

**გიორგი ბაღიშვილი**

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**საერთაშორისო შრომის დანაწილების მოდელების შემუშავება**

წარდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

თბილისი, 0175, საქართველო

აგვისტო, 2013

ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი

საავტორო უფლება © 2013, გიორგი ბაღიშვილი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

თბილისი, 0175, საქართველო

აგვისტო, 2013

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით გიორგი ბალიშვილის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: “შრომის დანაწილება და მათიმოდელები” და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი:

---

რეცენზენტი:

---

რეცენზენტი:

---

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
2013

ავტორი: გიორგი ბაღიშვილი  
დასახელება: საერთაშორისო შრომის დანაწილების  
მოდელების შემუშავება  
ფაკულტეტი : ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების  
აკადემიური ხარისხი: დოქტორი  
სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პროვინების ან ინსტიტუტების მიერ  
ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის  
შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების  
უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც  
მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან  
სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი  
ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო  
უფლებებზე დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა  
იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ  
მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია  
სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს  
პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

თანამედროვე წარმოება წარმოუდგენელია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე. ეს განსაკუთრებულად აქტუალურია მსხვილი საწარმოებისათვის, როგორც არის ტრანსნაციონალური კორპორაციები (ტნკ). ტრანსნაციონალური კორპორაციები წარმოიშვა როგორც საერთაშორისო შრომის დანაწილების განვითარების შედეგი. თავის მხრივ საერთაშორისო შრომის დანაწილება წარმოადგენს შრომის დანაწილების დონეს, რომელიც განსაკუთრებულად განვითარდა გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან. საერთოდ, შრომის დანაწილებამ ითამაშა სერიოზული როლი საზოგადოების და მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში. ის უხსოვარი დროიდან წარმოიქმნა, მისი დამსახურება არის სპეციალობების გამოჩენა. და მრავალი საუკუნის განმავლობაში კაცობრიობა მართავდა შრომის პროცესს შრომის დანაწილების დონეზე. მაგრამ გასული საუკუნის 80 წლებიდან, მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ შრომის პროცესის ორგანიზების ოპტიმიზაცია შესაძლებელია იმ შემთხვევაში თუ მას ექნება პროცესული ორიენტაცია. აქ წარმოიშვა ბიზნეს-პროცესებზე დაფუძნებული მართვა. შემუშავდა სამ ეტაპიანი ბიზნეს-პროცესების ციკლი: ბიზნეს-პროცესების შექმნა, რეალიზება და კონტროლინგი. ყველა აღნიშნული ეტაპი მნიშვნელოვანია, მათთვის შემუშავებულია სპეციალური ინსტრუმენტები. მაგრამ შესაძლებელია ბოლო ეტაპის გამოყოფა, რომელიც ძალიან რთულია ორგანიზების თვალსაზრისით და ზუსტად მაგაზე არის დამოკიდებული ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციის პროცესი. უნდა აღინიშნოს, რომ ტნკ-ები თავის ფუნქციონირებაში იყენებენ სხვადასხვა სახის ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს და სისტემებს. განსაკუთრებული გამოყენება ჰპოვა ERP-სისტემებმა, რომლებშიც საკმაოდ კარგად არის რეალიზებული ბიზნეს-პროცესების შექმნისა და შემდეგ მართვის ამოცანები. მაგრამ იგივე არ ითქმის კონტროლინგის ამოცანებზე. აქ საჭიროა გარკვეული დამატებითი სერვისების შემუშავება. ზუსტად ამან განაპირობა წარმოდგენილ დისერტაციაში კონტროლინგის სისტემასთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრა და მოდელების შემუშავება.

წარმოდგენილი დისერტაცია მოიცავს 163 ნაბეჭდ გვერდს, 21 ნახაზს, 3 ცხრილს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას 41 დასახელებით. სტრუქტურულად სადიერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

პირველ თავში დაწვრილებით აღწერილი შრომის დანაწილების ეკონომიკური ბუნება. აღნიშნულია, რომ შრომის დანაწილება წარმოადგენს საზოგადოების და ეკონომიკის განვითარების ბერკეტს, მისი წყალობით წარმოიშვა სპეციალობები. პირველ თავში წარმოდგენილია შრომის დანაწილების განმარტებები. მოყვანილია შრომის დანაწილების კლასიფიკაცია, აღწერილია გეორგაფიული და ტერიტორიული შრომის დანაწილება. აღნიშნულია, რომ ტერიტორიული შრომის დანაწილების სახეობას წარმოადგენს საერთაშორისო შრომის დანაწილება. დაწვრილებით

აღწერილია საერთაშორისო შრომის დანაწილება. აღნიშნულია, რომ ამ სახეობის შრომის დანაწილების განვითარების შედეგს წარმოადგენს ტრანსნაციონალური კორპორაციები. ამავე თავში მოკლედ დახასიათებულია ტრანსნაციონალური კორპორაციები და დასმულია ამოცანები, რომლებიც შემდგომ არის გადაჭრილი.

მეორე თავში განხილულია ტრანსნაციონალური კორპორაციების მენეჯმენტის საკითხები. აღწერილია მათი ფუნქციონირების თავისებურებანი და წარმოქმნის მიზეზები, წარმოდგენილია მათი და სხვა მსხვილი კომპანიების დამახასიათებელი თავისებურებანი. განხილულია ტნკ-ს ტიპები და სტრუქტურები. ამავე თავში განხილულია ტნკ-ს განვითარების სტადიები, დახასიათებულია დადებითი და უარყოფითი მხარეები. განხილულია ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში. ამასთან ერთად დახასიათებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი ტნკ-ს განვითარებაში და აღწერილია და დახასიათებულია ის ინფორმაციული სისტემები, რომლებიც გამოიყენება ტნკ-ს ფუნქციონირებაში. ამავე თავში დახასიათებულია საორგანიზაციო სტრუქტურების დაპროექტების საკითხები.

მესამე თავში დახასიათებულია შრომის დანაწილების დონეები, აღწერილია ბიზნეს-პროცესების არსი, წარმოდგენილია ბიზნეს-პროცესების ციკლი, დახასიათებულია კონტროლინგის სისტემა. წარმოდგენილია ისეთი საკითხი, როგორც არის ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი, რომელიც გამოიყენება მართვისადმი პროცესული მიდგომის დროს. აქ ასევე წარმოდგენილია ის მოდელები, რომლებიც შემუშავებულია სადისერტაციო ნაშრომში ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგის სისტემის აგებასთან დაკავშირებით. დასკვნებში წარმოდგენილია სადოქტორო დისერტაციაში მიღებული შედეგები და დებულებები,

## Summary

We cannot imagine modern industry without the use of information technology. This is especially important for large enterprises like multinational corporations (MC). Multinational corporations have emerged as a result of international division of labor. In its turn, international division of labor represents a level of labor division which has especially developed since 1960s. In general, division of labor has played a serious role in the development of society and world economy. It was formed in ancient times and it became the reason of the creation of specialties. Humanity has managed the labor process at the level of division of labor for centuries. But it has been established since 1980s that labor process can be optimized if it is process oriented. This is when management based on business processes appeared. A three-stage cycle of business processes was developed. It included creation, implementation and controlling of business processes. All of the given stages are important and special tools have been worked out for them. But we should point out the last stage, which is very hard from the organizational point of view and the process of optimizing business processes depends on this stage. It should be mentioned that MCs use various types of information technologies and systems in their functioning. ERP systems best creating business processes and further management tasks have been especially widely used. However, the same does not apply to the tasks of controlling. In this case additional services should be worked out. This became the very reason of solving the tasks in connection with the system of controlling presented in the thesis and the development of models.

The thesis presented consist of 163 printed pages, 21 drawings, 3 tables and a reference list consisting of 41 names. Structurally the thesis work includes an introduction, 3 chapters, summaries and the reference list

Chapter 1 contains a detailed description of the economic nature of division of labor. It mentions that division of labor represents an instrument for the development of society and economy. It has given birth to specialties. The first chapter includes the definitions of division of labor and provides the classification of division of labor according to labor. It contains a description of the geographic and territorial division of labor. It is pointed out that international division of labor represents a type of the territorial division of labor. The chapter provides a detailed description of international division of labor. It is pointed out that multinational corporations are the result of the development of such division of labor. The chapter also provides a short description of multinational corporations and the goals to be attained in the future.

Chapter 2 dwells on the topics of management of multinational corporations. It describes the peculiarities of their functioning and the reason of their creation, the features of the given multinational corporations and other large companies. The chapter dwells upon the types and structures of MCs. The same chapter also includes the description of the development stages of MCs, dwells upon pros and cons. Additionally, it characterizes the role of multinational

companies for the development of the world economy and provides a description of the information systems used in the functioning of multinational corporations. The given chapter also dwells upon the topics of drafting organizational frameworks.

Chapter 3 provides a description of the levels of division of labor, the essence of business processes. It presents the cycle of business processes, and includes the description of the system of controlling. It presents a topic of functional and value-conscious analysis used in the process approach to management. It also includes the models developed in the thesis in connection with the construction of the system of business process control. The summaries represent the results and provisions of the doctoral thesis.

## სარჩევი

შესავალი .....	13
თავი 1. შრომის დანაწილება და თანამედროვე წარმოება .....	17
1.1 შრომის დანაწილების ზოგადი დახასიათება .....	17
1.1.1. შრომის დანაწილების ეკონომიკური არსი .....	17
1.1.2. შრომის სპეციალიზაცია და კოოპერაცია .....	24
1.1.3 ეკონომიკური ინტეგრაცია და მისი ფორმები .....	27
1.1.4. მსხვილი წარმოება და ბიზნესი .....	29
1.2. შრომის დანაწილების განმარტება .....	33
1.3. შრომის დანაწილების კლასიფიკაცია.....	43
1.3.1. შრომის დანაწილების სახეობები .....	43
1.3.2. შრომის გეოგრაფიული დანაწილება .....	45
1.4. შრომის საერთაშორისო დანაწილება.....	49
1.4.1. შრომის საერთაშორისო დანაწილების დახასიათება.....	49
1.4.2. ტრანსნაციონალური კორპორაციები .....	55
1.5. ამოცანის დასმა .....	62
თავი 2. ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯმენტის.....	63
თავისებურებანი.....	63
2.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ძირითადი ცნებები.....	63
2.1.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციის დახასიათება.....	63
2.1.2. ტრანსნაციონალური კომპანიის ტიპები .....	66
2.1.3. ტნკ-ის წარმოშობის მიზეზები .....	74
2.1.4. ტნკ-ების სტრუქტურა და ტიპები .....	78
2.1.5. ტნკ-ების განვითარების ფაზები .....	87
2.2. ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი შრომის საერთაშორისო დანაწილების ორგანიზაციასა და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფუნქციონირებაში.....	95
2.3. საორგანიზაციო სტრუქტურების პროექტირების პრინციპები .....	104
თავი 3. ტრანსნაციონალური კორპორაციის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება .....	122
3.1. ბიზნეს-პროცესების დახასიათება.....	122



3.1.1. შრომის დანაწილება და ბიზნეს-პროცესები.....	122
3.1.2. ბიზნეს-პროცესების განმარტება.....	126
3.1.3. ბიზნეს-პროცესების გამოყოფის პრინციპები.....	130
3.1.4. ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგი .....	133
3.2. ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ტექნოლოგიის გამოყენება მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ასამაღლებლად.....	140
3.3. ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგის სისტემის შემუშავება.....	148
3.3.1 კონტროლინგის სისტემის არქიტექტურის შემუშავება.....	149
3.3.2. ხარჯების აღრიცხვისათვის კონტროლინგის მოდელები.....	151
3.3.2. შედეგების კონტროლინგის მოდელის შემუშავება.....	153
დასკვნები.....	158
გამოყენებული ლიტერატურის სია .....	160

## ნახაზების ნუსხა

ნახ 1. საზოგადოებრივი წარმოების სტადიები.....	18
ნახ 2. შრომის დანაწილების სახეობები.....	43
ნახ 3. თანამედროვე ტრანსნაციონალური კომპანიები .....	67
ნახ 4. ტრანსნაციონალური კომპანიის ფილიალთა ქსელი.....	71
ნახ 5. ტრანსნაციონალური კორპორაციის ქვეყნის ბაზარზე გასვლის ხერხები.....	73
ნახ 6. ჰორიზონტალურად-ინტეგრირებული ორგანიზაცია.....	83
ნახ 7. ვერტიკალურად ინტეგრირებული ორგანიზაცია.....	84
ნახ 8. ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა .....	84
ნახ 9. ტნკ-ების საინფორმაციო სისტემების ტიპები .....	100
ნახ 10. ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურის ელემენტები.....	107
ნახ 11. ორგანიზაციის განვითარების ციკლების სტადიები.....	110
ნახ 12. ორგანიზაციული მოდელების ტიპები .....	114
ნახ 13. შრომის დანაწილების დონეები .....	124
ნახ 14. მართვის თანამედროვე ტექნიკის დანერგვასთან ერთად დანახარჯების სტრუქტურის შეცვლა .....	143
ნახ 15. ტრადიციული ფინანსური მიდგომის დროს თვითღირებულების დამახინჯების ეფექტი.....	146
ნახ 16. ტრადიციული აღრიცხვისა და საოპერაციო თვითღირებულების კალკულირების შორის განსხვავება.....	147
ნახ 17. ხარჯების კონტროლინგის არქიტექტურა .....	149
ნახ 18. შედეგების კონტროლინგი .....	150
ნახ 19. ეფექტიანობის კონტროლინგის სტრუქტურა .....	151
ნახ 20. ინფორმაციული ნაკადების მოდელი დანახარჯების აღრიცხვის პროცესში .....	152
ნახ 21. გლობალური მიწოდებების ჯაჭვის სტრუქტურა .....	154

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. კომპანიებს შორის განსხვავებები.....	73
ცხრილი 2. ტნკ-ს დადებითი და უარყოფითი მხარეები.....	89
ცხრილი 3. შესაძლებლობები, რომლებსაც ინფორმაციული სისტემების გამოყენება იძლევა.....	98

## ფორმულების ნუსხა

1. ხარჯების ბალანსის განტოლება.....	156
2. ტრანსნაციონალური ფასების ოპტიმიზაციის ამოცანის მიზნობრივი ფუნქცია.....	157
3. სასაქონლო ნაკადების ჯამები სატრანსპორტო რეჟიმების მიხედვით.....	158
4. შიდა მომწოდებლების შემოსავალი დაბეგვრამდე.....	158
5. დაწესებულებების სუფთა მოგება დაბეგვრამდე, რომლებიც განთავსებულები არიან ქვეყნებში, სადაც დაბეგვრა წარმოებს CIF კონტრაქტებით.....	158
6. გამანაწილები ცენტრების სუფთა მოგება დაბეგვრამდე იმ ქვეყნებში, სადაც დაბეგვრა ხდება CIF კონტრაქტებით.....	159
7. დანახარჯების განაწილება ტრანსპორტირებაზე.....	159
8. მომწოდებლების საწარმო სიმძლავრეები.....	159
9. საწარმო ორგანიზაციების საწარმო სიმძლავრეები.....	159
10. მომხმარებლების შეკვეთები.....	159
11. სპეციფიკაციების ერთობლიობა ყველა.....	159
12. ნაკადის შენარჩუნების განტოლება.....	159
13. შეზღუდვები ტრანსფერტულ ფასებზე.....	159
14. შეზღუდვები ტრანსფერტულ ფასებზე.....	160
15. შეზღუდვები უარყოფითობაზე.....	160

## აბრევიატურების ნუსხა

1. პ.ე. – პირობითი ერთეული
2. შსდ - შრომის საერთაშორისო დანაწილება
3. დღგ – დამატებული ღირებულების გადასახადი
4. ტნკ - ტრანსნაციონალური კორპორაცია
5. MNF - Multinational Firms (მულტინაციონალური ფირმები)
6. MNC - Multinational Corporation (მულტინაციონალური კორპორაციები)
7. TNC - Transnational Corporation (ტრანსნაციონალური კორპორაციები)
8. მტნკ - მრავალეროვანი ტრანსნაციონალური კომპანია
9. IBM – International Business Machines
10. ERP - Enterprise Resource Planning (საწარმოს რესურსების მართვა)
11. CRM - Customer Relations Management (მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვა)
12. SCM - Supply Chain Management (მომარაგების ჯაჭვის მენეჯმენტი)
13. EIS - Executive Information System (ხელმძღვანელის საინფორმაციო სისტემები)
14. BPM - Business Process Management (ბიზნეს პროცესების მენეჯმენტი)
15. KPI - Key Performance Indicators (შედეგიანობის საკვანძო მაჩვენებელი)
16. MRP - Manufacturing Resource Planning (საწარმოო რესურსების მართვა)
17. ABC - Activity Based Costing (ფუნქციონალურ - ღირებულებითი ანალიზი)

## შესავალი

მსოფლიოს ეკონომიკური განვითარების საფუძველში დევს თვით ბუნების ქმნილება – ფუნქციების დაყოფა ადამიანებს შორის, გამომდინარე მათი ასაკობრივი, ფიზიკური, ფიზიოლოგიური და სხვა თავისებურებებიდან. ეკონომიკური თანამშრომლობის მექანიზმი გულისხმობს, რომ რომელიმე ჯგუფი ან ინდივიდუალური კონცენტრაციას ახდენს მკაცრად განსაზღვრულ სამუშაო ნაირსახეობაზე, ვინაიდან სხვები დაკავებულნი არიან სხვა სახის საქმიანობით. ასეთ ფუნქციების დაყოფას უწოდებენ შრომის დანაწილებას.

შრომის დანაწილების მნიშვნელობა წარმოების პროცესის აუცილებელი წინაპირობაა და შრომის ნაყოფიერების ამაღლების საწინდარია; იძლევა წარმოების ყველა ფაზაზე შრომის საგნის თანმიმდევრული და ერთდროული დამუშავების ორგანიზების საშუალებას; ხელს უწყობს საწარმოო პროცესების სპეციალიზაციას და მათში მონაწილე მუშაკთა შრომითი უნარების დახვეწას.

შრომის დანაწილება – წარმოადგენს ისტორიულ პროცესს განცალკევების, გამტკიცების, ცვალებადობის საქმიანობის ცალკეულ ნაირსახეობებში, რომელიც მიედინება საზოგადოებრივ დიფერენცირების ფორმებში და რომელიც ახორციელებს სხვადასხვა სახის შრომით საქმიანობას. შრომის დანაწილება საზოგადოებაში მუდმივად იცვლება, თვით შრომის საქმიანობის ნაირსახეობის სისტემა ყალიბდება როგორც სულ უფრო რთული სისტემა, ვინაიდან რთულდება და ღრმავდება თვით შრომის პროცესი.

შრომის დანაწილებას გააჩნია დონეები: შიდასაწარმოო, საწარმოებების მიხედვით, დარგების მიხედვით, დარგების ჯგუფების მიხედვით, ტერიტორიების მიხედვით და საერთაშორისო შრომის დანაწილება წარმოიშვა ტერიტორიული შრომის დანაწილების

განვითარების შედეგად. ხოლო მისი განვითარების შედეგს წარმოადგენს ტრანსნაციონალური კორპორაციები (ტნკ). ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში იგულისხმება საერთაშორისო ფირმები, სამეურნეო ქვედანაყოფებით ორ ან მეტ ქვეყანაში, რომელთა მართვასაც ისინი ერთი ან რამოდენიმე ცენტრიდან ახორციელებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ისეთი მექანიზმის საფუძველზე, რომელიც შეჯერებული პოლიტიკისა და ერთიანი სტრატეგიის გატარების, რესურსების, ტექნოლოგიები და შედეგის მიღწევის - მოგების მიღების გამო პასუხისმგებლობის განაწილების საშუალებას იძლევა. მათ გააჩნია რთული სტრუქტურები. მათი განყოფილებები განთავსებულია მრავალი ქვეყნის ტერიტორიაზე, მათი ნედლეული, მასალები, პროდუქცია და საქონელი მოძრაობს სხვადასხვა ქვეყნებში და კვეთს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების საზღვრებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტნკ-ები კი შეიქმნა შრომის დანაწილების განვითარების შედეგად, მაგრამ თანამედროვე წარმოების მსგავსად მათში საწარმოო ოპერაციების მართვა მიმდინარეობს პროცესულ დონეზე ანუ მართვა მიმდინარეობს ბიზნეს-პროცესების საფუძველზე [1]. განიხილავენ ბიზნეს-პროცესების ციკლს, რომელიც შედგება სამი ეტაპისგან: ბიზნეს-პროცესების დამუშავება, ბიზნეს-პროცესების რეალიზება და ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგი. შეიძლება ითქვას, რომ ყველა ეტაპი მნიშვნელოვანია, მაგრამ თავისი მნიშვნელობით და სირთულით გამოიყოფა კონტროლინგი, რომელზედაც დამოკიდებულია საწარმოო პროცესის ოპტიმალურად წარმართვა. ბიზნეს-პროცესების მართვაში აქტიურად გამოიყენებენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, განსხვავებული სახის და ტიპის ინფორმაციულ სისტემებს, სადაც თავისი სირთულით გამოირჩევა ERP-სისტემები. მაგრამ იმის მიუხედავად, რომ ERP სისტემები უზრუნველყოფენ პრაქტიკულად ბიზნეს-პროცესების მართვის სრულ ციკლს, ისინი, როგორც წესი არ უზრუნველყოფენ სრულად კონტროლინგის ამოცანების შესრულებას. ყოველი ზემოდ თქმულიდან

გამომდინარე მოცემულ სადისერტაციო ნაშრომში დასმული იყო კონტროლინგის სისტემის შემუშავების ამოცანა.

დისერტაცია მოიცავს 164 ნაბეჭდ გვერდს, 21 ნახაზს, 3 ცხრილს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას 41 დასახელებით. სტრუქტურულად სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

პირველ თავში დაწვრილებით აღწერილი შრომის დანაწილების ეკონომიკური ბუნება. მოყვანილია შრომის ორგანიზაციის სახეობები: სპეციალიზაცია და კოოპერაცია. დახასიათებულია ისეთი ცნება, როგორც არის შრომის ინტეგრაცია. აღნიშნულია, რომ შრომის დანაწილება წარმოადგენს საზოგადოების და ეკონომიკის განვითარების ბერკეტს, მისი წყალობით წარმოიშვა სპეციალობები. პირველ თავში წარმოდგენილია შრომის დანაწილების განმარტებები. მოყვანილია შრომის დანაწილების კლასიფიკაცია, რომლის ფარგლებში გამოყოფილია ბუნებრივი, ტექნიკური და საზოგადოებრივი სახეობები. საზოგადოებრივი შრომის დანაწილებას თავის მხრივ ახასიათებს შემდეგი ფორმები: ზოგადი, კერძო და ერთეულოვანი. საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების სახეობებს წარმოადგენს დარგობრივი და ტერიტორიული შრომის დანაწილება. აღწერილია გეორგაფიული და ტერიტორიული შრომის დანაწილება. აღნიშნულია, რომ ტერიტორიული შრომის დანაწილების სახეობას წარმოადგენს საერთაშორისო შრომის დანაწილება. დაწვრილებით აღწერილია საერთაშორისო შრომის დანაწილება. აღნიშნულია, რომ ამ სახეობის შრომის დანაწილების განვითარების შედეგს წარმოადგენს ტრანსნაციონალური კორპორაციები. ამავე თავში მოკლედ დახასიათებულია ტრანსნაციონალური კორპორაციები და დასმულია ამოცანები, რომლებიც შემდგომ არის გადაჭრილი.

მეორე თავში განხილულია ტრანსნაციონალური კორპორაციების მენეჯმენტის საკითხები. აღწერილია მათი ფუნქციონირების თავისებურებანი და წარმოქმნის მიზეზები, წარმოდგენილია მათი და სხვა



მსხვილი კომპანიების დამახასიათებელი თავისებურებანი. განხილულია ტნკ-ს ტიპები და სტრუქტურები. ამავე თავში განხილულია ტნკ-ს განვითარების სტადიები, დახასიათებულია დადებითი და უარყოფითი მხარეები. განხილულია ტრანსნაციონალური კორპორაციების როლი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში. ამასთან ერთად დახასიათებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი ტნკ-ს განვითარებაში, აღწერილია და დახასიათებულია ის ინფორმაციული სისტემები, რომლებიც გამოიყენება ტნკ-ს ფუნქციონირებაში. ამავე თავში მოყვანილია საორგანიზაციო სტრუქტურების დაპროექტების საკითხები.

მესამე თავში განხილულია შრომის დანაწილების დონეები, აღწერილია ბიზნეს-პროცესების არსი, წარმოდგენილია ბიზნეს-პროცესების ციკლი, დახასიათებულია კონტროლინგის სისტემა. წარმოდგენილია ისეთი საკითხი, როგორც არის ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი, რომელიც გამოიყენება მართვისადმი პროცესული მიდგომის დროს. აქ ასევე წარმოდგენილია ის მოდელები, რომლებიც შემუშავებულია სადისერტაციო ნაშრომში.

დასკვნებში წარმოდგენილია ის ძირითადი შედეგები და დებულებები, რომლებიც მიღებულია სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში.

## თავი 1. შრომის დანაწილება და თანამედროვე წარმოება

### 1.1 შრომის დანაწილების ზოგადი დახასიათება

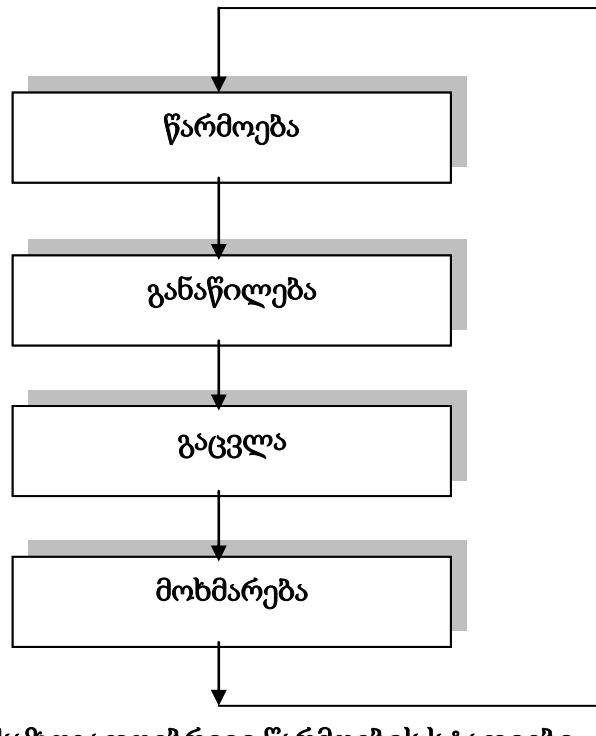
#### 1.1.1. შრომის დანაწილების ეკონომიკური არსი

წარმოება (განსაკუთრებით თანამედროვე) წარმოადგენს საზოგადოებრივ პროცესს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ყველა ადამიანი მუშაობს ერთობლივად, მჭიდრო ურთიერთქმედებაში და ურთიერთდამოკიდებულებაში. მაგალითად, მადანი მოპოვებული მემდარობის მიერ, ჩამოსხმული იქნება მეტალურგების მიერ, ჩამოსხმული ლითონი გამოყენებული იქნება დანადგარის შესაქმნელად, რომელსაც დაამონტაჟებენ პურის ქარხანაში. ხაბაზის შრომის შედეგს ანუ პურს მოიხმარს ყველა, მათ შორის მძღოლები, რომლებსაც მიაკვთ პური დანიშნულების ადგილამდე, ბუღალტრები, რომლებიც გვირიცხავენ ხელფასს და აგრეთვე ექიმები, რომლებიც ზრუნავენ ჩვენს ჯანმრთელობაზე და ა.შ. ამ ეკონომიკური ურთიერთქმედების ჯაჭვი უსასრულოა.

საზოგადოებრივ „წარმოებას“ (ან კვლავწარმოებას) უწოდებენ მთელ პროცესს, რომელიც უწყვეტად მეორდება ეკონომიკურ წრებრუნვაში. ამ რთულ, მრავალფეროვან პროცესში გამოყოფენ ოთხ ძირითად სტადიას (ნახ.1). საწყისს პუნქტს წარმოადგენს „წარმოება“, რომლის ფარგლებში ხორციელდება საქონლის/სახსრების წარმოება – როგორც მატერიალური საგნების, ან პროდუქტების (საკვები, ტანსაცმელი, ავეჯი) ასევე მომსახურების (სატრანსპორტო, სავაჭრო, იურიდიული, საბანკო, საგანმანათლებლო და ა.შ.). წარმოება ეკონომიკური ბრუნვის საკვანძო ფაზაა, მის გარეშე შეუძლებელია და არც არსებობს სხვა სტადიების საჭიროება.

შრომის „დანაწილების“ წყალობით განისახდრება თითოეული ადამიანის როლი წარმოებულ პროდუქტებში [2]. ეს წილი დამოკიდებულია, უპირველეს ყოვლისა, საერთო წარმოებულ კეთილდღეობაზე და კონკრეტულ წვლილზე, რომელიც შეაქვს ნებისმიერ ეკონომიკურ

ინდივიდუუმს ამ კეთილდღეობის წარმოებაში. განაწილების ფორმები ამ შემთხვევაში შეიძლება იყოს: ხელფასი, რენტა, პროცენტი, მოგება, სხვადასხვა სახის ჰონორარი და აგრეთვე თვით წარმოებული პროდუქტი (მაგალითად, გლეხურ მეურნეობაში).



ნახ 1. საზოგადოებრივი წარმოების სტადიები

მესამე სტადია - „გაცვლა“ - მოიცავს კავშირების სისტემას და ურთიერთობებს, რომელიც საშუალებას აძლევს მწარმოებლებს გაცვალონ ერთმანეთში თავისი შრომის ნაყოფი. ვთქვათ, ყველის მწარმოებელი საწიროებს არა მხოლოდ საკუთარ პროდუქტს - ყველს, არამედ პურსაც, ჭურჭელსაც, ტელეფონს, წიგნებს და ა.შ. ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილი მან შეიძლება მიიღოს გაცვლით, რომელიც თანამედროვე საზოგადოებაში ხორციელდება საქონლის-მომსახურეობის ყიდვა-გაყიდვით ფულადი ერთეულის გამოყენებით.

და ბოლოს - „მოხმარება“ აღნიშნავს შექმნილი კეთილდღეობის მოხმარებას იმისათვის, რომ დაკმაყოფილდეს ადამიანების მრავალი მოთხოვნილება. ეს შეიძლება იყოს როგორც პირადი მოხმარების

(მოსახლეობის მოხმარება: საკვების, ტანსაცმლის, საცხოვრებელი ფართის, ნედლეულის, საყოფაცხოვრებო და სხვა მომსახურებები), ასევე საწარმოო (დანადგარის, მანქანის, ნედლეულის, მასალის და ა.შ. მოხმარება წარმოების მიმდინარე პროცესში). შესაბამისად, თვით მოხმარება გულისხმობს საზოგადოებრივ კვლავწარმოების საჭიროებას, სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ მუდმივ წარმოების განახლებას საზოგადოებაში, რათა მოხდეს მოხმარებული პროდუქტების შევსება, აგრეთვე სასიცოცხლო სარგებლის განახლება და მისი სპექტრის გაფართოება.

საჭირო სახსრების წარმოების არსებობისას ადამიანი ზეგავლენას ახდენს ბუნებაზე. ამიტომ წარმოება არის ადამიანის დამოკიდებულება ბუნებისადმი. მაგრამ ბუნებაზე ზეგავლენით ადამიანები ახდენენ შესაბამის ზეგავლენას ერთმანეთზე, აღწევენ რა განსაზღვრულ ურთიერთობებს. ისეთ ურთიერთობებს, რომლებიც განპირობებულია სამეურნეო მოთხოვნილებებით, პრაქტიკაში უწოდებენ საწარმოო ურთიერთობებს, ანუ ეკონომიკურ ურთიერთობებს. ნებისმიერ საწარმოო პროცესის ძირითად ელემენტად მიიჩნევა შრომა. თვით წარმოება კი შეიძლება დახასიათდეს როგორც შრომის სისტემების პროცესები, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რომ დამზადდეს გარკვეული მატერიალური სარგებელი ან მომსახურება, რომელიც წარმოდგენილია ცალკეული პირებით ან ორგანიზაციების სახით.

