, ნონა და გაელენა, რომელიც შეიძლებოდა მასშტაბურად გამოყენებულიყო რუსეთში.

ამასთან ერთად, ამ ეტაპზე იკვეთება ყაზახეთიდან ინოვაციის მოზიდვის ერთი შესაძლებლობა. კერძოდ, ქვეყანაში სსრკ-ის დროიდან დარჩა არაერთი ორგანიზაცია, სამეცნიერო სკოლა და ცალკეული მეცნიერები, რომლებიც საკმაოდ ნარმატებით იკვლევენ ცოდნის მაღალტექნოლოგიურ და გამრღვევ დარგებში. ასეთი მიმართულებებია, მაგალითად, ბირთვული ფიზიკის, ნავთობ-ქიმია, მასალათმცოდნეობა, კოსმოსური ტექნოლოგიები და სხვ. ეს სუბიექტები მენტალურად, ორგანიზაციულად ენის ცოდნის და სხვა მიზეზების გამო ჯერ კიდევ ორიენტირებულია რუსეთზე; იმავდროულად რიგი გარემოებების გამო, მათ შორის ყრ-ის სახელმნიფო პოლიტიკის, ისინი ვერ ნავა რუსეთის ფედერაციაში.

ამასთან დაკავშირებით მიზანშენონილად მიგვაჩნია გამოვიყენოთ მათი პოტენციალი რფ-ის მხრივ ინიცირების და ორგანიზაციის გზით სავაჭრო ნარმომადგენლობასთან კოორდინაციის პირობებში, ასევე ერთობლივი კვლევებისას რუსეთის ინოვაციური განვითარების კონკრეტული ამოცანების შესრულების ფარგლებში.



ყირგიზეთის რესპუბლიკა

ყირგიზეთის ეკონომიკური რეგულირების სამინისტროს ინფორმაციით, ინოვაციური კლასტერები რესპუბლიკაში დღესდღეობით არ არსებობს.

ამასთან ერთად, 2011 ნელს ყირგიზეთის სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ შეიმუშავა და ნარადგინა ეკონომიკური რეგულირების სამინისტროში რესპუბლიკის კვების და გადამამუშავებელი მრენველობის ინვესტიციური კლასტერების შექმნისა და დანერგვის პროექტი (12 პროექტი).

ბიუჯეტის მზარდი დეფიციტის გთვალისნინებით ოპერატიული ფინანსური დახმარების გარეშე რესპუბლიკა ვერაფერს გაბდება. ყირგიზეთის სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიერ ნარმოდგენილი ინვესტიციური კლასტერების რეალიზაცია შესაძლებელია პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების, გრანტების ხარჯზე.



რესპუბლიკა მოლდოვა

რესპუბლიკის ინოვაციური განვითარების გზაზე უსნრაფესი გადასელის მიზნით ეკონომიკის რეალურ სექტორში სამეცნიერო მიღნევების უფრო სრული გამოყენებისა და მეცნიერებათა აკადემიის სამეცნიერო, სამეცნიერო-ტექნიკური და ინოვაციური საქმიანობის გააქტიურებისთვის მოლდოვის რესპუბლიკამ შეიმუშავა და 2010 წლის აგვისტოში ფართო განხილვისთვის ნარმოადგინა ინოვაციური მენარმეობის განვითარების კონცეფციის პროექტი 2020 წლამდე პერიოდისთვის. მისმა რეალიზაციამ უნდა განაპირობოს მოლდოვის ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა და ინოვაციური მენარმეობის დაჩქარებული განვითარება, კერძოდ:

- რესპუბლიკაში ინსტიტუციური მექანიზმის შექმნა ინოვაციური მენარმეობის სტრატეგიულ მიმართულებათა განვითარების ეფექტიანი რეალიზაციისთვის;
- ეფექტური კონკურენტუნარიანი ინოვაციური მენარმეობის ფუნქციონირების სა-

ფუძეელზე ინოვაციური ცვლილებები, სტრატეგიული ურთიერთქმედება მსხვილ ბიზნესთან, მართვის ორგანოებთან მოქმედებათა შეთანხმება ყველა დონეზე;

- ეკონომიკაში ინოვაციური მენარმეობის პოზიციონირების გაფართოება სტაბილური ეკონომიკური ზრდის საფუძველზე.

დღეს მოლდოვის ეკონომიკაში ინოვაციური მენარმეობა სუსტადაა განვითარებული, სამეურნეო სუბიექტები, რომლებიც სრულად ენევა ინოვაციურ მენარმეობას, ძალიან ცოტაა. ეს შეიძლება აიხსნას იმ ძირითადი ფაქტორების უქონლობით, რომლებზეც დამოკიდებულია ინოვაციური მენარმეობის განვითარება. ესენია: მომხმარებლების მხრიდან ინოვაციების მოთხოვნა; ეროვნული ეკონომიკის ისეთი განვითარებული სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი, რომელიც აფინანსებს რისკიან ინოვაციურ საქმიანობას. უმნიშვნელოა მცირე ინოვაციური მენარმეობის როლი სამრეწველო და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის ნარმოებაში, მომსახურების განევაში სამგზაერო ტრანსპორტისთვის, კავშირგაბმულობისთვის, საბინაო-კომუნალური მეურნეობისთვის, სანატორიულ-გამაჯანსაღებელი ორგანიზაციებისთვის. რესპუბლიკაში არ არის სტატისტიკური ინფორმაცია ინოვაციურად აქტიური სანარმოების საქმიანობაზე (მათი წილი მცირე და საშუალო ბიზნესის სანარმოთა საერთო რაოდენობაში), განსაზღვრული არაა სტატისტიკური მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებს გამოშვებულ პროდუქციას, არ არსებობს მათი გამოანგარიშების მეთოდიკა.

საბჭოთა პერიოდში მოლდოვაში არსებულმა მაღალტექნოლოგიურმა ნარმოებებმა, სამეცნიერო-კვლევითმა ინსტიტუტებმა, ახალგაზრდობის სამეცნიერო-ტექნიკური შემოქმედების ცენტრებმა, გამომგონებლების და რაციონალიზატორების კავშირებმა, სამეცნიერო-ტექნიკურმა საზოგადოებებმა და ა.შ. შენყვიტა თავიანთი საქმიანობა ან სრულიად შეცვალა მიმართულება, დაკარგა რა ამ დროს საკადრო პოტენციალი.

ინოვაციური კლასტერები ქვეყანაში პრაქტიკულად არ არის. თვით ცნება „კლასტერი" მხოლოდ ახლა მკვიდრდება ყოველდღიურ ცხოვრებაში, თუმცა მისი განსაზღვრა ჯერ კიდევ 4 წლის წინ იყო მოცემული კანონში PM № 138 (2007.21.06.) „სამეცნიერო-ტექნიკურ პარკებსა და ინოვაციურ ინკუბატორების შესახებ". ამ კანონის თანხმად, სამეცნიერო-ტექნიკური კლასტერი _ ესაა „იურიდიულ და ფიზიკურ პირთა დაჯგუფება, რომელიც იქმნება გაერთიანებაზე ხელშეკრულების საფუძველზე; იგი იდება, ერთი მხრივ, მეცნიერების და ინოვაციის დარგში აკრედიტებულ ორგანიზაციებსა და/ან აკრედიტებულ უმაღლეს სასნავლო დანესებულებებს, სხვა არაკომერციულ ორგანიზაციებს შორის და მეორე მხრივ, სამეურნეო სუბიექტებს, ადგილობრივი საჯარო მართვის ორგანოებს, პატრონატულ ასოციაციებს ან პროფესიულ გაერთიანებებს, ფიზიკურ პირებს, ფინანსურ დანესებულებებს, საერთაშორისო ორგანიზაციებს, სამამულო ან უცხოელ ინვესტორებს შორის. მისი მიზანია განახორციელოს საქმიანობა სამეცნიერო კვლევების, განათლების, სამეცნიერო შედეგების და ინოვაციების ტექნოლოგიური ტრანსფერის დარგში, აითვისოს ისინი ეკონომიკური საქმიანობით".

პირობითად ინოვაციურ კლასტერებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მოლდოვაში ახლად ამოქმედებული 3 „სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი" და 1 „ინოვაციური ინკუბატორი"; მათ ხელი უნდა შეუნყონ სამეცნიერო კვლევების შედეგების ეფექტიანი დანერგვის ზრდას ნარმოებაში, მომხმარებლამდე კონკურენტუნარიანი იმ სამრეწველო პროდუქციის, სამუშაოს და მომსახურების მიტანას, რომლებიც დამყარებულია ინოვაციებზე:

- სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი „აკადემიკა" – უნივერსალური სპეციალიზაცია, 26 რეზიდენტი;
- სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი"ინაგრიო" – სპეციალიზდება ინტენსიურ და ეკოლოგიურ სოფლის მეურნეობაზე, 17 რეზიდენტი;
- სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკი „მიკრონანოტექი" – სპეციალიზდება მიკროელექტრონიკასა და ნანოტექნოლოგიებზე – გამოცხადებულია კონკურსი რეზიდენტების შერჩევაზე;
- ინოვაციური ინკუბატორი „ინოვატორულ" – უნივერსალური სპეციალიზაცია, 7 რეზიდენტი.

ამ სტრუქტურებისთვის რეზიდენტებს არჩევს მეცნიერების და ტექნოლოგიური განვითარების უმაღლესი საბჭო – მოლდოვის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემიასთან

არსებული სპეციალური ორგანო.

ტექნოლოგიური პარკების და ინოვაციური ინკუბატორის რეზიდენტები ძირითადად მიკროსანარმოებია 9 კაცამდე მომუშავეით. ყველა მათთვის ინოვაციურის ნოდება შეიძლება დიდი გაჭირვებით. რეგისტრირდება რა ამ პარკებსა და ინკუბატორებში, სანარმოები ისნრაფვის, თავიანთთვის უზრუნველყოს დაშვება დაფინანსების შიდა და გარე წყაროებთან, საგადასახადო შეღავათებთან და სხვა სახის სახელმნიფო დახმარებებთან.

მოლდოველი ექსპერტები ინოვაციის სფეროში გამოყოფენ იმ დარგებს, რომლებიც შეიძლება გახდეს პრიორიტეტული ინოვაციური მენარმეობისთვის. ესენია: საინფორმაციო ტექნოლოგიები, სურსათის ნარმოება, სოფლის მეურნეობა, ტურიზმი, ტელეკომუნიკაცია, მეღვინეობა, სამშენებლო მასალების ნარმოება, ნანოტექნოლოგიები, ბაბალი მასალები, დიზაინი და სილამაზის ინდუსტრია, ბიოტექნოლოგია, მედიცინა.

მოლდოვაში ყველაზე პერსპექტიულია ინოვაციური ტექნოლოგიების სექტორი. ქვეყანაში მოქმედებს ათეულობით უცხოური აუტსორსინგული კომპანია, რომლებიც ინტეგრირებულია პროგრამული პროდუქციის შემუშავების და გავრცელების საერთაშორისო სისტემებში. მოლდოვური კერძო იტ-ის კომპანიების პროდუქტები შესრულებულია საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისად უმსხვილესი საერთაშორისო ორგანიზაციების სახსრებით; ისინი გამოიყენება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში სახელმნიფო ორგანოების მუშაობაში, მათ შორის აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთში, თუმცა თავად მოლდოვაში ასეთი პროექტები პრაქტიკულად არ ინერგება.

2010 ნელს მოლდოვის რესპუბლიკის ეკონომიკის სამინისტრომ დასახა ინოვაციის დარგში სახელმნიფო პოლიტიკის არაერთი პრიორიტეტი, რომელთა შორის გამოყოფილია კლასტერების შექმნა მცირე და საშუალო სანარმოების მონანილეობით. მოლდოვის ხელმძღვანელობის განცხადებით, ინოვაციური ინტეგრაცია დსთ-ის ფარგლებში მოლდოვის რესპუბლიკის ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა.

2010 ნლის ოქტომბერში მოენყო მრგვალი მაგიდა თემაზე „მოლდოვის რესპუბლიკაში კლასტერების შექმნა და განვითარება", რომლის ფარგლებშიც ღონისძიების მონანილეები გაეცნენ ჩეხეთის რესპუბლიკის პრაქტიკას ამ სფეროში და იმსჯელეს მოლდოვაში შექმნილი კლასტერების არსებულ შესაძლებლობებზე, პრობლემებზე, მათ შორის სახელმნიფო და საგარეო დაფინანსებაზე, სამეცნიერო დანესებულებების შესაძლო დახმარებაზე მომავალი ინოვაციური კლასტერების მუშაობაში, მათი ტერიტორიული მდებარეობის საკითხებზე და ა.შ.