თუნდაც ყველაზე პრიმიტიული შრომა პირველყოფილი ადამიანისა ყოველთვის ხორციელდებოდა სხვა ადამიანების დახმარებით. ამიტომ თვით ამაში იმალებოდა საზოგადოებრივი შრომის შინაარსი. ყოველივე ეს მეტყველებს მასზედ, რომ შრომის პროცესი და თვით შრომა წარმოადგენს ეკონომიკურ კატეგორიას, ანუ მასში ყოველთვის არსებოს წარმოების ურთიერთობების ეკონომიკური ელემენტი. ადამიანი წარმოადგენს სოციალურ არსებას იმის წყალობით, რომ შრომა მას ქმნის ორგანულად შეწყობილ არსებად სხვა ადამიანებთან მიმართებასა და ურთიერთობაში არა მხოლოდ აწმყოში, არამედ წარსულსა (როდესაც წინაპრების გამოცდილება არის გათვალისწინებული და გამოყენებული) და მომავალში.

ეკონომიკური თეორია განიხილავს წარმოებას და კვლავწარმოებას როგორც მატერიალური და სხვა სარგებლის შექმნის პროცესს, რომელიც არის საჭირო ადამიანის არსებობისათვის [2]. ამ საკითხების განხილვა საჭიროებს საერთო ან სპეციფიური კანონების დადგენას, რომლებიც მართავენ საწარმოო პროცესებს ადამიანებს შორის. წარმოებისას საწარმოო ურთიერთობებში ირთვება ადამიანური ურთიერთობები, ისეთი როგორცაა: მატერიალური სარგებლის გაცვლა, განაწილება, მოხმარება და დაგროვება. სრული ერთობლიობა აღნიშნული ურთიერთობების წარმოადგენს ურთიერთობების ერთიან ეკონომიკურ სისტემას, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელი არის ნებისმიერი ნორმალური ეკონომიკური პროცესის არსებობა.

საზოგადოების ყველა მატერიალური მოთხოვნილება შეიძლება დაყოფილ იქნას ორ კლასად: წარმოების პროცესში ხორციელდება ურთიერთქმედება არა მხოლოდ წარმოების საშუალებებთან, არამედ კოლეგებთან, თანამშრომლებთან. საერთო სამსახურში, და საერთო სამუშაოს აქვს თავისი ეკონომიკური მნიშვნელობა, ვინაიდან ის იძლევა საშუალებას განხორციელდეს არა მხოლოდ საქმიანობის გაცვლა არამედ გამოცდილების, კვალიფიკაციის და ა.შ. იმისათვის, რომ მოხერხდეს დასახული მიზნების მიღწევა, რომელიც დასმულია მომუშავე პერსონალის წინაშე. ცაკლუული მოსამსახურის შრომა, როგორი განცალკევებულიც არ უნდა ჩანდეს ის, წარმოადგენს საერთო შრომის ნაწილს. ამას ხელს უწყობს არა მხოლოდ წარმოების ტექნოლოგია, არამედ წარმოების მონაწილეების მუდმივი არა მხოლოდ ადამიანური, არამედ პროფესიონალური განვითარება. ეს მიეკუთვნება არა მხოლოდ უშუალოდ შრომით პროცესს, არამედ თვით ურთიერთქმედებისა, საკუთრების სხვადასხვა ფორმებისა და ეკონომიკური სახეობების სისტემების ორგანიზებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ უშუალოდ შრომის დანაწილებამ გამოიწვია სხვადასხვა პროფესიებისა და საქმიანობის გამოყოფა ერთმანეთსგან, რაც თავისთავად ხელს უწყობდა მწარმოებლურობის გაფართოებას, და რაც

უფრო მაღლად განვითარებულია ქვეყნის მრეწველობის დონე, მით უფრო ღრმად მიმდინარეობს ასეთი დანაწილება. ის რაც განუვითარებელ საზოგადოებაში წარმოადგენდა ერთი ადამიანის საქმეს, მეტად განვითარებულ საზოგადოებაში – სრულდება რამდენიმე ადამიანის მეშვეობით. შრომა, რომელიც არის საჭირო ერთი ეკონომიკური საგნის წარმოებისთვის ნაწილდება ადამიანების უფრო დიდ რაოდენობაზე.

შრომის დანაწილება, რომელიც მოგვევლინება სხვადასხვა სახეობებად და ფორმებად, წარმოადგენს განმსაზღვრელ საწინდარს საქონლის წარმოებისა და საბაზრო ურთიერთობების განვითარებისათვის, ვინაიდან შრომით რესურსის კონცენტრაცია საქონლის ვიწრო სპექტრის წარმოებისას ან მის ცალკეულად აღებულ სახეობაში აიძულებს მწარმოებლებს გაერთიანდნენ ურთიერთობის გაცლის პროცესში, რათა მიიღონ მათთვის სასურველი სარგებელი.

საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების ეკონომიკური ეფექტიანობა, ან წარმოების სპეციალიზაცია, შეიძლება შეფასდეს ორ ძირითად ვარიანტად: აბსოლუტურ და შეფარდებით უპირატესობად. მათგან პირველი - სპეციალიზაციის აბსოლუტური უპირატესობა თავს ამჟღავნებს მაშინ, როდესაც ამა თუ იმ მწარმოებელს (ცალკეულად აღებულ მომუშავეს, ფირმას, ქვეყანას) გააჩნია აშკარა უპირატესობა სხვებთან შედარებით: ოსტატობაში, შესრულებაში ან წარმოების ღირებულებაში. ასე, თუკი მუშაკი 1 არის უკეთესი დურგალი ვიდრე მუშაკი 2, და მეორე მუშაკი არის უკეთესი არქიტექტორი, მაშინ აშკარა ხდება ის, რომ პირველი მუშაკის დასაქმება დურგლად და მეორეს არქიტექტორად დადებით შედეგს გამოიღებს. კიდევ ერთი მაგალითი: თუკი ბამბეულის ღირებულება ერთ ქვეყანაში გაცილებით ნაკლებია ვიდრე მეორე ქვეყანაში, მაშინ ამ ორი ქვეყნისათვის მომგებიანი იქნება საქონლის ამ სახეობის გაცვლა.

სულ სხვა საქმეს წარმოადგენს – სპეციალიზაციის შეფარდებითი უპირატესობები. ეს უპირატესობები ნაკლებად თვალსაჩინოა, ამიტომ მათი

იდენტიფიცირებისთვის საჭიროა კონკრეტული ილუსტრაცია და ზოგიერთი გამოთვლები.

თუ ჩავუღრმავდებით ჩვენ მაგალითს ორ სპეციალობასთან დაკავშირებით – დურგალი და არქიტექტორი, დავუშვებთ, რომ არქიტექტორი არის ამავდროულად მაღალკვალიფიციური დურგალი. წარმოვიდგინოდ, რომ მას დასჭირდა წიგნების კარადა. მაშინ წარმოიშვება წარმოების ორი ალტერნატივა: 1) არქიტექტორს შეუძლია თვითონ დაამზადოს კარადა. ამისათვის მას დასჭირდება 20 საათით შეაჩეროს თავისი სამუშაო ძირითადი პროფილით და გაწიოს შესაძლო დანაკარგი (დანაკარგი არა შესრულებული შეკვეთების), ვთქვათ, 1200 პირობითი ერთეულის სახით. არქიტექტორის ერთი საათის ანაზღაურებას (60 პირობითი ერთეული) ვამრავლებთ 20 საათზე.

მეორე ალტერნატივას არქიტექტორისთვის წარმოადგენს – დაიქირაოს დურგალი, რომელიც დაუმზადებს მას კარადას, თუნდაც 25 სამუშაო საათის განმავლობაში. დურგალის საათობრივი ანაზღაურება შეადგენს 20 პირობით ერთეულს. შესაბამისად მისი შრომის ანაზღაურება იქნება 500 პ.ე. (25\*20) .

შესაბამისად, თუკი ჩვენ შევადარებთ დურგალის ანაზღაურებას და დროებით „ხარჯებს“, რომელიც მოუწევს არქიტექტორს, თუ ის თვითონ დაამზადებს კარადას (500 პ.ე. < 1200 პ.ე.), ვაკეთებთ დასაფუძვლებულ დასკვნას დურგალის დაქირავების სასარგებლოდ. ამგვად, მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი არქიტექტორი უკეთესია დურგალთან შედარებით, თავს ართმევს როგორც არქიტექტურას ასევე სადურგალო საქმიანობას, მისთვის მაინც სარგებლიანია განაგრძოს თავისი სპეციალიზაცია არქიტექტურაში და კარადის დასამზადებლად დაიქირავოს სხვა სპეციალისტი, კერძოდ - დურგალი. აქედან გამომდინარეობს დასკვნა: სპეციალიზაცია შეიძლება იყოს ეკონომიკურად ეფექტიანი ნებისმიერ ეკონომიკურ სიტუაციაში. ძალისხმევის კონცენტრაცია ერთ, სწორად შერჩეულ მიმართულებით, და

რაციონალური კოოპერირება (გაცვლა) სხვა მწარმოებლებთან ყოველთვის უზრუნველყოფს ან აბსოლუტურ ან შედარებით დიდ ეკონომიკურ ეფექტს.

შრომის დანაწილების აღმოჩენა საზოგადოებაში ყოველთვის შესაძლებელი იყო. რადგან ადამიანები არასოდეს არსებობდნენ ერთი მეორეს გარეშე, ერთ ადამიანისგან შემდგარი საზოგადოებისა და ეკონომიკის ჩამოყალიბების შემთხვევები წარმოადგენდნენ საკმაოდ იშვიათ გამონაკლისს (მაგალითად, რობინზონ კრუზო). ადამიანები ყოველთვის ცხოვრობდნენ, როგორც მინუმუმ, ერთი ოჯახით ან ტომით.

მაგრამ შრომის დანაწილების განვითარება ნებისმიერი ეკონომიკურ საზოგადოებაში გადის რამდენიმე თანმიმდევრულ სტადიას, პრიმიტიული მდგომარეობიდან შრომის დანაწილების საკმაოდ რთულ სქემამდე. სქემატურად ამ ევოლუციის წარმოდგენა შეიძლება შემდეგნაირად.

პირველი სტადია. ეს არის ბუნებრივი შრომის დანაწილება პირველყოფილი საზოგადოების შიგნით. ასეთ საზოგადოებაში ყოველთვის გვევლინებოდა ზოგიერთ მოვალეობების განაწილება, რომელიც განისაზღვრებოდა ნაწილობრივ ადამიანის ინდივიდუალური ბუნებით, ნაწილობრივ ადათიდ და, ნაწილობრივ, ჩვენთვის ნაცნობი ეკონომიით მასშტაბიდან გამომდინარე. როგორც წესი, მამაკაცები ნადირობდნენ და ომობდნენ, ქალები კი ბავშვებს ზრდიდნენ და ზრუნავდნენ კერაზე. გარდა ამისა, პრაქტიკულად ნებისმიერ ტომში არსებობდა ისეთი „პროფესია“, როგორც ტომის წინამძღოლი, ქურუმი (მოგვი, გრძნეული და ა.შ.).

მეორე სტადია. საზოგადოების ზრდის შედეგად მოთხოვნა თითოეულ „საქონელში“ იზრდებოდა და შესაძლებელი ხდებოდა ცალკეული ადამიანების კონცენტრაცია გარკვეული საქონლის საწარმოებლად. ამიტომ საზოგადოებაში ყალიბდება სხვადასხვა პროფესიები (ხელოსანი, ფერმერი, მესაქონლე და ა.შ.)

იწყება პროფესიების გამოყოფის პროცესი დაწყებული შრომის იარაღის წარმოებიდან. თვით ქვის ხანაში არსებობდნენ ხელოსნები, რომლებიც დაკავებულნი იყვნენ ქვისგან დამზადებული იარაღის



დამუშავებით. რკინის აღმოჩენის შემდეგ წარმოიქმნა ერთერთი ყველაზე გავრცელებული პროფესია - მჭედელი.

ამ ეტაპის დამახასიათებელ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ მწარმოებელი აწარმოებს ყველა (ან თითქმის ყველა) შესაძლო ნაკეთობას, რომელიც არის დაკავშირებული მის პროფესიასთან (როგორც წესი, ეს არის გარკვეული ტიპის მასალა). მაგალითად, მჭედელი აკეთებს ყველაფერს დაწყებული ლურსმნით და ნალით დამთავრებული ხმლით და თოხით, დურგალი აკეთებს ყველაფერს დაწყებული სკამით და დამთავრებული კარადით, და ა.შ. .

შრომის დანაწილების ამ სტადიაზე ოჯახის წევრები ეხმარებიან ხელოსანს წარმოებაში, ისინი ასრულებენ ამა თუ იმ ოპერაციებს. მაგალითად, მჭედელს ან დურგალს ეხმარებიან ძმები და ვაჟები, ფეიქარს ან მცხოველს – ცოლი და ქალიშვილები.

მესამე სტადია. მოსახლეობის რაოდენობის ზრდასთან ერთად და, შესაბამისად, გარკვეულ პროდუქტზე მოთხოვნის ზრდასთან ერთად, ხელოსნები კონცენტრაციას ახდენენ ერთი გარკვეული სახის პროდუქტის წარმოებაზე. ნაწილი მჭედლებისა აწარმოებს მარტო ნალებს, მეორე - მაკრატლებსა და დანებს, სხვები - სხვადასხვა ზომის ლურსმნებს და ა.შ.

### **1.1.2. შრომის სპეციალიზაცია და კოოპერაცია**

ადამიანების ურთიერთკავშირებსა და ურთიერთქმედებებს საზოგადოებრივ წარმოებაში გააჩნიათ თავიანთი საორგანიზაციო ფორმები. მათგან უმნიშვნელოვანესს წარმოადგენს: 1) შრომის დანაწილება ან სხვა სიტყვებით სპეციალიზაცია და 2) ეკონომიკური კოოპერაცია. განვიხილოთ თითოეული ეს ფორმა უფრო დაწვრილებით. თვით შრომის დანაწილება მდგომარეობს მუშაკის სპეციალიზაციაში გარკვეული საქმის შესასრულებლად, ოპერაციის ჩასატარებლად, ან გარკვეული პროდუქტის საწარმოებლად [3].

ადამიანებმა დიდი ხანია გააცნობიერეს, რომ თვითუზრუნველყოფა და იზოლირებული ნატურალური მეურნეობა, რომელშიც იწარმოება აუცილებელი პროდუქტების სრული ნაკრები, არის არა ეფექტური. ადამიანი, რომელიც ხელს ჰკიდებს ნებისმიერ სამუშაოს, შეიძლება იყოს ყველაფრის ოსტატი, მაგრამ ამგვარად მისი შრომა პროდუქტიული არ იკნება და, შესაბამისად, მისი შრომა არც იქნება წარმატებული. აი რატომ საზოგადოებაში ძველთაგანვე ვითარდება შრომის დანაწილება მწარმოებლებს შორის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შრომის სხვადასხვა სახეობების განცალკევება სპეციალიზაციის საქმიანობის ფორმით (ლათინური specialis - განსხვავებული – species – ტიპი, სახეობა).

შესაბამისად, წარმოების სპეციალიზაცია – ეს არის მისი ისეთი ორგანიზაცია, რომლის დროს მწარმოებლები ფოკუსირებას აკეთებენ გარკვეული სახეობის პროდუქციის წარმოებაზე. „მე ვამზადებ ქანჩებს, შენ კი ამზადებ ხრახნებს“ – შესაძლოა თქვენ წაიკითხოთ ადამ სმიტის ნაშრომში. აქედან ნათელი ხდება, რომ შრომის დანაწილება ამავდროულად გულისხმობს საწარმოო კოოპერაციას, ან კოოპერირებას (ლათინური. cooperatio - თანამშრომლობა), სხვა სიტყვებით, შრომითი კავშირები სპეციალიზირებულ საწარმოებს შორის წარმოადგენენ პროდუქციას, რომელსაც ისინი აწარმოებენ და ცვლიან ერთმანეთში.

მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც ზეგავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე, წარმოადგენს შრომის კოოპერაცია. რაც უფრო ღრმა არის შრომის დანაწილება და უფრო ვიწრო ხდება წარმოების სპეციალიზაცია, მით უფრო დიდია პროცენტი დამოკიდებულობისა მწარმოებელთა შორის, მით უფრო საჭიროა შეთანხმება და მოქმედებების კოორდინირება სხვადასხვა მწარმოებლებს შორის. იმისათვის რომ მათ იმოქმედონ ურთიერთდამოკიდებულების პირობებში, საჭიროა შრომის კოოპერირება, როგორც წარმოების პირობებში, ასევე მთელი საზოგადოების პირობებში.

შრომის კოოპერირება – შრომის ორგანიზების ფორმაა, საქმის წარმოებაა, რომელიც დაფუძნებულია მუშაკების დიდი რაოდენობის

ერთობლივ თანამონაწილეობაზე საერთო შრომით პროცესში, რომლებიც ასრულებენ ამ პროცესის ოპერაციებს. ეს არის საჯარო შრომის ორგანიზების ფორმა, რომლის დროსაც ხალხის დიდი რაოდენობა ერთობლივად მონაწილეობს შრომის ერთ და იგივე პროცესში, ან სხვადასხვა პროცესებში, მაგრამ ისეთში, რომელიც დაკავშირებულია ერთმანეთთან. შრომის დანაწილებასთან ერთად შრომის კოორდინირება პროფესიონალური საქმიანობის ყველა სფეროში წარმოადგენს ფუძისეულ ფაქტორს წარმოების ზრდისა და ეფექტურობისა.

შრომის კოოპერაცია – ეს არის მწარმოებლების, სხვადასხვა წარმოებების და ეკონომიკის დარგების საერთო მოქმედებების ერთობა და შეთანხმებულობა.

შრომის კოოპერაცია საშუალებას იძლევა მუშაკებს თავი აარიდოთ მრავალ შეცდომას, მაგალითად წარმოების დუბლირებას, ჭარბ წარმოებას. სხვა მხვრივ, შეთანხმებულება და მოქმედებების კოორდინირება, მრავალი ძალისხმევის გაერთიანება საშუალებას იძლევა გაკეთდეს ის, რაც არ ძალუძს ერთ მწარმოებელს ან ერთ საწარმოს. მარტივი კოოპერაციის დროს, რომელსაც ადგილი აქვს, მაგალითად: სახლის, ჰიდრო-სადგურების და ა.შ. მშენებლობისას, კოოპერაციის ეფექტი თვალსაჩინოა. კოოპერაციას აქვს ადგილი ეკონომიკის საქმიანობის ყველა სფეროში, ის იღებს სხვადასხვანაირ ფორმებს.

მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ შრომის და წარმოების კოოპერაცია – ობიექტური ისტორიული პროცესია, რომელიც დამახასიათებელია წარმოების ყველა ხერხისათვის, ქვეყნებისთვის ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური წყობით. წარმოების კოოპერაციაში ერთიანდება და ხორციელდება მოწინავე იდეები, მიღწევები ფუნდამენტური მეცნიერების დარგებში, მეცნიერულ-კვლევითი და ექსპერიმენტულ-კონსტრუქციული ნაშრომებში, საწარმოო, მმართველობით და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში.

კოოპერაცია თანამედროვე სამყაროში წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური კვლავწარმოების ბაზას და წარმოადგენს მსოფლიოს ქვეყნების მეცნიერულ-ეკონომიკური პროგრესის, რეგიონალური ეკონომიკის ინტეგრაციის, მსოფლიო მრეწველობის პროცესების, სამყაროს ეკონომიკის გლობალიზაციის ბირთვს. ურთიერთკავშირის ეს ფორმა წარმოადგენს მრეწველობის სტრუქტურის, მის დარგობრივ და უწყებათაშორისო კომპლექსების ახალ ტექნოლოგიურ საფუძველზე გარდაქმნის კატალიზატორს, მათ შორის ელექტრონული და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართო გამოყენების საფუძველზე.

საერთაშორისო სპეციალიზაცია და წარმოების კოოპერაცია შეესაბამება წარმოების განვითარების მაღალ დონეს და გვევლინება როგორც ერთერთი ობიექტური წინაპირობა ეკონომიკური ცხოვრების ინტერნაციონალიზაციის მომდევნო განვითარებისა და ნაციონალური ეკონომიკის ურთიერთკავშირის გამაძლიერებლად. დღეს საგარეო ბაზარზე ცირკულირებს ათასობით ნახევარფაბრიკატი, რომლის ანალოგები სულ რაღაც რამდენიმე ათწლეულის წინ ბრუნავდნენ მხოლოდ ფირმის შიდა დონეზე.

### **1.1.3 ეკონომიკური ინტეგრაცია და მისი ფორმები**

სხვა მნიშვნელოვან ფორმას ეკონომიკური პროცესების ორგანიზაციისა წარმოადგენს ეკონომიკური ინტეგრაცია. თვით ტერმინი „ინტეგრაცია“ (ლათ. *integratio* - ადდგენა , *integer* – მთლიანი) ნიშნავს ნებისმიერი ნაწილების გაერთიანებას ერთში. ეკონომიკური ინტეგრაციის ქვეშ კი გულისხმობენ სხვადასხვა ეკონომიკური რგოლების გაერთიანებას საერთო სისტემაში, როგორც ცალკეული ფირმების, ასევე მთელი დარგებისა და ეროვნული ეკონომიკის სახით რიგ ქვეყნებში. ამ დროს გაერთიანება ფირმის დონეზე (მათი გაერთიანების ან შერწყმის გზით) ხორციელდება სამი ძირითადი ფორმით [3].

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია - წარმოადგენს ფირმების გაერთიანებას, რომლებიც აწარმოებენ ერთი ტიპის პროდუქციას (ვთქვათ, პურის ქარხნები, ქიმიკატები, ბანკები, სარეკლამო სააგენტოები და ა.შ.).

ვერტიკალური ინტეგრაცია - მოიცავს წარმოებას, რომლებიც არის დაკავშირებული ერთ საწარმოო ან საწარმოო-სავაჭრო ჯაჭვით (მაგალითად, ალუმინის მოპოვება, მისი გადამუშავება და მისგან საბოლოო პროდუქტის წარმოება).

კონგლომერირებული ინტეგრაციას აქვს ადგილი მაშინ, როდესაც იქმნება ეგრედ წოდებული კონგლომერატები, ანუ ისეთი გაერთიანებები, რომლებიც აწარმოებენ სხვადასხვა სახის პროდუქციასა და მომსახურებას. ამ დროს წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოების პროცესს, რომელიც მიზნად ისახავს ეკონომიკური საქმიანობის გამრავალფეროვნებას, ეწოდება წარმოების დივერსიფიკაცია (ლათ. divers (us) – სხვანაირი + facere – კეთება).

ბიზნესის დივერსიფიკაცია - ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის გზა ეკონომიკური უსაფრთხოებისაკენ. გარდა ამისა, დივერსიფიკაცია ხშირად იზიდავს კომპანიებს იმით, რომ აძლევს მათ საშუალებას მოქნილად მოახდინონ კომპანიებს შიგნით არსებული რესურსების მანევრირება, გადაადგილონ ისინი დაბალ შემოსავლიანი დარგიდან მაღალ შემოსავლიან დარგში. ამ დროს შემოსავლის ნაკლებობა ბიზნესის ერთ სფეროში კომპენსირდება სხვა დარგებში არსებული მაღალი მოგების ხარჯზე. მაგრამ აქაც უნდა გვახსოვდეს ზომიერება. გარკვეული დროის შემდეგ გადაჭარბებულმა ეკონომიკურმა „გაფანტვამ“, ფირმის უუნარობამ მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი თავი ერთ-ერთ დარგში შეიძლება დაასუსტოს მისი ფინანსური მდგომარეობა, ან საერთოდ მიიყვანოს ფირმა გაკოტრაბამდე [4].

ასე მოუვიდა ოდეზიდან წარმატებულ სამხრეთ კორეულ კომპანიას „დეუ“ („Daewoo“), რომელმაც აშკარად „გადააჭარბა“ დივერსიფიკაციასთან დაკავშირებით, კომპანიამ თავის თავზე აიღო ძალიან ბევრი რამ –

ავტომობილების და ელექტრო საქონელის წარმოება, მშენებლობა, ვაჭრობა, ტელეკომუნიკაცია, სასტუმრო ბიზნესი, სადაზღვევო ბიზნესი და ა.შ. . 1999 წლის ზაფხულში კომპანია საბოლოოდ ჩაიძირა უზარმაზარ ვალებში (ათასობით მილიარდი დოლარი) და, პრაქტიკულად, კომპანია აუქციონზე მთლიანად გაიყიდა .

#### **1.1.4. მსხვილი წარმოება და ბიზნესი**

მეურნეობის ინტეგრაციის ბუნებრივ შედეგს წარმოადგენს მსხვილი წარმოება. წარმოების გაძლიერება – არის კანონზომიერი და პროგრესული პროცესი. ის აძლიერებს მეცნიერულ–ტექნოლოგიურ პროცესებს და იძლევა დანახარჯების შემცირებას. ფართო მასშტაბიანი წარმოება იძლევა საშუალებას შემცირდეს დანახარჯები წარმოებაზე (ერთ ერთეულზე გათვლილი), ტრანსპორტირებაზე, მართვაზე, რეალიზაციაზე, რეკლამაზე და ა.შ.. ამავდროულად ეს აფართოვებს სპეციალიზაციის შესაძლებლობებს, გაცილებით ურფრო ეფექტურს ქმნის მძლავრი მოწყობილობების გამოყენებას (ამწე კრანები, გიგანტური წნეხები, კომბაინები), და ამცირებს სამეურნეო რისკს. ტყუილად კი არ გაიზარდა მოწინავე ქვეყნებში კომპანიების შერწყმის ტენდენცია XX-XXI საუკუნეების მიჯნაზე.

მაგრამ საწარმოს გაძლიერება ეფექტიანია მხოლოდ გარკვეულ ზღვრამდე, რომლის მერე წარმოება ხდება უშნო, უდრეკი, ძნელად მართვადი და ეკონომიკურად არამიზანშეწონილი, ვინაიდან და რადგანაც იზრდება ფირმის საშუალო დანახარჯები.

ამასთან ერთად, ეკონომიკას სჭირდება მცირე ბიზნესიც – ინდივიდუალური, საოჯახო, პატარა კოოპერატიული საწარმოები. მათ შორის განსხვავებულ საპატიო ადგილს იკავებს ფერმერული მეურნეობა (ლათ. firmus - ძლიერი, მყარი). ისინი ყოველდღიურად განახორციელებენ უილიამ პეტტის ცნობილ ფორმულას „შრომა არის მამა - მთავარი და აქტიური პრინციპი სიმდიდრისა, და მიწა არის მისი დედა“.

გასაგებია, რომ გლეხები აგებენ ეფექტურობაში მძლავრ აგრომწარმოებლურ კომპლექსებთან შედარებაში. ისინი, გადრა ამისა, ქრონიკულ და მზარდ ფასების დისპარიტეტისგან ზარალობენ. ბევრნი მათგანი კოტრდებიან, მაგრამ მათ ადგილებს იკავებენ ახალი გაბედული ადამიანები. სამაგიეროდ ფერმერული მეურნეობა გაცილებით უფრო ორგანულია და „სულიერია“ ადამიანი-მწარმოებლისათვის, ახლოს არის მიწასთან. ისინი უფრო ეკოლოგიურები არიან; მათში გაცილებით უფრო მეტია შრომისმოყვარეობა და, საბოლოოდ, ზუსტად აქ მტკიცედ ინახება ერის დამახასიათებელი ტრადიციები.

„მხვნელები, წარმოადგენენ ქვეყნის საფუძველს, – წერდა XVII საუკუნეში მონკრეტენი, – იმათ გადააქვთ ქვეყნის მთელი სიმძიმე თავის თავზე.“

აი რატომ „ბრძენ“ ქვეყნებში (დიდი ბრიტანეთი, ფინეთი, ა.შ.შ. და სხვ.) სახელმწიფოები უსასყიდლოდ ფინასურად (სუბსიდიები) ეხმარებიან გლეხებს, და არ უშვებენ მათ მასობრივ გაკოტრებას და მათ შთანთქვას მსხვილი აგრო-მეწარმეობრივი კომპლექსების მიერ.

დათვლილია, რომ დღეს განვითარებულ ქვეყნებში დაახლოებით ყოველ 30 ადამიანზე მოდის ერთი პატარა საწარმო. და ეს არ არის შემთხვევითი მოვლენა, ვინაიდან ამ საწარმოებს გააჩნიათ მნიშვნელოვანი უპირატესობები: სპეციალიზაციის მაღალი დონე და ფირმებს შორის მაღალი კოოპერაცია, გაცილებით უფრო მეტი შესაძლებლობები იმუშაონ ინდივიდუალური შეკვეთებით, გაცილებით უფრო დიდი მოქნილობა, ამავდროულად ახალი იდეების ათვისების სწრაფი რეაქცია და ბაზრის გამოწვევებზე რეაგირება, მაღალი მდგრადობა კრიზისულ სიტუაციებში, გაცილებით მაღალი სივრცე პირადი ინიციატივის გამოჩენისათვის, ხელოვნებისათვის, გათვინობიერებული რისკისთვის, უფრო ხელხმენწყობი ფსიქოლოგიური კლიმატი და მაღალი დემოკრატიზმი კოლექტივში. და საბოლოოდ, მცირე და საშუალო ბიზნესი – წარმოადგენს

უსასრულო „ნიადაგს“ სამეწარმეო აქტივობისათვის, მძლავრი რესურსი დასაქმების გაზრდისათვის და მთავარი „ინკუბატორი“ საშუალო ფენისა.

მეწარმის გამომგონებლობა ულევია. ასე დასავლეთში დღეს გავრცელდა, ჩამოყალიბდა ერთგვარი ურთიერთდახმარების კოოპერატივები, რომლის მონაწილეები ცვლიან ერთმანეთში პროფესიონალურ მომსახურობას (ვთქვათ, ელექტრიკოსი აკეთებს გაყვანილობას ბუღალტერის სახლში, ბუღალტერი აკეთებს გათვლებს ადვოკატისათვის, და ეს ბოლო იცავს ელექტრიკოსის ინტერესებს სასამართლოში). დათვლილია, რომ ასეთი საწარმოები უნდა იძლეოდნენ მთლიანი შიდა პროდუქტის 20%, შემოსავალს ბიუჯეტში - 50%-მდე და ყველა სამუშაო ადგილების - 70%. ამის მისაღწევად მცირე ბიზნესი საჭიროებს ხელსაყრელ პირობებს, და ეს პირობები საქართველოში სულ მცირე 1990-თიან წლებში არ იყო: სახელმწიფო ახრჩობდა მეწარმეებს გადასახადებით, ჩინოვნიკური რეკეტით, უსაშველო რეგლამენტაციებით და კონტროლით, და ფაქტიურად არავინ და არაფერი არ იცავდა მათ უფლებრივ და ფინანსურ ურთიერთობებში. ამგვარად, თანამედროვე ეკონომიკის უზარმაზარი თეატრალური დარბაზის „მრავალსართულიან“ პარტერში განლაგდნენ მსხვილი საწარმოები, ხოლო ამფითეატრში, ბელეტაჟზე საშუალო და მწირე ბიზნესმენების ოკეანეა. აქ ყველასთვის მოიძებნება სამეწარმეო ნიშა.