დისკუსიის დასკვნით, განისაზღვრა მოლდოვაში კლასტერების შექმნის სფეროში პირველი რიგის ამოცანები:

- ცნება „კლასტერის" შემოღება დოკუმენტებში, რომლებიც განსაზღვრავს მოლდოვის რესპუბლიკის ეკონომიკურ სტრატეგიას;
- იმ სახელმნიფო დანესებულებების შერჩევა, რომლებიც უნდა გახდეს მომავალი კლასტერების საფუძველი;
- იმ დარგების განსაზღვრა, რომლებიც აღმოუჩენს საბელმნიფო დახმარებას კლასტერების შექმნის სფეროში;
- იმ სანარმოთა განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა, რომლებისთვისაც დასახულია სახელმნიფო დახმარება „კლასტერიზაციის" სფეროში;
- მეთოდური მასალების შემუშავება მენარმეთათვის კლასტერების შესაქმნელად.

მრგვალი მაგიდის მუშაობაში მონანილე ჩეხეთის რესპუბლიკის ელჩმა რესპუბლიკა მოლდოვაში განაცხადა, რომ მოლდოვა შედის იმ ოთხი ქვეყნის რიცხვში, რომელთაც ჩეხეთმა უნდა გაუნიოს ფინანსური დახმარება 2010-2017 ნლებში ინოვაციური კლასტერების შესაქმნელად 2,5 მლნ ევრომდე თანხით ყოველნლიურად.

ამგვარად, ინოვაციური მენარმეობა მოლდოვას რესპუბლიკაში ჯერ მხოლოდ ახლა იწყებს განვითარებას და ამჟამად არ აქვს აუცილებელი საკანონმდებლო და ფინანსური ბაზა, არ სარგებლობს სახელმნიფოს მნიშვნელოვანი მხარდაჭერით, განიცდის კვალიფიციური სპეციალისტების უკმარისობას. შემუშავებული ინოვაციური მენარმეობის განვითარების კონცეფცია ჯერ დამტკიცებული არაა. სახელმნიფო მხოლოდ შეუდგა ინოვაციური ბიზნესის განვითარების ამოცანების გადაჭრას კანონმდებლობის სრულყოფის გზით და ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარებით, ქვეყანაში ტექნოპარკების, ინოვაციური კლასტერების ბიზნეს- ინკუბატორების, სამეცნიერო ცენტრების ჩამოყალიბებით,

ინოვაციურ სფეროში კერძო კაპიტალის მოზიდვით, მათ შორის მცირე ბიზნესის რესურსების.



ტაჯიკეთის რესპუბლიკა

2001 წლის დამდეგს ტაჯიკეთის რესპუბლიკის ხელმძღვანელობა შეუდგა ქვეყანაში პირველი სამრეწველო კლასტერის შექმნას. ეს იყო ტაჯიკეთის ქიმიურ-მეტალურგიული კორპორაცია. იმავდროულად მეცნიერების და ტექნიკის სფეროში არსებული პროგრამებით ინოვაციური კლასტერების შექმნა რესპუბლიკაში უახლოეს ნლებში გათვალისწინებული არაა.

ტაჯიკეთის რესპუბლიკა ინოვაციური აქტიურობის დონით, მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის ხვედრითი წილით ნარმოების სტრუქტურასა და ექსპორტში, ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარებით მნიშვნელოვნად ჩამორჩება მსოფლიოს ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებს.

ეს აიხსნება იმით, რომ ტაჯიკეთის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემიის ინსტიტუტების, დარგობრივი სამეცნიერო დანესებულებების და უმაღლესი სასნავლო დანესებულებების სამეცნიერო პოტენციალი ჯერ კიდევ სათანადოდ გაერთიანებული არაა რესურსების და ძალისხმევის კონსოლიდაციით მაღალკვალიფიციური კადრების მოსამზადებლად და მეცნიერების აკადემიური, დარგობრივი და უმაღლეს სასნავლებელთა სექტორების სამეცნიერო-ექსპერიმენტული ბაზის ერთობლივი გამოყენებისთვის. სამეცნიერო შემუშავებები ხორციელდება არამიზანმიმართულად, სამეცნიერო კადრების სათანადო უზრუნველყოფის და დაფინანსების გარეშე. სამეცნიერო პოტენციალი ჯერჯერობით არაა კონცენტრირებული მეცნიერების და ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტული პრობლემების გადაჭრაზე. არ არსებობს სათანადო კავშირი მეცნიერებასა და ნარმოებას შორის. სამეცნიერო-ტექნიკური შემუშავებები და პრაქტიკული რეკომენდაციები ყოველთვის ვერ პასუხობს თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარების დონის მოთხოვნებს. სუსტად მიმდინარეობს მეცნიერების წარმოებასთან ურთიერთქმედების ახალი ფორმების ძიება. დაბალია სამეცნიერო კვლევების შედეგების მოთხოვნა ნარმოების მხრიდან, მეცნიერების და ტექნოლოგიის სფერო ნელ-ნელა გადადის განვითარების ინოვაციურ გზაზე.

ამ ფაქტორების გათვალისწინებით ქვეყნის მთავრობამ შეიმუშავა და დაამტკიცა „ტაჯიკეთის რესპუბლიკის სტრატეგია მეცნიერების და ტექნოლოგიის სფეროში 2011-2015 ნლებისთვის“ (ტაჯიკეთის რესპუბლიკის მთავრობის დადგენილება, 2011 წლის 3 მარტი, №114); იგი ითვალისწინებს ქვეყანაში მეცნიერების დახმარების და განვითარების მაღალეფექტიანი სახელმწიფო სისტემის შექმნას, რომელიც საშუალებას იძლევა უზრუნველეყოს სამეცნიერო პოტენციალის კონცენტრაცია სამეცნიერო კვლევების და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისთვის ქვეყნის პრიორიტეტულ მიმართულებებში, ასევე ინოვაციური ინფრასტრუქტურის დაჩქარებული ფორმირება და ინოვაციების პრაქტიკული გამოყენება, კონკურენტუნარიანი ტექნოლოგიების შექმნა, ხოლო მენარმეების, ბიზნესის, წარმოების მხრიდან იყოს სამეცნიერო შემუშავებებზე მოთხოვნადობა.

ამ სტრატეგიაში გათვალისწინებულია აუცილებელი პირობების შექმნა, ისინი მიმართული უნდა იყოს ინოვაციური ინფრასტრუქტურების ფორმირებისკენ ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრების, ტექნოპარკების, ბიზნეს-ინკუბატორების და ტექნოლოგიის ტრანსფერტის ცენტრების სახით.

რესპუბლიკაში მეცნიერების და ტექნოლოგიის განვითარების ღონისძიებათა დაფინანსება გათვალისწინებულია ძირითადად საერთაშორისო ორგანიზაციების და ფონდების, ასევე კერძო სანარმოების, ფირმების და სამეცნიერო ორგანიზაციების საკუთარი სახსრების ხარჯზე.

დღეს ტაჯიკეთის რესპუბლიკაში არ არსებობს ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ახდენს სამეცნიერო-ტექნიკური მიღნევების ტრანსფორმაციას თავდაპირველი შემუშავებიდან მასობრივ წარმოებაში ტექნოლოგიების დანერგვამდე (ასეთებია: ვენჩურული ფონ-

დები, ბიზნეს-ანგელები, საინვესტიციო-ინოვაციური კომპანიები, ტექნოპარკები, ბიზნეს-ინკუბატორები და ა.შ.). სამეცნიერო-ტექნიკური პრობლემების მთელი სპექტრის გადაჭრა ეკისრება ტაჯიკეთის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემიას.



თურქმენეთი

დღესდღეობით განვითარების ინსტიტუტები, ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობის ნახალისების და დახმარების ინსტრუმენტები მხოლოდ ყალიბდება. კერძოდ, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და საექსპერტო საზოგადოებაში იხილავენ საკითხს თურქმენეთის „ინოვაციური საქმიანობის" კანონის პროექტის მომზადებაზე. ვარაუდობენ, რომ იგი ხელს შეუწყობს ქვეყნის ტექნოლოგიური განვითარების მოდერნიზაციის დაჩქარებას. ინოვაციურ სტრატეგიაზე ეკონომისტების მიერ გაჩალებული დისკუსიის ფარგლებში ასევე განიხილება ქვეყანაში შემდეგი სტრუქტურების შექმნის მიზანშენონილობა, ესენია:

- ეროვნული ინოვაციური ფონდი, რომელიც მონოდებულია მოახდინოს ინოვაციური პროექტების ვენჩურული დაფინანსების სტიმულირება;
- თურქმენეთის საინვესტიციო ფონდი, რომლის ძირითადი მიზანი უნდა გახდეს კერძო სექტორის ინიციატივების ფინანსური მხარდაჭერა ეკონომიკის არასანედლეულო სექტორში;
- ლიზინგური კომპანიები, რომელთა მიზანია სახელმწიფო და კერძო სექტორის მოთხოვნათა დაკმაყოფილება მონყობილობაში, ტექნიკასა და ტექნოლოგიებში;
- სპეციალური ეკონომიკური ზონები ინდუსტრიულ-ინოვაციური განვითარების პროექტების სარეალიზაციოდ;
- ტექნოპარკები, ბიზნეს-ინკუბატორები.

თურქმენეთის სტრატეგიული დაგეგმვის და ეკონომიკური განვითარების ინსტიტუტის ჩანაფიქრით, ქვეყნის ახალი ინოვაციური მოდელით განვითარების დროს შექმნილი სტრუქტურების საქმიანობაში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს სახელმწიფოს და კერძო სექტორის პარტნიორობამ.

ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ინოვაციური საქმიანობის მხარდამჭერი სტრუქტურების შექმნის მიმართულებით ჯერჯერობით არ გადადგმულა. ამის გამო თურქმენეთის ეკონომიკაში იმ ფუნქციური სტრუქტურების, ინოვაციური საქმიანობის კლასტერების გამოელენა, რომლებიც აუცილებელია რუსული ეკონომიკის მოდერნიზაციის ამოცანების გადასაჭრელად, ჭირს.

ქვეყნის ინოვაციური განვითარების ამოცანათა გადაჭრაში დღეს ყველაზე ნინაა თურქმენეთის მეცნიერებათა აკადემია და კერძოდ, მის სტრუქტურაში არსებული „გიუნის" ინსტიტუტი (მზის ინსტიტუტი).

ეს ინსტიტუტი სამეცნიერო-სანარმოო გაერთიანებაა, თვითდაფინანსებადი სანარმო, რომელიც ახორციელებს სამეცნიერო-ტექნიკურ კვლევებს ენერგიის არატრადიციული ნყაროების პრაქტიკული გამოყენებისთვის (მზე, ქარი), ასევე მუშაობს ფიზიკის, ქიმიის, თბოტექნიკის პრობლემებზე, გარდა ამისა, ქიმიურ და თბოტექნიკურ ტექნოლოგიებსა და სამეცნიერო შემუშავებებს ნერგავს საბალხო მეურნეობაში. ინსტიტუტში აგრეთვე მიმდინარეობს სამეცნიერო საფუძვლების შემუშავება და მინერალურ-სანედლეულო რესურსების გადამუშავების ტექნოლოგიური პროცესების შექმნა, ახალი იმპორტშემცვლელი პროდუქტების და მასალების მიღება ადგილობრივი ნედლეულის საფუძველზე, ნყლის რესურსის ეფექტიანი გამოყენება, ახალი ქიმიური პრეპარატების შექმნა სოფლის მეურნეობისთვის. ზემოჩამოთვლილი სამეცნიერო შემუშავებების შედეგები ინსტიტუტ „გიუნის" დაფინანსების ნყაროა სამამულო სამომხმარებლო ბაზარზე მათი რეალიზაცია.



უზბეკეთი ის რესპუბლიკა

ექსპერტების შეფასებით, უზბეკეთის ეროვნული ინოვაციური სისტემა დღეს ჩამოყალიბების სტადიაშია. სახელმწიფო სამეცნიერო-ტექნიკური შემუშავებების ძირითადი დამკვეთია, ხოლო კერძო სექტორის ჩაბმა ჯერჯერობით ნარმოდგენილია ფრაგმენტულად.

ცნობისათვის: 2010 წელს პირველად სცადეს, გამოეთვალათ სამეცნიერო კვლევითსა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე სახელმწიფო და კერძო დანახარჯების კუთრი წონა მშპ-ის სტრუქტურაში საერთაშორისო მეთოდიკით. ამ მაჩვენებელმა უზბეკეთისთვის 2009 წელს შეადგინა 0,18% მშპ-დან. შედარებისთვის: ლიდერს, ისრაელს აქვს 4,74%, რუსეთს _ 1,12%, ყირგიზეთს _ 0,25%, აზერბაიჯანს _ 0,18%.

ამ სფეროში სახელმწიფო რეგულირების საერთო კოორდინაციას ახდენს უზბეკეთის რესპუბლიკის მინისტრთა კაბინეტთან არსებული ტექნოლოგიების განვითარების კოორდინაციის კომიტეტი (შემდგომში ტგკკ).

ტგკკ უზრუნველყოფს სახელმწიფო სამეცნიერო-ტექნიკური და ინოვაციური პოლიტიკის ჩატარებას, ამტკიცებს და კოორდინირებას უწევს ღონიძიებებს ინოვაციური საქმიანობის განვითარებაზე, შეიმუშავებს მეცნიერების და ტექნოლოგიის განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებებს, კოორდინირებას უწევს სკი-ების და უსდ-ის საქმიანობას, ასევე პრიორიტეტული მიმართულებების რეალიზაციის და მონიტორინგის სამინისტროებსა და უწყებებს.

2008 წლიდან უზბეკეთის რესპუბლიკის ეკონომიკის სამინისტროსთან მოქმედებს ტექნოლოგიის ტრანსფერის სააგენტო (შემდგომში ტტს).

ტტს ძირითადი მიზანია სამეცნიერო-კვლევითი შემუშავებების და ტექნოლოგიების სამრნველო ათვისებაში დახმარება. ტტს-ს ამოცანებია: სამეცნიერო-კვლევითი ტექნოლოგიების ტრანსფერი და კომერციალიზაცია, მომსახურება ტექნოლოგიების გადაცემაზე და შემუშავებები ლიცენზირებულ საფუძველზე, ერთობლივი ნარმოებების შექმნა, ასევე მცირე ინოვაციური სანარმოების და სხვა მომსახურება ინოვაციური ტექნოლოგიების რეალიზაციის სფეროში.

ასოციაციის პარტნიორები არიან: გაეროს განვითარების პროგრამა უზბეკეთში, უზბეკეთის რესპუბლიკის მთავრობა, ტექნოლოგიის ტრანსფერის რუსული ქსელი (RTTN), ინოვაციური ცენტრი „Oxford Innovation".

დღეს მუშაობენ ტტს-ს ინოვაციური პროექტების მონაცემთა ელექტრონული ბაზის შესაქმნელად. მონაცემთა ბაზის და პორტალის გამოყენება საშუალებას იძლევა შეიქმნას ფართობი თანამშრომლობისთვის ტექნოლოგიის შემმუშავებლებსა და პოტენციურ მომხმარებლებს შორის. გარდა ამისა, ეს ინტერნეტ-რესურსი აუცილებელი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას გვაძლევს, მათ შორის სიახლეების, ანალიტიკური მასალების, პუბლიკაციების, ფორუმების საინტერესო საკითხების განსახილველად, ონლაინ-კონსულტაციებისა და ვებ-სემინარების.

ცალკეული საკითხები, რომლებიც დაკავშირებულია ინოვაციურ განვითარებასთან, მიეკუთვნება ეროვნულ მეცნიერებათა აკადემიას, უმაღლესი და საშუალო-სპეციალური განათლების სამინისტროს, ჯანდაცვის სამინისტროს, სოფლის და ნყლის მეურნეობის სამინისტროს, სახალხო განათლების სამინისტროს კომპეტენციას. ამ უწყებების მიერ ფორმირდება ინოვაციური ტექნიკური პროგრამები იმ სამეცნიერო-ტექნიკური პრობლემებიდან გამომდინარე, რომლებიც არსებობს შესაბამის დარგებში.

სამინისტროების პროგრამები ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტის და იმ სამეურნეო საქმიანობის სუბიექტების საშუალებათა ხარჯზე, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ინოვაციური საქმიანობით.

უფლებების დაცვის სფეროში ინტელექტუალური საკუთრების ობიექტების მიმართ ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის ჩამოყალიბება და რეალიზაცია ხდება სახელმწიფო სასპატენტო უწყების მიერ, ხოლო სტანდარტიზაციის და მეტროლოგიის საკითხებით დაკავებულია სააგენტო „უზსტანდარტი"

უზბეკეთი შეუერთდა ინტელექტუალური საკუთრების სხვადასხვა უნივერსალურ საერთაშორისო კონვენციას და მსოფლიო ორგანიზაციის ხელშეკრულებებს _ სამრენველო ნიმუშების საერთაშორისო კლასიფიკაციის დანესებაზე ლოკარნის შეთანხმებას, სახპატენტო უფლების ხელშეკრულებას, მადრიდის შეთანხმების პროტოკოლს ნიშნების საერთაშორისო რეგისტრაციაზე, რაც ხელს შეუწყობს მსოფლიო სისტემებში ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის ეროვნულ სისტემაში ინტეგრაციას.

ამჟამად უზბეკეთის იუსტიციის სამინისტრო ამზადებს ინტელექტუალური საკუთრების ეროვნული სტანდარტის და მეთოდური მითითებების შეფასებებს, რომლებიც მიმართულია ინოვაციური შემუშავებების კომერციალიზაციის ხარისხის ამაღლებისკენ.

გეგმავენ ინოვაციურ შემუშავებებს, მათ შორის თავისუფალი ინდუსტრიულ-ეკონომიკური ზონის (თიეზ) „ნაოის" ფარგლებში. ცნობისათვის: თიეზ „ნაოი" დაფუძნდა უზბეკეთის პრეზიდენტის ბრძანებულებით № ПБ _ 4059 (02.12.2008) უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად, რათა სასურველი პირობები შექმნილიყო მაღალტექნოლოგიური ნარმოებების ორგანიზაციისა და სანარმოო, სატრანსპორტო-სატრანზიტო და სოციალური ინფრასტრუქტურის სამრენველო პოტენციალის განვითარებისთვის. სანარმოო კომპლექსის ტერიტორია 556 ჰექტარია.

თაეისუფალი ზონის ფარგლებში უცხოელი ინვესტორებისთვის დადგენილია შელავათიანი საბაჟო და საგადასახადო რეჟიმი, მათ შორის საკალუტო ოპერაციების ჩატარება, აგრეთვე ზონის ტერიტორიაზე უცხოელი სპეციალისტების დაუბრკოლებელი ყოფნა. თაეისუფალი ზონის ფუნქციონირების ვადა 30 ნელია მისი შემდგომი გაგრძელების შესაძლებლობით. თიეზ „ნაოიში" რეგისტრირებული სამეურნეო სუბიექტები თავისუფლდება მინის გადასახადის და ინფრასტრუქტურის განვითარების გადასახადისგან, ასევე ერთიანი საგადასახადო (მცირე სანარმოებისთვის) და საკალდებულო გადახდისგან რესპუბლიკის საგზაო ფონდში, სასკოლო განათლების ფონდში შეტანილი პირდაპირი ინვესტიციების მოცულობისას 3 მლნ ევროდან 10 მლნ ევრომდე 7 ნლით და 10 მლნ ევროდან 30 მლნ ევრომდე 10 ნლით; აქედან შემდგომი 5 ნელი გადასაბადის დადგენილი განაკეეთების შემცირებით მოგებაზე, 30 მლნ ევროზე _ 15 ნლით და შემდგომ 10 ნელინადში მოგებაზე გადასახადის დადგენილი განაკეეთის შემცირებით.

თიეზ „ნაოიში" ივარაუდება 5 ძირითადი მიმართულების განვითარება, ესენია:

- მანქანათმშენებლობა
- ავტომშენებლობა,
- პლასტიკური და პოლიმერული ნაკეთობების ნარმოება,
- კვების მრენველობა
- სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის გადამუშავება,
- ელექტრონიკა,
- ფარმაცევტიკა
- მედიცინა.

ახლა თიეზ „ნაოიში" რეალიზდება დაახლოებით 20 პროეექტი, რომელთა საერთო ღირებულება 160 მლნ დოლარზე მეტია. ინვესტორების სახით გამოდის ისეთი ქვეყნების კომპანიები, როგორებიცაა: სინგაპური, ჩინეთი, სამხრეთ კორეა, ინდოეთი, ომანი და გაერთიანებული არაბული ემირატები. რუსეთის ფედერაციის სანარმოები დღემდე ნარმოდგენილი არაა ინვესტორების ან პროდუქციის მნარმოებლების სიებში.

სპეციალიზებული განყოფილებები, რომლებიც პასუხს აგებს ინოვაციურ განვითარებაზე, მოქმედებს სხვადასხვა მსხვილ სახელმნიფო სააქციო კომპანიაში („OZLITINEF GAS", „OZKIMYOSANOST" და ა.შ.).

საქართველოს ეკონომიკის მოდერნიზაციის ამოცანების ინტერესებისთვის მიზანშენონილად მიგვაჩნია ურთიერთქმედება უზბეკეთის რესპუბლიკის შემდეგ სტრუქტურებთან:

1. უზბეკეთის რესპუბლიკის მინისტრთა კაბინეტთან არსებული ტექნოლოგიის განვითარების კოორდინაციის კომიტეტი;

2. უზბეკეთის რესპუბლიკის მინისტრთა კაბინეტთან არსებული ტექნოლოგიის ტრანსფერის კომიტეტი;

3. თავისუფალი ინდუსტრიულ-ეკონომიკური ზონა (თიეზ) „ნავოის“ დირექცია;
4. უზბეკეთის რესპუბლიკის მეცნიერებათა აკადემია;
5. უზბეკეთის რესპუბლიკის სავაჭრო-სამრეწველო პალატა.



უკრაინა

ტექნოპარკები

უკრაინის მოდერნიზაციის ეროვნული სტრატეგიის მთავარ მიზნად გამოყოფენ ქვეყნის გასვლას მდგრადი განვითარების ტრაექტორიაზე მოსახლეობის ყველა ფენისთვის კეთილდღეობის და ცხოვრების ხარისხის ზრდისათვის. დასახული მიზნის მიღწევის საფუძველია მაკროეკონომიკური სტაბილურობა და სასურველი პირობების შექმნა მეწარმეობის განვითარებისთვის, აგრეთვე ინფრასტრუქტურული შეზღუდვების მოხსნა და ეკონომიკის კარდინალური მოდერნიზაცია განხეთქილების შემცირებაზე კონკურენტუნარიან სანარმოში ძირითად სამრეწველო კონკურენტებთან.

დღეისათვის შეიძლება გამოყოთ შემდეგი სამრეწველო კლასტერები:

1. ე.ო. პატონის სახელობის ელექტროშედუღების ინსტიტუტი. მისი დამფუძნებლებია: სამეცნიერო-ტექნოლოგიური კომპლექსი „ე.ო. პატონის სახელობის ელექტროშედუღების ინსტიტუტი“, ნან-უკრაინა; „ტიტანი“, სერტიფიკაციის ცენტრი „სეპროზი“, „ინოვაციათა განვითარების ცენტრი“ და სხვ. ამ კლასტერის მომსახურების სფეროა: სამეცნიერო-კვლევითი და საპროექტო-საკონსტრუქტორო სამუშაო ხელშეკრულებების მიხედვით; საბოლოო პროდუქციის დამზადება (შემდუღებელი მასალები და მოწყობილობა); შემდუღებელი სამუშაოების შესრულება და შესადუღებელი კონსტრუქციების დამზადება; გარდა ამისა, ატესტაცია, სერტიფიკაცია, ტექნიკური ექსპერტიზა შედუღებით ნარმოებაში; სწავლება: პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. ტექნოპარკის სპეციალიზაციაა: ენერგოეფექტიანი და რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიები, მოწყობილობა და კონსტრუქციები; ელექტრომეტალურგია, ჯართის გადამუშავების ტექნოლოგია, მეტალურგიული ნედლეულის გამდიდრება, საბოლოო მეტალურგიული პროდუქციის ხარისხის ამაღლება; სარაკეტო-კოსმოსურ დარგებში, ასევე გემთმშენებლობაში, სარკინიგზო და საზღვაო ტრანსპორტში ახალი ტექნიკის თანამედროვე მანქანები, მექანიზმები და საშუალებები; მინის დამამუშავებელი და მოსაკლის ასაღები ტექნიკა გაზრდილი რესურსით შედუღების ტექნოლოგიის და სამუშაო ორგანოების განმტკიცების ხარჯზე; შესადუღებელი და მონათესავე პროცესები მშენებლობისას, გზების, ხიდების და სატრანსპორტო სისტემების ექსპლოატაციის და რეკონსტრუქციის დროს, მათ შორის მილსადენების; გარემოს და ადამიანის გაჯანსაღება, მათ შორის აერო-, ჰიდრო-, გეოეკოლოგიაზე შემდუღებელი წარმოების ტექნოგენური გავლენის შემცირების ხარჯზე, აგრეთვე შედუღების და მონათესავე ტექნოლოგიის გამოყენება მედიცინაში.