მაგალითისთვის, მსხვილი ბიზნესი ეფექტიანია მასობრივ წარმოებისას და ახალი პროდუქტის ან ტექნოლოგიის შემოღებისას; ხოლო მცირე ბიზნესი - ეფექტიანია პროდუქციის მცირე სერიების გამოშვებაში, მომსახურეობის სფეროში და ასევე ახალი ეკოლოგიურად არა უსაფრთხო პროექტების განვითარებაში, სადაც საჭიროა, რომ „პირველი კვალი“ გაიყვანონ მინიმალური ზომით, ეს შეუძლია მოქნილ ბიზნესს (ასეთ „ინოვაციურ“ კაპიტალს უწოდებენ „სარისკო“ ან ვენჩურულს (ინგლისური venture - სარისკო სამოსყება).



დღეს დიდი და პატარა ფირმები არა მხოლოდ მოდელირებას უკეთებენ ან უბრალოდ „თანაარსებობენ“, არამედ მჭიდროდ თანამშრომლობენ. ვთქვათ, პატარა კომპანიები ხშირად აწარმოებენ და აწვდიან მსხვილ ფირმებს ცალკეულ და საკვანძო ნაწილებს.

სხვა შემთხვევაში გამოიყენება ფრანჩაიზინგის სისტემა, ან ფრანჩაიზინგი (ინგ. franchise - უფლება, პრივილეგია). ფრანჩაიზინგი – წარმოადგენს წინასწარ მოლაპარაკებულ სისტემას, რომლის დროსაც მსხვილი ფირმა (ფრანჩაიზერი) აძლევს საშუალო ფირმებს (ოპერატორებს) თავისი პროდუქციის რეალიზაციის უფლებას თავისი სახელით. ასე მოქმედებს, მაგალითად, „მაკდონალდსის“ ბრენდის ქვეშ საყოვეთაოდ ცნობილი სტანდარტიზირებული კვების ობიექტების სისტემა.

ამ დროს ფრანჩაიზერი უზრუნველყოფს კონსულტაციით ფირმა-ოპერატორს, და ახორციელებს კონტროლს მის საქმიანობაზე. ხოლო ფრანჩაიზი უხდის „მფარველს“ გარკვეულ თანხას და მხარს უჭერს ბრენდის რეპუტაციას. ამ თანამშრომლობით ყველა მოგებაში რჩება. ფრანჩაიზერისთვის – ეს წარმოადგენს ბაზრის არეალის გაფართოებას, კაპიტალის ეკონომიას, რისკების შემცირებას. ხოლო ფრანჩაიზისთვის – ბიზნესის კეთების საშუალებას ავტორიტეტული ბრენდის ქვეშ, ასევე ეს მას საშუალებას აძლევს ეკონომია გაწიოს ისეთ დანახარჯებზე, როგორც არის: მარკეტინგი, რეკლამა, ბიზნესის დახმარება. საზოგადოების სარგებელი კი იმაში მდგომარეობს, რომ იქმნება მეტი სამუშაო ადგილები, პროდუქტების ასორტიმენტი იზრდება, იზრდება წარმოების მოქნილობა და ბაზრის მოთხოვნები.

ამ რიგათ ფრანჩაიზინგი – ეფექტური სისტემაა ახალ-ახალი ბიზნესის და უკვე კარგად ამუშავებული და აწყობილი მსხვილი ბიზნესის მთელი სამეწარმეო ქსელის „ჩართულობით“.

## 1.2. შრომის დანაწილების განმარტება

ეკონომიკური განვითარების საფუძველში დევს თვით ბუნების ქმნილება – ფუნქციების დაყოფა ადამიანებს შორის, გამომდინარე მათი ასაკობრივი, ფიზიკური, ფიზიოლოგიური და სხვა თავისებურებებიდან. ეკონომიკური თანამშრომლობის მექანიზმი გულისხმობს, რომ რომელიმე ჯგუფი ან ინდივიდუალური კონცენტრაციას ახდენს მკაცრად განსაზღვრულ სამუშაო ნაირსახეობაზე, ვინაიდან სხვები დაკავებულნი არიან სხვა სახის საქმიანობით [5].

არსებობს შრომის დანაწილების რამდენიმე განმარტება. ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე მათგანი.

შრომის დანაწილება – წარმოედგენს ისტორიულ პროცესს განცალკევებისა, გამტკიცების, ცვალებადობისა საქმიანობის ცალკეულ ნაირსახეობებში, რომელიც მიედინება საზოგადოებრივ დიფერენცირების ფორმებში და რომელიც ახორციელებს სხვადასხვა სახის შრომით საქმიანობას. შრომის დანაწილება საზოგადოებაში მუდმივად იცვლება, თვით შრომის საქმიანობის ნაირსახეობის სისტემა ყალიბდება როგორც სულ უფრო რთული სისტემა, ვინაიდან რთულდება და ღრმავდება თვით შრომის პროცესი.

შრომის დანაწილებას (ან სპეციალიზაციას) უწიდებენ წარმოებაში მეურნეობის ისეთ პრინციპს რომლის დროსაც ერთი გარკვეული ადამიანი არის დაკავებული ერთი სარგებლის წარმოებით. ამ პრინციპის მეშვეობით შეზღუდული რესურსების პირობებში ადამიანები მიიღებენ გაცილებით მეტ სარგებელს, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როდესაც თითოეული ადამიანი მოამარაგებდა თავის თავს ყოველივე აუცილებელით.

ასევე განასხვავებენ შრომის დანაწილებას ფართო და ვიწრო გაგებით. ფართო გაგებით შრომის დანაწილება – წარმოადგენს განსხვავებული მახასიათებლების და ამავდროულად ურთიერთმომქმედ შრომის ნაირსახეობების სისტემას, საწარმოო ფუნქციებს, საქმიანობის საერთოდ ან

კერძოდ აღებულ შემთვევაში, აგრეთვე მათ საზოგადოებრივი კავშირების სისტემას.

ემპირიული საქმიანობის ნაირსახეობა განიხილება ეკონომიკური სტატისტიკით, შრომის ეკონომიკით, დარგობრივი ეკონომიური მეცნიერებით, დემოგრაფიით და ა.შ. ტერიტორიული და საერთაშორისო შრომის დანაწილება აღიწერება ეკონომიკური გეოგრაფიით.

ვიწრო გაგებით შრომის დანაწილება – ეს არის შრომის სოციალური განაწილება როგორც ადამიანური საქმიანობა მის სოციალურ არსში, რომელიც სპეციალობისგან განსხვავებით წარმოადგენს ისტორიულად გარდამავალ ურთიერთობას. შრომის სპეციალიზაცია არის შრომის სახეების დაყოფა საგნის მიხედვით, რომელიც უშუალოდ გამოხატავს საწარმოო ძალების პროგრესს და ხელს უწყობს მას. ასეთი სახეობების მრავალფეროვნება შეესაბამება ადამიანის ბუნების ათვისების ხარისხს და იზრდება მის განვითარებასთან ერთად. მაგრამ კლასობრივ ფორმაციაში სპეციალიზაცია ხორციელდება არა როგორც საქმიანობის სრული სპეციალიზაცია, რადგან თვითონ განიცვდის სოციალური შრომის დანაწილების გავლენას. ეს ბოლო აწევრიანებს ადამიანის საქმიანობას ისეთ ნაწილობრივ ფუნქციებზე და ოპერაციებზე, რომელთაგან თითოეულს თავისთავად არ გააჩნია საქმიანობის ხასიათი და არ განიხილება როგორც ადამიანის სოციალური ურთიერთობის, მისი კულტურის, მისი სულიერი სიუხვის და თავისი თავის როგორც პიროვნების რეპროდუქციის ხერხი. ეს ნაწილობრივი ფუნქციები მოკლებულნი არიან საკუთარ აზრს და ლოგიკას; მათი საჭიროება ვლინდება მხოლოდ როგორც მოთხოვნა, წაყენებული მათ მიმართ გარედან შრომის დანაწილების სისტემიდან. ასეთია დანაწილება მატერიალური და სულიერი (გონებრივი და ფიზიკური), საშემსრულებლო და მმართველობითი შრომისა. სოციალური შრომის დანაწილების გამოვლენას წარმოადგენს როგორც მეცნიერებაში, ისე ხელოვნებაში მატერიალური წარმოების განცალკევებული სფერების გამოყოფა და ასევე მათი დანაწერვიანება.

მაგრამ შრომის დანაწილება სულაც არ ნიშნავს, რომ ჩვენ წარმოსახვით საზოგადოებაში ერთი ადამიანი იქნება დაკავებული ერთი წარმოების ნაირსახეობით. შეიძლება ისე აღმოჩნდეს, რომ რამდენიმე ადამიანს მოუწევს დაკავდეს წარმოების გარკვეული სახეობით, ან ისე, რომ ერთი ადამიანი იქნება დაკავებული რამდენიმე პროდუქტის წარმოებით. მთელი საქმე თანაფარდობაშია მოსახლეობის მოთხოვნილებებსა ამა თუ იმ პროდუქტზე და ცალკეული პროფესიის გამომუშავებას შორის. თუ ერთ მეთევზეს შეუძლია მოიმარაგოს იმდენი თევზი, რომელიც დააკმაყოფილებს საზოგადოების ყველა წევრს, მაშინ ამ მეურნეობაში იქნება ერთი მეთევზე. მაგრამ თუკი მონადირე ამ ზემოთ ხსენებულ საზოგადოებაში ვერ მოინადირებს მწყერებს ისე, რომ ყველა დააკმაყოფილოს, მაშინ სანადიროდ გავა რამდენიმე მონადირე. ან მაგალითად, თუკი ერთ მეთუნუკეს შეუძლია აწარმოოს იმდენი ქოთანი, რომლის მოხმარება ვერ მოხერხდება საზოგადოებაში, მას დარჩება დამატებითი დრო, რომელიც მან შეიძლება გამოიყენოს იმაზე, რომ აწარმოოს სხვა პროდუქტები, მაგალითად, თევზები ან კოვზები.

ამგვარად, შრომის „დანაწილება“ საზოგადოების სიდიდეზეა დამოკიდებული. მოსახლეობის გარკვეული რიცხოვნობისთვის (ანუ მოთხოვნილებათა გარკვეული ჩამონათვალისა და მოცულობისათვის) არსებობს საქმიანობათა შესაბამისი ოპტიმალური სტრუქტურა, რომლის პირობებშიც ის პროდუქტი, რომელსაც სხვადასხვა მწარმოებელი აწარმოებს, საკმარისი იქნება ყველა წევრისათვის და ყველა პროდუქტის წარმოებას მინიმალური დანახარჯები მოხმარდება, მოსახლეობის რიცხოვნობის ზრდასთან ერთად საქმიანობათა ეს ოპტიმალური სტრუქტურა შეიცვლება. გაიზრდება იმ სიკეთეთა მწარმოებლების რიცხვი, რომლებსაც აქამდე ერთი ადამიანი აწარმოებდა, ხოლო წარმოების ის სახეობები, რომლებიც აქამდე ერთ ადამიანს ევალებოდა, სხვადასხვა ადამიანებს დაევალება.

შრომის დანაწილების საკითხთა გადასაწყვეტად იხმარება ტერმინები „დანაწილების საზღვრები“ და „დანაწილების ხარისხი“. დანაწილების საზღვრები - ზედა და ქვედა ზღვარია, რომელთა ქვემოთ ან ზემოთ შრომის დანაწილება დაუშვებელია. დანაწილების ხარისხი - მიღებული ათვლის ერთეული ანუ ფაქტობრივად მიღწეული სიდიდე, რომელიც შრომის დანაწილების არსებულ მდგომარეობას ასახავს. შრომის დანაწილებასა და კოოპერაციისას გადასაწყვეტია საკითხი: ვინ და რას გააკეთებს, როგორ და ვისთან ექნება ურთიერთქმედება. მაღალი შრომის ნაყოფიერებისათვის აუცილებელია ასევე გადაწყდეს შემდეგი საკითხი: როგორ, რანაირად უნდა შესრულდეს სამუშაო.

მაგალითისთვის შეიძლება განვიხილოთ მრეწველობის ის დარგი, რომელშიც შრომის დანაწილება ხშირად აღინიშნებოდა, სახელდობრ ქინძისთავების წარმოება (აღამ სმიტის მიერ). მუშა, რომელსაც ეს წარმოება არ უსწავლია (შრომის დანაწილებამ აღნიშნული ცალკე პროფესიად აქცია) და რომელმაც არ იცის იმ დანადგარებთან მუშაობა, რომლებიც ამ წარმოებაში გამოიყენება, (უკანასკნელთა გამოგონებასაც, როგორც ჩანს, ასევე შრომის დანაწილებამ მისცა ბიძგი), როგორც არ უნდა ეცადოს, დღეში ერთ ქინძისთავსაც ვერ დაამზადებს, რომ აღარაფერი ვთქვათ დღეში ოცზე. მაგრამ იმ ორგანიზების პირობებში, რომელიც არსებობს ახლა ამ წარმოებაში, ის არამარტო ერთ ცალკე პროფესიას წარმოადგენს, არამედ იყოფა კიდევ მთელ რიგ სპეციალობებად, რომელთაგან თითოეული ცალკე სპეციალური საქმიანობაა. ერთი მუშა ექაჩება მავთულს, მეორე ჭიმავს მას, მესამე ჭრის, მეოთხე წვერს უმახვილებს, მეხუთე ერთ ბოლოს ამზადებს თავის წამოსაცმელად; საკუთრივ თავის დამზადება ორ თუ სამ დამოუკიდებელ ოპერაციას გულისხმობს; ქინძისთავის თავის წამოცმა ცალკე ოპერაციაა, ქინძისთავის გაპრიალება - ასევე ცალკე ოპერაცია, დამოუკიდებელ ოპერაციას წარმოედგენს აგრეთვე ქინძისთავის შეფუთვა პაკეტებში. ამგვარად ქინძისთავების წარმოების რთული სამუშაო დაახლოებით თვრამეტ დამოუკიდებელ ოპერაციად არის დაყოფილი, რომლებსაც ზოგ

საწარმოში (მანუფაქტურაში) სხვადასხვა მუშები ასრულებენ, ზოგიერთში კი ხშირად ერთი და იგივე მუშა ასრულებს ორ ან სამ ოპერაციას.

ყველა სხვა ხელობისა და მანუფაქტურის შემთხვევაში შრომის დანაწილების შედეგები ზემოთ აღწერილის მსგავსია, თუმცა მრავალ მათგანში შრომის ამდენად დანაწილება და სამუშაოს ასეთ მარტივ ოპერაციებად დაყოფა არ არის შესაძლებელი. მაგრამ შრომის დანაწილება ნებისმიერ ხელობაში, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად ფართოდ დაინერგება ის, იწვევს შრომის ნაყოფიერების შესაბამის ზრდას [5]. როგორც ჩანს სწორედ ამ უპირატესობამ განაპირობა ერთმანეთისაგან სხვადასხვა პროფესიებისა და საქმიანობების გამოყოფა. ამასთანავე ასეთი გამოყოფა უფრო ფართოდ მიმდინარეობს იმ ქვეყნებში, რომლებმაც მრეწველობის განვითარების მაღალ საფეხურს მიაღწიეს: იმას, რაც საზოგადოების ველურ მდგომარეობაში ერთი ადამიანის საქმეა, უფრო განვითარებულ საზოგადოებაში რამდენიმე ადამიანი აკეთებს. ნებისმიერ განვითარებულ საზოგადოებაში ფერმერი, როგორც წესი, მხოლოდ მეურნეობითაა დაკავებული, მანუფაქტურის მფლობელი კი - მხოლოდ მანუფაქტურით. შრომა, რომელიც რაიმე დასრულებული საგნის საწარმოებლადაა საჭირო, ასევე თითქმის ყოველთვის მრავალ ადამიანზეა განაწილებული. რამდენი სხვადასხვა პროფესიისაა ჩართული ტილოს ან მაუდის წარმოების თითოეულ დარგში, დაწყებული სელის მოყვანიდან და ცხვრის მოშენებიდან, მატყლის მოწოდებიდან, ტილოს გათეთრებამდე და მაუდის შეღებვამდე (გამოყვანამდე).

თუმცა მიწათმოქმედება მისი თავისებურებიდან გამომდინარე, შრომის ასეთ მრავალფეროვან განაწილებას გამორიცხავს, ისევე როგორც სახვადასხვა სამუშაოების ისეთ სრულ განცალკევებას, როგორც ეს მანუფაქტურაშია შესაძლებელი. მეცხოველეობას ისე ვერ გავმიჯნავთ პურის მოყვანისგან, როგორც ხუროს ხელობას მჭედლობისგან. მრთველი და ფეიქარი (მქსოველი) თითქმის ყოველთვის სხვადასხვა ადამიანია, მაშინ როცა ხვნა, ფარცხვა, თესვა და მკა ხშირად ერთი კაცის საქმეა. იქიდან

გამომდინარე, რომ ეს სამუშაოები წელიწადის სხვადასხვა დროს უნდა შესრულდეს, შეიძლება ამით მუდმივად ერთი მუშაკი იყოს დაკავებული. მიწადმოქმედებაში არსებული შრომის ყველა სახეობის სრული გამიჯვნის შეუძლებლობა განაპირობებს იმას, რომ ამ დარგში შრომის ნაყოფიერების ზრდა ყოველთვის არ შეესაბამება მსგავს მაჩვენებელს მრეწველობაში.

შრომის რაოდენობის ასეთი მნიშვნელოვანი ზრდა, რომლის შესრულებაც შრომის დანაწილების შედეგად ერთი და იგივე რაოდენობის მუშებს შეუძლიათ, სამ სხვადასხვა პირობაზეა დამოკიდებული: პირველი არის თითოეული მუშის სიმარჯვე; მეორე - იმ დროის დაზოგვა, რომელიც ჩვეულებრივ იკარგება ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადასვლისას, მესამე - იმ მანქანების გამოგონება, რომლებიც შრომას ამარტივებს და ამცირებს, რაც ერთ ადამიანს რამდენიმე ადამიანის სამუშაოს შესრულების საშუალებას აძლევს [6].

ეს შრომის რაციონალური მეთოდებისა და ხერხების დანერგვით მიიღწევა. რასაკვირველია, სამუშაოს შესრულების ხერხი მნიშვნელოვნად განპირობებულია ტექნოლოგიით, მაგრამ ნებისმიერი ტექნოლოგიური ოპერაცია სხვადასხვაგვარად შეიძლება შესრულდეს: მეტი ან ნაკლები მოძრაობით, მეტი ან ნაკლები სიმარჯვეთ, სხვადასხვა დროის და ფიზიოლოგიური ენერჯის დანახარჯით. ყოველი მოქმედების, ილეთის, ოპერაციის, ყოველი სამუშაოს მაქსიმალურად ეკონომიური შესრულების ხერხის დადგენა და დანერგვა - შრომის ორგანიზატორის საპასუხისმგებლო ამოცანაა. ის გულისხმობს შრომის პროცესის ყველა ნაწილის ანალიზსა და შემუშავებას, ყველა მოძრაობის გათვლისა და კოორდინაციას, მოხერხებული სამუშაო პოზის შერჩევის ჩათვლით, ინსტრუმენტის ხმარებისა და მანქანისა და მექანიზმის მართვის ხელოვნების, დასვენებისა და მოცდის დროის ჩათვლით და ა.შ.

უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის დანაწილება, რაც სხვადასხვა სახის შრომითი საქმიანობის ერთდროულ თანაარსებობას ნიშნავს, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის განვითარებაში:

პირველ რიგში, ის არის წარმოების პროცესის აუცილებელი წინაპირობა და შრომის ნაყოფიერების ზრდის საწინდარი; მეორე - ის იძლევა წარმოების ყველა ფაზაზე შრომის საგნის თანმიმდევრული და ერთდროული დამუშავების ორგანიზების საშუალებას; მესამე - ხელს უწყობს საწარმოო პროცესების სპეციალიზაციას და მათში მონაწილე მუშაკთა შრომითი უნარების დახვეწას.

მაგრამ შრომის დაყოფა, როგორც მუშაკთა სპეციალიზაციის პროცესი, არ უნდა განვიხილოთ, მხოლოდ როგორც ადამიანის სამოქმედო სფეროს შეზღუდვა შესასრულებელი ფუნქციებისა და საწარმოო ოპერაციების შემცირების გზით.

შრომის დანაწილება მრავალმხრივი და რთული პროცესია, რომელიც იცვლის რა ფორმებს, ასახავს შრომის ცვლილების ობიექტური კანონის მოქმედებას: საზოგადოებრივი წარმოების სოციალურ-ეკონომიკური კანონი, რომელიც გამოხატავს ობიექტურ, არსებით, მუდმივად მზარდ კავშირებს ერთი მხრივ წარმოების ტექნიკური ბაზისის რევოლუციურ ცვლილებებსა და მეორე მხრივ მუშათა ფუნქციებსა და შრომის პროცესის საზოგადოებრივ კომბინაციებს შორის. შრომითი ფუნქციების მზარდი მოქნილობა ამ კანონის განუყრელი მოთხოვნაა. მოთხოვნათა კონტექსტში საუბარია მუშახელის უნივერსალურობის, მოქნილობის, მრავალმხრივობის, შემგუებლობის, როგორც შრომის გარდაქმნის უნარის შესახებ. ძირითადი მიზეზები, რომლებიც შრომის გარდაქმნის აუცილებლობას იწვევს, არის გადატრიალებები, რომლებიც ვითარდება წარმოების ტექნიკურ ბაზისში. პირველ რიგში წარმოების ტექნიკის, ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის ცვლილებას მოყვება ზოგი პროფესიის გაქრობა და ახალი, უფრო მაღალი დონის ტექნიკის გამოყენებასთან დაკავშირებული პროფესიების წარმოშობა. მეორე, წარმოების უფრო პროგრესული დარგების ჩამოყალიბება მკვეთრად ცვლის პროპორციებს მუშახელის ბალანსში, რაც იწვევს მისი პროფესიულ-საკვალიფიკაციო სტრუქტურის ცვლილებას. თუ მსხვილი მრეწველობის განვითარების პირველ ეტაპებზე ერთი თაობის შრომითი



საქმიანობის განმავლობაში პროფესიული სტრუქტურების ცვლილება ნაკლებად იგრძნობოდა საიმისოდ, რომ შრომის გარდაუვალი გარდაქმნის ტენდენცია გამოკვეთილ იყო, თანამედროვე ეტაპზე ერთი თაობას ორჯერ - სამჯერ ან უფრო ხშირად უწევს პროფესიის შეცვლა. მსხვილი მრეწველობის ბუნება მუდმივად ახდენს საზოგადოების შიგნით შრომის დაყოფის რევოლუციონიზირებას და გამუდმებით „მიერეკება“ კაპიტალისა და მუშახელის მასებს ერთი დარგიდან მეორისკენ. ამიტომ მსხვილი მრეწველობის ბუნება განაპირობებს შრომის გარდაქმნას, ფუნქციების მოძრაობას, მუშახელის ყოველმხრივ მოქნილობას. შრომის დანაწილების რევოლუციონიზაცია მისი შინაარსის რადიკალურ ცვლილებებს იწვევს, უკანასკნელი კი ეკონომიკის ახალი დარგების და ახალი პროფესიების წარმოშობის წინაპირობებს ქმნის. შრომის გარდაქმნა შეიძლება განხორციელდეს დროში, სივრცეში ან დროსა და სივრცეში ერთდროულად. როდესაც განვიხილავთ შრომის ცვლილებას დროში, უნდა განვასხვავოთ ერთი სახის სამუშაოდან მეორეზე სრული გადასვლა დროის დიდი ინტერვალების განმავლობაში და საქმიანობის სხვადასხვა სახეობათა მონაცვლეობა. შრომის ცვლილება სივრცეში დაკავშირებულია ავტომატური სისტემების კომპლექსების მართვასთან, რომლებიც სხვადასხვა სახის სამუშაოებს მოიცვს. წარმოებაში ეს სამი ძირითადი ფორმით ვლინდება: სამუშაოს შეცვლა მოცემული პროფესიის ფარგლებში; ერთი სახის სამუშაოებიდან მეორეზე გადასვლა; ძირითადი სამუშაოს შეთავსება საზოგადოებრივ საწყისებზე სხვადასხვაგვარ საქმიანობასთან.

კანონის გამოვლინების ფორმების მრავალგვარობა უშუალოდ არის დამოკიდებული სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის პროცესზე .

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ საწარმოებში შრომის დანაწილებისას უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ შრომის ნაყოფიერების ზრდა, არამედ მუშაკების ყოველმხრივი განვითარების პირობებიც, ადამიანის ორგანიზმზე საწარმოო გარემოს უარყოფითი ზეგავლენის აღმოფხვრა და შრომის მიმზიდველობის ამაღლება. შრომის

დანაწილების ხარისხს მნიშვნელოვნად განაპირობებს საწარმოს მუშაობის ისეთი კონკრეტული პირობები, როგორებიცაა: მრეწველობის დარგი, წარმოების ტიპი და მასშტაბები, მექანიზაციის, ავტომატიზაციის დონე, ნაწარმის გამოშვების მოცულობა, მისი სპეციფიკა და სხვა [4].

შრომის დანაწილების მნიშვნელობა წარმოების პროცესის აუცილებელი წინაპირობაა და შრომის ნაყოფიერების ამაღლების საწინდარია; იძლევა წარმოების ყველა ფაზაზე შრომის საგნის თანმიმდევრული და ერთდროული დამუშავების ორგანიზების საშუალებას; ხელს უწყობს საწარმოო პროცესების სპეციალიზაციას და მათში მონაწილე მუშაკთა შრომითი უნარების დახვეწას.

შრომის დანაწილების ერთეულია საწარმოო ოპერაცია, რომელშიც მოიაზრება შრომითი პროცესის ნაწილი, რომელსაც ერთი ან რამდენიმე მუშა ასრულებს ერთ სამუშაო ადგილზე, შრომის ერთ საგანზე. ამ ნიშნებიდან თუნდაც ერთის ცვლილება ნიშნავს ერთი ოპერაციის დასრულებას და მეორის დაწყებას. ოპერაცია თავის მხრივ შედგება ხერხებისგან, შრომითი მოქმედებებისა და მოძრაობებისაგან.

შრომითი მოძრაობა ნიშნავს მუშის ფეხების, ხელების, კორპუსის ერთჯერად გადაადგილებას შრომის პროცესში (მაგალითად, ნამზადისკენ ხელის გაწვდენა).

შრომითი მოქმედება - ეს არის შრომითი მოძრაობების ერთობლიობა, რომლებიც უწყვეტად სრულდება და კერძო მიზნობრივი დანიშნულება აქვს (მაგალითად, შრომითი მოქმედება „ნამზადის აღება“ შედგება თანმიმდევრულად და უწყვეტად შესრულებული შემდეგი მოძრაობებისაგან: „ნამზადისკენ ხელის გაწვდენა“, „ნამზადის თითებით დაჭერა“).

შრომითი ხერხი - ეს არის შრომითი მოქმედებების ერთობლიობა, რომლებსაც ერთი მიზნობრივი დანიშნულება აქვთ და რომლებიც დასრულებულ ელემენტარულ სამუშაოს წარმოადგენს.

შრომის დანაწილების ფარგლები (მათი იგნორირება შეიძლება უარყოფითად აისახოს წარმოების ორგანიზებასა და შედეგებზე):

- შრომის დანაწილება არ უნდა იწვევდეს სამუშაო დროისა და დანადგარების გამოყენების ეფექტიანობის შემცირებას;
- მას არ უნდა ახლდეს წარმოების ორგანიზების გაუპიროვნება და უპასუხისმგებლობა;
- შრომის დანაწილებას არ უნდა ახლდეს ზედმეტი დანაწევრება, რომ არ გართულებს საწარმოო პროცესების პროექტირება და ორგანიზაცია და შრომის ნორმირება, ასევე არ შემცირდეს მუშათა კვალიფიკაცია, არ დაეკარგოს შრომის შინაარსი, არ გახდეს ის მონოტონური და დამღლევი.

შრომის მონოტონურობა ერთობ მნიშვნელოვანი ნეგატიური ფაქტორია, რომელიც თავს იჩენს წარმოებაში შრომის დანაწილების პროცესის გაღრმავებისას. მონოტონურობის საწინააღმდეგო საშუალებების სახით შეიძლება გამოვიყენოთ სამუშაო ადგილების პერიოდული ცვლა, შრომითი მოძრაობების ერთფეროვნების აღმოფხვრა, შრომის რიტმების მონაცვლეობის დანერგვა, აქტიური დასვენებისათვის რეგლამენტირებული შესვენებების შემოღება და სხვა.

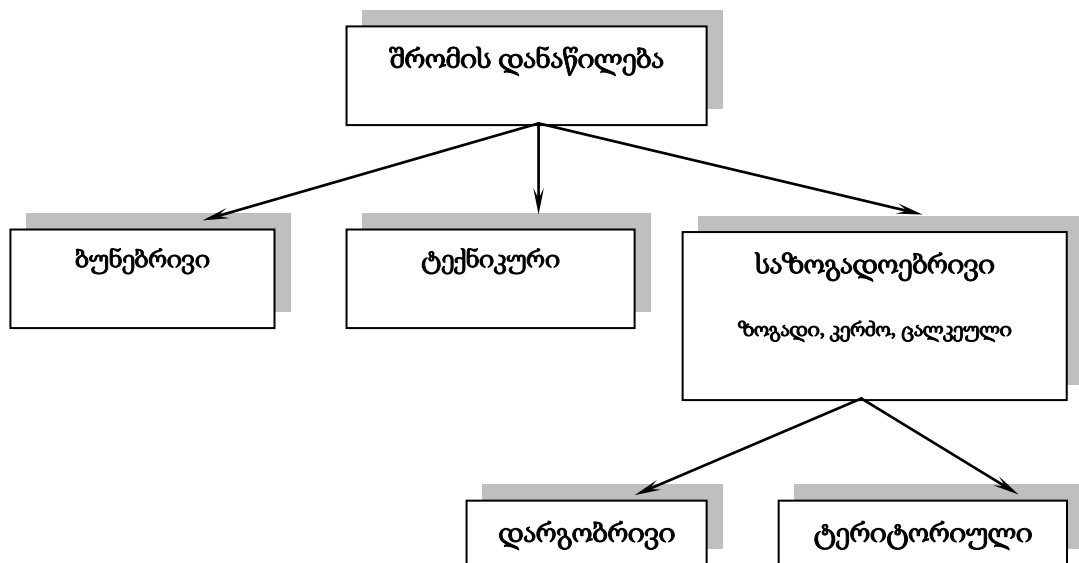
შრომის დანაწილების ამოცანებია: შრომის ნაყოფიერების ამაღლება; მუშაკთა მრავალმხრივი განვითარება; შრომის მიმზიდველობის ამაღლება, მომუშავე პერსონალის ყოველმხრივი განვითარება, შრომის მიმზიდველობის ამაღლება. შრომის დანაწილების ხარისხი ბევრად არის დამოკიდებული საწარმოს კონკრეტულ სამუშაო პირობებზე: მიკუთვნება წარმოების დარგზე, წარმოების ტიპზე და მასშტაბებზე, მექანიზაციაზე, ავტომატიზაციის დონეზე, ნაწარმის გამოშვების მოცულობაზე, მის სპეციფიკაზე და სხვა.

### 1.3. შრომის დანაწილების კლასიფიკაცია

#### 1.3.1. შრომის დანაწილების სახეობები

შრომის დანაწილების რამდენიმე სახეობას განასხვავებენ იმ ნიშნებიდან გამომდინარე, რომელთა მიხედვითაც ის ხორციელდება (ნახ.2) [7]:

- შრომის ბუნებრივი დანაწილება: შრომითი საქმიანობის სახეობათა გამიჯნვა ასაკისა და სქესის ნიშნით;
- შრომის ტექნიკური დანაწილება: განპირობებულია იმით, თუ რა საშუალებები გამოიყენება წარმოებაში, პირველ რიგში ტექნიკა და ტექნოლოგიებით;
- შრომის საზოგადოებრივი დანაწილება: შრომის ბუნებრივი და ტექნიკური განაწილება აღებული ეკონომიკურ ფაქტორებთან ურთიერთ მოქმედებასა და ერთობლიობაში, რომელთა ზემოქმედებითაც ხდება შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების გამიჯნვა, დიფერენციაცია.