2. სამეცნიერო-ტექნიკური კონცერნი ნან-უკრაინის „მონოკრისტალების ინსტიტუტი“. დამფუძნებლები: სამეცნიერო-ტექნიკური კონცერნი ნან-უკრაინის „მონოკრისტალების ინსტიტუტი“ და 27 სანარმო ხარკოვიდან, კიევიდან და სუმიდან.

მისი მომსახურების სფეროებია: სამკურნალო აბების შემუშავებისთვის გამოყენებული კომპონენტების გაშრობა; ბიოლოგიური ობიექტების გაშრობა (კენკროვანი ნაყოფი, სამკურნალო მცენარეები); ფხვიერი ორგანული და არაორგანული ნივთიერებები (მაგალითად, სხვადასხვა სახის სახამებელი); ფარმაცევტული მრენველობის პროდუქცია. ტექნოპარკის სპეციალიზაციაა: ფუნქციური მასალები, მედიცინა და ბიოტექნოლოგია, მანქანათმშენებლობა და ხელსაწყოთმშენებლობა; ენერგეტიკა; მასალები, ხელსაწყოები, აღჭურვილობა და ტექნოლოგია გარემოს მონიტორინგისა და დაცვისთვის, დამნაშავეობასთან ბრძოლის ტექნიკური საშუალებები.

3. ნახევარგამტარების ტექნოლოგია და მასალები, ოპტოელექტრონიკა და სენსორული ტექნიკა. მისი დამფუძნებელია ნან-უკრაინის ნახევარგამტარების ფიზიკის ინსტიტუ-

ტი.

მის მომსახურების სფეროა: ფინანსურ-საკრედიტო მომსახურება; სანარმოს აქმიანობის ორგანიზაცია; მონყობილობების ნარდგენა; საკონსულტაციო მომსახურება.

ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: სანყისი ნედლეულის მიღება და დამუშავება, ნახეარგამტარების დამზადება. დიელექტრული, ელექტროგამტარი და მრავალშრიანი სტრუქტურები მათ საფუძველზე, მათგან დამზადებული ელექტრონული ტექნიკა, რომელიც გამოიყენება მრენველობასა და ყოფაში; სენსორებით აღჭურვილი მონყობილობები, მანქანები, აგრეთვე ტექნოლოგიური პროცესების და ნარმოებების კონტროლის და მართვის ენერგო- და რესურსდამზოგავი სისტემები მანქანათმშენებლობაში, მეტალურგიაში, ტრანსპორტში, ავია- და სარაკეტო-კოსმოსურ ტექნიკაში, ნაეთობის და გაზის მრენველობაში, აგროსამრეწველო კომპლექსში; ინფორმაციის რეგისტრაციის, დამუშავების, შენახვის და გავრცელების სისტემები, ინფორმაციის, ფასიანი ქაღალდების, დოკუმენტების, საქონლის, მომსახურების დაცვის სისტემები, აგრეთვე ტექნოლოგიები, მასალები და ელემენტები მათ დასამზადებლად; ელემენტები, ხელსანყოები, სისტემები და მათ საფუძველზე დამზადებული ნაკეთობები ბიოლოგიური, ქიმიური, ტექნოლოგიური გარემოს დიაგნოსტიკისა და შეცნობისთვის, რათა ისინი გამოვიყენოთ ბიოტექნოლოგიებში, მედიცინაში, ფარმაცევტიკაში, კვების და გადამამუშავებელ მრენველობაში, ეკოლოგიურ მონიტორინგში; ტექნოლოგია, მათ შორის რულონის, საფარელის დამზადება, ფირის და შესაფუთი მასალები, აგრეთვე ნაკეთობები მათგან პოლიგრაფიული, ელექტრული, ფარმაცევტული, კვების და გადამამუშავებელი მრენველობისთვის; მიკრო- და ოპტოელექტრონიკის ნაკეთობები, მათ შორის გასანათებელი და შუქსიგნალის აპარატურა, კავშირგაბმულობის ტექნიკის საშუალებები, ასევე კომპიუტერული, რადიოელექტრონული და სატელევიზიო ტექნიკის, ამაში შედის კონკურენტუნარიანი მოდელების ნარმოების შემუშავება და ორგანიზაცია, ტელევიზორები მაკომპლექტებელი ელემენტების გამოყენებით; უახლესი ტელესაკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, საინფორმაციო-ანალიტიკური სისტემები, ტექნიკური საშუალებები, მათ შორის ციფრული, პროგრამული პროდუქტები, საინფორმაციო და ტელესაკომუნიკაციო მომსახურების განევა, რომელიც მიმართულია ნარმოების ორგანიზაციის სრულყოფისა და ადამიანის ცხოერების გაუმჯობესებისკენ.

4. ღია ტიპის სააქციო საზოგადოება ტექნოლოგიური პარკი „Углемаш" (დონეცკი). მისი მომსახურების სფეროა: კონსულტაცია, მონყობილობების, ფართობების გაცემა, სანარმოს საქმიანობის ორგანიზაცია, საფინანსო-საკრედიტო მომსახურება.

ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: ახალი ტექნიკის და ტექნოლოგიის შექმნა და დანერგვა, არსებულის მოდერნიზაცია სათბობ-ენერგეტიკული კომპლექსის განსავითარებლად, ასევე კოქსქიმიური, მეტალურგიული, სამთამადნო, ქიმიური დარგების, მანქანათმშენებლობის, სამშენებლო ინდუსტრიის, აგროსამრენველო კომპლექსის ტექნოლოგიური ტრანსპორტის, მოსახლეობის ჯანმრთელობის, პროფილაქტიკისა და რეაბილიტაციის, ნახშირის, მადნის და არასამადნო სასარგებლო ნიაღისეულის მოპოება, მინოდება და გადამუშავება; ახალი ფუნქციური და საკონსტრუქტორო მასალების ნარმოება, გამოყენება და დამუშავება, მათ შორის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის (სოიო, panca), მეორადი ენერგორესურსების (შახტის მეთანის, შახტის ნყლის და პაერის ენერგია), ნარმოების ნარჩენების (მათ შორის ნახშირის გამდიდრების და მეტალურგიული პროცესების), ენერგო-(ენერგიის ალტერნატიული ნყაროები, ტექნოლოგია ნყალბადის გამოყენებით), რესურს- და მასალათდაზოგვის; ნარმოების, შრომის დაცვის და ცხოველქმედების ეკოლოგიურად სუფთა პირობები, მათ შორის გაზრდილი საფრთხის პირობებში მუშაობის დროს; სამეცნიერო-კვლევითი და სამეცნიერო-საკონსტრუქტორო მუშაობა მონყობილობის უახლესი საშუალებების, სისტემების და კომპლექსების შექმნაზე ტექნოლოგიების და მასალების ტექნოპარკის საქმიანობის მიმართულებების მიხედვით.

5. ტექნოლოგიური პარკი „ტექნიკური თბოფიზიკის ინსტიტუტი" (კიევი). დამფუძნებლები: უკრაინის ერონული მეცნიერებათა აკადემიის თბოფიზიკის ტექნიკური ინსტიტუტი, კიევის სახელმნიფო საქალაქო ადმინისტრაცია.

მომსახურების სფეროა: ინოვაციური პროექტების ორგანიზაციული საინფორმაციო-საკონსულტაციო უზრუნველყოფა; ინტელექტუალური საკუთრების ობიექტების საპატენტო დაცვა; ინტერესების დაცვა; ინოვაციური აუდიტი და ინოვაციური მარკეტინგი;

ინოვაციური პროექტების ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ნაწილების გაფორმება; სანარმოს საქმიანობის ორგანიზაცია; ფინანსურ-საკრედიტო მომსახურება.

ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: თბოენერგეტიკა, არატრადიციული ენერგეტიკა, ენერგო- და რესურსდამზოგავი თბოტექნოლოგიები, სამრენველო ეკოლოგია.

6. ტექნოლოგიური პარკი „უკრინფოტექი" (კიევი). მომსახურების სფერო: ინტერესების დაცვა, საკონსულტაციო მომსახურება, საფინანსო-საკრედიტო საქმიანობა. ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: ეროვნული ტელესაკომუნიკაციო-საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის სამეცნიერო უზრუნველყოფა, ინფორმაციის გადაცემის უახლესი ტექნოლოგიები, ტელესაკომუნიკაციო-საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის წარმოებისა და ექსპლოატაციისთვის ტექნოლოგია.

7. ტექნოლოგიური პარკი „ინტელექტუალური საინფორმაციო ტექნოლოგიები" (კიევი). ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: ინტელექტუალური საინფორმაციო ტექნოლოგიები რთული პროცესების მართვისთვის, კერძოდ, სახელმწიფო მართვის სფეროში; ინტელექტუალური საინფორმაციო ტექნოლოგიები, გარემოს და მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის სისტემები; პერსონალური კომპიუტერების და სხვა გამოთვლითი ტექნიკის სისტემური და ფუნქციური მათემატიკური უზრუნველყოფა, გამოთვლითი ტექნიკის ახალი საშუალებების შემუშავება და შექმნა, მონაცემთა დამუშავება და გადაცემა; ინტელექტუალური საინფორმაციო ტექნოლოგიები და სისტემები ენერგეტიკისა და ენერგომომარაგებისთვის; საინფორმაციო ტექნოლოგიები მანქანა- და ხელსაწყოთმშენებლობისთვის; სატრანსპორტო სისტემები; მშენებლობა და რეკონსტრუქცია; საინფორმაციო ტექნოლოგიები და სისტემები სოფლის მეურნეობის და გადამამუშავებელი მრენველობის მაღალტექნოლოგიური განვითარებისთვის; ინტელექტუალური ტექნოლოგიების ფორმირება და საინფორმაციო რესურსების ეროვნული ინტეგრირებული სისტემების გამოყენება; საინფორმაციო ტექნოლოგიები და სისტემები მეცნიერებაში, განათლებასა და კულტურაში.

8. ტექნოლოგიური პარკი „კიევის პოლიტექნიკა" (კიევი). დამფუძნებელი: „კიევის პოლიტექნიკური ინსტიტუტის" ეროვნული ტექნიკური უნივერსიტეტი.

მომსახურების სფერო: ფინანსურ-საკრედიტო საქმიანობა; სარეკლამო-საინფორმაციო მომსახურება; სანარმოს საქმიანობის ორგანიზაცია; სწავლება; კონსულტაცია.

ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: კომპიუტერული და ტელესაკომუნიკაციო ტექნოლოგიები სწავლებისთვის, სამეცნიერო კვლევებისთვის, მიკროელექტრონიკისა და ნანო-ტექნოლოგიებისთვის; ენერგო- და რესურსდამზოგავი ახალი და არატრადიციული ტექნოლოგია; დაბალი ხარისხის სანთავის ეფექტიანი გამოყენების ტექნოლოგია; გარემოს დაცვა, ეკოლოგიური პრობლემების ინჟინრული და ბიოტექნიკური შემუშავებები; სამრენველო დანიშნულების ქიმიური ტექნოლოგიის სრულყოფა, მასალების მიღება ახალი ფუნქციური შესაძლებლობებით; თანამედროვე ტექნიკური კომპლექსები და სისტემები, მათ შორის სპეციალური დანიშნულების.

9. ტექნოპარკი „იავორივი". დამფუძნებლები: ლვოვის საოლქო და იავორივის რაიონული სახელმწიფო ადმინისტრაცია; სახელმწიფოს დასავლეთი უკრაინის ნან-ტექნოლოგიის სამეცნიერო ცენტრი; მეცნიერების ხელშეწყობის ფონდი; სახელმწიფო უნივერსიტეტი „ლვოვის პოლიტექნიკი"; საინვესტიციო კომპანია „ტალიჩის ინვესტიციები" და სხვ. მომსახურების სფერო: ინტერესების დაცვა; კონსულტაცია; სწავლება; ფართობების გაცემა; სანარმოს საქმიანობის ორგანიზაცია; საფინანსო-საკრედიტო საქმიანობა.ტექნოპარკის სპეციალიზაცია: ახალი მასალები; ზუსტი ხელსაწყოთმშენებლობა; ენერგოდამზოგავი ტექნოლოგიები; კომპიუტერული ტექნოლოგიები და ტელეკომუნიკაცია; ელექტრონიკა; ოპტოელექტრონიკა; ბიოტექნოლოგია სოფლის მეურნეობასა და მედიცინაში; ჯანდაცვა; გარემოს დაცვა.