ნახ 2. შრომის დანაწილების სახეობები

განიხილავენ შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების სამ ძირითად ფორმას:

შრომის ზოგადი განაწილებისთვის დამახასიათებელია საქმიანობის მსხვილი სახეობების (სფეროების) გამიჯვნა, რომლებსაც ერთმანეთისგან განასხვავებს პროდუქტის ფორმათა წარმოქმნა (მიწათმოქმედება, მრეწველობა და სხვა);

შრომის კერძო განაწილება - ეს არის წარმოების მსხვილი სახეობების ფარგლებში ცალკეული დარგების გამიჯვნის პროცესი, დაყოფა ხდება სახეობებად და ქვესახეობებად (მშენებლობა, მეტალურგია, ჩარხთმშენებლობა, მეცხოველეობა);

შრომის ცალკეული განაწილება არის მზა პროდუქტების ცალკეული შემადგენელი ნაწილების წარმოების, აგრეთვე ცალკეული ტექნოლოგიური ოპერაციების გამოყოფა ანუ ორგანიზაციის, საწარმოს, მათი სტრუქტურული ქვედანაყოფების (საამქრო, უბანი, განყოფილება, სამმართველო, ბრიგადა) შიგნით გარკვეულ სამუშაოთა გამიჯვნა, ასევე სამუშაოს განაწილება ცალკეულ მუშაკთა შორის.

ყოველივე ზემოდთქმულთან ერთად შეგვიძლია მოვიყვანოთ შრომის დანაწილების გამოვლენის ფორმები, ესენია: დიფერენციაცია, სპეციალიზაცია, უნივერსალიზაცია და დივერსიფიკაცია.

დიფერენციაცია მდგომარეობს ცალკეული წარმოებების განცალკევების პროცესში, რაც განპირობებულია გამოყენებული საწარმოო საშუალებების, ტექნოლოგიებისა და შრომის სპეციფიკით. სპეციალიზაციას აქვს საფუძვლად დიფერენციაცია, მაგრამ ის ვითარდება გამოშვებული პროდუქტების ვიწრო წრეზე მთელი ძალების კონცენტრაციაში. უნივერსალიზაცია წარმოადგენს სპეციალიზაციის ანტიპოდს. ის დაფუძნებულია საქონლისა და მომსახურების ფართო გამის გამოშვებასა და რეალიზაციაზე. დივერსიფიკაცია – არის გამოშვებული პროდუქტის ნომენკლატურის გაფართოვება.

გარდა ამისა შრომის საზოგადოებრივი დანაწილება მოიცავს კიდევ ორ ქვესახეობას: დარგობრივს და ტერიტორიულს. შრომის დარგობრივი დანაწილება განპირობებულია წარმოების პირობებით, გამოყენებული ნედლეულის, ტექნოლოგიის, ტექნიკის და გამოშვებული პროდუქციის თავისებურებებით. შრომის ტერიტორიული დანაწილება - ეს არის შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების სივრცობრივი განლაგება. მის განვითარებას განაპირობებს როგორც ბუნებრივი და კლიმატური ასევე ეკონომიკური ხასიათის თავისებურებები.

ასევე შეიძლება განიხილებოდეს შრომის გეოგრაფიული დანაწილება. გეოგრაფიულ დანაწილებაში მოიაზრება შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების სივრცით ფორმას. მაგრამ გეოგრაფიული დანაწილების აუცილებელი პირობა იმაში მდგომარეობს, რომ სხვადასხვა ქვეყნები (ან რაიონები) ერთმანეთისთვის მუშაობენ, შრომის შედეგი ერთი ადგილიდან მეორეზე გადააქვთ ანუ წარმოების ადგილი მოწყვეტილია მოხმარების ადგილს. სასაქონლო საზოგადოების პირობებში შრომის გეოგრაფიული დანაწილება აუცილებლად გულისხმობს პროდუქციის ერთი მეურნეობიდან მეორეში გადასვლას ანუ გაცვლას, ვაჭრობას, მაგრამ გაცვლა ამ პირობებში მხოლოდ შრომის გეოგრაფიული დანაწილების „ამოსაცნობი“ ნიშანია და არა მისი „არსი“.

### **1.3.2. შრომის გეოგრაფიული დანაწილება**

შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებაში მოვიაზრებთ შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების სივრცით ფორმას. როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ წინა პარაგრაფში, შრომის გეოგრაფიულ დანაწილების აუცილებელი პირობა იმაში მდგომარეობს, რომ სხვადასხვა ქვეყნები (ან რაიონები) ერთმანეთისთვის მუშაობენ, შრომის შედეგი ერთი ადგილიდან მეორეზე გადააქვთ ანუ წარმოების ადგილი მოწყვეტილია მოხმარების ადგილს. სასაქონლო საზოგადოების პირობებში შრომის გეოგრაფიული

განაწილება აუცილებლად გულისხმობს პროდუქციის ერთი მეურნეობიდან მეორეში გადასვლას ანუ გაცვლას, ვაჭრობას, მაგრამ გაცვლა ამ პირობებში მხოლოდ შრომის გეოგრაფიული დანაწილების „ამოსაცნობი“ ნიშანია და არა მისი „არსი“. ზოგჯერ შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებაში გულისხმობენ მხოლოდ შრომის საერთაშორისო განაწილებას, მაგრამ ამ ცნების ასეთი შევიწროება არასწორია. შრომის ნებისმიერი საერთაშორისო დანაწილება არის ამავე დროს შრომის გეოგრაფიული განაწილებაც და პირიქით [7].

შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებაში შეიძლება ორი შემთხვევა განვასხვავოთ:

1. აბსოლუტური - ქვეყანას (ან რაიონს) შემოაქვს რაიმე პროდუქტი სხვა ქვეყნიდან (ან რაიონიდან) იმიტომ, რომ ბუნებრივი პირობებიდან გამომდინარე თვითონ მას ვერ აწარმოებს.
2. შედარებითი - შემოაქვთ პროდუქტი, რომლის წარმოებაც ადგილობრივად შესაძლებელია, მაგრამ უფრო ძვირი დაჯდება.

ძველ დროში შრომის გეოგრაფიული განაწილების სფერო იმ დროინდელი მსოფლიოს შეზღუდული არეალით შემოიფარგლებოდა და ძირითადად ხმელთაშუაზღვისპირეთის ქვეყნებს მოიცავდა. შუა საუკუნეებში ამ სფეროს ჩრდილოეთის ზღვები შეემატა (ევროპის ფარგლებში), საფრანგეთსა და იტალიაზე გამავალი გზები. ამას ემატება ინგლისი, სკანდინავური ქვეყნები, პოლონეთი და მოსკოვის სახელმწიფო. არაბთა ხალიფატის გაფართოების პროცესში არაბი ვაჭრები ინდოჩინეთს, მადაგასკარს და სანელებლების კუნძულებს მიადგნენ. დიდ აღმოჩენების ეპოქაში შრომის გეოგრაფიული განაწილების სფერომ ატლანტის ოკეანე მოიცვა ევროპიდან ინდოეთამდე და სხვა. სარკინიგზო ტრანსპორტის ამოქმედების შემდეგ კავშირები კონტინენტების სიღრმისკენ წავიდა. უკანასკნელი 400 წლის მანძილზე შრომის გეოგრაფიული დანაწილების სფეროს უძლიერესი განვითარება განაპირობა ახალი მიწების აღმოჩენამ და ტრანსპორტის სრულყოფამ. ასეთმა განვითარებამ უდიდესი როლი ითამაშა

XV-XVI საუკუნეების ევროპაში ფეოდალური წყობის კაპიტალისტურით შეცვლაში. იმავე სატრანსპორტო ტექნიკის პროგრესის შედეგად კი შრომის დანაწილება ქალაქსა და სოფელს შორის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით გავრცელდა.

შრომის გეოგრაფიული დანაწილების იმ გიგანტური განვითარების მიზეზი რომლის მოწმენიც ჩვენ ვართ ისტორიის პროცესში, მდგომარეობს ეკონომიკურ სარგებლობაში, რომელიც შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებას მოაქვს. შრომის გეოგრაფიული დანაწილება მით უფრო მოხერხებულად ხორციელდება, რაც უფრო დიდია სხვაობა ერთი მხრივ საქონლის წონის ერთეულის ფასების პუნქტებს შორის და მეორე მხრივ - რაც უფრო დაბალია სატრანსპორტო ხარჯები.

სატრანსპორტო ხარჯების შემცირება ტრანსპორტის ტექნიკური სრულყოფის შედეგად მიიღწევა და შრომის გეოგრაფიული დანაწილების განვითარების პროცესის ერთერთი ძირითადი ფაქტორია. ტრანსპორტის განვითარება ზრდის შრომის გეოგრაფიული დანაწილების არეალს გაღრმავების და გაფართოების მიმართულებით.

შრომის ნაყოფიერების ზრდა უპირატესად უკავშირდება ტექნიკის, პირველ რიგში, მექანიზაციის განვითარებას, ხოლო შრომის გეოგრაფიული დანაწილება ზოგადი წესის სახით ამაღლებს საზოგადოებრივი შრომის ნაყოფიერებას არანაკლებ, ვიდრე ტექნიკის განვითარება. შრომის გეოგრაფიული დანაწილება თუ არ ქმნის, ყოველ შემთხვევაში აძლიერებს მექანიზაციის შესაძლებლობებს, ვინაიდან წარმოების სივრცითი კონცენტრაცია მისივე საწარმოო კონცენტრაციის წინაპირობაა, ამ უკანასკნელის გარეშე კი ტექნიკის განვითარებაც წარმოუდგენელია. შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებასთან ერთად არა მარტო ძველი მოთხოვნილებები იზრდება, იქმნება ახალი მოთხოვნილებები, ამას ახლავს ახალი საწარმოების წარმოქმნა, რომლებიც იმ სხვადასხვაგვარ ნედლეულს მოიხმარენ, რომელიც დედამიწის სხვადასხვა წერტილში მოიპოვება.



თუ ეკონომიკურ რაიონს მოვიაზრებთ, როგორც ერთი მთლიანის სპეციალიზებულ ნაწილს, მაშინ შრომის გეოგრაფიული დანაწილების პროცესი უნდა მივიჩნიოთ რაიონების ფორმირებისა და დიფერენციაციის პროცესის იდენტურ პროცესად. გარკვეული ტერიტორიის ფარგლებში შრომის გეოგრაფიული დანაწილების ურთიერთობათა დამყარება გარდაუვლად იწვევს იმას, რომ ამ ტერიტორიის თითოეული ნაწილი წარმოების იმ დარგებს გამოარჩევს, რომლებისთვისაც მას ყველაზე მეტად ხელსაყრელი ბუნებრივი და საზოგადოებრივ-ისტორიული პირობები გააჩნია; აქედან გამომდინარე მიიღება ყველაზე დაბალი თვითღირებულება და შედეგად ყველაზე მაღალი მოგება. ერთი რაიონის ერთი მიმართულებით სპეციალიზაცია უეჭველად იწვევს რიგი სხვა რაიონების სპეციალიზაციას სხვა მიმართულებებით.

თავდაპირველად საბაჟო გადასახადების უმთავრესი, თუ არა ერთადერთი მიზანი იყო ხაზინის შემოსავლების გაზრდა იმ სარგებლიდან გამომდინარე სავაჭრო მოგების მითვისებით, რომელსაც შრომის გეოგრაფიული დანაწილება იძლეოდა. საქონლის საზღვარგარეთ გატანისას ექსპერტს უწევს თავისი სატრანსპორტო ხარჯების გაზრდა საბაჟო გადასახადის თანხით, რითაც ართულებს ქვეყნებს შორის შრომის გეოგრაფიული დანაწილების პირობებს.

შრომის გეოგრაფიული დანაწილება არის პროცესი, რომელიც სამეურნეო საწარმოო საქმიანობიდან სოფლის მეურნეობასა და მრეწველობას გამოყოფს. ტრანსპორტი და ვაჭრობა, რომელიც მასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული, ასევე წარმოიშობა შრომის გეოგრაფიული დანაწილებისგან და მასთან ერთად ვითარდება.

ეკონომიკური რაიონების ჩამოყალიბების, დიფერენცირების და მათი მუდმივი ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფის პროცესებიც იგივე შრომის გეოგრაფიული დანაწილებით არის განპირობებული.

ეკონომიკურ-გეოგრაფიული მდებარეობა ასევე მჭიდრო კავშირშია შრომის გეოგრაფიულ დანაწილებასთან.

ამგვარად, შრომის გეოგრაფიული განაწილება ეკონომიკური გეოგრაფიის ძირითადი ცნებაა, რომელიც მას მჭიდროდ აკავშირებს პოლიტიკურ ეკონომიკასთან; ცნება, რომელსაც ეკონომისტ-გეოგრაფი ვერცერთ მის მიერ შესასწავლ თემაში გვერდს ვერ აუვლის.

## **1.4. შრომის საერთაშორისო დანაწილება**

### **1.4.1. შრომის საერთაშორისო დანაწილების დახასიათება**

ახლა კი განვიხილოთ შრომის საერთაშორისო დანაწილება, რომელიც შრომის საზოგადოებრივი განაწილების ტერიტორიულ განშტოებას განეკუთვნება. შრომის საერთაშორისო დანაწილებას წარმოადგენს: საქონლის, მომსახურების და ცოდნის საერთაშორისო გაცვლის, მსოფლიოს ქვეყნებს შორის ვაჭრობისა და სხვა სფეროებში თანამშრომლობის ობიექტურ საფუძველს მათი ეკონომიკური მდგომარეობიდან და საზოგადოებრივი წყობილებიდან გამომდინარე.

შრომის საერთაშორისო დანაწილების (შსდ) არსი წარმოების დანახარჯების შემცირებასა და მომხმარებლის მოთხოვნილების მაქსიმალურ დაკმაყოფილებაში მდგომარეობს. სწორედ შრომის საერთაშორისო დანაწილება წარმოადგენს სახელმწიფოებს შორის ნაყოფიერი ურთიერთობების მატერიალურ წინაპირობას. მსოფლიოს ყველა ქვეყნისთვის შსდ-ის ძირითადი მამოძრავებელი ძალაა მათი სწრაფვა შემოსავლის მიღებისაკენ, ვინაიდან ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური პირობებისას ფასს წარმოქმნის საწარმოო დანახარჯები, შრომის ანაზღაურება, დღგ-ის თანხა, შესაბამისად ბაზარზე გამოტანილი ნებისმიერი საქონელი, მისი წარმოშობის მიუხედავად, მონაწილეობს მსოფლიო ინტერნაციონალური ფასის წარმოქმნაში [8].

შსდ-ის რეალიზაცია საქონლის და მომსახურების საერთაშორისო ბრუნვისას ნებისმიერ სახელმწიფოს საშუალებას აძლევს შემოსავალი მიიღოს ინტერნაციონალური და ნაციონალური ფასების სხვაობისგან, ასევე

დანახარჯების ეკონომია გაწიოს ეროვნული საქონლისა და მომსახურების სანაცვლოდ, მათი იმპორტირების გზით.

შსდ-ისა და კოოპერაციის პირველი მაგალითი უკავშირდება ამბავს, რომელსაც მრავალი ათასი წლის წინ ჰქონდა ადგილი. ახალი გვინეის მცხოვრებლები პურის ხისგან პატარა ნამცხვრებს აკეთებდნენ და მრავალი მილის მოშორებით ფიჯის, სამოას, ტონგას კუნძულებსა და ავსტრალიამდე აღწევდნენ. ამის დასტურია ამ კუნძულებზე აღმოჩენილი ის საგნები, რომლებიც გვინეისთვისაა დამახასიათებელი.

კუნძულ სატავალზე იყო საზღვაო სკოლა, სადაც ნაოსნობის წესებს ასწავლიდნენ. ეს ყველაფერი გართობის გამო არ კეთდებოდა. და ყველაფერს მხოლოდ ერთი ახსნა აქვს - იმდროინდელ პოლინეზიაში უკვე არსებობდა უცხოური საქონლის ეროვნულ საქონელზე გადაცვლის მეტნაკლებად რეგულარული პროცესი - რომელიდაც პროდუქტს გვინეაში აკეთებდნენ უკეთ, რომელიდაცას - ფიჯიზე, შემდეგ კი ცვლიდნენ ერთმანეთში. სახეზეა შრომის საერთაშორისო დანაწილება და კოოპერაცია თავის საწყის ფორმაში. მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე იმას, რომ ასე ყალიბდებოდა ინტერნაციონალური ფასის ცნება, რადგან გვინეისა და ფიჯის მცხოვრებლებს უნდა გამოეანგარიშებინათ საქონლის დასამზადებლად გაწეული შრომისა და დახარჯული მასალების ფასი, რომ დაედგინათ რა პროპორციებით გადაეცვალებათ საქონელი.

უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში შრომის საერთაშორისო განაწილების ზემოქმედებით შრომითი ურთიერთობები ქვეყნებს შორის ფართოვდება და ღრმავდება, ისინი გარდაიქმნება საერთაშორისო საწარმოო კავშირებად, რომლებშიც ვაჭრობას, ტრადიციული გაგებით, ჯერ კიდევ წამყვანი როლი აქვს, მაგრამ ის თანდათან კარგავს თავის მნიშვნელობას.

თანამედროვე საზოგადოებაში მსოფლიო მეურნეობის საგარეო ეკონომიკის სფეროს რთული სტრუქტურა აქვს. ის მოიცავს საერთაშორისო ვაჭრობას, საერთაშორისო წარმოების სპეციალიზაციას და კოოპერაციას,

სამეცნიერო-ტექნიკურ თანამშრომლობას, წარმოების ერთობლივად აწყობას და მის შემდგომ ექსპლუატაციას საერთაშორისო დონეზე, საერთაშორისო სამეურნეო ორგანიზაციებს, სხვადასხვა სახის მომსახურებას და სხვა [5].

ამავე დროს სიძნელეებისა და წინააღმდეგობების მიუხედავად თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკური თვალსაზრისით გარკვეულ სისტემას წარმოადგენს, რომელსაც აერთიანებს საერთაშორისო წარმოება შედარებით მაღალი განვითარების დონით.

შსდ - არის ინტეგრატორი, რომელმაც ცალკეული ელემენტებისგან შექმნა მსოფლიო ეკონომიკური სისტემა ანუ მსოფლიო მეურნეობა.

შსდ - საწარმოო ძალებისა და ურთიერთობების განვითარების ფუნქციას წარმოადგენს, მან სხვადასხვა ქვეყნების აღწარმოების პროცესებს შორის კავშირების გასაღრმავებლად ობიექტური პირობები შექმნა და ინტერნაციონალიზაციის ფარგლები მსოფლიოს მასშტაბებამდე გააფართოვა.

მსოფლიო მეურნეობის, როგორც სისტემის განხილვისას ასევე უნდა გავითვალისწინოთ ის ურთიერთსარგებლობა, რომელიც შსგ-ისგან წარმოშობილ ეკონომიკურ ურთიერთობებს ახლავს და რომელიც წარმოადგენს ამ სისტემის მამოძრავებელ ძალას.

პერსპექტივაში ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნების წარმოება სულ უფრო მეტად იქნება ორიენტირებული საგარეო მოხმარებაზე, შიდა მოთხოვნილება კი - იმპორტზე. განვითარებად ქვეყნებში შესაძლებელია შიდა ბაზრის შედარებით სწრაფი და ინტენსიური განვითარება. ამიტომ შესაძლებელია განვითარებადი ქვეყნების შსდ-ში ჩართულობის შემცირება. ურთიერთდამოკიდებულ მსოფლიოში დღითიდღე უფრო მნიშვნელოვანი პრობლემა ხდება არა განსხვავებული სისტემების, არამედ სხვადასხვა დონის სტრუქტურების თანამშრომლობა. მათი მახასიათებელია არა მხოლოდ განვითარების დონე, არამედ შსდ-ში ჩართულობის ხარისხი. ხდება კაპიტალის, წარმოების, შრომის ინტეგრაცია.

ამ პროცესის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ ის თავდაპირველად ევროპაში დაიწყო, უკანასკნელი წლების განმავლობაში კი მრავალი რეგიონი და ქვეყანა მოიცვა. მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ აზიისა და წყნარი ოკეანის რეგიონი, რომელიც პირველ რიგში ყურადღებას იპყრობს, როგორც ეკონომიკის განვითარების ყველაზე დინამიური ზონა. სწორედ ის, რომ ამ რეგიონმა ეკონომიკის განვითარების ტემპებით სხვა ქვეყნებს საგრძნობლად გაუსწრო და ასევე კონკურენტუნარიანობის ზრდა გვაძლევს საფუძველს ვიმსჯელოთ იმ პერიოდის მოახლოებაზე, როცა აღნიშნული რეგიონი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ცენტრად იქცევა.

მეორე მძლავრი ეკონომიკური გაერთიანება - თავისუფალი ვაჭრობის ჩრდილოამერიკული ზონა, რომელშიც შედის აშშ, კანადა და მექსიკა, დაარსდა 1992 წელს. ეს გაერთიანება წარმოადგენს ეკონომიკურ სივრცეს 3650 მილიონი მომხმარებლით და 7 მილიონი დოლარის მოცულობის პროდუქციის მთლიანი წარმოებით.

ეკონომიკური ცხოვრების ინტეგრაცია სულ უფრო ვითარდება სხვადასხვა მიმართულებით. პირველ რიგში ეს არის საწარმოო ძალების ინტერნაციონალიზაცია ტექნოლოგიური ხერხების გავრცელების გზით, ანუ სხვაგვარად: წარმოების საშუალებებისა და ტექნოლოგიური ცოდნის გაცვლით, ასევე საერთაშორისო სპეციალიზაციისა და კოოპერაციის გზით, რომლებიც სხვადასხვა სამეურნეო ერთეულებს ერთიან საწარმო-სამომხმარებლო სისტემაში უყრის თავს. მეორე მხრივ - ინტერნაციონალიზაციის გამოვლინება შსდ-ის მეშვეობით. მესამე ვაჭრობის მასშტაბების ზრდა და მისი თვისობრივი ცვლილებები, რის გამოც ვაჭრობა ამჟამად ბევრად უფრო დიდ ზეგავლენას ახდენს ინტერნაციონალიზაციაზე, ვიდრე გასულ საუკუნეში. ამის გარდა ინტეგრაცია - ეს არის საწარმოო და ფინანსური რესურსების გადაადგილება, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა ქვეყნების ეკონომიკურ საქმიანობას შორის კავშირსა და ურთიერთდამოკიდებულებას [9].

ასეთი გადაადგილება ხდება საერთაშორისო კრედიტისა თუ უცხოური ინვესტიციების სახით. საერთაშორისო თანამშრომლობაში ასევე სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მომსახურების სფერო, რომელიც ბევრად უფრო სწრაფად ვითარდება, ვიდრე მატერიალური წარმოების სფერო. ასევე სწრაფად ვითარდება სამეცნიერო-ტექნიკური ცოდნის საერთაშორისო გაცვლის პროცესი. საკუთრივ საერთაშორისო მეცნიერებისა და ტექნიკის ფრონტიც სწრაფად ვითარდება და სულ უფრო იზრდება შრომის საერთაშორისო მიგრაციის მასშტაბები. და ბოლოს იზრდება გლობალური პრობლემების (ბუნების დაცვა, კოსმოსის ათვისება და სხვა) გადასაჭრელად საერთაშორისო თანამშრომლობის მოთხოვნილება.

ამგვარად, შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე მსოფლიო სინთეზური განვითარების ახალი მოდელისკენ ისწრაფვის, რომლისთვისაც დამახასიათებელია არა მხოლოდ ხარისხობრივი ტექნოლოგიური ბაზის განახლება, არამედ იმ რესურსებისა და ტექნოლოგიების ფართო გამოყენება, რომლებიც რესურსებისა და ენერჯის შენარჩუნების საშუალებას იძლევა, და ასევე - წარმოების და მოხმარების პროცესების სტრუქტურის, შემადგენლობის და ხასიათის პრინციპულად მნიშვნელოვანი ძვრები.

მეოცე საუკუნის უკანასკნელი მეოთხედის საერთაშორისო კორპორაციები მსოფლიო ეკონომიკის და საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარების უმთავრეს ელემენტს წარმოადგენს. მათი აქტიური განვითარება უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე ასახავს საერთაშორისო კონკურენციის გამძაფრებას, შრომის საერთაშორისო დანაწილების გაღრმავებას. საერთაშორისო კორპორაციები მსოფლიო სამეურნეო კავშირების მთელი სპექტრის უშუალო მონაწილეებად გვევლინება, მსოფლიო ეკონომიკის ერთგვარ „ლოკომოტივებად“. საერთაშორისო კორპორაციები ერთი მხრივ სწრაფად განვითარებადი საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების პროდუქტია, მეორე მხრივ კი თავად წარმოადგენენ მათზე ზემოქმედების მძლავრ მექანიზმს. ახდენენ რა საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებზე აქტიურ ზემოქმედებას,

საერთაშორისო (ტრანსნაციონალური) კორპორაციები (ტნკ) აყალიბებენ ახალ ურთიერთობებს, ცვლიან მათ დამკვიდრებულ ფორმებს.

საქონლის, მომსახურებისა და წარმოების ფაქტორების გადაადგილების გზაზე ქვეყნებს შორის ბარიერების შესუსტების და მსოფლიო სივრცეში სამეურნეო საქმიანობის ორგანიზაციის კერძო მეწარმეობის პრინციპების გავრცელების კვალობაზე საწარმოო ფორმების განვითარების სულ უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდებოდა საგარეო ეკონომიკური ოპერაციები - საქონლისა და მომსახურების ექსპორტი და იმპორტი, უცხოეთიდან ინვესტირებები, უცხო ქვეყნების კომპანიებთან თანამშრომლობის სხვადასხვაგვარი ფორმები. მსოფლიო საბაზრო მეურნეობის განვითარებაში გარეეკონომიკური ფაქტორების როლის ზრდას მოწმობს მსოფლიო ვაჭრობის განვითარების ტემპები და კაპიტალის ექსპორტი პირდაპირი კერძო ინვესტიციების სახით.

ამჟამად მსოფლიო ეკონომიკის მთავარ ფაქტორად იქცა სამეურნეო გაერთიანებების უშუალო საერთაშორისო წარმოება, რომელიც სამეწარმეო კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილებაზეა დამყარებული. კაპიტალს ახასიათებს საერთაშორისო მობილურობის მაღალი დონე, მისი მოძრაობა ხორციელდება ფინანსური ნაკადების სხვადასხვა ქვეყნების კრედიტორებსა და მოვალეებს შორის, მესაკუთრეებსა და საზღვარგარეთ არსებულ მათ ფორმებს შორის გადაადგილების პროცესში.

კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილების ეფექტი არ განსხვავდება საგარეო ვაჭრობის ან მუშახელის მიგრაციის შედეგებისაგან. კაპიტალის საერთაშორისო ნაკადები იქით მიემართება, სადაც საინვესტიციო პროექტების რეალიზაცია დიდ უკუგებას უზრუნველყოფს.

მკვლევარებს შორის არ არსებობს საერთაშორისო სამეურნეო გაერთიანებების ერთსულოვანი გაგება. საერთაშორისო ეკონომიკის შესახებ უცხოურ ლიტერატურაში მიღებულია ტერმინები „მულტინაციონალური ფირმები“ (multinational firms – MNF) და „მულტინაციონალური კორპორაციები (multinational corporation –MNC), რომლებიც სინონიმების

სახით გამოიყენება. სამამულო ლიტერატურაში მათ საერთაშორისოს, გლობალურს, ზეეროვნულს უწოდებენ და ა.შ. მაგრამ ყველზე მეტად გავრცელებული ტერმინია „ტრანსნაციონალური კორპორაციები“ (transnational corporation – TNC), რომელსაც ამ ნაშრომში გამოვიყენებთ.

#### **1.4.2. ტრანსნაციონალური კორპორაციები**

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში იგულისხმება საწარმოები (ფინანსური და საწარმოო გაერთიანებები), რომლებსაც ეკუთვნის ან რომლებიც აკონტროლებენ იმ ქვეყნების ფარგლებს გარეთ განლაგებულ წარმოების ან მომსახურების კომპლექსებს, რომლებშიც აღნიშნული კორპორაციებია ბაზირებული, ფილიალების და განყოფილებების ფართო ქსელით სხვადასხვა ქვეყნებში და ამა თუ იმ საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაში წამყვანი მდგომარეობით [9].

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სწრაფი ზრდა, შრომის ტექნოლოგიური განაწილების ფირმების, დარგებისა და ნაციონალური საზღვრების მიღმა გასვლას ახლავს გიგანტური საერთაშორისო სამეცნიერო-საწარმოო კომპლექსებისა და ფილიალების წარმოშობა სხვადასხვა ქვეყნებში და სხვადასხვა კონტინენტებზე. ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო ეკონომიკას საერთაშორისო წარმოებად აქცევენ, უზრუნველყოფენ რა სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებას ყველა მიმართულებით - ტექნიკური დონე და პროდუქციის ხარისხი, წარმოების ეფექტიანობა, საწარმოთა მენჯმენტი, მათი მართვის ფორმების სრულყოფა. ტრანსნაციონალურ კორპორაციებად მოიაზრება საერთაშორისო ფირმები, რომლებსაც საკუთარი სამეურნეო ქვეგანყოფილებები აქვთ ორ ან მეტ ქვეყანაში და რომლებიც ამ ქვედანყოფების მართვას ერთი ან რამდენიმე ცენტრიდან ახორციელებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ისეთი მექანიზმის საფუძველზე, რომელიც შეჯერებული პოლიტიკის და ზოგადი სტრატეგიის გატარების საშუალებას იძლევა საბოლოო შედეგის მისაღწევად - მოგების



მისაღებად. რესურსების, ტექნოლოგიების და პასუხისმგებლობის გადანაწილების გზით.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს ეკუთვნის ან მათ მიერ კონტროლდება წარმოების ან მომსახურების კომპლექსები იმ ქვეყნების ფარგლებს გარეთ, რომლებშიც ეს კომპლექსებია განლაგებული, ფილიალების და განყოფილებების ფართო ქსელით სხვადასხვა ქვეყნებში და ამა თუ იმ საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაში წამყვანი მდგომარეობით.

უცხოურ ლიტერატურაში გამოყოფენ ტრანსნაციონალური კორპორაციების შემდეგ ნიშნებს:

1. ფირმა წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციას ერთზე მეტ ქვეყანაში ახორციელებს;
2. მისი საწარმოები და ფილიალები ორ ან მეტ ქვეყანაში არსებობს;
3. მისი მესაკუთრეები სხვადასხვა ქვეყნების რეზიდენტები არიან.

შესაბამისად, ტრანსნაციონალური კორპორაციის ნიშნები განეკუთვნება მიმოქცევის, წარმოებისა და საკუთრების სფეროებს.

ფირმისთვის, რომელიც რეალურად ფუნქციონირებს, ტრანსნაციონალური კორპორაციების კატეგორიაში მოსახვედრად საკმარისია ჩამოთვლილთაგან ერთ რომელიმე ნიშანთან შესაბამისობა. ბევრ მსხვილ კომპანიას კი სამივე ეს ნიშანი აქვს.