გამოყენებული ლიტერატურა

ა) ქართულ ენაზე

1. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, ნიგნი I, სახელ-მძღვანელო, თბ., 2015.
2. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი, ნიგნი II, სახელ-მძღვანელო, თბ., 2015.
3. ბარათაშვილი ე., კვაბზირიძე თ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., სახელმნიფო ინვესტიციების ეკონომიკურ-სამართლებრივი რეგულირება, სახელმძღვანელო,, თბ., 2015.
4. ჯოლია გ., კრეატიული ეკონომიკა და განვითარება, მონოგრაფია, თბ., 2015.
5. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., კონფლიქტის მენეჯმენტის თავისებურებანი, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია "ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალური პრობლემები", კონფერენციის შრომათა კრებული, ქ.ახალციხე, სამცხე-ჯავახეთის სახელმნიფო უნივერსიტეტი, 5-6 ივნისი, 2015.
6. მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ცოდნის მენეჯმენტის თავისებურებანი და პერსპექ-ტივები, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია "თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია და პარაქტიკა", კონფერენციის შრომათა კრებული, ქ.ბათუმი, ბათუმის ნავიგაციის სასნავლო უნივერსიტეტი, 24 ივნისი, 2015 წელი
7. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილების მიღების პროცესის მიმოხილვა, მნიშვნელობა და მაბასიათებლები. ჟურნ. „ახალი ეკონომისტი", №1, თბ., 2015.
8. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მეთოდოლოგიური მიდგომები გადანყვეტილების მიღების პრობლემებისადმი თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნ. „ეკონომიკა", თბ., №3-4, 2015.
9. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რეალიზების ტექნოლოგიები, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა", №2(20), თბ.,2015.
10. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., ნატროშვილი ნ., ინოვაციური ბიზნესი და ინსტიტუციონალიზმი, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა", №2(20), თბ., 2015.
11. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტისსისტემაში გადანყვეტილებისმიღებისპროცესის განსაკუთრებულობა, ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი", №2, თბ., 2015.
12. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., დემოგრაფიულიცვლილებების მნიშვნელობა თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებაში. მეორე საერთაშორისო ეკონომიკური კონფერენცია IEC-2014, „ეროვნული ეკონომიკის განვითარების მოდელები: გუშინ, დღეს,ხვალ",თბილისი. სტუ. 17-18 ოქტომბერი, 2014 ნელი. ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი", №3, თბ.,2014.
13. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., სერვისული ფირმების მენეჯმენტის თავისებურებანი, საერთაშორისო სამეცნიეროკონფერენცია „თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა", ქ. ბათუმი, კონფერენციის მოხსენებათაკრებული, 17-18 ოქტომბერი, ბათუმი, 2014.
14. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილების მიღების ხელოვნება ბიზნეს პროცესების მართვაში, ჟურნ. „ახალი ეკონომისტი", №1, თბ.,2014.
15. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., გადანყვეტილების მიღების თეორია და პრაქტიკა თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნ. „ეკონომიკა", №3-4, თბ., 2014.
16. ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ცოდნის საზოგადოება და ცოდნის ეკონომიკა თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებაში, ჟურნ.„ბიზნეს-ინჟინერინგი",თბ., №2, 2014.

17. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი.,** მენეჯმენტის პარადიგმები და მათი მონაცვლეობა, 4 (34), ჟურნ.„სოციალური ეკონომიკა" თბ., 2014.
18. **მარიდაშვილი მ.,** ლიდერობა და გუნდური მუშაობა ბიზნეს პროცესების მართვაში, ,ჟურნ.„სოციალური ეკონომიკა", 6 (36), თბ., 2014.
19. **ბარათაშვილი ე.,** შედარებითი მენეჯმენტი თანამედროვე ბიზნესში პირველი საერთაშორისო ეკონომიკური კონფერენცია ,,ეროვნული ეკონომიკის განვითარების მოდელები:გუშინ, დღეს და ხვალ" თბილისი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი 17-18 ოქტომბერი 2013;
20. **ბარათაშვილი ე., ბოლქვაძე ა.,** საქმიანი კულტურა-შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი ჟურნალი ,,ეკონომიკა"№7, 2013;
21. **ბარათაშვილი ე., ბოლქვაძე ა.,** შედარებითი მენეჯმენტი თანამედროვე ბიზნესის მართვაში, ჟურნალი ,,ახალი ეკონომიკა"№2, 2013;
22. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ.,** მენეჯმენტის ისტორიული ასპექტები დინამიკურ სტილში,„ახალი ეკონომისტი" №3(30), 2013;
23. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი.,** მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხისათვის, ჟურნ. სოციალური ეკონომიკა", №4-5, თბ., 2013. გვ. 93-98.
24. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი.,** თანამედროვე მენეჯმენტის კრიტერიუმების საკითხისათვის, ჟურნ. „ეკონომიკური პროფილი", ქუთაისი, №13; 2013, გვ. 38-43.
25. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი.,** თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარების ტენდენციები, ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი", №4, თბ., 2013, გვ. 253-258
26. **ბარათაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ.,, აბრალავა თ.,** ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა.თბილისი, 2012;
27. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ.,** ინოვაციური მენეჯმენტის რეგიონული ასპექტები, ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა", თბილისი, №1(19), 2012.
28. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ.,** ტექნოლოგიური აუდიტის მეთოდიკა ბიზნესში,ჟურნ. „სოციალურიეკონომიკა", №2(20),თბ.,2012.
29. **ბარათაშვილი ე., მარიდაშვილი მ.,** ტექნოლოგიური აუდიტი ბიზეს-იდეის კომერციალიზაციის პროცესში , ჟურნ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი", №2, თბ., 2012.
30. **ჯამაგიძე ლ., პაპაჩაშვილი ნ., შაბურიშვილი შ.,** სიხარულიძე დ., საერთაშორისო ბიზნესის სოციო-კულტრურული გარემო საქართველოში, გამომც. ,,უნივერსალი", თბ., 2011;
31. **ბარათაშვილი ე.,** ბიზნესგარემოს ეროვნულ-კულტურული მოდელები საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია.„საერთაშორისობიზნესისსოციოკულტურულიგარემო". თბილისი, 28 თებერვალი, 2011;
32. **ბარათაშვილი ე.,** კულტურების კლასტერიზაცია საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია.„საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო". თბილისი, 28 თებერვალი, 2011;
33. **ბარათაშვილი ე.,** ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების რეტროსპექტივა და პერსპექტივა: შედარებითი ანალიზი,სახელმძღვანელო, გამომცემლობა სოხუმის სახ. უნივერსიტეტი თბ. 2011;
34. **ბარათაშვილი ე., აბრალავა თ.,** კლასტერი, როგორც კონკურენტუნარიანობის მართვის ინსტრუმენტი, ჟურნ. „ეკონომიკა".№1, 2011;
35. **ბარათაშვილი ე.,** საქართველოს ევროკავშირთან ინტეგრაციის ეკონომიკურ-პოლიტიკური ნაბიჯები. ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა" №3.2010 ;
36. **ბარათაშვილი ე.,** გეოპოლიტიკური გარემოს რეგიონული თავისებურებები გლობალიზაციის კონტექსტში. საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე: „მსოფლიო ახალი წესრიგი და კავკასია"სექცია: „მსოფლიო ახალი წესრიგი და კავკასიის გეოეკონომიკური სივრცე" საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი 23-25 აპრილი 2009;

37. ბარათაშვილი ე., ასათიანი თ., ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის ქვეყნების კლასიფიკაცია და მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის პროცესების შედარებითი ანალიზი (საქართველოს და დსთ-ს ქვეყნების მაგალითზე) ჟურნ. „ეკონომიკა" №1-2, 2009;
38. ბარათაშვილი ე., „სამხრეთ კავკასიის რეგიონალიზმი და გლობალიზაცია საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე: „მსოფლიო ახალი ნესრიგი და კავკასია" სექცია: „მსოფლიო ახალი ნესრიგი და კავკასიის გეოეკონომიკური სივრცე" საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 23-25 აპრილი, 2009;
39. ბარათაშვილი ე., „სამხრეთ კავკასიის რეგიონალიზმი და გლობალიზაცია საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე: „მსოფლიო ახალი ნესრიგი და კავკასია" სექცია: „მსოფლიო ახალი ნესრიგი და კავკასიის გეოეკონომიკური სივრცე" საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი 23-25 აპრილი 2009;
40. ბარათაშვილი ე., აბრალავა ა., ტრანსფორმირებადი ეკონომიკის ქვეყნების კლასიფიკაცია და მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის პროცესების შედარებითი ანალიზი (საქართველოს და შავი ზღვის აუზის ქვეყნების (ბისეკი) მაგალითზე) ჟ. „საქართველოს ეკონომიკა" №1, 2009 წ. დამოუკიდებელი სახელმწიფოთა თანამეგობრობის კრიზისი და ეროვნული ეკონომიკური პოლიტიკა ჟურნ. „სოციალური ეკონომიკა" №2, 2009;
41. ბარათაშვილი ე., შედარებითი ანალიზის როლი გარდამავალი ეკონომიკის შესწავლაში, ჟურნ. „მეცნიერება და ტექნოლოგიები"№1-2, თბ. 2008;
42. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ., ბულია ლ., კომპარატივისტიკული მენეჯმენტი, ჟურნ. „ეკონომიკა"№10, 2008;
43. სილაგაძე ა., ეკონომიკურ მოძღვრებათა ისტორია სახელმძღვანელო, თბ., 2007;
44. ბარათაშვილი ე., ნადარეიშვილი ნ., ძიძიკაშვილი ნ., ლასტერიზაციის თეორიული საფუძვლები და მათი დანერგვის ნინაპირობები, ჟურნ. „საქართველოს ეკონომიკა", 2007,№9,10;
45. ბარათაშვილი ე., საერთაშორისო ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო მეურნეობის ლიდერები, მონოგრაფია. საქართველოს საინჟინრო აკადემია. გამომცემლობა „რუბიკონი" 2000;
46. ბარათაშვილი ე., საქართველოს გეოპოლიტიკური გარემო – შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში ინტეგრირების განმსაზღვრელი ფაქტორი, მონოგრაფია, საქართველოს საინჟინრო აკადემია, გამომცემლობა „რუბიკონი" 1999;

ბ)ინგლისურ ენაზე

47. *Alderfer C An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. — N. Y.,1969;*
48. *AllportG. W., Vernon P. E.*and*LindzeyQ. A* Study of Values. — Boston: Houghton Mifflin, 1960;
49. *Axelsson R., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C.* Decision Style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // British Journal of Management, 1991, Vol. 2;
50. Baratashvili E., Potential of Comperative Management and Aspects of its Application in Georgia, International Scientific Index 17, Paris, France, July 20-21, 2015.
51. *Bakowski B.,Siemaszko A.,Snarska-Swiderska M.*Jakzostacregio nemwiedzyiinnowacji. Warszawa,2007;
52. *Bamevik P., Taylor W.* The logic of global business // Harvard Business Review, March- April 1991;
53. *B. and N.* Red cadres and specialists as modern managers: an empirical assessment of managerial competencies in China // The International Journal of Human Resource Management, May 1994, Vol. 5, No. 2;
54. *Barkley D. L., Henry M. S* Advantages and Disadvantages of Targeting Industry. Clusters Clemson: Clemson University, 2001;
55. *BarsouxJ.-L., Lawrence P.* French Management: Elitism in action. — London: Cassell, 1997;
56. *BarsouxJ.-L., Lawrence P.* Management in France. — London: Cassel, 1990;