ტრანსნაციონალური კორპორაციის ნიშნების მქონე ზოგიერთი ფირმა ძალიან დიდი ხნის წინ წარმოიშვა. ასე, East India Company 1600 წელს შეიქმნა, ზოგიერთი სხვა მსხვილი ფირმა უკვე არაერთი საუკუნეა არსებობს. მაგრამ ძირითადად ტრანსნაციონალური კორპორაციების ჩამოყალიბება XX საუკუნის 60-იან წლებს განეკუთვნება, როცა დასავლური ქვეყნების წამყვანმა კომპანიებმა კაპიტალის მასირებული გატანა დაიწყეს. შრომის საზოგადოებრივი განაწილების გაღრმავება და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა ცალკეული ტექნოლოგიური პროცესების სივრცითი გამიჯნვის საშუალებას იძლეოდა, ახალი სატრანსპორტო და კავშირგაბმულობის

საშუალებების გამოჩენა კი ხელს უწყობდა ამ შესაძლებლობების რეალიზაციას. წარმოების ერთიანი პროცესი დანაწევრებას იწყებს და მისი განთავსება ხდება ფასებისა და წარმოების ნაციონალური ფაქტორების სხვაობათა გათვალისწინებით. კაპიტალის კონცენტრაციის პირობებში პლანეტარულ მასშტაბში ვითარდება წარმოების სივრცობრივი დეცენტრალიზაცია.

მსხვილი სამრეწველო ფირმების საქმიანობის ტრანსნაციონალიზაციის პირველ ეტაპზე ისინი ინვესტირებას ახორციელებდნენ პირველ რიგში უცხო სახელმწიფოთა ნედლეულის დარგებში, ასევე ქმნიდნენ მათში განაწილებისა და გასაღების ქვედანაყოფებს. ეს უკანასკნელი გამოწვეული იყო არა მხოლოდ იმით, რომ საკუთარი საზღვარგარეთული გამანაწილებელი და გამსაღებელი ქვედანაყოფების შექმნა გაცილებით ნაკლებ ინვესტიციებს მოითხოვდა, ვიდრე საზღვარგარეთ საწარმოების ჩამოყალიბება, არამედ იმით, რომ ახალ საწარმოო სიმძლავრეებს შესაძლოა უარყოფითი გავლენა ჰქონოდათ ფირმის შიდა საწარმოებში სიმძლავრეების დატვირთვის ეფექტიანი დონის შენარჩუნებაზე. ასეთი გავლენა განსაკუთრებით თავს იჩენდა ერთნაირი ან მცირედ დიფერენცირებული პროდუქციის წარმოებისას (მაგალითად ,ეს ფაქტორი აკავებდა მეტალურგიული ფირმების საწარმოო ინვესტიციების ზრდას, იმ დროს, როდესაც კვების და მრეწველობის სხვა დარგებში მომუშავე ფირმები, რომლებიც გარკვეული სასაქონლო ნიშნებით აღჭურვილ ნაკეთობებს აწარმოებდნენ, მეტი ხალისით ახორციელებდნენ ინვესტიციებს საზღვარგარეთ საწარმოების შექმნაში).

ტრანსნაციონალური კორპორაციების სტრატეგიის ევოლუციის მეორე ეტაპი უკავშირდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების საზღვარგარეთული საწარმოო ქვედანაყოფების როლის გაძლიერებას და საზღვარგარეთული საწარმოო და გასაღების ოპერაციების ინტეგრაციას. ამასთან ხდებოდა საზღვარგარეთული საწარმოო ქვედანაყოფების სპეციალიზაცია ძირითადად პროდუქციის წარმოებაზე, რასაც საწარმოო

ციკლის წინა სტადიებზე სათავო ფირმები ახორციელებდნენ. მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში მოთხოვნილების დიფერენციაციისა და ინტეგრაციული პროცესების გაძლიერებასთან ერთად ძლიერდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების საწარმოო ფილიალების ისეთი პროდუქციის წარმოებაზე ორიენტირება, რომელიც განსხვავებულია სათავო ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციისგან, ხოლო გასაღების ქვედანაყოფებისა - რეგიონული ბაზრების მომსახურებაზე, რომლებიც აქტიურად ყალიბდება.

თანამედროვე ეტაპზე ტრანსნაციონალური კორპორაციების სტრატეგია ხასიათდება რეგიონული, არცთუ იშვიათად კი გლობალური მასშტაბის შიდასაფირმო კავშირთა ქსელების შექმნისადმი მიდრეკილებით, რომელთა ფარგლებშიც ხდება სამეცნიერო გამოკვლევების და მიღწევების, მატერიალური უზრუნველყოფის, წარმოების, განაწილების და გასაღების ინტეგრირება. ვლინდება, კერძოდ, ტრანსნაციონალური კორპორაციების ინოვაციური აქტივობის მიმღებ ქვეყნებში გავრცელების ტენდენცია, რაც ადრე სათავო ფირმებში იყო კონცენტრირებული. ეს ხორციელდება სხვა ქვეყნებში სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრებისა და ტექნოლოგიური პარკების შექმნის გზით, ასევე მაღალი ინოვაციური პოტენციალის მქონე ადგილობრივი ფირმების შთანთქმით. საერთაშორისო სტატისტიკის მონაცემებით ინოვაციების ხვედრითი წილი, რომლებიც ტრანსნაციონალური კორპორაციების საზღვარგარეთულ ფილიალებზე მოდის, მუდმივად იზრდება [10].

შედეგად ტრანსნაციონალური კორპორაციები, რომელთა განვითარებასაც რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესები აძლევდა სტიმულს, ამ ინტეგრაციის შემდგომი გაღრმავების სულ უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხდება.

ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა მსოფლიო ეკონომიკა საერთაშორისო წარმოებად აქციეს, უზრუნველყვეს სამეცნიერო და ტექნიკური პროგრესის განვითარება ყველა მიმართულებით: ტექნიკური

დონე და პროდუქციის ხარისხი, წარმოების ეფექტიანობა, მენეჯმენტის ფორმების დახვეწა, საწარმოთა მართვა. ისინი მოქმედებენ შვილობილი საწარმოებისა და ფილიალების მეშვეობით მსოფლიოს ათეულობით ქვეყანაში ერთიანი სამეცნიერო-საწარმოო და ფინანსური სტრატეგიით, რომელსაც „კორპორაციის ტვინი“ ემნის, აქვთ უზარმაზარი სამეცნიერო-საწარმოო და საბაზრო პოტენციალი, რომელიც განვითარების მაღალ დინამიურობას უზრუნველყოფს.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების მნიშვნელობა გლობალურ მსოფლიო ეკონომიკაში სისტემურად იზრდება ბოლო 50 წლის მანძილზე.

თანამედროვე ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა საქონლისა და მომსახურების არსებული საერთაშორისო გაცვლის გარდა შექმნეს საერთაშორისო წარმოება, მისი შესაბამისი საერთაშორისო მომსახურების სფერო და საერთაშორისო ფინანსური სფერო, რითაც ხელი შეუწყვეს ძირითადად ლოკალური (ქვეყნებსშორისი, რეგიონული) საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების გლობალურ ურთიერთობებად გარდაქმნას. 90-იანი წლების დასასრულისათვის მსოფლიოში დაახლოებით 60 ათასი მოქმედი საერთაშორისო კომპანია იყო. ისინი საკუთარი ქვეყნების ფარგლებს გარეთ დაახლოებით 250 ათას შვილობილ კომპანიას აკონტროლებდნენ. მათი რიცხვი ბოლო ოცი წლის მანძილზე 8,5 -ჯერ გაიზარდა. ასე, 1970 წელს 7 ათასი ასეთი ფირმა იყო დარეგისტრირებული. ამასთან ზოგადი მსოფლიო მნიშვნელობა აქვს საერთაშორისო კომპანიების შედარებით მცირერიცხოვნებას.

ბოლო წლებში ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს დიდი ყურადღება ეთმობა. ამჟამად მსოფლიო ეკონომიკაში არ არსებობს არცერთი მნიშვნელოვანი პროცესი, რომელიც ტრანსნაციონალური კორპორაციების მონაწილეობის გარეშე ხორციელდება. ტრანსნაციონალური კორპორაციები ყველგან მყოფ ძალად იქცა, რომელიც მსოფლიოს თანამედროვე და მომავალ იერს აყალიბებს. ისინი პირდაპირ და ირიბ მონაწილეობას იღებენ მსოფლიო პოლიტიკურ პროცესში და სხვადასხვა ქვეყნების პოლიტიკურ პროცესებში.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების ძირითადი ნიშანია - ოპერაციათა გლობალურობა. ტრანსნაციონალური კორპორაციებისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მსოფლიო ბაზარს. ამიტომ ტრანსნაციონალური კორპორაციების ექსპანსია საერთაშორისო მასშტაბით ხორციელდება. მათი პოტენციალი ზოგადად მსოფლიო კაპიტალისტური მეურნეობის პოტენციალს არ ჩამოუვარდება. ეს მნიშვნელოვანწილად იმით აიხსნება, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები ფაქტობრივად სახელმწიფოს ტიპის მიხედვითაა ორგანიზებული: წარმოება და განაწილება ერთსა და იმავე ხელშია. მაგრამ ტრანსნაციონალური კორპორაციების არსებითი განმასხვავებელი მახასიათებელია ზესახელმწიფოებრივი, ზეეროვნული საქმიანობა, რომელიც თვისობრივ ზემოქმედებას ახდენს მათი ადგილმდებარეობის ქვეყნებში მიმდინარე ყველა პროცესზე, პირველ რიგში ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პროცესებზე; რომელიც ქმნის და მართავს ზესახელმწიფოებრივ, ზეეროვნულ კავშირებსა და ურთიერთობებს. ყველაფერი ეს მათ საკუთარი ეკონომიკური ხაზის გატარების საშუალებას აძლევს.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები არსებობის დასაწყისიდანვე გაცხოველებული ეკონომიკური დისკუსიების საგნად იქცა. ერთნი აფასებდნენ მათ საქმიანობას, როგორც დამანგრეველს, აქცენტი კეთდებოდა ინდუსტრიალიზაციის უარყოფით შედეგებზე. მეორენი მათ მსოფლიო პროგრესის მთავარ იარაღად მიიჩნევდნენ. გასული საუკუნის 70-იანი წლები აღბეჭდილია ტრანსნაციონალური კორპორაციების, როგორც ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური წინააღმდეგობების გამწვავების მიზეზის, ნეგატიური შეფასების ნიშნით.

80-იან წლებში შეიმჩნევა იმ როლის გადახედვა, რომელიც ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს მიუძღვით მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში, პოლიტიკური და სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში. წინა პლანზე გამოდის მათი კოლოსალური პოტენციალის,

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარებაში შეტანილი უდიდესი წვლილის აღიარება.

მაგრამ ტრანსნაციონალური კორპორაციების ეკონომიკური ზრდა თავისი პოლიტიკური, სოციალური არსით არაერთმნიშვნელოვანია. ეკონომიკური თვალსაზრისით მას ერთი მხრივ შრომის, მწარმოებლურობის და წარმოების ინტენსივობის, საწარმოო სიმძლავრეების ზრდისკენ, საქონლისა და მომსახურების, ეროვნული შემოსავლისა და მთლიანი შიდა პროდუქტის მატებისკენ მივყავართ. მეორე მხრივ „ტრანსნაციონალური ეკონომიკის“ ტიპური ნიშანია ძლიერი კონტრასტი მსხვილი ტრანსნაციონალური კორპორაციების კეთილდღეობასა და ზოგადად ქვეყნის სერიოზულ პრობლემებს შორის: წარმოების არამდგრადი განვითარება, ინფლაცია, მასობრივი უმუშევრობა და სხვა. სოციალური თვალსაზრისით ზოგ შემთხვევაში ტრანსნაციონალური კორპორაციების ეკონომიკური ზრდა ამძაფრებს შრომასა და კაპიტალს შორის წინააღმდეგობას. ისინი მკაცრ პოლიტიკას ატარებენ დასაქმების მიმართ. ეკონომიკური კრიზისების დროს ტრანსნაციონალური კორპორაციები პერსონალის დიდ შემცირებებს მიმართავენ, რაც პროფკავშირებთან მწვავე კონფრონტაციას იწვევს. სხვა შემთხვევებში ტრანსნაციონალური კორპორაციები პირიქით არბილებენ საზოგადოებაში არსებულ სოციალურ დაძაბულობას [1,9].

ტრანსნაციონალური კორპორაციის ცნების განსაზღვრისას მისი ეკონომიკური თვალსაზრისით შესწავლის ძირითადი კრიტერიუმია საზღვარგარეთ არსებული საერთაშორისო საწარმოო სიმძლავრეები, ამასთან ძირითადი ყურადღება ექცევა იმ ქვეყნების რიცხვს, რომლებშიც ხორციელდება საზღვარგარეთული საქმიანობა. ეკონომიკური მიდგომის ზოგიერთი მიმდევარი ტრანსნაციონალური კორპორაციების განსაზღვრის საფუძვლად მიიჩნევენ კორპორაციის სიდიდეს (წლიური ბრუნვა, დასაქმებულთა რიცხვი, მოგების მოცულობა და ა.შ.)

## 1.5. ამოცანის დასმა

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს გარდა მრავალი დადებითი მხარისა გააჩნიათ პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია ზუსტად მათ ფართო ტერიტორიულ განთავსებასთან, რომელც მოიცავს მრავალ ქვეყანას (მაგალითად, მართვის ოპერატიულობა), და საქმის ორგანიზებასთან (მაგალითად, რთული სტრუქტურა). აქ კიდევ შეიძლება დავასახელოთ ისეთი პრობლემა, როგორც არის ფასები - მასალა, ნედლეული, საქონელი, როგორც წესი, მოძრაობს ქვეყნებს შორის და მათ ფასებზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი.

ტნკ-ების მართვა შემთხვევაში უნდა იყოს ოტპიმალურად დაგეგმილი. თანამედროვე ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვაში აქტიურად გამოყენებენ შესაბამის მძლავრ ინფორმაციულ სისტემებს, აღნიშნული ინფორმაციული სისტემების გამოყენებისა და მართვის პროცესის მაღალ დონეზე წარმართვისათვის საჭიროა საწარმოო პროცესის ბიზნეს-პროცესებად დაყოფა, ანუ საჭირო ხდება ბიზნეს-პროცესების კონსტრუირება, შემდეგ რეალიზაცია და შესრულების კონტროლინგი. რაშიც აგრეთვე იყენებენ ინფორმაციულ სისტემებს. მაგრამ, ამათან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ ინფორმაციულ სისტემებს გააჩნიათ გარკვეული ნაკლი - მათ არ აქვთ კარგად განვითარებული ჩაშენებული კონტროლინგის სისტემა და მათ სჭირდებათ კიდევ სპეციალური გაფართოვება ამ ფუნქციისა, რათა სრულად იყოს შესაძლებელი საწარმოო პროცესების მართვა.

ყოველივე ზემოთქმულის გათვალისიწნებით მოცემულ სადისერტაციო ნაშრომში დასმულია ამოცანა, რათა შემუშავდეს მოდელები, რომლებიც საშუალებას მისცემენ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს უკეთ წარმათონ წარმოების მართვის პროცესი.

დასმულია შემდეგი ამოცანები: შემუშავდეს ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგის სისტემის არქიტექტურა და კონტროლინგის კომპონენტების შესაბამისი მათემატიკური მოდელები.

## თავი 2. ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯმენტის

### თავისებურებანი

#### 2.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ძირითადი ცნებები

##### 2.1.1. ტრანსნაციონალური კორპორაციის დახასიათება

ტრანსნაციონალური კორპორაცია (ტნკ) კორპორაციის განსაკუთრებულ სახეობას წარმოადგენს, რომელიც გასცდა ეროვნულ ფარგლებს და მსოფლიო ბაზარზე საქმიანობას თავისი საზღვარგარეთული ფილიალებისა და შვილობილი საზოგადოებების მეშვეობით ახორციელებს. ეს არის ეროვნული კომპანია საზღვარგარეთული აქტივებით ანუ ეროვნული - კაპიტალითა და კონტროლით და საერთაშორისო - საქმიანობის სფეროს მიხედვით. მათ კონტროლს დაქვემდებარებული საზღვარგარეთული საწარმოების (შვილობილი საზოგადოებებისა და ფილიალების) წარმოქმნა ხრციელდება უმსხვილესი ეროვნული კორპორაციების კაპიტალის ექსპორტის საფუძველზე. თანამედროვე პირობებში ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო ბაზრის ერთერთ ძირითად სუბიექტად იქცა. ტრანსნაციონალური კორპორაციების განვითარება სამეურნეო ცხოვრების ინტერნაციონალიზაციის გაძლიერებას მოწმობს [9].

ტრანსნაციონალური კორპორაციები ძირითადად საერთაშორისო ტრესტების და კონცერნების სახით გამოდიან, რომლებიც მათ კონტროლს დაქვემდებარებული საზღვარგარეთული საწარმოების ფართო ქსელს ქმნიან. ისინი უნდა განვასხვაოთ ეროვნებათაშორისი კორპორაციებისგან, რომლებიც სხვადასხვა ეროვნული წარმოშობის კაპიტალის შერწყმის შედეგად იქმნება. ტრანსნაციონალური კორპორაციების დამახასიათებელი ნიშანია მათი სამრეწველო მიმართულება. პირველი ტრანსნაციონალური კორპორაციები ჯერ კიდევ XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის



დასაწყისში წარმოიშვა, როცა უმსხვილესი მონოპოლიების მიერ კაპიტალის გატანის ბაზაზე იქმნებოდა საზღვარგარეთული საწარმოო ფილიალები. XX საუკუნის ბოლოსთვის ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავეს საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემაში.

ტრანსნაციონალურ კომპანიებში მოიაზრება სამეწარმეო გაერთიანება, რომელიც ერთერთ ქვეყანაშია რეგისტრირებული და მოქმედებს მრავალი ქვეყნის ტერიტორიაზე საზღვარგარეთული ფილიალების ან შვილობილი სამეწარმეო ფირმების მეშვეობით. ტრანსნაციონალური კომპანია ეს არის სამეწარმეო ფირმა, რომელიც თავისი იურისდიქციის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, სხვა სახელმწიფოებში ახორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას. ჩეულებრივ, ტრანსნაციონალური კომპანიის საზღვარგარეთული საქმიანობის ხვედრითი წილი მისი საქონლის და მომსახურების რეალიზაციის საერთო მოცულობაში ბევრად აღემატება 50 პროცენტს [11].

ტრანსნაციონალურ კომპანიაში მოიაზრება საწარმო (ფინანსურ-სამრეწველო გაერთიანება), რომელსაც ეკუთვნის ან რომელიც აკონტროლებს იმ ქვეყნის ფარგლებს მიღმა არსებულ წარმოებისა და მომსახურების კომპლექსებს, სადაც ეს კორპორაცია ბაზირებული, სახვადასხვა ქვეყნებში ფილიალებისა და განყოფილებების ფართო ქსელით და ამა თუ იმ საქონლის წარმოებასა და გასაღებაში წამყვანი პოზიციით.

პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციების სწრაფ ზრდას, შრომის ტექნოლოგიური განაწილების ფირმები, დარგებისა და ნაციონალური საზღვრების მიღმა გავრცელებას თან ახლავს გიგანტური საერთაშორისო სამეცნიერო-საწარმოო კომპლექსების წარმოშობა, რომელთაც სხვადასხვა ქვეყნებში და სხვადასხვა კონტინენტებზე აქვთ ფილიალები. ტრანსნაციონალური კორპორაციები მსოფლიო ეკონომიკას საერთაშორისო წარმოებად გარდაქმნის და უზრუნველყოფს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ყველა მიმართულებით დაჩქარებას - იქნება ეს

ტექნიკური დონე თუ პროდუქციის ხარისხი, წარმოების ეფექტიანობა, საწარმოთა მენეჯმენტის, მათი მართვის დახვეწა.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში იგულისხმება საერთაშორისო ფირმები, სამეურნეო ქვედანაყოფებით ორ ან მეტ ქვეყანაში, რომელთა მართვასაც ისინი ერთი ან რამოდენიმე ცენტრიდან ახორციელებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ისეთი მექანიზმის საფუძველზე, რომელიც შეჯერებული პოლიტიკისა და ერთიანი სტრატეგიის გატარების, რესურსების, ტექნოლოგიები და შედეგის მიღწევის - მოგების მიღების გამო პასუხისმგებლობის განაწილების საშუალებას იძლევა.

ტრანსნაციონალური კომპანიების შექმნა და ფუნქციონირება კაპიტალის ექსპორტის ყვალაზე გავრცელებულ ფორმად გვევლინება. ამჟამად ტრანსნაციონალურია პრაქტიკულად ყველა მსხვილი და ცნობილი სამეწარმეო ფირმა დასავლეთ ევროპაში, აშშ-ში, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში - ანუ ძნელია ისეთი მსხვილი საზღვარგარეთული ფირმის, მით უფრო - კორპორაციის, მოძებნა, რომელიც საქმიანობას სხვადასხვა ქვეყნებსა და სხვადასხვა კონტინენტებზე არ ახორციელებს.

ასე საყოველთაოდ ცნობილი შვედური ფირმა ნესტლე, რომელიც კვების პროდუქტებს აწარმოებს, თავისი საქონლის 98 პროცენტის რეალიზაციას საზღვარგარეთული ფილიალების მეშვეობით ახორციელებს. უმსხვილეს ამერიკულ ფირმებში: „ფორდ მოტორსი“, „ექსონი“, „მობილი“, „სტანდარტ ოილი“, „ისტმენ-კოდაკი“, „პროქტერ ენდ გემბლ“ - რეალიზაციის ხვედრითი წილი, რომელიც საზღვარგარეთულ ფილიალებზე მოდის, 68-დან 89-მდე პროცენტს შეადგენს.

იაპონური კომპანიები: „სონი“, „პანასონიკი“, „აკაი“ აწარმოებენ ტელევიზორებს და ვიდეოაპარატურას ხოლო კომპანიები: „ტოიოტა“, „ნისანი“, „ჰონდა“ - უშვებენ ავტომობილებს არა მარტო იაპონიაში, არამედ კორეაში, აღმოსავლეთის არაბულ ქვეყნებში, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში და აშშ-შიც კი. ამასთან, უკანასკნელი ათწლეულის მანძილზე იაპონურმა ფირმებმა თავისი იურისდიქციის ქვეყანაში სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიიდან

უფრო მეტი ფერადი ტელევიზორის იმპორტირება გაანხორციელეს, ვიდრე მათი იაპონიიდან ექსპორტირება. კომპანია „Cannon“-ი მაგალითად თავისი ვიდეოკამერებისა და ფოტოაპარატების 70 პროცენტს ტაივანში, მალაიზიასა და ჩინეთში აწარმოებს. კორპორაცია „IBM“-ის საზღვარგარეთული საქმიანობით მიღებული შემოსავალი (გაყიდვების, ტექნიკური მომსახურების, პროგრამული უზრუნველყოფის, ფინანსური მომსახურების, ლიზინგისა და რენტინგის) გასული საუკუნის 90 წლების ბოლოს კორპორაციის მთელი წლიური შემოსავლის 64,8 პროცენტს გაუტოლდა.

### 2.1.2. ტრანსნაციონალური კომპანიის ტიპები

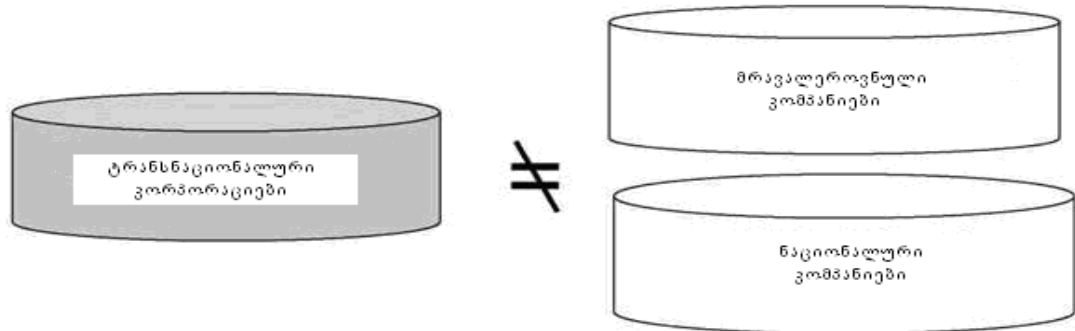
როგორც წესი, გვხვდება ორი ტიპის ტრანსნაციონალური კომპანია, სახელდობრ [10]:

- ტრანსნაციონალური კომპანია, რომელიც საერთაშორისო სამეწარმეო გაერთიანებების სახით მოქმედებს;
- ტრანსნაციონალური კომპანია, რომლის საქმიანობაც არ მოიცავს საერთაშორისო სამეწარმეო გაერთიანებების შექმნას.

ტრანსნაციონალური კომპანიის ცნება უნდა განვასხვავოთ არა მარტო ეროვნული კომპანიის ცნებისგან - კომპანიისა, რომელიც ერთგვაროვანია მონაწილეთა შემადგენლობით და თავისი იურისდიქციის ქვეყანაში ახორციელებს საქმიანობას, არამედ მრავალეროვანი კომპანიის ცნებისგანაც (ნახ.3). მრავალეროვან სამეწარმეო ფირმაში მონაწილეებისა და მართვის ორგანოების საერთაშორისო შემადგენლობაა საქმიანობის ტერიტორიული ნიშნების მიუხედავად.

ტრანსნაციონალურია სამეწარმეო ფირმა, რომლის მონაწილეთა შემადგენლობაც ეროვნულად ერთგვაროვანია; ის საერთოდაც შეიძლება ერთი პირის მიერ იყოს დაარსებული და შემდგომში ერთად-ერთი მონაწილე ყავდეს. ტრანსნაციონალური კომპანია საერთაშორისო სტატუსს იძენს მხოლოდ და მხოლოდ თავისი სამეწარმეო საქმიანობის

ტერიტორიული ნიშნებიდან გამომდინარე და იმასთან დაკავშირებით, რომ ის ამ საქმიანობას თავისი იურისდიქციის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ახორციელებს.



### ნახ 3. თანამედროვე ტრანსნაციონალური კომპანიები

თუმცა პრაქტიკაში მრავალეროვანი კომპანიის და ტრანსნაციონალური კომპანიის თეორიულ გამოჯნვას ემატება ამ ორივე წარმონაქმნისთვის დამახასიათებელი ნიშნების ურთიერთგადაჯაჭვულობა სამეწარმეო ბიზნესის კონკრეტული სუბიექტების საქმიანობაში, რომლებიც აქედან გამომდინარე შეიძლება განისაზღვროს სპეციფიკური ტერმინით - მრავალეროვანი ტრანსნაციონალური კომპანია (მტნკ). ასეთი მტნკ შეიძლება ერთმანეთისგან განსხვავდებოდეს მონაწილეთა კონკრეტული შემადგენლობის, რეგისტრაციის ქვეყნისა და ადგილის, მაგრამ არა საქმიანობის ტერიტორიული ნიშნების მიხედვით. ისინი მთლიანად ინარჩუნებენ ნებისმიერი ტრანსნაციონალური კომპანიისთვის დამახასიათებელ ძირითად თავისებურებებს.

ტრანსნაციონალური კომპანია ფართო გაგებით მოიაზრება, როგორც ფილიალებისა და შვილობილი საწარმოების მეშვეობით ოპერაციების გლობალური მასშტაბით განმახორციელებელი კომპანია. ეს არის წარმოების საშუალებათა მესაკუთრე ან იმ საწარმოო სიმძლავრეების მაკონტროლებელი საწარმო, რომლებიც იმ ქვეყნის ფარგლებს გარეთაა, სადაც ტრანსნაციონალური კომპანიის შტაბ-ბინაა განლაგებული. ასეთი

საწარმოები ყოველთვის სააქციო ან კერძო არ არის, ეს შეიძლება იყოს ასევე კოოპერატიული ან სახელმწიფო ორგანიზაციები.

როდესაც ტრანსნაციონალური კომპანია ღებულობს გადაწყვეტილებას საზღვარგარეთ საქმიანობის გაფართოების შესახებ, ის კონკრეტულ რეგიონს და ქვეყანას ირჩევს ისეთი ფაქტორების საფუძველზე, როგორცაა საბაზრო პირობები; წარმოებისა და მუშახელის ფაქტორები; ხარჯები და კადრების კვალიფიკაცია; კომუნიკაციები და სხვა ინფრასტრუქტურული სისტემები, კომუნალური მომსახურება; ეკონომიკური და ფინანსური პირობები; კულტურის აღქმა; სარისკო სიტუაციები, პოლიტიკური რისკის ჩათვლით. თუ ეს ფაქტორები დადებითად შეფასდება, ქვეყანა კომპანიათა ფართო წრის კაპიტალს მიიზიდავს, შესაძლოა - მრეწველობის მთელი რიგი დარგების. წინააღმდეგ შემთხვევაში ქვეყანა (ან რეგიონი) დიდ სიძნელეებს წააწყდება ინვესტიციების საზღვარგარეთიდან მოზიდვის მხრივ.

ქვეყნების უმრავლესობა დაინტერესებულია საზღვარგარეთული ინვესტიციებით და მათი მოზიდვის სტიმულირებას ახდენს. სტიმულირების ტიპური მაგალითია საგადასახადო შეღავათები და ფასდაკლებები საზღვარგარეთული კომპანიების საქმიანობის საწყის ეტაპზე, ქვეყნის ნაკლებად განვითარებულ რაიონებში განთავსება, ექსპროპრიაციისგან დაცვა, კანონების დისკრიმინაციული გამოყენებისგან დაცვის გარანტიები. მოცემულ ქვეყანაში ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია აკრძალოს ზოგიერთი უცხოური საწარმოს საქმიანობა. ეს შეეხება კომპანიებს, რომლებსაც ცუდი საერთაშორისო რეპუტაცია აქვთ და არ სურთ აღნიშნული ქვეყნის ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი ფინანსური ინვესტირების განხორციელება, და რომლებიც მის განვითარებას საფრთხეს უქმნიან. ტრანსნაციონალურ კომპანიას მოეთხოვება: კაპიტალის ინვესტირება ადგილობრივ დარგებში და (ან) ადგილობრივ პარტნიორებთან ერთობლივ პროექტებში მონაწილეობა; ხელმძღვანელ თანამდებობებზე ადგილობრივი მუშაკების დაქირავება; ტექნოლოგიების გადაცემა; ადგილობრივი

ბაზრების განვითარების ხელშეწყობა; მოსახლეობის დასაქმებისა და მუშაკების სწავლების უზრუნველყოფა.

უცხოური ფირმის შვილობილი კომპანია ვერ მიიღებს მთავრობის მხარდაჭერას, თუ არ შეუძლია თავისი პირველადი ვალდებულებების შესრულება. მეორე მხრივ არც თუ იშვიათია შემთხვევები, როდესაც შვილობილი კომპანია ვერ უზრუნველყოფს ადგილობრივ მოქალაქეთა საკმარის მონაწილეობას საწარმოს სააქციო კაპიტალში, არ ქირაობს ადგილობრივ მმართველებს უმაღლეს ხელმძღვანელთა პოსტებზე, არ სცემს პატივს ეროვნულ კანონებსა და შრომით ტრადიციებს. ასეთ შემთხვევებში ხელისუფლება ახორციელებს შვილობილი კომპანიის საქმიანობის შეზღუდვაზე მიმართულ ღონისძიებებს.

როდესაც კომპანია სხვადასხვა ქვეყნებში ახორციელებს საქმიანობას, ის ჩვეულებრივ შრომის სხვადასხვა ბაზრებიდან ირჩევს პერსონალს. როდესაც ერთ კოლექტივში სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები მუშაობენ, კომპანიას ექმნება მუშაკების ინტერესების დიფერენცირებისა და მათი კომპანიის მიზნებთან მისადაგების პრობლემა. ტრანსნაციონალური კომპანიების უმრავლესობა, როგორც წესი, საზღვარგარეთულ ფილიალებში ხელმძღვანელ თანამდებობებზე სამუშაოდ ადგილობრივ მმართველებს შერჩევას ამჯობინებს. ამის წყალობით შვილობილ კომპანიას თვითკონტროლის მეტი შესაძლებლობა აქვს; ადგილობრივი ხელმძღვანელები უკეთ იცნობენ ადგილობრივ ბაზარს, უფრო ადეკვატურად რეაგირებენ ადგილობრივი პერსონალის ქცევაზე; ამ შემთხვევაში არ არის საჭირო პერსონალის გადაყვანასთან დაკავშირებული ხარჯები; მცირდება მუშაკების სწვლებასთან და მათ ადგილობრივ კულტურაში გათვითცნობიერებასთან დაკავშირებული ხარჯები.