57. *Barsoux J.-L., Lawrence P. Op. cit;*
58. *Barsoux J.-L., Lawrence P.* The Making of a French manager // Harvard Business Review, 1991, July-August;
59. *Bartlett C. A. and Ghoshat S.* Transnational Management. 3-rd Ed. — Barr Ridge, IN.: Irwin/ McGraw-Hill, 2000 3rd Ed. — London: Penguin Books, 1990;
60. *Bass B. M.*Leadership in different cultures // Stogdill's handbook of leadership, — N. Y., Free Press, 1981;
61. *Bass B. M., Burger P.* Assessment of Managers: An International Comparison. — N. Y.: Free Press, 1979;
62. *Bergmann A.* Le "Swiss way of management", ou les evidences caches des entreprises suisses. — Paris, 1994;
63. *Birkinshaw J.* The Art of Swedish Management // Business Strategy Review, Summer 2002, Vol. 13, Issue 2;
64. *Bjerkholt O., LorentsenL., Strom S.* Using the Oil and Gas Revenue: the Norwegian Case. Oslo, 1982;
65. *Boyacigiller N. A., Adler N.J.* The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context // Academy of Management Review, April 1991, Vol. 16, Issue 2;
66. Braaten D. Walsh,J.— Houston: Gulf Publishing Company, 1994;
67. *Brodbeck F. C., Frese M.,JavidanM., Kroll F. G.* Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance // Academy of Management Executive, February 2002, Vol. 16, Issue 1;
68. *Brunstein I.* (ed.). Human resource management in Western Europe. — Berlin: de Gruyter, 1995;
69. *Calori R., De WootP.* (eds.). A European management model: beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994;
70. *Cassis Y., CrouzetF.,Gourvish T.* (eds.) Management and business in Britain and France: The Age of the corporate economy. — Oxford: Clarendon Press. 1995;
71. *Chai Y.-H.* The Need to Promote 'Total Innovation~// Korea Focus. 2003. Novem- ber-December;
72. *Chang C. S., Chang N.J.* The Korean management system: cultural, political, economic foundations. — Westport, CT: Quorum books, 1994;
73. *Chen M.* Asian Management Systems. — London: Routledge, 1995;
74. *ChildJ.* Organization. — London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1988;
75. *Cho Y., Yoon J.* The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture // Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4;
76. *Chung K. H., Lee H. C.,JungK. H.* Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. — Berlin and New York: Walter de Gruyter, 1997;
77. *Commons J. K.*Institutional Economics // American Economic Review. Vol. 21. 1934;
78. *Crystal D.* English as a global language. — Cambridge: Cambridge University Press, 1997;
79. *Czamiawska-Joerges B.* Swedish Management // International Studies of Management & Organization, Spring 1993, Vol. 23, Issue 1;
80. *Deresky H.* Global Management: strategic and interpersonal. — Upper-Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2002;
81. *Dickson J.* Top managers' beliefs and rationales in participation // Human Relations, 1982, v. 5, № 3;
82. *D'Iribarne P.* La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationals. — Paris: Editions du Seuil, 1989;
83. *Dudarev G., Boltramovich S., Filipppov P., Hemesniemi H.* Advantage Northwest Russia. New Growth Center of Europe? — Helsinki: Sitra, 2004;
84. *Dudarev G., Hemesiemi H., Filippov P.* Emerging Cluster of the Northern Dimension // Competitive Analysis of the Northwest Russian. — Helsinki: ELTA, Talousticto Oy, 2002;
85. *Ebster-Grosz D., Pugh D. S.* Anglo-German business collaboration: Pitfalls and potentials. — London: Macmillan, 1996;
86. *Efremov D., Sminyagin D~ Valerianova0.,Hemesniemi H.* ESCO Companies in Northwest Russia: Legal Issues and Organizational Schemes. — Helsinki: ELTA, 2004;

87. Energy Overview of the Republic of Finland. Department of Energy of the United States of America, 2004;
88. Energy Vision 2030 for Finland VTT Energy. — Helsinki: Edita, 2003;
89. Energy YEAR 2005. Finnish Energy Industries;
90. ERP in Banking 2005 — An Empirical Survey, based in research conducted from March to September 2004 by European Business School (EBS);
91. EU Tax Overview, KPMG European Tax Center, Amsterdam, 1995;
92. *Farmer R. N.*and *Richman B. M.*Comparative Management and EconomicProgress.Homewood, Ik: Irwin, 1965;
93. *Fey C. F.*Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia. — St.-Petersburg, SSE in St.-Petersburg, 2000 (preprint);
94. *Filippov P., Dudurev G., Osipov A.* Energy: Raw Materials, Production, Technology// Competitive Analysis of the Northwest Russian. Helsinki: ELTA, Taloustieto Oy, 2003;
95. *Financial Times MBA*— 2006 *INSEAD* занимает 8-еместо, оставивпозади*MITSloan, Yale School of Management* (см.: Ведомости. 30 января 2006);
96. *GetzbergF,*The Motivation to Work. — N. Y.: Wiley, 1967;
97. *Geppeit M., Matten D., Williams K.* (eds.) Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2002;
98. *GeppertM., Matten D., Williams K.* (eds.) Challenges for European management in a global context: experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2002;
99. *Ghoshal S., Butler C.*,KAOCorporation. INSEAD case, 1991;
100. *GlecknanH.*A rich stew in the melting pot // Business Week, 31 August 1998;
101. *Glouchevitch* P. Juggernaut, the German way of business: Why it is transforming Europe and the World. — N. Y.: Simon and Shuster, 1992;
102. Glozier Comparing Structues and Comparing//European Contributions to Organization Theory/Ed. be G. Hofstede and S. Kassem. — Van Gogenm, 1976;
103. *Glunk U., Wilderom C.* Finding the key to German-style management // International Studies of Management and Organization, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3;
104. *Glunk U., Wilderom C.* Op. cit;
105. *Godkin L., EndohM.*An analysis of Japan-focused cross-cultural management //Journal of Education for Business, November/December 1995, Vol. 71, Issue 2;
106. *Gordon C.* The Business culture in France. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996;
107. *Graddol D.* The Future of English? A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21 st century. — London: The British Council, 1997;
108. *Gustavsson B.* The Human Values of Swedish Management //Journal of Human Values, 1995, Vol.l, No 2, 1995;
109. *Hall E.*Beyond culture, N. Y., 1976;
110. *Hall E.* Hidden Differences: Studies in International Communication. — Hamburg: Gruner&Jahr, 1985;
111. *Hall E.*The silent language. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1959;
112. *Hall E. T., Hall M. R.* Understanding cultural differences. — Yarmouth, ME: Intercultural press, 1990;
113. *Hall P. A., Soskice D.*An Introduction to Varieties of Capitalism // Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. — N.Y., Oxford University Press, 2001;
114. *Harbron J. D.*The dilemma of an elite group: The industrialist in Latin America // Inter-American Economic Affairs, 1965, v. 19;
115. *Harris P. R., Moran R. T.* Managing Cultural Differences. — Houston: Gulf Publishing, 1979;
116. *Hayashi M.* A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search fora General Theory of Japanese Management // Asian Business & Management, 2002, Vol.l;
117. *Heller F. A.*and*YuttlG.*Participation, managerial decision-making, and situational variables // Organizational Behavioral Human Performance, 1969, v. 4;
118. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1993;
119. *Hodgetts R. M.,LuthansF.* International Management: Culture, Strategy and Behavior. 4th Edition, 2000;

120. . *Hofstede G.* An American in Paris: The influence of nationality on organization theories /Organization Studies, 1996, Vol. 17, No. 3;
121. *Hofstede G.* Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, 1993, Vol.7, No.l;
122. *Hofstede G.* Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values. — Beverly Hills: Sage, 1980;
123. *Hofstede G.* Culture's consequences. — London: Sage Publications, Inc., 1984;
124. *Hori Sh.*Fixingjapans white-collar economy: A personal view // Harvard business review, Nov.-Dec., 1993;
125. *Hotz-Hart B.* Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen. — Bern, 1989;
126. I Wins India Telecoms Outsourcing Deal // ნნნ.ფტ.ცომ, 26.03.2004;
127. ICT Outsourcing Opportunities // E-commerce and Development Report 2003. — N. Y.; Geneva, 2003;
128. International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Ed. by *R. T. Moran;*
129. Jamagidze L., Papachashvili N., Shaburishvili Sh., Sikharulidze D., The Socio -Cultural Environment of International Business in Georgia
130. http://www.ascn.ch/dms/downloads/Research/Research-Projects-Call-Georgia-2010/Research-Reports/Research-Report-Jamagidze/Research%20Report%20Jamagidze.pdf
131. *Kieser A., Ganter D., Walgenbach P.* Managing in Britain and Germany. — London: Macmillan, 1994;
132. *Kivikari U.* The North European Economies Finland // Going Global. Transition from Plan to Market in the World Economy. — London, 1997;
133. *KonoT., Clegg S.* Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities. — Palgrave Macmillan, 2001;
134. *Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E , et al.*National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE Study // European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, Vol. 8, No. 4;
135. La communication dans l'enterprise // Nouvel Economiste, May 12, 1980, №2;
136. *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2;
137. *Lawrence P., Edwards V.* Management in Western Europe. — Hampshire: McMillan Business, 2000;
138. Le debat sur la delocalization d'emplois fait rage aux Etats-Unis // www.letemps.ch, 31.03.2004;
139. *Lee J., Roehl T. W~ Choe S.* What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms // Journal of International Business Studies, 2000, Vol. 31, No. 4;
140. *Leihfiitz W., Thornton J., BibbeeA.* Taxation and Economic Performance. — Paris, 1997;
141. *Lindell M.,Arvonen J.* The Nordic Management Style in a European Context // International Studies of Management and Organization, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3;
142. *Locke R. R.* The Collapse of the American management Mystque. — N. Y., NY Oxford University Press. 1996;
143. *Lockett M.* Culture and the Problem of Chinese Management // Organization Studies, 1988, Vol. 9;
144. Maridashvili M., Moderm Management Development Features in Georgia from the View of Comparative Management, International Scientific and Practical Conference "Achievements and challenges of modern science" (code CONFERENCE: KON-61), Ufa, Russian Federation, July 28, 2015.
145. Maridashvili M., Georgian Business Development Trends, International Scientific and Practical Conference "MODERN SCIENCE: Theoretical and practical views", Ufa, Russian Federation, October 29-30, 2013
146. *Mazkiewicz J.* Oczekiwania na ustiigi ze strony instytucji otoczenia biznesu z zakresu szeroko pojetej innowacyjnosci. Raport z badania. Szczecin, 2007;
147. *Marshan-PiekkariR., Welch L., Welch D.* Language the forgotten factor in multinational management // European Management Journal, 1997, October;

148. Martin R., Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy panacea? / Economic Geography, №3 – 2008;
149. *Maruyama M.* Paradigmatology and its application to cross disciplinary, cross professional and cross cultural communication // Dialectica, 1974;
150. *Maslow A.* Motivation and Personality. — N. Y.: Harper & Row, 1970;
151. *Matusiak K. B.*Innowacje i transfer technologii. Slownikpojec. Wbrszawa, PolskaAgencjaRozwojuPrzedsiebiorczosci, 2005;.
152. *McClelland D.* The Achieving Society. — N. Y.: Van Nostrand, 1961;
153. *McLuhan M.* Understanding media: the extensions of man — N. Y.: McGraw Hill, 1964;
154. *Mehrubian A.* Silent messages. — Belmont, CA: Wadsworth, 1971. P. 43;
155. *MordenT., Bowles D.* Management in South Korea: a review // Management Decision, 1998, Vol. 36, No. 5;
156. *Mulder M.* The Daily Power Game. — Leyden: MartinusNijhoff, 1977;
157. *MyloniB.,Harzing A.-W., Mirza H.* Human resource management in Greece. Have the colours of culture faded away? // International Journal of Cross Cultural Management, 2004, Vol. 4 (1);
158. *Negandhi A. R.* Cross-cultural management research: Trend and future directions // Journal of International Business Studies, Fall 1983, Vol. 14, Issue 2;
159. Norsk Hydro Annual Report 1999-2003;
160. *Ogilvie R.* Management: Made in Germany // Holland Management Review, 1992, Vol. 33;
161. *Parson N.* Employee participation in Europe. A Case study in the British and French gas industry. — Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 1997;.
162. *Peterson R. B.* Expatriate management in the Czech Republic. — Working Paper No. 92 / The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, September 1997;
163. *Porter M.*. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy / Economic Development Quarterly 14, no. 1, 2000;
164. *Porter M.*The Competitive Advantage of Nations. — London: Houndmills, 1990;
165. *Ralston D. A., Egri C. P., Stewart S., Terpstra R. H., Yu K.* Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China // Journal of International Business Studies, 1999, Vol. 30, No. 2;
166. *Read M., Anthony P.* Professionalizing management and managing professinalization: British management in the 1980s //Journal of Management Studies, September 1992, Vol. 29, No. 5;
167. *Redding S. G* Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? // Organization Studies, 1994, Vol. 15, No. 3;
168. *Redding S. G.* The Spirit of Chinese Capitalism. — NewYork: Walter deGruyter, 1990;
169. *Reihlen M.* Does national culture induce a style of management? // European Business;
170. *Rokeach J.* The Nature of Human Values, N.Y.: Free Press, 1973;
171. *Romani L.* Management style in Sweden: teamwork and empowerment // ᲒᲒᲒ.ᲑᲔᲓᲔᲑ.ᲑᲒ, 22 September 2003;
172. *Ronen S.* Comparative and Multinational Management. — N.Y., 1986;
173. *Ronen S.*Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life. — New York: McGraw-Hill, 1981;
174. *Ronen S., Shenkar O.* Clustering variables: The Application of nonmetric multivariate analysis techniques in comparative management research // International Studies of Management & Organization, Fall 1988, Vol. 18, Issue 3;
175. *Rowley C., Bae J.; Sohn T.* Introduction: Capabilities to Liabilities in Korean Management // Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4;
176. *Sadler P. J.*and*Hofstede G. H.*Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries // MensenOnderneming, 1972, v. 26;
177. *SchlevogtK.* The Art of Chinese Management: Theory, Evidence and Applications. — New York: Oxford University Press, 2002;
178. *Schneider S., Barsoux J.-L.* Managing across cultures. — London: Prentice Hall, 1997;
179. *Schramm-NielsenJ.* Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared //Journal of Managerial Psychology, Vol. 16. No. 6, 2001;

180. *Skudlik S.* The status of German as a language of science and the importance of the English language for german-speaking scientists // Amnon U., Hellinger M. (eds). StatusChangeofLanguages. — Bexdin: deGruyter, 1992;
181. *Skinner B. F.* Walden Two. — N. Y.: Macmillan, 1948;
182. *Sorge A.* Management in France // Hickson D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin, New York: Walter de Gruv- ter, 1993;.
183. Station Annual Report 1999-2003;
184. . *Stewart R.* German Management: A Challenge to Anglo-American managerial assumptions // Business Horizons, May/June 1996, Vol. 39, Issue 3;
185. *Stewart R., BarsouxJ. L., KieserA.,GanterH.-D., Walgenbach P.* Managing in Britain and Germany. — London: Macmillan Press; New York: St. Martin's Press, 1994;
186. *SzaboE., Brodbeck F. C., Den HartogD. N., Reber G., WeihlerJ., WundererR.*The Germanic Europe cluster: where employees have a voice // Journal of World Business, 2002, Vol. 37;
187. *TangJ., Ward A.* The Changing Face of Chinese Management. — London: Routledge, 2003;
188. *TannenbaumR.*and*Schmidt W. H.* How to choose a leadership pattern // Harvard Business Review, 1958, v. 36;
189. *Tayeb M.* Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles // International Journal of Cross Cultural Management, 2001, Vol. 1(1);
190. *Thurley K., Wirdenius H.*Towards European management. — London: Pitman, 1989;
191. *Tomdike E. L.* Animal Intelligence. — N. Y.: Macmillan, 1911;
192. *Triandis.* Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational theories// International Studies of Management and Organization. V. 12. N 4, 1982;
193. *Trulsson P.*Stratagies for enterpreneurship: understanding, industrial enterpreneurship and structural change in Northwest Tanzania. — Linkoeping: Department of technology and social change, 1997;
194. *Ungson G. R., Steers R. M., Park S. H.* Korean Enterprise: The Quest for Globalization. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997;
195. *Vroom V.* Work and Motivation. — N. Y.: Wiley, 1964;
196. *Warner M.* (ed.) The future of Chinese management. — London: Routledge, 2003;
197. *Webber R. H.* Convergence or divergence // Columbia Journal of World Business, 1969. V. 4, №3;
198. *William H White, Jr.* The Organization Man. — Garden City (New York): Doubleday Anchor Books, 1957;
199. *Wong A. L. Y., SlaterJ. R.* Executive development in China: is there any in a Western sense? // International Journal of Human Resource Management, March 2002, Vol. 13, No. 2;
200. *Yokoi J., Bolten J.*Aspekte deutsch-japanischer Unternehmenskommunikation // Cross Culture — Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. 2, ueberarb. Aufl. — Sternenfels, 1999;
201. *Yoshihara H.* Global operations managed by Japanese in Japanese Economic and Business Administration Working Papers / Research Institute for Economic and Business Administration, Kobe University, 1999;
202. *Whitley R.*Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems. — N.Y., Oxford University Press;

გ) რუსულ ენაზე

203. *Адамова К. З.* Кластерная политика как инструмент повышения конкурентоспособности национальной экономики / Вестник Саратовского государственного технического университета №38 – 2009;
204. *Адамова К. З.* Кластеры: понятие, условия возникновения и функционирования / Вестник Саратовского государственного технического университета №34 – 2008;
205. *АокиМ.* Фирма в японской экономике. Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. — СПб.: Лениздат, 1995,
206. *БарамашвилиЕ., ЧечелашвилиМ., БагратиониЛ.Идр., Инновационныйменеджмент., Тбилиси, 2013;*

207. *Барчан Г.* Функціонуваннявільнихекономічних зон у ринковійекономіці. 'Персонал~ № 9, 2
208. *БеллД.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. — М , 1999;
209. *БилтонП.*Этистранныешвейцарцы/Пер.сангл.—М., 2000;
210. *Богма О. С.*Кластерні технопарки — основа переходудвітчизняноїекономіки наінноваційний шляхрозвитку. 'ВісникХмельницькогонаціональногоуніверситету~, т. 3, № 6, 2006;
211. *Богма О. С.*Национальний кластер – новий шлях для прискоренняекономічного та инноваційногозростанняУкраїни. 'Вісникекономічної науки України~ № 1, 2006,
212. *Богма О. С.*Розвитокпідприємствмашинобудівного комплексу на основі кластерного підходу Автореф. дис. на здобуттяступеня канд. екон. наук. Запоріжжя, 2008;
213. *БюссингА.* Мотивация и удовлетворенность. — СПб., 2002;
214. *Гринин Л. Е.* Глобализация и национальный суверенитет / История и современность, № 1 – 2009;
215. *ГэлбрейтДж.* Новое индустриальное общество. — М., 1969;
216. *ГэлбрейтДж.* Экономические теории и цели общества. — М.: Прогресс, 1976;;
217. Деловойпутеводительпошвейцарии.—Lausanne, 1999;
218. *Дудкіна К.*Кластери як форма ринковоцентралізації в умовахсучасних світогосподарськихвідносин. Автореф. дис на здобуттяступеня канд. екон. наук. К., 2004, с. 5;
219. *Екимова К.В., Феошна Е.В.* Теоретические аспекты использования [illegible] формировании конкурентоспособной экономики / Вестник уральского института экономики, управления и права, №2 – 2009;
220. *Захаров В. Я.* Устойчивое экономическое развитие региона на основе формирования промышленных кластеров / Вестник Тамбовского Государственного университета, т. 11, вып. 3 – 2006;
221. *Изместьев А. А.* Формирование кластеров в свете закономерностей регионального развития / Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права), № 4 (60) – 2009;
222. *ИманМ.*Кайдзен. ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004;
223. *Китаев В. П.* Майкл Портер о России / Эхо планеты, №4 – 2004. С. 53-54.
224. *Ковальова Ю.* Кластер як новийінструментмодернізаціїекономіки, 'Схід~ № 5 (83), 2007;
225. *КоузР.* Фирма, рынок и право. — М : Дело, 1993;
226. *Кравцов Ю.* Региональная инноватика модернизации / Экономика и бизнес, № 3 – 2010;
227. *КуликовГ.В.* Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности — М : Экономика, 2000;
228. *Куликовский Я.* Сетевая экономика: создание кластеров способно решить многие проблемы российских компаний / SalesBusiness, № 7 – 2009;
229. *ЛавриковаЮ;.Г.* Стратегические приоритеты пространственного развития регионов в сетевой экономике / Вестник Уральского государственного технического университета – УПИ, №5 – 2009;
230. *Лазарева Е.;Н.* Кластерная политика эффективной интеграции региона в процесс качественного экономического роста / Экономический вестник Ростовского государственного университета, № 3 – 2006;
231. *ЛеонтьеваЕ.* Япония: преодоление кризиса // МЭиМО. 2000. № 8;
232. *Литовченко Е. В* Интеграционно-активная стратегия формирования промышленных кластеров / Вестник Саратовского государственного технического университета, № 36 – 2008;
233. *Льюис Р.* Деловыекультурывмеждународномбизнесс.—М., 1999;
234. *Марков Л. С.* Экономические кластеры: понятия и характерные черты / Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых, 2004;
235. *МатрусоваТ.Н.* Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М : Наука, 1992;
236. *Мингалева Ж, Ткачева С.* Кластеры и формирование структуры региона / Мировая экономика и международные отношения, №5 – 2009;

237. *МясоедовС.П.*Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003;
238. *Никитаев В. В., Жефруа Ф.* Опыт создания и развития кластеров технического текстиля во Франции / Технический текстиль №22 – 2009;
239. *НортД.* Институты, национальные изменения и функционирование экономики М., 1997;
240. *ОучиУ.* Методы организации производства (японский и американский подходы). — М Экономика, 1984;
241. *Пивоваров С .Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И.*Международный менеджмент. 3-е изд. СПб.: Питер, 2005;
242. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы, М, 2005. С.491-502
243. *ПогорлецкийА.И.*Международноеналогообложение.—СПб., 2006.
244. *ПортерМ., ТакеутиХ., СакакибараМ.* Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
245. *Пушкаренко А .Б., Филатов В. И., Ямпольский В .З.* Нефтегазовый кластер Томской области / Всероссийский научный журнал 'Регион: экономика и социология~ №4 – 2009;
246. *РоббинсС.П., КоултерМ.* Менеджмент — М.: Вильямс, 2002.
247. РоссияиШвейцария:сотрудничествопродолжается//Банковскоедело. 2006.№3;
248. *Савельева Е .А.* Создание промышленных кластеров и повышение конкурентоспособности Самарского региона / Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. №3 – 2009;
249. *Сергеев А. М.* Институциональный анализ инновационных кластеров / Вестник УГТУ. №1 – 2008;
250. *СимоноваЛ.М., СтровскийЛ.Е.*Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве – М.: ЮНИТИ, 2003;
251. *СимховичВ.* Истоки современной японской системы управления //Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6;
252. *Сомова Е Ю.* Проблемы распада кластеров в пространстве современной Европы / Современная Европа, №1 – 2010;

ავტორთა შესახებ

ევგენი ბარათაშვილი



ევგენი ბარათაშვილმა დაამთავრა მოსკოვის საინჟინრო-ეკონომიკური ინსტიტუტი (ამჟამად მოსკოვის მართვის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), მშენებლობისა და საქალაქო მეურნეობის ფაკულტეტის ნარმოების ეკონომიკის, ორგანიზაციისა და მართვის სპეციალობით და ამავე ინსტიტუტის ახალგაზრდა საერთაშორისო მიმომხილველის ორწლიანი სკოლა.

ინსტიტუტის ნარჩინებით დამთავრების შემდეგ მუშაობდა საქართველოს მშენებლობის სამინისტროს სისტემაში ინჟინრად, უფროს ინჟინრად და განყოფილების უფროსად.

1978 წელს დაამთავრა მოსკოვის მართვის ინსტიტუტთან არსებული კადრების გადამზადების ფაკულტეტი სპეციალობით „რეგიონების მართვა და პერსპექტიული დაგეგმვისა და ეკონომიკური პროგნოზირების მეთოდები". 1979 წელს ჩაირიცხა ამავე ინსტიტუტის ასპირანტურაში, ხოლო 1982 წელს მოსკოვის მართვის ინსტიტუტის სპეციალიზებულ საბჭოზე დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია და მიენიჭა ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატის სამეცნიერო ხარისხი. 1988 წლიდან არის ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი და დოცენტი, 1990 წლიდან პროფესორი.

1992 წელს აირჩიეს საქართველოს საინჟინრო აკადემიის ნევრ-კორესპონდენტად (ეკონომიკისა და ეკოლოგიის განყოფილება), 1996 წელს ამავე აკადემიის ნამდვილ ნევრად და საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიის ნევრ-კორესპონდენტად, ხოლო 2005 წელს საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიის აკადემიკოსად (ეკონომიკისა და მენეჯმენტის განყოფილება). 2010 წელს აირჩიეს ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსად და საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსად.

მისი სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის სტაჟი შეადგენს 42 წელს.

პრაქტიკული საქმიანობის პარალელურად ენეოდა პედაგოგიურ-სამეცნიერო მოღვაწეობას: 1973-1976 წლებში საქართველოს პოლიტექნიკურ ინსტიტუტში, 1974-1983 წლებში თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, 1986-1990 წლებში საქართველოს აგრარულ უნივერსიტეტში კითხულობდა ლექციების კურსს საგნებში „ნარმოების ეკონომიკა" და „მართვის საფუძვლები", 1999 წლიდან 2004 წლამდე იყო თბილისის სულხან-საბა ორბელიანის სახელობის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტის „ეკონომიკისა და მენეჯმენტის" კათედრის პროფესორი, სადაც კითხულობდა ლექციების კურსს საგნებში: „მენეჯმენტის საფუძვლები", „განათლების მენეჯმენტი" და „საგანმანათლებლო მომსახურების მარკეტინგი".

2000 წლიდან 2008 წლამდე მუშაობდა თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოხუმის ფილიალის (ამჟამად სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის) ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის პროფესორად, სადაც კითხულობდა ლექციების კურსს საგნებში: „რეგიონული ეკონომიკა", „მენეჯმენტის საფუძვლები", „მსოფლიო ეკონომიკა".

2004 წელს დაინიშნა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის „ეკონომიკური თეორიის საფუძვლებისა და მარკეტინგის" კათედრის პროფესორად და საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ფინანსების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის მაკროეკონომიკის განყოფილების წამყვან მეცნიერ მუშაკად. არის სამეცნიერო ხარისხების მიმნიჭებელი სპეციალიზებული სადოქტორო საბჭოს ნევრი, ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის ხელმძღვანელი. მისი ხელმძღვანელობით დისერტაცია დაიცვა 38 ხარისხის მაძიებელმა.