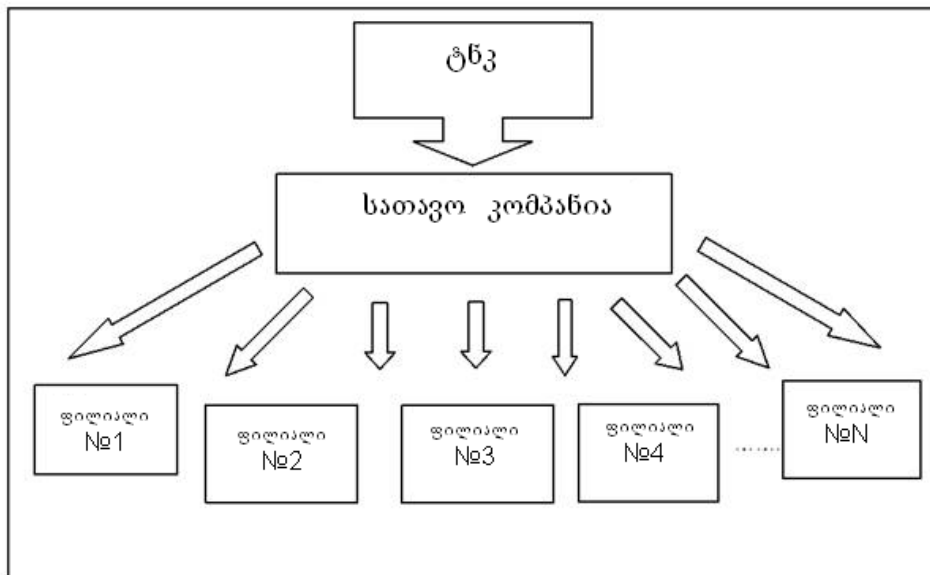
მთავარ სამმართველოსა და შვილობილ კომპანიას შორის ურთიერთობებს საბაზრო ფაქტორები განაპირობებს. თუ ტრანსნაციონალური კომპანია სხვადასხვა ქვეყნების ბაზარზე ყიდის ტექნოლოგიებს, შვილობილ ფირმას უნდა ჰქონდეს ადგილობრივ საბაზრო

მოთხოვნილებებზე ოპერატიული რეაგირების რეალური შესაძლებლობა. ის მოქმედებს, როგორც ტრანსნაციონალური კომპანიის სტრუქტურული ქვედანაყოფი, რომელიც ახალ ტექნოლოგიებზეა ორიენტირებული, და რომლის საქმიანობის შედეგებიც ფასდება მიღებული მოგების მოცულობით.

შვილობილი კომპანია ხშირად შეშფოთებას გამოთქვამს იმის გამო, რომ მთავარი სამმართველო ზოგჯერ უგულვებელღოს ადგილობრივ ინტერესებს გლობალური პოლიტიკის განხორციელების სასარგებლოდ, რაც შეიძლება გამოიხატებოდეს ადგილობრივი კულტურის თავისებურებების და სხვადასხვა ქვეყნების ეროვნულ კულტურათა განსხვავებების იგნორირებაში. ამიტომ საჭიროა მთავარ სამმართველოსა და შვილობილ კომპანიას შორის ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლის ხელშეწყობა. ტრანსნაციონალური კომპანიის ზრდასთან ერთად იზრდება მთავარ სამმართველოსა და შვილობილ კომპანიას შორის ეფექტიანი ურთიერთქმედების მნიშვნელობა. შემავალი და გამავალი საინფორმაციო ნაკადები პარალელურად მიედინება. საბაზრო ინფორმაცია დაუყოვნებლივ ვრცელდება. თუ შვილობილ კომპანიაში ხელმძღვანელი თანამდებობები ადგილობრივ მოქალაქეებს უკავიათ, რომელთაც არ გააჩნიათ მთავარ სამმართველოსთან მუშაობის საკმარისი გამოცდილება, ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლა კულტურული ბარიერების გადალახვის კარგი საშუალებაა. ტრანსნაციონალური კომპანიების წარმატებული საქმიანობისთვის პრინციპული მნიშვნელობა აქვს იმ პრობლემების გადაწყვეტას, რომლებიც ეხება მთავარი სამმართველოს ხელმძღვანელობასა და შვილობილ კომპანიას შორის ურთიერთობებს, მთავარი სამმართველოს მხრიდან კონტროლის ფუნქციის უზრუნველყოფას, წონასწორობის დაცვას ფილიალის ხელმძღვანელობაში ადგილობრივი მუშაკებისა და ტნკ-ის საკადრო თანამშრომლების მოზიდვას შორის, ასევე კომპანიის შიგნით ინფორმაციის გაცვლის სისტემების განვითარებას.

ტნკ-ის საქმიანობაში ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს საზღვარგარეთ სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების მეთოდის შერჩევას. არსებობს ასეთი საქმიანობის განხორციელების სამი ხერხი და შესაბამისად ტნკ-ის ჩამოყალიბების სამი ტექნოლოგია, სახელდობრ [12]:

- საზღვარგარეთული ფილიალების შექმნა, რომლებსაც არ აქვთ იურიდიული პირის უფლებამოსილება, და მათი მართვა;
- შვილობილი კომპანიების დაარსება ან შესყიდვა და მათი მართვა აქციების საკონტროლო პაკეტის მეშვეობით;
- ორივე ზემოთ მოყვანილი ტექნოლოგიის ერთდროული გამოყენებით ჰოლდინგურ-პირამიდული სამეწარმეო გაერთიანების ფორმით; ეს დღესდღეობით ტნკ-ის სამეწარმეო საქმიანობის ყველაზე გავრცელებული ტექნოლოგიაა.



**ნახ 4. ტრანსნაციონალური კომპანიის ფილიალთა ქსელი**

ტრანსნაციონალური კომპანიის შექმნის მეორე და მესამე ტექნოლოგიები ჰოლდინგურ-პირამიდულ საწარმოო გაერთიანებებზეა დამყარებული. აღნიშნული ტექნოლოგიების გამოყენება ტრანსნაციონალურ კომპანიას (ტნკ-ს) დამკვიდრებული ინგლისურენოვანი ტერმინოლოგიის მიხედვით ტრანსნაციონალურ კორპორაციად აქცევს.



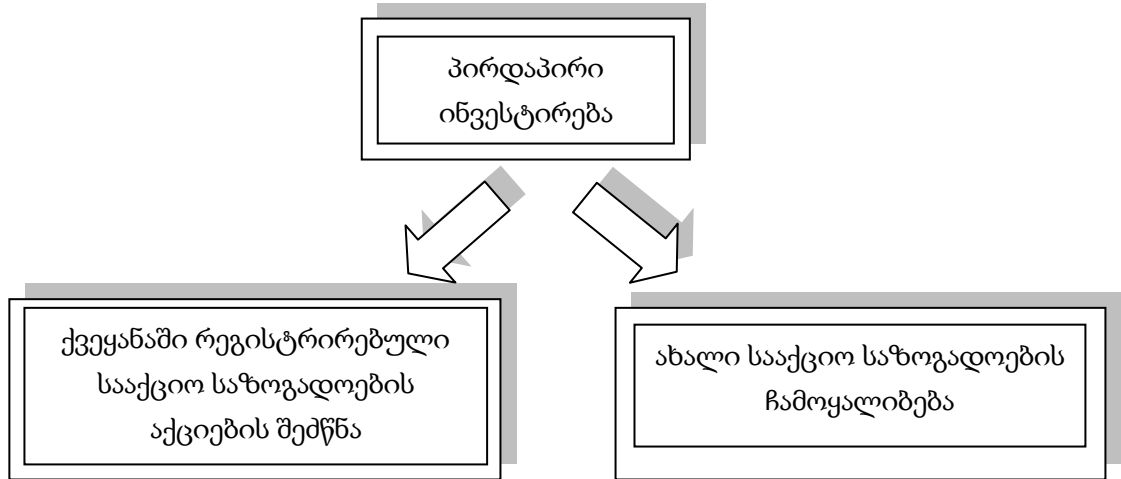
ტრანსნაციონალური კორპორაციების ქონებრივი საფუძველი ყალიბდება მაჟორიტარული აქციონერის მიერ ფინანსური რესურსების პირდაპირი ინვესტირების შედეგად იმ უცხოური ფირმების სააქციო კაპიტალში, რომლების გადაქცევაც ამ აქციონერს თავის შვილობილ კომპანიებად აქვს განზრახული. ამგვარად, აღნიშნული ტექნოლოგიები მრავალდონიანი საერთაშორისო პირამიდის აგების საშუალებას იძლევა, რომლის მწვერვალზე საბოლოოდ ტრანსნაციონალური ჰოლდინგი აღმოჩნდება.

მსოფლიოს გარკვეულ რეგიონში მდებარე შვილობილი ფირმების ერთობლიობის მართვისთვის ტრანსნაციონალური კორპორაციის ჰოლდინგს (სათავო კომპანიას) შეუძლია საბაზისო რეგიონული ქვეჰოლდინგების შექმნა (მათ ასევე ოპერატიულ-ჰოლდინგურ კომპანიებს უწოდებენ), როგორც მოცემულ კონკრეტულ რეგიონში მოქმედი შვილობილი ფირმების აქციების მფლობელებისა. მაგალითად ტრანსნაციონალური კორპორაცია „IBM“-ის ძირითად საბაზისო რეგიონულ ქვეჰოლდინგებს კომპანია „IBM World Trade Corporation“-ის ხუთი განყოფილება წარმოადგენს, რომელთა საქმიანობაც შესაბამისად ევროპაზე, კანადაზე, ლათინურ ამერიკაზე, სამხრეთ აფრიკასა და წყნარი ოკეანის ბასეინზეა მიმართული.

ქვეყნის ტერიტორიაზე ტრანსნაციონალური კომპანიის შვილობილი კომპანიების შექმნა შეიძლება განხორციელდეს პირდაპირ ან შუალედური ფირმების მეშვეობით, რომლებსაც პერსპექტივაში რეგიონში ამ ტნკ-ის ქვეჰოლდინგის როლის შესრულება შეეძლება. ასეთი შეიძლება აღმოჩნდეს სხვადასხვა სამეწარმეო ფირმები, მათ შორის:

- ქვეყანაში ასპროცენტინი უცხოური კაპიტალით ან ერთობლივი საწარმოების სახით შექმნილი და რეგისტრირებული ფირმები;
- უცხოური სამეწარმეო ფირმები;
- ქვეყნის არარეზიდენტი ფიზიკური ან იურიდიული პირების მიერ შექმნილი ოფშორული სამეწარმეო ფირმები,

- ქვეყნის რეზიდენტი ფიზიკური ან იურიდიული პირების მიერ შექმნილი ოფშორული სამეწარმეო ფირმები.



**ნახ 5. ტრანსნაციონალური კორპორაციის ქვეყნის ბაზარზე გასვლის ხერხები**

ტრანსნაციონალური კორპორაციის ქვეყნების ბაზარზე გასვლა ორი შემდეგი ხერხით ხორციელდება (ნახ.5):

- ქვეყანაში რეგისტრირებული სააქციო საზოგადოებების აქციათა საკონტროლო პაკეტების შესყიდვა;
- ახალი სააქციო საზოგადოებების დაარსებაში მონაწილეობა.

იგივეა ერთი ქვეყნის იურისდიქციით აღჭურვილი ტრანსნაციონალური კორპორაციების სხვა სახელმწიფოთა ეროვნულ ბაზრებზე გასვლის ხერხები.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს, აქვთ რა შვილობილი ფირმები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში, ამ ქვეყნების ეკონომიკათა არათანაბარი განვითარების დონეთა გათვალისწინებით შეუძლიათ რესურსებით, მზა პროდუქციით მანევრირება დანახარჯების შემცირებისა და სხვადასხვა ქვეყნების ეროვნულ ბაზრებზე კონკურენტული პოზიციების გამყარების მიზნით. ტნკ-ის ქვეყნის ბაზარზე გასვლა ხელსაყრელი იქნებოდა არა მარტო

თავად ტნკ-სათვის, არამედ ქვეყნისათვისაც, ვინაიდან რიგი ისეთი სერიოზული პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობას შექმნიდა, როგორებიცაა:

- უმუშევრობის თავიდან აცილება;
- ქვეყნის ბაზარზე ტნკ-ებს შორის კონკურენციის გააქტიურების ხარჯზე ბაზრის საქონლით გაჯერება;
- მოქმედი სამრეწველო სიმძლავრეების განახლებული ტექნიკური აღჭურვა და რეკონსტრუქცია, ბიუჯეტის შევსება ტნკ-ების საქმიანობასთან დაკავშირებული გადასახადებით.

### 2.1.3. ტნკ-ის წარმოშობის მიზეზები

ტნკ-ის წარმოშობის კონკრეტულ მიზეზებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მათ ეკონომიკური ეფექტიანობა, რომელიც მრავალ დარგში წარმოების მსხვილი მასშტაბებით არის განპირობებული. კონკურენტულ ბრძოლაში მდგომარეობის შენარჩუნების აუცილებლობა განაპირობებს წარმოებისა და კაპიტალის კონცენტრაციას საერთაშორისო მასშტაბში. შესაბამისად იქმნება წარმოების დანახარჯების შემცირებისა და ზემოგების მიღების შესაძლებლობა [9].

მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეროვნული საერთაშორისო კორპორაციების შექმნაში სახელმწიფო. ის ხელს უწყობს მათ საქმიანობას მსოფლიო არენაზე და გასაღების ბაზრებით უზრუნველყოფს მათ სხვადასხვა პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ სავაჭრო კავშირების დამყარებით და საერთაშორისო ხელშეკრულებების დადებით. მაგალითად შეიძლება დასახელდეს იაპონიაში დამკვიდრებული სამამულო მსხვილი ბიზნესის მხარდაჭრის პრაქტიკა („სიუდანი“ და „კეირეცუ“) ან კორეის რესპუბლიკაში (რომელიც დღესდღეობით ისეთი მსხვილი

კორპორაციებითაა ცნობილი, როგორცაა “Samsung”, “Daewoo”, “LG electronics”).

ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმოშობის მიზეზები მრავალგვარია, მაგრამ ყველა მეტნაკლებად უკავშირდება ბაზრის არასრულყოფილებას, საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარების გზაზე არსებულ შეზღუდვებს, მწარმოებლის ძლიერ მონოპოლიურ გავლენას, სავალუტო კონტროლს, სატრანსპორტო დანახარჯებს, საგადასახადო კანონმდებლობების განსხვავებებს.

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს რიგი უდავო უპირატესობები გააჩნიათ. საზღვარგარეთული ფილიალები უკიდურესად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ უცხოურ ბაზრებზე გასვლის უზრუნველყოფის, წარმოების ხარჯების შემცირების, მოგების ზრდის მიმართულებით. ეს ყველაფერი უზრუნველყოფს ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფინანსურ მდგრადობას და მათ კრიზისული პერიოდების დაძლევაში ესმარება.

აღნიშნული უპირატესობები ყველასათვის თვალსაჩინოა, ამიტომ ისინი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მიზეზები, რომელთა გამოც ტრანსნაციონალური კორპორაციები ასე აქტიურად ვითარდება:

– ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების შესაძლებლობები, რომლებიც საერთოა ყველა მსხვილი სამრეწველო ფირმისთვის, რომლებიც თავის სტრუქტურაში მომარაგების, მრეწველობის, სამეცნიერო-კვლევითი, განაწილების და გასაღების საწარმოების ინტეგრირებას ახდენენ.

– ბაზრის იმ მექანიზმების არასრულყოფილება, რომლებიც ტექნოლოგიებთან, საწარმოო გამოცდილებასა და სხვა ეგრეთწოდებულ არამატერიალურ აქტივებთან დაკავშირებულ საკუთრების უფლებას ეხება, პირველ რიგში, მართვისა და მარკეტინგის გამოცდილებას, რაც უბიძგებს ფირმას, ყოველი ღონე იხმაროს თავისი არამატერიალური აქტივების გამოყენებაზე კონტროლის შესანარჩუნებლად. ტრანსნაციონალური

კორპორაციების ფარგლებში ასეთი აქტივები მობილური ხდება, იძენს სხვა ქვეყნებში გადაადგილების უნარს, ხოლო ასეთი აქტივების გამოყენების გარეგანი ეფექტები ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფარგლებს არ სცილდება.

ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების დამატებითი შესაძლებლობები უცხოური სახელმწიფოების რესურსების წვდომის მეშვეობით (მიმღები ქვეყნის უფრო იაფი ან უფრო კვალიფიციური მუშახელის, ნედლეულის რესურსების, სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალის, სამრეწველო შესაძლებლობებისა და ფინანსური რესურსების გამოყენება);

ფირმის უცხოური ფილიალის პროდუქციის მომხმარებელთან სიახლოვე, მიმღები ქვეყნის ბაზრების პერსპექტივებისა და ფირმის კონკურენტული პოტენციალის შესახებ ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობა. ტრანსნაციონალური კორპორაციები ფილიალების, სათავო ფირმისა და მისი ფილიალების სამეცნიერო-ტექნიკური და მართვის პოტენციალის გამოყენების წყალობით მნიშვნელოვან უპირატესობას იძენენ მიმღები ქვეყნის ფირმებთან შედარებით.

სხვადასხვა ქვეყნებში სახელმწიფო, კერძოდ საგადასახადო პოლიტიკის თავისებურებების, ვალუტის კურსებს შორის სხვაობის საკუთარ ინტერესებში გამოყენების შესაძლებლობა და ა.შ.;

საკუთარი ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის გაგრძელების შესაძლებლობა, მათი მოძველების შემდეგ საზღვარგარეთულ ფილიალებში გადასროლის გზით და ძირითად (სათავო სტრუქტურის ადგილსამყოფელ) ყვეყანაში ახალი ტექნოლოგიებისა და ნაკეთობების შესაქმნელად ძალებისა და რესურსების მობილიზების უნარი;

პირდაპირი ინვესტიციების მეშვეობით ფირმა ღებულობს სხვადასხვაგვარი ბარიერების დამღვევის საშუალებას, რომლებიც იქმნება ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე ექსპორტის გზით შეღწევისას. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სტიმულს ხშირად ქმნის ეროვნული სატარიფო

ბარიერები. ასე 60-იან წლებში აშშ-იდან ევროპისკენ მსხვილი ინვესტიციების ნაკადი განაპირობა ევროპის ეკონომიკური თანამეგობრობის მიერ დაწესებულმა ტარიფებმა. მზა პროდუქციის ექსპორტის ნაცვლად ტრანსეროვნულმა კორპორაციებმა წარმოება შექმნეს ევროპის ეკონომიკური თანამეგობრობის ქვეყნებში, რითაც გვერდი აუარეს მათ ტარიფებს.

საგარეოეკონომიკური ექსპანსიის, როგორც კონიუნქტურული რხევების შერბილების საშუალების, ეფექტიანობას საკმაოდ მაღალი შფასება ეძლევა და უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება, ვიდრე ეკონომიკური რისკების შემცირების წმინდა ეროვნული ხერხები. მრავალრიცხოვან კვლევებზე დაყრდნობით სწავლული ეკონომისტები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ფილიალების არსებობა მრავალ ქვეყანაში უფრო საიმედოდ უზრუნველყოფს მოგების მიღების სტაბილურობას, ვიდრე ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა კომპანიის მსხვილი აბსოლუტური მოცულობა, ქვეყნის შიგნით მისი საწარმოო პროგრამის დივერსიფიცირებულობის ხარისხი. წარმოების მოცულობით თავისუფლად მანევრირება კორპორაციას მხოლოდ მაშინ შეუძლია, როდესაც ის მოგებას იღებს წარმოების მცირე მოცულობის შემთხვევაშიც. სხვადასხვა ქვეყნებში განთავსებული საწარმოო ფილიალების ფართო ქსელი საშუალებას აძლევს ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს გაზარდონ წარმოება იქ, სადაც ეს მაქსიმალურად ხელსაყრელია და შეამცირონ იქ, სადაც ეს წამგებიანია.

ფირმებს, რომლებიც საერთაშორისო კონცერნის შემადგენლობაში შედიან, რთულ მდგომარეობაში ჩავარდნისას შეუძლიათ მკვეთრად შეამცირონ წამგებიანი წარმოება. ეროვნულ ფირმებთან შედარებით ტრანსნაციონალური კორპორაციის უფრო თამამი მოქმედებები იმით აიხსნება, რომ მუდმივი დანახარჯების დაფარვის უზრუნველყოფა მათ თავის წმინდა შიდა კონკურენტებისგან განსხვავებით არა მხოლოდ წამგებიანი წარმოების შენარჩუნების, არამედ სხვა ქვეყნებში მიღებული შემოსავლების ხარჯზე შეუძლიათ.

## 2.1.4. ტნკ-ების სტრუქტურა და ტიპები

მსოფლიო ლიტერატურაში ორგანიზაციისა და მართვის შესახებ განასხვავებენ მრავალეროვან, გლობალურ, საერთაშორისო და საკუთრივ ტრანსნაციონალურ კომპანიებს. ამ განსხვავებების არსი მოცემულია ცხრილში 1 [12].

ცხრილი 1. კომპანიებს შორის განსხვავებები

კომპანიის ტიპი	ძირითადი მახასიათებლები
მრავალეროვანი	მმართველობა განსაზღვრავს ფინანსურ პოლიტიკას, მაგრამ ამავე დროს შვილობილ კომპანიას მნიშვნელოვან ავტონომიას ანიჭებს მართვის სტილის შერჩევისა და ადგილობრივი საწარმოო და საბაზრო პრობლემების გადაჭრისას
გლობალური	სტრატეგიული, მმართველობითი და მარკეტინგული პოლიტიკა ცენტრალიზებულია. მოგება მიიღწევა გლობალურ დონეზე საქმიანობასა და მასშტაბზე გაწეული ეკონომიით. პროდუქციის შემუშავება ხდება მთელი რიგი ქვეყნების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. სპეციფიკური ადგილობრივი მოთხოვნილებები არცთუ იშვიათად იგნორირებულია
საერთაშორისო	მმართველობა ინარჩუნებს შვილობილი კომპანიების სისტემებსა და მარკეტინგულ პოლიტიკაზე მნიშვნელოვან კონტროლს, მაგრამ იმაზე ნაკლებად, ვიდრე ეს გლობალურ კომპანიაშია. პროდუქციისა და ტექნოლოგიების შემუშავება ხდება შიდა ბაზრისათვის, ვრცელდება რთული საბაზრო მახასიათებლების მქონე სხვა ქვეყნებზე, შემდეგ - ყველგან. პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის მართვის მოქნილობა
ტრანსნაციონალური	აერთიანებს მრავალეროვანი, გლობალური და საერთაშორისო კომპანიების თვისებებს. პროდუქტი კონკურენტუნარიანი უნდა იყოს მსოფლიო მასშტაბით, თუმცა ხდება მათი ცვლილება და ადაპტირება ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნათა შესაბამისად. ზოგი რესურსის მთავარ სამმართველოში ცენტრალიზაციასთან ერთად სხვა რესურსები ნაწილდება შვილობილ კომპანიებს შორის და ხდება მათი ინტეგრირება ურთიერთქმედების ხარჯზე

მრავალმა ტრანსნაციონალურმა კომპანიამ ორგანიზაციული განვითარების უზარმაზარი გამოცდილება დააგროვა. ტრანსნაციონალური კომპანიები წარმატებას აღწევენ საზღვარგარეთული საწარმოების მართვაში, ერთმანეთს უთავსებენ რა წარმოების საერთაშორისო ინტეგრაციას და მართვის ლოკალურ მოქნილობას. ისინი ეყრდნობიან ორგანიზაციის ქვედანაყოფების რესურსებისა და ფუნქციების ურთიერთ დამოკიდებულებას; ურთიერთმოქმედების ეფექტიანი საინტეგრაციო მექანიზმების ნაკრებს; მძლავრ კორპორაციულ ხელშეწყობას და გლობალურ მასშტაბში მართვის კარგად გათვლილ სტრატეგიას.

ტრანსნაციონალური კომპანიები თავისი ქვედანაყოფების ასეთ ურთიერთკავშირს აღწევენ მათ შორის არა მხოლოდ მატერიალური რესურსების, მზა პროდუქციის და კაპიტალის, არამედ ცოდნისა და გამოცდილების დანაწილების წახალისებით. ტრანსნაციონალურ საფუძველზე ბაზრების განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმ ხელმძღვანელთა პროფესიონალიზმის დონეზე, რომლებსაც მსოფლიო მასშტაბის ინტეგრირებული წარმოების მართვა შეუძლიათ.

განსაკუთრებული მოთხოვნები შრომით რესურსებს, კვალიფიციური მუშაკების რიცხვის ზრდას უკავშირდება. მუშაკებს უნდა ჰქონდეთ:

- ღრმა პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება გლობალურ ორგანიზაციაში არსებულ სხვა ფუნქციურ სფეროებთან დაკავშირებით;
- მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით კარგი პირადი ურთიერთობების დამყარების უნარი;
- ურთიერთობებისა და ინფორმაციის გაცვლის მდიდარი გამოცდილება;
- მოქნილი აზროვნების უნარი ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთკავშირის თვალსაზრისით;
- ცოდნის ათვისებისა და მიღებული ცოდნის გამოყენების უნარი;



- კულტურებს შორის სხვაობებისადმი მგრძობიარობა;
- პირდაპირი და პატიოსანი ადამიანის რეპუტაცია.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით ტრანსნაციონალური კომპანიები, როგორც წესი, მრავალდარგოვან კონცერნებს წარმოადგენს. სათავო კომპანია კორპორაციის ოპერატიული შტაბია. ფართომასშტაბიანი სპეციალიზაციისა და კოოპერირების ბაზაზე ის ახორციელებს ტექნიკურ და ეკონომიკურ პოლიტიკას, საზღვარგარეთული კომპანიებისა და ფილიალების საქმიანობის კონტროლს.

უკანასკნელ ხანს ტრანსნაციონალური კორპორაციების სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ხდება, მათგან მთავარი ცვლილებები ეხება ეგრეთწოდებული კომპლექსური სტრატეგიის განხორციელებას.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების სტრატეგია დამყარებულია გლობალურ მიდგომაზე, რომელიც შედეგის ოპტიმიზაციას ითვალისწინებს არა ყოველი ცალკეული რგოლის, არამედ მთლიანად გაერთიანებისთვის.

კომპლექსური სტრატეგია მდგომარეობს საერთაშორისო კონცერნის მართვის დეცენტრალიზაციაში და რეგიონული მმართველობითი სტრუქტურების როლის მნიშვნელოვნად ამაღლებაში. ასეთი პოლიტიკა კავშირგაბმულობისა და ინფორმაციის დარგში ტექნიკის მიღწევების, ეროვნული და საერთაშორისო მონაცემთა ბანკების, საყოველთაო კომპიუტერიზაციის წყალობით გახდა შესაძლებელი. ის ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს საზღვარგარეთული ფილიალებისა და შვილობილი ფირმების საწარმოო და ფინანსური აქტივობის კოორდინირების საშუალებას აძლევს. ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფარგლებში კომპლექსური ინტეგრაცია მოითხოვს ასევე კომპლექსურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც წარმოების მართვისა და ორგანიზების რეგიონული სისტემების შექმნაში გამოიხატება.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები პირდაპირ კავშირშია მათ თვისობრივ მახასიათებლებთან.

საზღვარგარეთული ფილიალების, წარმომადგენლობებისა და შვილობილი ფირმების ფართო ქსელის მიუხედავად ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს ბაზირების კონკრეტული ქვეყანა ანუ სათავო ოფისის იურიდიული რეგისტრაციის ქვეყანა გააჩნიათ. კომპანიის უმაღლესი მმართველობის შემადგენლობა აღჭურვილია კომპანიის მთელი „პირამიდის“, მათ შორის მისი საზღვარგარეთული ქვედანაყოფების კონტროლის განხორციელების უფლებამოსილებით. ეს მართვის სისტემას მკაცრად ცენტრალიზებულ ხასიათს სძენს [11].

ეროვნულ კომპანიებში მართვის დეცენტრალიზაციის პროცესების გაძლიერებასთან ერთად ტრანსნაციონალური კორპორაციები ცდილობენ ასევე მართვის ახალი მეთოდების დანერგვას და თავისი საზღვარგარეთული ქვედანაყოფებისთვის იმ ფუნქციების ნაწილის დელეგირებას, რომელიც ადრე უმაღლეს დონეს განეკუთვნებოდა, განსაკუთრებით ოპერატიული მართვის დარგში. დეცენტრალიზებულ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში ძირითად სამეურნეო რგოლად ეგრეთწოდებული მოგების ცენტრები ანუ ის ავტონომიური ქვედანაყოფები იქცევა, რომლებიც საკუთარ ქვედანაყოფში გაწეული ხარჯებისა და პროდუქციის, საქონლისა და მომსახურებისგან მიღებული სარგებლის დამოუკიდებელ აღრიცხვას აწარმოებენ. რიგ შემთხვევებში ხორციელდება მართვის სტრუქტურის დაყოფა სტრატეგიული სამეურნეო ცენტრების მიხედვით, რომლებშიც (ზემოჩამოთვლილი კონტროლის ფუნქციების გარდა) ხორციელდება ასევე მოცემული ქვედანაყოფის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა ბაზრის დინამიკის ანალიზის, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის, მარკეტინგული კვლევების გათვალისწინებით.

მართვის დეცენტრალიზაციამ გამოიწვია უმაღლესი რგოლის მხრიდან ფინანსურ-ეკონომიკური კონტროლის შემცირება და საზღვარგარეთული ქვედანაყოფების მანევრირების უნარის ამაღლება გადაწყვეტილებების მიღებისას. მიუხედავად ამისა, მრავალი წლის მანძილზე არსებულმა მართვის ცენტრალიზაციამ გამოიწვია ის, რომ

მრავალ ტრანსნაციონალურ კორპორაციას წინანდებურად მკვეთრად გამოხატული მართვის ვერტიკალური სტრუქტურა აქვს მკაცრი იერარქიულობითა და მართვის მაღალი რგოლიდან დაბალი რგოლისათვის უფლებამოსილებების დელეგირებით. ვერტიკალური ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს მართონ როგორც კომპანიის ძირითადი საქმიანობა, ისე მასთან დაკავშირებული ინტერესთა სფეროებიც, ძირითადად წარმოების ტექნოლოგიურად თანმიმდევრულ სტადიებზე. წარმოების დივერსიფიკაციის აუცილებლობამ, საქმიანობის ახალ სფეროებში დანერგვის აუცილებლობამ გამოიწვია მართვის სტრუქტურის ცვლილება. კომპანიებში წარმატებით ინერგება მართვის მატრიცული სტრუქტურა. ამასთან ტრანსნაციონალური კორპორაციების ნაწილმა მართვის ეს ფორმა ზედმეტად გადატვირთულად ჩათვალა, რამაც უბიძგა მათ ვერტიკალური და ჰორიზონტალური თანადაქვემდებარების უფრო მარტივ ფორმებთან მიბრუნებისაკენ.

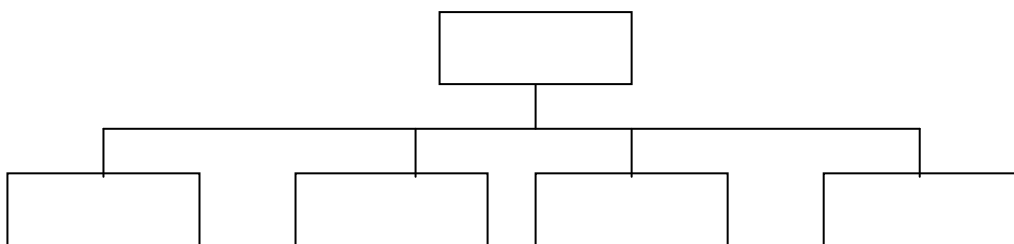
ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვის თანამედროვე სტრუქტურა უშუალოდ უკავშირდება მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებას, პირველ რიგში კი კომპანიის შიგნით ფუნქციების კომპიუტერიზაციას [13]. ელექტრონული ფოსტის, მონაცემთა ელექტრონული გადაცემის გამოყენება, კომპანიაში გლობალური პროცესების მოქნილი და აქტიური მართვის და ამასთანავე ადგილებზე მანევრირებადი ოპერატიული მართვის განხორციელების საშუალებას იძლევა. ტრანსნაციონალური კორპორაციების მართვის ორგანიზაციული ფორმები იცვლება სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების ახალ პირობებთან ადაპტაციის პროცესში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება გამოვყოთ ტრანსნაციონალური კორპორაციების შემდეგი ტიპები [12]:

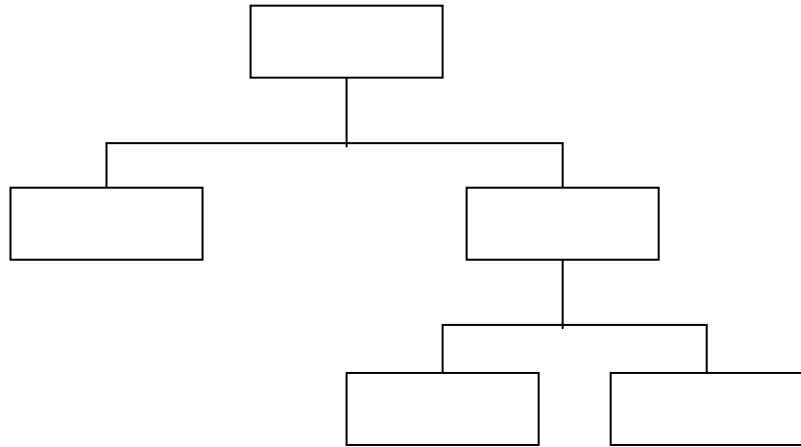
- ჰორიზონტალურად ინტეგრირებული კორპორაციები საწარმოებით, რომლებიც პროდუქციის მეტ ნაწილს თვითონ უშვებენ. მაგალითად

ავტომობილების წარმოება აშშ-ში ან საწარმოთა ქსელი “Fast Food” (ჰორიზონტალური სტრუქტურა) (ნახ.6);

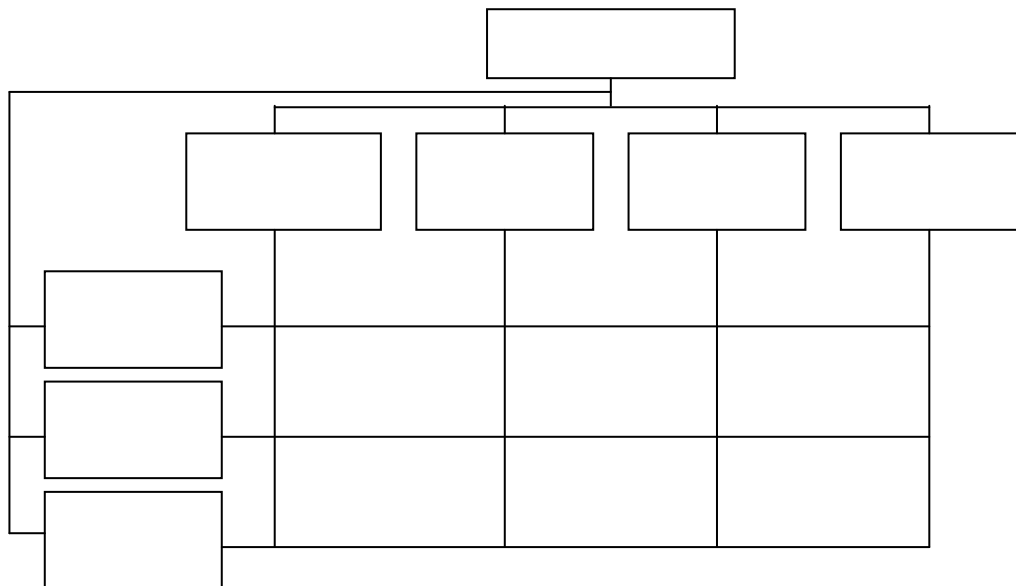
- ვერტიკალურად ინტეგრირებული კორპორაციები, რომლებიც ერთი მესაკუთრის გარშემო და ერთიანი კონტროლის ქვეშ აერთიანებენ საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის უმთავრეს სფეროებს. კერძოდ ნავთობის მრეწველობაში ნედლი ნავთობის მოპოვება ხშირად ერთ ქვეყანაში ხდება, რაფინირება – მეორეში, საბოლოო ნავთობპროდუქტების გაყიდვა – კი მესამე ქვეყნებში (ვერტიკალური სტრუქტურა) (ნახ.7);
- დივერსიფიცირებული ტრანსნაციონალური კორპორაციები, რომლებიც მოიცავს ეროვნულ საწარმოებს ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციით. ასეთი ტიპის კორპორაციის ტიპური მაგალითია შვედური კორპორაცია „Nestle“, რომელსაც წარმოების 98 პროცენტი საზღვარგარეთ აქვს და რომელიც დაკავებულია სარესტორნო ბიზნესით, კვების პროდუქტების წარმოებით, კოსმეტიკის, ღვინის რეალიზაციით. ასეთი კომპანიების რიცხვი უკანასკნელ წლებში სწრაფად იზრდება (მატრიცული სტრუქტურა) (ნახ.8).



ნახ. 6. ჰორიზონტალურად-ინტეგრირებული ორგანიზაცია



ნახ 7. ვერტიკალურად ინტეგრირებული ორგანიზაცია



ნახ 8. ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა

მართვის სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ ტნკ-ს კონკრეტული თავისებურებებიდან გამომდინარე კორპორაციები გლობალური მმართველობითი სტრუქტურების შემდეგ სახეობებს იყენებენ: საერთაშორისო განყოფილება, რომელიც ცალკეულ შვილობილ კომპანიად გამოიყოფა (ასეთი სქემაა მიღებული „IBM“-ში); ფუნქციური (სახაზო)

განყოფილებები; განყოფილებები გამოშვებული პროდუქციის მიხედვით; რეგიონული განყოფილებები.

ის აღნიშნავს, რომ ამერიკულ კორპორაციებს შორის გავრცელებულია სტრუქტურა, რომელსაც აქვს საერთაშორისო განყოფილება, რომელიც სხვა ქვედანაყოფებთან ერთად შეიძლება შედიოდეს სათავო კორპორაციის შემადგენლობაში ან გამოყოფილი იყოს ცალკეული ფირმის სახით. ეს იმით აიხსნება, რომ შიდა ბაზარზე არსებული ძირითადი საწარმოებისა და ყველა საზღვარგარეთული ფილიალის ცენტრალიზებული მართვა ფუნქციების, წარმოებული პროდუქციის სახეობების და რეგიონების მიხედვით დიდ სიმძლავრეს უკავშირდება, ვინაიდან მოითხოვს შიდა და საგარეო ბაზრებზე მიმდინარე ოპერაციების მართვის თავმოყრას ერთ ქვედანაყოფში და ერთი ხელმძღვანელობით. მართვის სპეციალისტები დასძენენ, რომ ისეთი ხელმძღვანელების გამონახვა, რომლებსაც კარგად ეცოდინებათ ყოველი საზღვარგარეთული ფილიალის საქმიანობასთან დაკავშირებული არა მარტო ფუნქციური ნიუანსები, არამედ პრობლემათა მთელი კომპლექსი, ძალზე გაძნელებდა ოპერაციების მასშტაბის გათვალისწინებით.

სწორედ ამიტომ საერთაშორისო ოპერაციები ცალკე ბლოკად გამოიყოფა (საერთაშორისო განყოფილება). ასეთი განყოფილების შიგნით მართვა ხორციელდება ფუნქციების, გამოშვებული პროდუქციის სახეობის, გეოგრაფიული ნიშნის (ქვეყნების ან რეგიონების) მიხედვით.

ტრანსნაციონალური კომპანიის საქმიანობა იგება მისი ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების საფუძველზე. პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ტნკ აფართოებდეს თავისი შვილობილი კომპანიებიდან უმაღლესი რანგის პოტენციური ხელმძღვანელების მოწვევის პრაქტიკას და შემოიფარგლოს მთავარი სამმართველოს ადგილსამყოფელი ქვეყნის შრომის ბაზრის საზღვრებით. მმართველი, რომელიც გაურკვეველ სიტუაციაში ინარჩუნებს თვითდაჯერებულობას, უკეთ გაართმევს თავს ტრანსნაციონალური მართვის პრობლემების არაერთმნიშვნელოვან გადაწყვეტას. მას უნდა შეეძლოს ხალხთან

ურთიერთობა, მოსაუბრის მოსმენა და სხვებისგან სწავლა, ჰქონდეს ზემოდან კონტროლის არარსებობის პირობებში გადაწყვეტილებების მიღების უნარი. მმართველი არ უნდა იყოს შეზღუდული და კოლექტიური, ჯგუფური თუ არაჯგუფური აზროვნების ჩარჩოებში მოქცეული თუ ეს აფერხებს სხვა ფილიალებთან მის ურთიერთქმედებას თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე.

მართვის რეგიონული სისტემები სამ ძირითად სახეობად იყოფა:

-მთავარი რეგიონული სამმართველოები, რომლებიც შესაბამის რეგიონში კონცერნის ყველა სახის საქმიანობისთვის არიან პასუხისმგებელი. ისინი აღჭურვილია შესაბამის რეგიონში ყველა ფილიალის საქმიანობის კოორდინაციისა და კონტროლის ყველანაირი უფლებით (მაგალითად, ამერიკული კონცერნის “General motors” მთავარი რეგიონული სამმართველო, რომელიც აზიასა და ოკეანიაში ახორციელებს ფილიალების საქმიანობის კოორდინირებას, სინგაპურშია განლაგებული);

რეგიონული საწარმოო სამმართველოები, რომლებიც ახორციელებენ საწარმოების საქმიანობის კოორდინირებას პროდუქტის მოძრაობის ხაზით ანუ შესაბამისი საწარმოო ჯაჭვის მიმართულებით. ასეთი სამმართველოები პასუხს აგებენ შესაბამისი საწარმოების ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე, მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვის შეუფერხებელ მუშაობაზე და ექვემდებარებიან უშუალოდ კონცერნის მთავარ რეგიონულ სამმართველოს. მათი საქმიანობა მიმართულია წარმოების ეფექტიანი ფორმების განვითარებასა და ახალი მოდელებისა და საქონლის შექმნაზე (მაგალითად, კორპორაცია “Hewlett-Packard”-მა ამ მიზნით 90-იანი წლების დასაწყისში მთელ რიგ უმათვრეს პროდუქტებთან დაკავშირებული თავისი საწარმოო სამმართველოები აშშ-დან ევროპაში გადაიტანა);

ფუნქციური რეგიონული სამმართველოები უზრუნველყოფენ კონცერნის საქმიანობის სპეციფიკურ სახეობებს: გასაღება, მომარაგება, მომხმარებლების მომსახურება მათთვის საქონლის მიყიდვის შემდეგ, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და ა.შ.

ეს სამმართველოები პასუხისმგებელია ყველა შესაბამისი სტრუქტურის საქმიანობის შედეგისთვის რეგიონულ თუ გლობალურ მასშტაბში.

### 2.1.5. ტნკ-ების განვითარების ფაზები

მართვის დარგის ამერიკელი სპეციალისტების ჯ. სტოპფორდისა და ლ. უელსის დასკვნების საფუძველზე, რომლებიც შეისწავლიან ფირმების სტრუქტურაში ორგანიზაციულ ცვლილებებს ამერიკული კორპორაციების ზრდისა და მათი ტნკ-ებად ქცევის პროცესში, გამოყოფენ განვითარების სამ ტიპურ ფაზას [1,9,11].

პირველი ფაზა. ფირმა მცირე ზომისაა, მას ერთი მენეჯერი მართავს. სხვა ძირითადი მმართველობითი საფეხურების არარსებობის გამო მთელი ფირმის საქმიანობის წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ამ მენეჯერის პირად უნარებსა და აქტიურობაზე. მაგრამ ფირმის ზრდასთან ერთად აუცილებელი ხდება პრეზიდენტის მიერ თავისი მმართველობითი ფუნქციების ნაწილის ქვედა რგოლისთვის გადაცემა, რადგან ის მარტო ვეღარ გაუმკლავდება სამუშაოს მზარდ მოცულობას. ფირმაში იქმნება ფუნქციური განყოფილებები: პროდუქციის წარმოების, გაყიდვების, ფინანსების და ა.შ. ამ განყოფილებათა თითოეული ხელმძღვანელი უშუალოდ ფირმის პრეზიდენტს ექვემდებარება. მსგავსი სტრუქტურული ცვლილება განიხილება, როგორც ფირმის განვითარების მეორე ფაზის დასაწყისი. როგორც წესი, ამ გარდამავალ პერიოდში ფირმა შედარებით მცირე მოცულობას ინარჩუნებს და პროდუქციის შეზღუდულ ნომენკლატურას აწარმოებს.

მეორე ფაზა. მეორე ფაზის სტრუქტურა საშუალებას აძლევს ფირმას მნიშვნელოვანი ზრდა უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოების გაფართოებისა და მისი შიდა ბაზარზე გასაღების ორგანიზების ხარჯზე. სტრუქტურის განვითარება იწვევს ყოველი ფუნქციური განყოფილების რამდენიმე ქვეგანყოფილებად ან ჯგუფად დაყოფას. თუმცა ახალი



სტრუქტურა მართვის რგოლების მატების მიუხედავად არ ცვლის მასში დამკვიდრებულ ფუნქციური პასუხისმგებლობის ძირითად პრინციპს. მართვის თვალსაზრისით ფირმის განვითარების მეორე ფაზის მთავარი თავისებურება ის არის, რომ ფირმის მენეჯერები და ფუნქციური განყოფილებები მართვის სქემის ძირითად ელემენტებად რჩება.

განვითარების მეორე სტადიაზე ფირმები ხშირად ერთი ნომენკლატურის პროდუქციას აწარმოებენ და ამიტომ ოპერაციების სტაბილურობას ინარჩუნებენ. ფირმების ზრდა, როგორც წესი, ვერტიკალური ინტეგრაციის შედეგად ხდება. მაგალითად, ფოლადსახმელი კომპანია რკინა-მადნეულის მადარობის მფლობელი ხდება. ასეთი გაფართოება არ არღვევს ფირმის ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის არსებულ კავშირებს.

ფირმის განვითარების მეორე ფაზის სტრუქტურა, როგორც სტადიური განვითარების მომხრეები აღნიშნავენ, შეიძლება ძალზე ეფექტიანი იყოს ფირმის რესურსების რაციონალური გამოყენებისა და ფუნქციების კოორდინაციის თვალსაზრისით. მაგრამ მათი აზრით ასეთი ფირმები სერიოზულ სიძნელეებს განიცდიან ახალი მიმართულებების განვითარების მხრივ იმის გამო, რომ მაღალკვალიფიციური გენერალური მმართველების უკმარისობას განიცდიან, რომლებიც პროდუქციის ახალი სახეობების წარმოების ორგანიზებას მოახერხებდნენ.

მესამე ფაზა. პროდუქციის ახალი სახეობების გამოშვებისთვის საწარმოო ხაზების დამატება ან ახალ ბაზრებზე გასვლა არღვევს სტრუქტურის არსებულ წონასწორობას. ოპერატიულ ქვედანაყოფებს, რომლებსაც საკმარისი კომპეტენცია არ გააჩნიათ, არ შეუძლიათ გადაწყვეტილებების მიღება მთელ რიგ საკითხებთან დაკავშირებით და ამისთვის გენერალურ მმართველს მიმართავენ. ეს უკანასკნელი კი იმის გამო, რომ ყველა საკითხს თავად ვერ გაუძღვება, იძულებულია ფირმის მართვის სტრუქტურის რადიკალური ცვლილებები განახორციელოს, რათა სტრუქტურას ახალი პირობების შესაბამისი სახე მიეცეს. ფირმის

გადაწყვეტილება მართვის ახალი სტრუქტურის დანერგვის შესახებ შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ფირმის განვითარების მესამე ფაზის (სტადიის) დასაწყისი.

ფაზური გადასვლის კონცეფციის მომხრეები რამდენიმე ასპექტს გამოყოფენ, რომლებიც კორპორაციის განვითარების მეორე და მესამე სტადიებს შორის განსხვავებას ახასიათებს:

პირველ რიგში, მესამე სტადიაზე საწარმოო განყოფილების ორგანიზაცია თითქოს იმეორებს მთელი ფირმის სტრუქტურას მის მეორე სტადიაზე.

მეორე რიგში, ყოველი განყოფილება განიხილება, როგორც მოგების ცენტრი, რაც საშუალებას იძლევა სხვა განყოფილებების საქმიანობისაგან დამოუკიდებლად იქნეს განხილული მისი საქმიანობის ეფექტიანობა.

მესამე, პრეზიდენტის ფუნქციები ამ სტადიაზე მნიშვნელოვნად იცვლება: ის თითქმის აღარაა დაკავებული ქვედანაყოფების ყოველდღიური საქმიანობის კოორდინაციით და ძირითადად ყურადღებას ამახვილებს კორპორაციის განვითარების სტრატეგიასა და მის სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის ბალანსის მიღწევაზე.

მეოთხე, განმსაზღვრელი ფაქტორი მეორე სტადიაზე არის კორპორაციის სქემის სტრუქტურული ელემენტების ფუნქციებს შორის განსხვავება, მესამე სტადიაზე კი - გამოშვებულ პროდუქციას შორის განსხვავება.

მეხუთე, მესამე სტადიის სტრუქტურა ითვალისწინებს ცენტრალურ კანტორაში დაგეგმვის, საკონტროლო, საინფორმაციო და საკონსულტაციო იმ ფუნქციების განმახორციელებელი რამოდენიმე განყოფილებისა და ჯგუფის არსებობას, რომლებიც მთელი კორპორაციის საქმიანობას ეხება.

მსგავსი სტრუქტურა დივერსიფიცირებულ კორპორაციაში საწარმოო განყოფილებების რიცხვის გაზრდის ან შემცირების საშუალებას იძლევა სხვა განყოფილებების მუშაობაზე ყოველგვარი ზეგავლენის გარეშე. აქედან გამომდინარე, მესამე სტადიის სტრუქტურა კორპორაციას საშუალებას

ამლევს თავისი საწარმოო საქმიანობის იმდენად ფართო დივერსიფიცირება მოახდინოს, რომ მას შეეძლება მრეწველობის რამოდენიმე განსხვავებულ დარგში ერთდროულად ფუნქციონირება.

საზღვრგარეთ გასვლას განაპირობებს კონკურენციის გამძაფრება, არსებული ბაზრების ეკონომიკური გადანაწილების ახალი მეთოდების ძიება და ახალი ბაზრების დაპყრობა, მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით წარმოების გაფართოების სურვილი.

საზღვარგარეთულ ბაზრებზე მოქმედი უცხოელი და ადგილობრივი კონკურენტების ზეწოლა, ამ ბაზრებზე გავლენის დაკარგვის საფრთხე, აიძულებს სათავო კორპორაციას შექმნას საზღვარგარეთული ფილიალები, რათა შემცირებული იქნეს საწარმოო დანახარჯები, და მოხერხდეს ბაზრის შენარჩუნება და გაფართოება. ამ ოპერაციას, რომელსაც „იმპორტის ჩანაცვლება“ ეწოდა, ფაზური გადასვლის კონცეფციის ავტორები განიხილავენ, როგორც პირველ ნაბიჯს ფირმის ტნკ-ად გადაქცევის გზაზე. საზღვარგარეთ საწარმოო ფილიალების შექმნის მეორე მიზეზად მიიჩნევენ შიდა ბაზრის იაფი უცხოური საქონლის იმპორტისაგან დაცვის აუცილებლობას, რადგან ის იწვევს შიდა ბაზარზე გაყიდვისა და მოგების მოცულობის შემცირებას.

საზღვარგარეთული ოპერაციების განვითარების მეორე სტადიისთვის დამახასიათებელია მათი ორგანიზაციული კონსოლიდაცია და კორპორაციის სტრუქტურაში საზღვარგარეთული საწარმოო განყოფილების შექმნა. ეს განყოფილება განიხილება, როგორც კორპორაციის დამოუკიდებელი ქვედანაყოფი. საზღვარგარეთული განყოფილების ამოცანაა კორპორაციის შვილობილი ფილიალების საქმიანობის საერთო ხელმძღვანელობა და კოორდინაცია. საერთაშორისო განყოფილება შეიძლება შეიქმნას კორპორაციის განვითარების მეორე ან მესამე სტადიაზე. მაგრამ ფირმების უმრავლესობაში როგორც ჯ. სტოპფორდი აღნიშნავს, საერთაშორისო განყოფილება უკვე მას შემდეგ შეიქმნა, რაც კორპორაციის განვითარების მესამე ეტაპის შესაბამისი სტრუქტურა სათავო ოფისის მიერ

მისი წარმოშობის ქვეყნის შიდა ბაზარზე საოპერაციოდ იქნა მიღებული. სტოპფორდის აზრით კორპორაცია ტნკ-ის კატეგორიაში მაშინ გადადის, როდესაც საერთაშორისო განყოფილება თავისი სტრუქტურითა და ოპერაციების ხასიათით შიდა ბაზარზე კორპორაციის განვითარების მესამე სტადიის შესაბამისი ხდება.

უნდა აღინიშნოს, რომ მსხვილი კორპორაცია, თუ ის თავისი სტრატეგიის შესაბამისად აფართოებს საერთაშორისო ოპერაციებს, თავს ვერ აარიდებს ორგანიზაციისა და მართვის მუდმივ სრულყოფას, ამას საერთაშორისო კონკურენცია აიძულებს. რაც უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ფირმისთვის საერთაშორისო ბაზარზე გასახორციელებელი ოპერაციები, მით უფრო ჩქარდება ფირმის „გარეგნული“ სტრუქტურის გლობალურად გარდაქმნის პროცესი.

ამერიკელი ეკონომისტები ჯ. მაკდონალდი და გ. პარკერი ფირმების ტნკ-ებად გარდაქმნის პროცესში მათი „გარეგნული“ სტრუქტურის ევოლუციის ოთხ ეტაპს გამოყოფენ:

1. ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციების განხორციელება. ფირმის საწარმოებში წარმოების ორგანიზაციის და მართვის ზოგადი სტილი უმნიშვნელოდ იცვლება;
2. ფირმის ლიცენზიების გაყიდვა და ტექნოლოგიების გადაცემა სხვა ქვეყნებში. მართვის მეთოდებზე ეს საქმიანობა ძალზე მცირე გავლენას ახდენს;
3. საზღვარგარეთული ინვესტიციების დასაწყისი. მაგალითად, ამწყობი საწარმოებისა და საწარმოო ციკლის საწარმოების მშენებლობა. ასეთი საწარმოები შეიძლება იყოს ერთობლივი (შერეული) ან მთლიანად სათავო ფირმას ეკუთვნოდეს. ფილიალების მოშორებით მდებარეობა და მათი საქმიანობის სპეციფიკა აქტუალურს ხდის სხვადასხვა საკითხების გადაწყვეტაში მათთვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭებას. ამიტომ მოთხოვნები მმართველობითი კადრების კვალიფიკაციის,

მათი შერჩევის, დანიშვნის, ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური სტილის მიმართ დგინდება იმ ფაქტორთა კომპლექსის (პოლიტიკური, ეკონომიკური, ადმინისტრაციული, კულტურული სდა სხვა ხასიათის) გათვალისწინებით, რომლებიც მოქმედებს გარკვეული ქვეყნის თუ რეგიონის მასშტაბით;

4. საზღვარგარეთული ინვესტიციების არსებითი ზრდა. საზღვარგარეთულ ოპერაციებში კაპიტალდაბანდების წილი, აგრეთვე მათგან მიღებული მოგება კორპორაციის საქმიანობის ზოგად მაჩვენებლებში მკვეთრად იზრდება. ამ ეტაპზე მათი აზრით, კორპორაცია შეიძლება მივაკუთვნოთ „გლობალური საწარმოების“ რიცხვს, ანუ ტნკ-ს, ვინაიდან კორპორაციის „გარეგნული“ სტრუქტურა ასახავს გლობალურ მიდგომას წარმოების განთავსებისა და ორგანიზაციის, ფინანსური და სავალუტო ოპერაციების, გაყიდვების მართვის, ბაზრის შესწავლისადმი და ა.შ.

თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურის წყალობით ტნკ-ებმა მყარად მოიკიდეს ფეხი მსოფლიო მეურნეობის სიტემაში. ტნკ-ები, რომელთაც უზარმაზარი კაპიტალი აქვთ, აღწევენ არა მხოლოდ პარტნიორი ქვეყნების ეკონომიკურ ცხოვრებაში, რაც ნაწილობრივ განაპირობებს იმას, რომ ეს ქვეყნები ეკონომიკურად ნაწილობრივ (ზოგჯერ კი მთლიანად) დამოკიდებულია კორპორაციების გარკვეულ ჯგუფზე, არამედ პოლიტიკურ ცხოვრებაშიც, მხარს უჭერენ რა ამა თუ იმ პარტიებსა და მოძრაობებს. ტნკ-ების აქტიური ჩარევა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში განაპირობებს მათ საქმიანობაში როგორც პოზიტიური ისე ნეგატიური ასპექტების გამოკვეთას.

და ბოლოს დავახასიათოთ ტნკ-ების საქმიანობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რომელიც მოყვანილია ცხრილი 3-ში.

#### **დადებითი მხარეები:**

1. ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების ორგანიზება იქ, სადაც „ისინი ყველაზე მეტადაა საჭირო“. იზრდება მოსახლეობის

დასაქმებულობა, ბაზარი ივსება პროდუქციით, რომელიც მომხმარებელს ესაჭიროება და ა.შ.;

2. საგადასახადო შემოსულობების ზრდა ტნკ-ების საქმიანობის შედეგად;
3. ტნკ-ების საქმიანობის მუდმივი პროგრესი. ტნკ-ები სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ-კონსტრუქციულ სამუშაოებზე მეტ სახსრებს ხარჯავენ, ვიდრე ზოგიერთი სახელმწიფო.

#### **უარყოფითი მხარეები:**

1. ტნკ-ას, აქვს რა ძლიერი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე, შეუძლია ზოგიერთ შემთხვევაში მის საწინააღმდეგოდ იმოქმდოს საკუთარი ინტერესების დასაცავად.
2. ხშირად ტნკ-ები ცდილობენ გვერდი აუარონ კანონს (გადასახადების დამალვა, კაპიტალის გადატანა ერთი ქვეყნიდან მეორეში).
3. მონოპოლური ფასების დადგენა, რაც ზემოგების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.
4. პირობების დიქტატი, რომლებიც ქვეყნის ინტერესებს ეწინააღმდეგება.

ამჟამად ტნკ-ების ყოველწლიური უცხოური ინვესტიციები მნიშვნელოვნად აღემატება სახელმწიფოთაშორისი დაკრედიტების მოცულობას. თავისი კაპიტალდაბანდებების წყალობით ტნკ-ები მსოფლიო მეურნეობის ყველა დარგში გვხვდება.

ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა დაამტკიცეს თავისი სიცოცხლისუნარიანობა ეროვნული კანონმდებლობის, ეკონომიკის განვითარების დონეებისა და პოლიტიკური ორიენტირების განსხვავებების მიუხედავად. სახელმწიფოთა განვითარების სხვადასხვა ტემპები არ არის დაუძლეველი წინააღმდეგობა მათი ურთიერთქმედებისთვის. ინტეგრაციის

ობიექტურ ხასიათს განაპირობებს ისტორიულ, გეოგრაფიულ, ეკონომიკურ და სხვა ფაქტორთა ერთობა.

მსოფლიო გამოცდილება ადასტურებს ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფარგლებში საბანკო და საწარმოო კაპიტალის გაერთიანების სარგებლიანობას და ეფექტიანობას, რაც ფინანსური რესურსების ბრუნვადობის დაჩქარების, ტრანსნაციონალური კორპორაციების შიგნით ურთიერთჩათვლისა და გადახდების სისტემათა დანერგვის გზით დანახარჯების შემცირების, ფულად ფორმაში გამოხატული რესურსების წილის და გადანაწილების მობილურობის გაზრდის, მსხვილი გარიგებების, მრავალვალუტიანი ოპერაციების განხორციელების საშუალებას იძლევა.

ცხრილი 2. ტნკ-ს დადებითი და უარყოფითი მხარეები

სარგებელი	მიმღები ქვეყანა	კაპიტალის გამტანი ქვეყანა
	დამატებითი რესურსების მიღება (კაპიტალი, ტექნოლოგიები, მართვის გამოცდილება, კვალიფიცირებული შრომა); ეროვნული ეკონომიკის განვითარების სტიმულირება, წარმოებული პროდუქტისა და შემოსავლის მოცულობის ზრდა, ეკონომიკური ზრდისა და განვითარების დაჩქარება; ტნკ-ების საქმიანობისთვის დაწესებული გადასახადების მიღება;	საზღვარგარეთული ინვესტიციები უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ანალოგიური შიდა ინვესტიციები;
პრობლემები	სამომხმარებლო კავშირის წარმომადგენლები არ დაიშვებიან სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ-კონსტრუქციულ სამუშაოების ჩატარებაში მონაწილეობის მისაღებად; გაძლიერებული ექსპლუატაცია და გარეკონტროლის დაწესება ტნკ-ების მხრიდან; ტნკ-ებს შუძლიათ ფასებით მანიპულირება გადასახადებისთვის თავის არიდების მიზნით	უცხოური ინვესტიციების სახელმწიფო რეგულირება: გარკვეულ დარგებში ინვესტიციების აკრძალვა, ინვესტიციების განსაკუთრებული პირობები (ადგილობრივი ნახევარფაბრიკატების გამოყენება, ადგილობრივი კადრების სწავლება, სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ-კონსტრუქციულ სამუშაოების ჩატარება მიმღებ ქვეყანაში, საწარმოებელი პროდუქციის ექსპორტის გაფართოება), დანაკარგები სავაჭრო ბალანსში; ინვესტიციების კონფისკაციის რისკი.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმოშობა არა მხოლოდ კანონზომიერი ნაბიჯი იყო საზოგადოებრივი წარმოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების სისტემის განვითარებაში, არამედ სამრეწველო სტრუქტურის რეორგანიზაციის აუცილებელი ეტაპიც.

ყველაფერ ამის მიუხედავად არსებობს მოსაზრებები, რომლებიც ეჭვქვეშ აყენებს ტრანსნაციონალური კორპორაციების შექმნის მიზანშეწონილობას. მაგრამ „პრაქტიკა - ჭეშმარიტების კრიტერიუმია“, პრაქტიკაში კი ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა ერთმნიშვნელოვნად დაამტკიცეს, რომ აქვთ არსებობის უფლება.

## **2.2. ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი შრომის საერთაშორისო დანაწილების ორგანიზაციასა და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ფუნქციონირებაში**

კიდევ ერთხელ დავახასიათოთ შრომის საერთაშორისო დანაწილებისა და ტრანსნაციონალური კორპორაციების თავისებურებანი, რათა დავასბუთოთ მათ არსებობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი.