2007 წელს დააფუძნა არასამეწარმეო ორგანიზაცია „საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგიული კვლევის ცენტრი", რომლის თავმჯდომარეთაც იქნა არჩეული.

2007 წლიდან დღემდე არჩეულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორად და დანიშნულია ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის უფროსად.

გამოქვეყნებული აქვს 200-მდე სამეცნიერო ნაშრომი, რომელთაგან აღსანიშნავია:

ისრაელის ეკონომიკის განვითარების ეტაპები; ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე თეორიები; საქართველოს გეოპოლიტიკური გარემო – ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი; საქართველო – მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის ნევრი: პრობლემები და პერსპექტივები; რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა; საქართველოს რეგიონული განვითარების ეკონომიკა; საქართველოს რეგიონების კონკურენტუნარიანობის კომპლექსური შეფასება; რეგიონალიზმი: თეორია და პრაქტიკა; მენეჯმენტის საფუძვლები; მენეჯმენტი და ადმინისტრირება; მენეჯმენტის პრინციპები; ინოვაციების მენეჯმენტი; საინვესტიციო მენეჯმენტი; პროექტის მენეჯმენტი; სერვისმენეჯმენტი; სტრატეგიული მენეჯმენტი; რეგიონული დიაგნოსტიკა; რეგიონული მენეჯმენტი; რეგიონის მდგრადი განვითარების პარადიგმა; ბიზნესის თანამედროვე სტრატეგიები; ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება; ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება; ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა და სხვ.

ჰყავს ქალიშვილი.

ჯანდრი ზარანდია



ჯანდრი ზარანდია – ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ხოხუბის ფილიალის ეკონომიკური ფაკულტეტი. არის ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი. არჩეულია საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის აჭარის რეგიონული აკადემიის წევრად.

გამოქვეყნებული აქვს 70 – მდე სამეცნიერო ნაშრომი. მათ შორის შვიდი მონოგრაფია. მისი ნაშრომები ძირითადად შეეხება რეგიონული ეკონომიკის პრობლემების არის არასამ\'არმიო ორგანიზაციის "რეგიონული განვითარების სერიოგიული კვლევის ცენტრის" დამფუძნებელი, აღმასრულებელი დირექტორი. 1986 წლიდან უ\'უა პედაგოგიურ საქმიანობას აჭარაშეის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, შემდგომ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ხოხუბის ფილიალის ეკონომიკურ ფაკულტეტზე.

სხვადასხვა დროს კითხულობდა ლექციების კურსს საგნებში: "საქართველოს ეკონომიკა", "რეგიონული ეკონომიკა", "სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა", "სასოგადოებრივი სექტორის ეკონომიკა", "საჯარო ფინანსები", "რეგიონული და ადგილობრივი თვითმართველობის ფინანსების მართვა და საგადასახადო პოლიტიკა"

მუშაობდა აჭარაშეის ავტონომიური რესპუბლიკის სხვადასხვა საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე. 1986 –1989 წლებში იყო აჭარაშეის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დაუსწრებელი სწავლების პრორექტორი და ხელმძღვანელობდა აჭარაშეის სახელმწიფო უნივერსიტეტის კომპლექსის მშენებლობას ქ. ხოხუბში. 1989 – 2005 წლებში იყო ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ხოხუბის ფილიალის დირექტორის მოადგილე. 2006 წლიდან დღემდე მუშაობს ხოხუბის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე. სტუდენტი ახალგაზრდობის ალბერის ქალში შეტანილი დიდი წვლილისა, ნაყოფიერი პედაგოგიური, სამეცნიერო და სასოგადოებრივი მოღვაწეობისათვის დაჯილდოებულია ღირსების ორდენით.

ჰყავს მეუღლე, ორი შვილი და ოთხი შვილიშვილი.

მანანა მარიდაშვილი



მანანა მარიდაშვილი არის ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი.

1985 წელს დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო ინსტიტუტის სამკურნალო ფაკულტეტი ექიმის კვალიფიკაციით; 2002 წელს თბილისის გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი (სპეციალობა – ფინანსები და საბანკო საქმე) ეკონომისტის კვალიფიკაციით, 2007 წელს კავკასიის უნივერსიტეტის კავკასიის ბიზნეს სკოლის ბიზნესის მართვის ინგლისურენოვანი სამაგისტრო პროგრამა მარკეტინგის სპეციალობით; 2015 წელს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტურა.

სადოქტორო დისერტაცია დაიცვა თემაზე: „ფარმაცევტული ბიზნესის განვითარების თავისებურებები და პერსპექტივები საქართველოში"

მისი მეცნიერული კვლევის სფეროებია: მენეჯმენტი, ჯანდაცვა და ფარმაცევტული ბიზნესი. გამოქვეყნებული აქვს 37 სამეცნიერო ნაშრომი, მათ შორის 4 სახელმძღვანელო და 1 მონოგრაფია.

არის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებისა და სემინარების მონაწილე.

რაც შეეხება სამსახურებრივ-პრაქტიკულ გამოცდილებას:

1985-2000 წლებში მუშაობდა თბილისის რესპუბლიკურ ცენტრალურ კლინიკურ და რკინიგზის ცენტრალურ კლინიკურ საავადმყოფოებში, ჯერ ექიმ-თერაპევტად, ხოლო შემდეგ ექიმ-ნეფროლოგად.

2000-2002 წლებში მონაწილეობდა UNICEF-ისა და USAID-ის ეროვნულ პროექტში: „რეპროდუქციული ჯანმრთელობის კვლევა საქართველოში" სუპერვაიზერის პოზიციაზე.

2002-2011 წლებში მუშაობდა უცხოური ფირმების (შვეიცარული ფარმაცევტული კომპანია შერინგ-პლაუ სენტრალ ისტ აგ (Schering-Plough Central East AG) და ამერიკული ფარმაცევტული კომპანია მერკი, შარფი და დომი (Merck Sharp & Dohme (MSD)) საქართველოს წარმომადგენლობებში სხვადასხვა თანამდებობაზე, მათ შორის კომპანიის წარმომადგენლად საქართველოში, ასევე რეგისტრაციისა და მარკეტინგის მენეჯერად.

პედაგოგიურ მოღვაწეობას ეწევა კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში, თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში, გურამ თავართქილაძის სასწავლო უნივერსიტეტში.

უძღვება მენეჯმენტისა და მარკეტინგის მოდულის სასწავლო კურსებს. ინგლისურ ენაზე კითხულობს სალექციო კურსებს ისეთ საგნებში, როგორიცაა „ჯანდაცვის მენეჯმენტი", „ჯანდაცვის მარკეტინგი", „ჯანდაცვის რისკების მართვა".

თანამონაწილეობს საგრანტო პროექტში „ცხოვრების ხარისხის ინდიკატორები", რომელიც გურამ თავართქილაძის უნივერსიტეტის ბაზაზე ევროინტეგრაციის პროგრამის ფარგლებში ხორციელდება.

ფლობს ინგლისურ, ესპანურ და რუსულ ენებს.

ჰყავს მეუღლე და ვაჟიშვილი.



მაია ჩეჩელაშვილი

მაია ჩეჩელაშვილმა დაამთავრა 1990 წელს თბილისის ივ. ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ვაჭრობის ეკონომიკის (მარკეტინგის) ფაკულტეტი. 2005 წელს – ბიზნესის სახელმწიფო ინსტიტუტის ააპირანტურა, ხოლო 2010 წელს კი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ჰუმანიტარულ-სოციალური ფაკულტეტის დოქტორანტურა. არის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

2010 წლიდან არის ექვთიმე თაყაიშვილის სახელობის სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულების ხელმძღვანელი. სხვადასხვა დროს იყო ახალციხის უნივერსიტეტის, თბილისის ჰუმანიტარული უნივერსიტეტის, თეუსუ-ს ასოცირებული პროფესორი.

2002-2009 წლებში -მოსკოვის ეკონომიკის, სტატისტიკისა და ინფორმატიკის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სერტიფიცირებული პედაგოგ-კონსულტანტი საგნებში: ეკონომიკის საფუძვლები, ფინანსები და კრედიტი. უძრავი ქონების შეფასება. ფულადი ნაკადების შეფასება და პროგნოზირება. ფინანსური აღრიცხვის ანალიზი, სანარმოო ფინანსები.

აქვს პრაქტიკული საქმიანობის დიდი გამოცდილება

2005-2007 წლებში იყო ფირმის „ფლორეალი" ფინანსური დირექტორი;

1991 წლიდან 2000 წლამდე – ჯერ რუსთავის მეტალურგიული კომბინატის ფოლადსადნობი საამქროს საგეგმო განყოფილების ეკონომისტი, შემდეგ რუსთავის სანარმოო გაერთიანება „აზოტის" ამონიუმის გვარჯილისა და აზოტმჟავის საამქროების მთავარი ეკონომისტი და რუსთავის სანარმოო გაერთიანების „ოეთნულდი" გენერალური დირექტორის მრჩეველი ეკონომიკურსა და ფინანსურ საკითხებში.

მიღებული მაქვს მონანილეობა საერთაშორისო კონფერენციებში, თავისუფლად ფლობს რუსულ და ინგლისურ ენებს, კითხულობს სალექციო კურსებს რუსულად და ინგლისურად.

გამოქვეყნებული აქვს 25 სამეცნიერო სტატია და არის ორი სახელმძღვანელოს ავტორი. აქვს მიღებული სერტიფიკატები:

ფინანსების და კრედიტი (მოსკოვი);

სანარმოს მატერიალური ქონების სეფასება (მოსკოვი).

უძრავი ქონების შეფასება (მოსკოვი);

სანარმოს ფინანსური მენეჯმენტი (მოსკოვი).

მაია ჩეჩელაშვილი 2014 წლიდან არის ტექნოლოგიების ტრანსფერის ტრენერი (საერთაშორისო ორგანიზაციის *ITTRI Association* სერტიფიკატი, კიევი)

თამარ ღამბაშიძე



თამარ ღამბაშიძემ 1985 წელს დაამთავრა თბილისის 54-ე საშუალო სკოლა. 1990 წელს კი - ნარჩინებით თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სახალხო მეურნეობის დაგეგმვის ფაკულტეტი შრომის ეკონომიკის სპეციალობით.

1995 წელს დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია და მიენიჭა ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატის ხარისხი.

მუშაობდა საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის პრეზიდიუმში მთავარ სპეციალისტად, დემოგრაფიისა და სოციოლოგიური კვლევის ინსტიტუტში უფროს მეცნიერ-თანამშრომლად, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე; საქართველოს შრომის, სოციალური დაცვისა და ჯანმრთელობის სამინისტროში მთავარ სპეციალისტად.

ამჟამად არის ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტისა და რობაქიძის უნივერსიტეტში.

არის 25 სტატიის, სახელმძღვანელოების ავტორი და თანაავტორი. კვლევის ძირითადი სფეროებია ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ცვლილება, ადამიანური რესურსების განვითარების თავისებურებები საერთაშორისო კომპანიებში.

დაოჯახებულია.

ირმა მახარაშვილი



ირმა მახარაშვილმა 1995 წელს ნარჩინებით დაამთავრა გორის ეკონომიკურ-ჰუმანიტარული ინსტიტუტის საბუღალტრო აღრიცხვის ფაკულტეტი, ანალიზისა და კონტროლის სპეციალობით, ხოლო 1998 წელს გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასპირანტურა. 2013 წლიდან კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტია.

თანამედროვე მენეჯმენტის აქტუალურ პრობლემებზე გამოქვეყნებული აქვს 17 სამეცნიერო ნაშრომი.

1996 წლიდან დღემდე კითხულობს ლექციებს გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტში („მიკრო- და მაკროეკონომიკა", „ბიზნესის საფუძვლები", „საგარეო ვაჭრობა", „მენეჯმენტი").

2009 წლიდან დღემდე მუშაობს გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესიული უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელად.

გავლილი აქვს ტრენინგები: 1.პარიზის და ლისაბონის ტექნიკური უნივერსიტეტი TEMPUS/JEP -21058-2000 ერთიანი ევროპის ეკონომიკურ პროგრამაში მონაწილეობა უმაღლეს სასწავლებლებში ბოლონიის პროცესის შესაბამისად სასწავლო პროგრამების გარდაქმნის მიზნით (ტრენინგ-სემინარი). 2. განათლების და მეცნიერების სამინისტრო. ამერიკული გამოცდილება განათლების სისტემაში. 3.საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესიული გადამზადების ცენტრი CCID. 4. ამერიკის სათემო კოლეჯები; საერთაშორისო განვითარებისთვის საქართველოს წარმომადგენლობა. „თანამედროვე სწავლისა და სწავლების ტრენდები"

ჰყავს ვაჟიშვილი.