შრომის საერთაშორისო დანაწილება (შსდ) - საქონლის ცალკეული სახეობების წარმოების კონცენტრაცია იმ ქვეყნებში, სადაც მათი წარმოება ეკონომიკურად რაციონალურია გეოგრაფიული მდებარეობიდან, კლიმატიდან და ბუნებრივი რესურსებიდან, ასევე შრომის რესურსებისა და კაპიტალის არსებობიდან გამომდინარე.

შსდ-ის არსი მდგომარეობს წარმოების ხარვეზების შემცირებასა და მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაში. შრომის საერთაშორისო განაწილების მიზანია წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება, საზოგადოებრივი შრომის დანახარჯების ეკონომია და საზოგადოებრივი მწარმოებლური ძალების რაციონალიზაცია.



შრომის საერთაშორისო დანაწილებას ხელს უწყობს შემდეგი ფაქტორები:

- 1) განსხვავებები ბუნებრივი სიმდიდრის განაწილებაში;
- 2) ნიადაგობრივ-კლიმატური პირობების სხვაობა;
- 3) სახელმწიფოს გეოგრაფიული მდებარეობა;
- 4) შრომითი რესურსების მასშტაბების სხვაობა;
- 5) წარმოების ისტორიული ტრადიციები.

შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში ქვეყნების მონაწილეობის განმაპირობებელი მთავარი მაჩვენებელია საწარმოო ძალების განვითარების დონე. საწარმოო ძალების განვითარებაზე ზემოქმედებას შემდეგი ფაქტორები ახდენს:

- 1) ბუნებრივ-გეოგრაფიული პირობები;
- 2) ნაციონალური ეკონომიკების წარმოებათა განსხვავებული მასშტაბები;
- 3) განსხვავებები მიღწეულ დონეებსა და ქვეყნის შიგნით არსებულ შრომის განაწილების შესაძლებლობებს შორის.

ისტორიულად და ლოგიკურად შსდ-ის სამ სახეობას გამოყოფენ:

ზოგადი შსდ - შრომის დანაწილება მატერიალური და არამატერიალური წარმოების მსხვილ სფეროებს შორის (მრეწველობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა და სხვა ე.წ. დარგობრივი სპეციალიზაცია), ზოგად შსდ-ს უკავშირდება ქვეყნების დაყოფა ინდუსტრიულ, ნედლეულის მიმწოდებელ და აგრარულ ქვეყნებად;

კერძო შსდ - შრომის განაწილება მსხვილი სფეროების შიგნით დარგებად და ქვედარგებად, მაგალითად მძიმე და მსუბუქი მრეწველობა, მეცხოველეობა და მიწათმოქმედება და ა.შ. (ე.წ. შზა პროდუქციისა და მომსახურების გარკვეული სახეობების საექსპორტო წარმოება). ის უკავშირდება საგნობრივ სპეციალიზაციას;

ცალკეული შსდ - შრომის განაწილება ერთი საწარმოს შიგნით, ამასთან საწარმო მოიაზრება ფართო გაგებით, როგორც დასრულებული

საქონლის შექმნის ციკლი. (ცალკეული კვანძების, დეტალების, კომპონენტების დამზადების სპეციალიზაციით). ერთეული და კერძო შსდ მნიშვნელოვანწილად ხორციელდება ერთიანი კორპორაციების (ტრანსნაციონალური კორპორაციები) ფარგლებში, რომლებიც ერთდროულად სხვადასხვა ქვეყნებში მოქმედებს.

შრომის საერთაშორისო დანაწილების ფორმები, რომლებიც მის არსს ახასიათებს, არის:

- 1) საერთაშორისო კოოპერირება;
- 2) საერთაშორისო სპეციალიზაცია.

საერთაშორისო სპეციალიზაცია გულისხმობს სივრცობრივ დაშორებას წარმოების ზოგიერთ ფაზებს შორის ან საერთაშორისო დონეზე წარმოებასა და მოხმარებას შორის. არსებობს საერთაშორისო სპეციალიზაციის განვითარების ორი მიმართულება:

- 1) საწარმოო (დარგთაშორის, დარგების შიდა სპეციალიზაცია და ცალკეული საწარმოების (კომპანიების, გაერთიანებების) სპეციალიზაცია);
- 2) ტერიტორიული (ცალკეული ქვეყნების, ქვეყნების ჯგუფების და რეგიონების სპეციალიზაცია მსოფლიო ბაზრისთვის გარკვეული საქონლის წარმოებაზე).

საერთაშორისო კოოპერირება - ქვეყნებს შორის წარმოების სპეციალიზაციის საფუძველზე გრძელვადიანი საწარმოო კავშირების განსაზღვრისა და განვითარების მიმართულება.

ძირითადი მეთოდები, რომლებიც კოოპერაციული კავშირების დამყარებისას გამოიყენება:

- 1) ერთობლივი პროგრამების განხორციელება;
- 2) სპეციალიზაცია ხელშეკრულების წესით;
- 3) ერთობლივი საწარმოების შექმნა.

საერთაშორისო ინტეგრაციის პროცესში დიდი როლი ეკუთვნის ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს (ტნკ). ტნკ-ის სამეურნეო საქმიანობამ

გლობალური ხასიათი შეიძინა როგორც გეოგრაფიის ისე წარმოების და ვაჭრობის მასშტაბების მხრივ. ტნკ-ების საერთო რიცხვი მსოფლიოში რამდენიმე ათასს აღემატება. მათგან ყველაზე მსხვილი კორპორაციების „კოკა-კოლა“, „ფორდი“, „დაიმლერ-ბენცი“, „ადიდასი“, „სონი“, „სამსუნგი“ და სხვ. პროუქცია გადაჭარბების გარეშე შეიძლება ითქვას, მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში იყიდება. უდავოა, რომ ტნკ-ის შექმნას უკავშირდება სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, ამასთან არ უნდა დაგვავიწყდეს ასევე გლობალიზაციის პრობლემები.

ტრანსნაციონალური კორპორაციების პერსპექტიულობის გამოსავლენად საჭიროა მათი წარმოშობის რაც შეიძლება მეტი მიზეზების განხილვა. ყველაზე ზოგადი მიზეზია წარმოებისა და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაცია საწარმოო ძალების განვითარების საფუძველზე, რომლებიც სცილდება ეროვნულ-სახელმწიფოებრივ საზღვრებს. წარმოების და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაცია სამეურნეო კავშირების ექსპანსიის ხასიათს იძენს უმსხვილესი კომპანიების მიერ საზრვარგარეთ მრავალი განყოფილების შექმნისა და ეროვნული კორპორაციების ტრანსნაციონალურებად ქცევის მეშვეობით. კაპიტალის გატანა საერთაშორისო კორპორაციის ფორმირებისა და განვითარების უმთავრესი ფაქტორი ხდება. ტნკ-ების წარმოშობის კონკრეტულ მიზეზებს უნდა მივაკუთვნოთ მათი ეკონომიკური ეფექტიანობა, რომელიც მრავალ დარგში წარმოების დიდი მასშტაბებითაა განპირობებული. კონკურენტული ბრძოლის პირობებში მდგომარეობის შენარჩუნების აუცილებლობა განაპირობებს წარმოებისა და კაპიტალის კონცენტრაციას საერთაშორისო მასშტაბით. შედეგად გამართლებულია გლობალურ მასშტაბებში საქმიანობა. შესაბამისად წარმოების დანახარჯების შემცირებისა და ზემოგების მიღების შესაძლებლობა იქმნება.

ამგვარად ტნკ-ები ისეთი კორპორაციაა, რომელთა საწარმოო და ვაჭრობა-გასაღების საქმიანობა გასცდა ეროვნული სახელმწიფოს ფარგლებს, რომლებიც აქტიურად იყენებენ შრომის საერთაშორისო დანაწილების

ობიექტურ ტენდენციებს და ამლიერებენ მსოფლიოს ინტერნაციონალიზაციის პროცესებს, რაც განაპირობებს შრომის მსოფლიო დანაწილების ახალი სქემების დამკვიდრებას. ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს ეკუთვნის ან ისინი აკონტროლებენ წარმოების ან მომსახურების კომპლექსებს, იმ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, სადაც ეს კორპორაცია ბაზირებული, მათ სხვადასხვა ქვეყნებში აქვთ ფილიალებისა და განყოფილებების ფართო ქსელი და წამყვანი მდგომარეობა უკავიათ ამა თუ იმ საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაში.

ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები ტნკ-ების ჩამოყალიბების მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა. ეს საინფორმაციო ტექნოლოგიების მნიშვნელობის გაცნობიერების შედეგად მოხდა, რასაც მოჰყვა ახალი საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროდუქტების შექმნასა და დანერგვაში კომპანიების კაპიტალდაბანდების მოცულობათა მკვეთრი ზრდა [13].

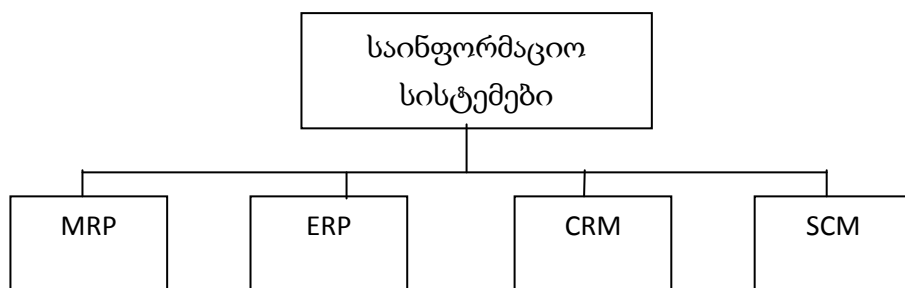
ახალი ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება გვაძლევს საფუძველს დავასკვნათ, რომ ისინი კომპანიების „კონკურენტუნარიანობისა და აღწარმოების გადამწყვეტ ფაქტორად“ იქცა [14].

ინტერნეტის მეშვეობით კავშირი ტნკ-ების სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინირების საშუალებას იძლევა მანძილის მიუხედავად. ელექტრონული კომერცია სულ უფრო აქტუალური ხდება. მისი სისწრაფე და ხარისხი ტნკ-ების კონკურენტუნარიანობის გადამწყვეტ ფაქტორებად იქცა. ელექტრონულ კომერციაში მყიდველმა არ იცის და არ სურს იცოდეს, სად იმყოფება გამყიდველი. გამყიდველმა კი თავის მხრივ არ იცის და არ სურს იცოდეს საიდან შემოდის შეკვეთა. იმარჯვებს ის, ვინც მიწოდების უკეთ ორგანიზებას ახერხებს. ტნკ-ები ახორციელებენ მიწოდებას სხვადასხვა ბაზრებზე, ისე რომ ფიზიკურად იქ არ იმყოფებიან [15].

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ინფორმაციული ტექნოლოგიები პროდუქტის სასიხოცხლო ციკლის შემცირების პირობებში. განვიხილოთ საინფორმაციო სისტემათა ტიპები, რომლებიც ტნკ-ებში გამოიყენება (ნახ.9.) [16,17,18]:

-კომპანიის საწარმოო რესურსების მართვის (Manufacturing Recourse Planning) სისტემები სალარო ფირმის საწარმოო რესურსების (ნედლეულის, მასალების, დანადგარების შრომითი დანახარჯების) დაგეგმვის ავტომატიზაციისათვის.

- საწარმოს რესურსების მართვის ERP (Enterprise Recourse Planning) საწარმო რესურსების დაგეგმვის კლასის სიტემები კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაციის, სტანდარტიზაციისა და ოპტიმიზაციისთვის, საწარმოს ფინანსური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების დაგეგმვის განხორციელებისათვის, ფინანსური და საბუღალტრო ანგარიშგების მომზადებისა და ანალიზისათვის;
- CRM (Customer Relations Management) მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვის კლასის სიტემები დამკვეთთან ურთიერთობის აღრიცხვისა და მართვისათვის;
- SCM (Supply Chain Management) მომარაგების ჯაჭვის მენეჯმენტის კლასის სისტემები მიწოდების ჯაჭვების მართვის ავტომატიზაციისათვის, ანუ წასარმოო და ლოგისტიკური ჯაჭვებისა და საქონლისა და მომსახურების მომწოდებელთან ურთიერთობის მართვისათვის.



ნახ 9. ტნკ-ების საინფორმაციო სისტემების ტიპები

გადაწყვეტილების მიღების ანალიზისა და ხელშეწყობის სისტემები უზარმაზრ როლს თამაშობენ წარმოების მართვაში [19]. საწარმოს კომპლექსური მართვის კომპიუტერული საინფორმაციო სისტემები (ERP), რომლებიც კომპანიის საქმიანობისათვის დიდი მნიშვნელობის მქონე მაჩვენებლების განვითარების სხვადასხვა ვარიანტების შეფასების საშუალებას იძლევა, ტნკ-ების მართვის მაღალ და საშუალო დონეებზე გავრცელდა. ასეთი სისტემები ეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელობას კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრაში, კომპანიის საქმიანობის მომავალი ფინანსური შედეგების პროგნოზირებაში, იმის შეფასებაში, თუ როგორია ახალი პროდუქტების შემუშავებაში დაბანდების პოტენციური შემოსავლიანობა, მარტერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვაში.

გადაწყვეტილებათა მიღების ანალიზისა და ხელშეწყობის სისტემის მოდიფიკაციას წარმოადგენს ხელმძღვანელის საინფორმაციო სისტემები (EIS – Executive Information System). მათი გამოყენების სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ გადაწყვეტილებათა მიღების ანალიზისა და ხელშეწყობის სისტემებისგან განსხვავებით დამუშავებული მონაცემები უშუალოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობის სამუშაო სადგურებს გადაეცემა. თანამედროვე EIS თავის მაღალჩინოსან მომხმარებელს სთავაზობს კომპანიის მდგომარეობის, მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის შესახებ უახლესი ინფორმაციის ინტერაქტიული წვდომის შესაძლებლობას. მათი ძირითადი მახასიათებლებია ნაერთი ანგარიშების მომზადების შესაძლებლობა, მონაცემთა შეგროვება პარამეტრების მიხედვით, შიდა და გარე მონაცემთა ბაზების ფართო სპექტრის მისაწვდომობა; ინფორმაციის გრაფიკული სახით წარმოდგენის შესაძლებლობა.

მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვის (CRM) კლასის სისტემები გამოიყენება დამკვეთთან ურთიერთობის მართვის ავტომატიზაციისათვის. დამკვეთთან ურთიერთობის მართვის კონცეფცია

წარმოშვა ტნკ-ების გაყიდვათა მოცულობის გაზრდის აუცილებლობამ იმ კონკურენციის პირობებში, რომელიც ეროვნულ ბაზარზე არსებობს უცხოელი მწარმოებლების საქონელთან კონკურენციის ფონზე. როგორც უკვე აღინიშნა, დამკვეთთან ურთიერთობის მართვის სისტემები ხშირად არ წარმოადგენს ავტონომიურ პროგრამულ პაკეტებს. არცთუ იშვიათად ეს არის ERP კლასის საწარმოს კომპლექსური მართვის სისტემის პროგრამული მოდული.

შეიძლება გამოვყოთ დამკვეთთან ურთიერთობის მართვის სისტემების გამოყენების სამი ძირითადი მიზანი: გაყიდვებისა და მარკეტინგის ქვედანაყოფების საქმიანობის ანალიტიკური უზრუნველყოფა, დამკვეთთან კონტრაქტების ოპერატიული მართვა, დამკვეთის უშუალო მონაწილეობის უზრუნველყოფა იმ საწარმოო პროცესების განხორციელებაში, რომელთა შედეგსაც წარმოადგენს წარმოებული საქონელი და მომსახურება.

მონაცემთა ინტელექტუალური ანალიზის სისტემებში გამოიყენება რიგი მოწინავე ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა (მათ შორის ნეირონული ქსელები) კომპანიის მონაცემთა ბაზებში ადრე შეგროვილი დიდი მოცულობის ინფორმაციაში გარკვეული ნიშნით რელევანტური ინფორმაციის მოძიებისათვის მაგალითად, დამკვეთის ქცევითი მახასიათებლების დასადგენად. მონაცემთა ინტელექტუალური ანალიზის სისტემათა განვითარების დამატებით სტიმულად იქცა მათი ძირითადი დასაყრდენი ტექნოლოგიების აქტიური განვითარება. მნიშვნელოვანი გახდა მონაცემთა ინტელექტუალური ანალიზის სისტემათა კომპლექსების სააპარატო ნაწილის გაიაფება.

ამჟამად იმ საინფორმაციო სისტემათა შორის, რომლებიც აქტიურად ინერგება ტრანსნაციონალური კომპანიების მიერ, ალბათ ყველაზე პერსპექტიული კლასი არის მიწოდების ჯაჭვთა მართვის ავტომატიზაციის სისტემა. ის ფირმების საწარმოო და ლოგისტიკური ჯაჭვების მართვას ემსახურება. ტრანსნაციონალური კომპანიების ძირითადი მოლოდინი ამ

სისტემის დანერგვისას უკავშირდება კონკურენტული უპირატესობების მიღებას საწარმოო დანახარჯების შემცირების გზით.

ძირითადი ამოცანები, რომელთა გადაწყვეტასაც ემსახურება მიწოდების ჯაჭვთა მართვის სისტემების დანერგვა, არის საწარმოს ლოგისტიკური სისტემის კოორდინაცია და ოპტიმიზაცია. სისტემა ხდება ისეთი თემების შესახებ ინფორმაციის წყარო, როგორებიცაა: შეკვეთების შესრულების მსვლელობა, საწარმოს მოთხოვნილება ნედლეულსა და მასალებზე, შესყიდვებისა და ტრანსპორტირების ყველაზე ეფექტიანი ვარიანტები; პარტნიორებთან - მომწოდებლებთან და დამკვეთებთან მუშაობის ხარისხის ამაღლება; რესურსების, შესყიდვების მართვის ეფექტიანობის ამაღლება, დანახარჯების სტრუქტურის ოპტიმიზაცია. ხშირად ხდება, რომ კომპანიის სხვადასხვა ქვედანაყოფები ერთსა და იმავე საქონელს სხვადასხვა ფასად იძენენ. მიწოდების ჯაჭვთა მართვის სისტემების დანერგვა ამ და სხვა მსგავსი სიტუაციების თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა.

ცხრილი 3. შესაძლებლობები, რომლებსაც ინფორმაციული სისტემების გამოყენება იძლევა

შესაძლებლობა	არსი
საწარმოო პროცესების ავტომატიზაცია	დანახარჯების შემცირების ინსტრუმენტი და ტნკ-ების საწარმოო პროცესების სტრუქტურისა და ოპტიმიზაციის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია
ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია და ფორმების ორგანიზაციული ინტეგრაცია	ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება კომპანიების მართვისადმი პროცესული მიდგომის დანერგვის საფუძველია
სივრცეში პოზიციონირება და თვალყურის დევნება	ინფორმაციული სისტემები სივრცითი პოზიციონირების მაღალეფექტიან საშუალებებს გვთავაზობენ, რაც პირველ რიგში სატრანსპორტო კომპანიებისთვისაა მნიშვნელოვანი
ანალიტიკური მასალების ხარისხის, მოცულობისა და მისაწვდომობის ამაღლება	თანამედროვე ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება ტნკ-ების მიერ საშუალებას აძლევს მათ დროულად მიიღონ რელევანტური მასალები, რომლებიც აუცილებელია კონკურენტული სიტუაციის შეფასებისა და მართვითი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის
ურთიერთობებში გეოგრაფიული ბარიერების გადალახვა	თანამედროვე ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება კორპორაციის ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაციის შესაძლებლობას იძლევა, მიუხედავად იმისა, თუ რა მანძილზეა ისინი ერთმანეთისგან დაშორებულია.



ახალი ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება ტნკ-ებს კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვნად ამაღლების ფართო შესაძლებლობებს უქმნის (ცხრილი 3) .

ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, როგორც მსხვილი კომპანიების მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რეფორმირების სხვა ინსტრუმენტებთან კომბინაციაში მათი გამოყენების შესაძლებლობების დეტალურ კვლევას იმსახურებს. ახალი ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები წარმოადგენს ტნკ-ების რეინჟინირინგისა და რესტრუქტურისაციის სტრატეგიის გამოყენებით გარდაქმნის განხორციელების საფუძველსა და აუცილებელ ინსტრუმენტს. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კომპანიის საქმიანობაში ინოვაციების დანერგვა ვერ შემოიფარგლება მხოლოდ მოწინავე ახალი ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით. მსოფლიოს კომპანიების მართვის ეფექტიანობის ამაღლება იმ კარგად გააზრებულ ღონისძიებათა კომპლექსის განხორციელების შედეგია, რომლებიც ტნკ-ების გრძელვადიანი განვითარების მიზნების მისაღწევადაა გათვლილი.

### **2.3. საორგანიზაციო სტრუქტურების პროექტირების პრინციპები**

თანამედროვე საზოგადოებაში საწარმოებისა და ორგანიზაციების ფუნქციონირების პირობები გართულებულია. ჩნდება სულ ახალი საწარმოები და ორგანიზაციები, მკაცრდება კანონმდებლობა, იზრდება კონკურენცია, რომელიც სულ უფრო ხისტ ფორმებს იძენს. გართულებულია ორგანიზაციათა სტრატეგიული გეგმების შემუშავება და რეალიზაცია, რაც თავის მხრივ მოითხოვს ორგანიზაციის მოქნილობის ამაღლებას, საქმიანობის მუდმივად ცვალებად პირობებზე ოპერატიულად რეაგირების უნარს, რაც დამოკიდებულია საწარმოს მართვის სტრუქტურის აწყობასა (თუ გამართვას) და მის ფუნქციონირებაზე.

საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი ფუნდამენტური პრინციპია ყველაზე ეფექტიანი საორგანიზაციო სისტემის შერჩევა. სხვაგვარად რომ ითქვას, ნებისმიერი სისტემის (და მასში შემავალი სუბიექტების) საქმიანობა ეფექტიანი უნდა იყოს.

ამასთან დაკავშირებით მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციისა და ორგანიზაციული მართვის არსის გამოკვლევის, მართვის ისეთი ორგანიზაციული სისტემის პროექტირების საკითხები, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობას უზრუნველყოფს.

საორგანიზაციო სისტემა არის ორგანიზაციის შინაგანად ურთიერთდაკავშირებული ნაწილების გარკვეული ერთობლიობა, რომელიც მთლიანობას ქმნის [11].

თუმცა ორგანიზაციები ცალკეულ ნაწილებად და შემადგენელ ელემენტებად იშლება, ისინი თავად წარმოადგენენ ქვესისტემებს უფრო მსხვილი სისტემების ფარგლებში. არსებობს არა მხოლოდ სისტემები და ქვესისტემები, არამედ ზესისტემებიც. ამ ცნებების კლასიფიკაცია დამოკიდებულია ანალიზის საგნის თავისებურებებზე. ამასთან მთლიანი არ წარმოადგენს ნაწილთა მარტივ ჯამს, ვინაიდან სისტემა უნდა განვიხილოთ, როგორც მათი ერთობლიობა.

საორგანიზაციო სისტემის ძირითადი თავისებურებებია:

- საკუთარი სტრუქტურის შენარჩუნების მიდრეკილება;
- მართვის საჭიროება;

მასში შემავალ ელემენტთა და ქვესისტემათა თვისებებზე რთული დამოკიდებულების არსებობა. ყოველ სისტემას გააჩნია შემავალი ზემოქმედება, მისი დამუშავების ტექნოლოგია, საბოლოო შედეგები და უკუკავშირი.

მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურა - ერთ-ერთი საკვანძო ცნებაა. მასში მოიაზრება მართვის რგოლების ერთიანობა, რომლებიც მკაცრი დაქვემდებარების მიხედვითაა განლაგებული და უზრუნველყოფს მმართველ და მართვად სისტემებს შორის ურთიერთკავშირს.

მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის შიდა გამოხატულებაა ორგანიზაციის ცალკეული ქვესისტემების შემადგენლობა, თანაფარდობა, განლაგება და ურთიერთკავშირი. ის პირველ რიგში მიმართულია ორგანიზაციის ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის ნათლად გამოკვეთილი კავშირების დამყარებასა და მათ შორის უფლებამოსილებათა განაწილებაზე.

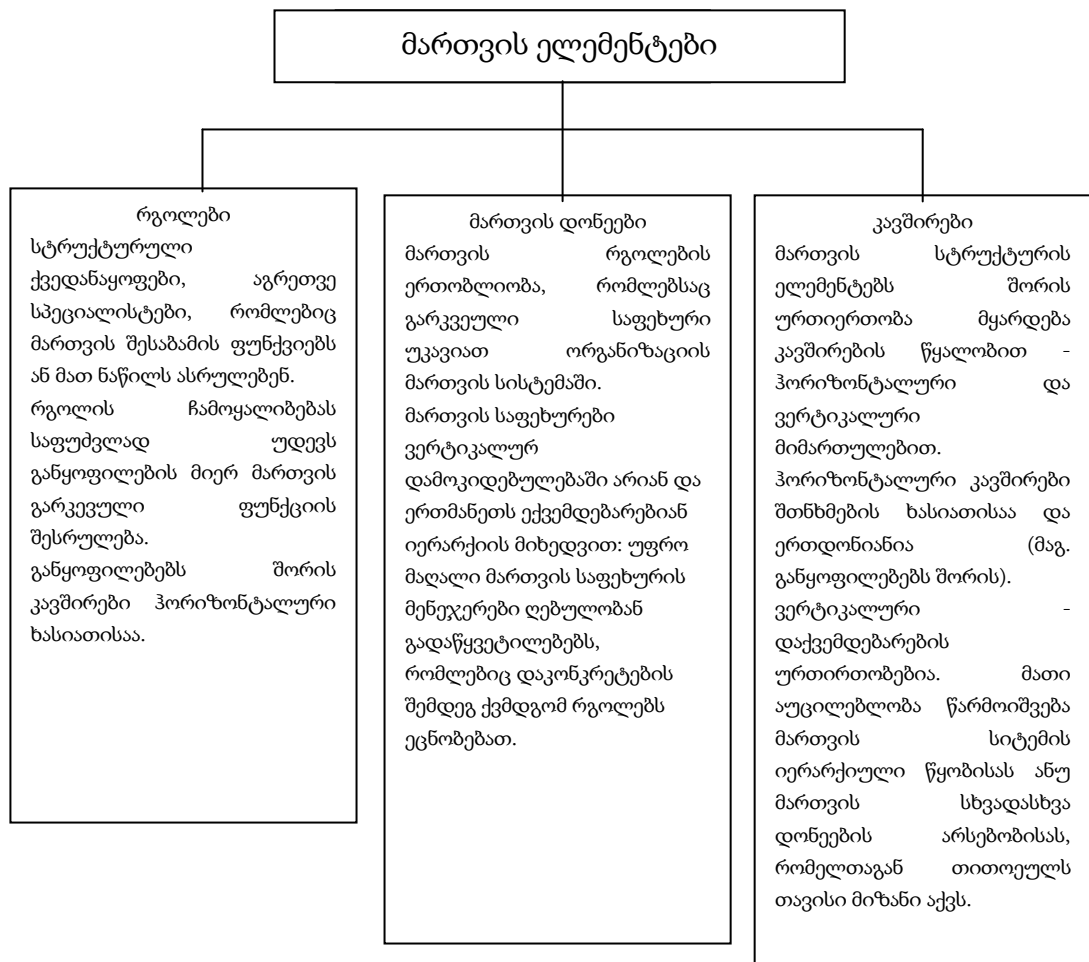
ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში გამოიყოფა შემდეგი ელემენტები (ნახ.10): მართვის რგოლები (განყოფილებები); დონეები (საფეხურები); კავშირები - ჰორიზონტალური და ვერტიკალური [20].

ორგანიზაციის მართვის აპარატში რგოლებისა და საფეხურების რაოდენობა შემდეგი ფაქტორებით განისაზღვრება: საწარმოო სტრუქტურა; გამოშვებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების ხასიათი, ნომენკლატურა და მოცულობა; მუშაკთა რიცხვი; მენეჯერებისა და სპეციალისტების შრომის მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის (კომპიუტერიზაციის) დონე; წარმოების ტექნოლოგიური პროცესის სირთულე; წარმოების სპეციალიზაციის დონე და კოოპერირების განვითარების მაჩვენებელი. აპარატის ფორმირებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული, რომ მისი სტრუქტურა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მიღებული გადაწყვეტილებების შემსულებლებამდე დაყვანის შინაარსს, დასაბუთებულობას და სისწრაფეს, მიღებული ინფორმაციის ნამდვილობა და ოპერატიულობა, ხელმძღვანელების, შემსრულებლების და სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის შინაარსს. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვის აპარატი უნდა იყოს, პირველ რიგში, ოპერატიული, მეორე – საიმედო, მესამე – ოპტიმალური, მეოთხე – ეკონომიური.

თანამედროვე თეორიაში გამოიყოფა ორგანიზაციის მართვის ორი ტიპი: მექანიკური (ბიუროკრატიული) მოდელი და ორგანული მოდელი [11]. ისინი პრინციპულად განსხვავებულ საფუძველზეა აგებული და ისეთი სპეციფიკური ფორმები აქვთ, რომლებიც მათი რაციონალური გამოყენების სფეროებისა და შემდგომი განვითარების პერსპექტივების გამოვლენის საშუალებას იძლევა.

მექანიკური მოდელი – ეს არის ორგანიზაციული მართვა, რომლის მიზანია წარმოების მაღალი დონისა და ეფექტიანობის მიღწევა წესებისა და პროცედურების, ცენტრალიზებული ხელისუფლებისა და სამუშაოთა მაღალი სპეციალიზაციის ფართო გამოყენების საფუძველზე.

მექანიკურ მოდელს განეკუთვნება ორგანიზაციული სტრუქტურების ისეთი ტიპები, როგორცაა ხაზოვანი, სახაზო-სამტაბო, ფუნქციური, დივიზიური სტრუქტურები.



ნახ 10. ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურის ელემენტები

ორგანიზაციული მართვის ორგანული მოდელი მიმართულია ადაპტიურობისა და განვითარების მაღალი დონის მიღწევაზე წესებისა და პროცედურების შეზღუდული გამოყენებით, ხელისუფლების დეცენტრალიზაციით და სპეციალიზაციის შედარებით დაბალი დონით.

ამ ტიპის სტრუქტურათა ნაირსახეობებია მართვის ორგანიზაციის საპროექტო, მატრიცული და ბრიგადული ფორმები.

ჩვეულებრივ მექანიკური ორგანიზაციები უფრო ფორმალური, ცენტრალიზებული და სპეციალიზებულია, ვიდრე ორგანული. ისინი აგრეთვე ნაკლებ დიფერენცირებულია და ინტეგრაციის უზრუნველყოფა მათში ხდება იერარქიის, წესების, პროცედურებისა და დაგეგმვის მეშვეობით. ორგანული ორგანიზაციები ინტეგრაციას უფრო რთული მეთოდებით აღწევენ, როგორცაა მომიჯნავე როლები, დაკვეთათა ჯგუფები, კომიტეტების ერთობლივი საქმიანობის სხვა ფორმები. ორგანიზაციის სპეციფიკური კონფიგურაციისა და ინტეგრაციის სტრატეგიის ორგანიზაციული მოდელის მიზანი მდგომარეობს ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევის გარკვეული მიმართულებით წარმართვაში ორგანიზაციის შედეგიანობის ასამაღლებლად.

მართვის სტრუქტურისადმი მრავალი მოთხოვნა არსებობს. მათგან მთავარი მოთხოვნები ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი ასე შეიძლება ჩამოვაცალიბოთ [21]:

**1. ოპტიმალურობა.** მართვის სტრუქტურა ოპტიმალურად მიიჩნევა, თუ ყველა დონის მართვის რგოლებსა და საფეხურებს შორის მყარდება რაციონალური კავშირები მართვის დონეთა მაქსიმალურად მცირე რაოდენობის პირობებში;

**2. ოპერატიულობა.** ამ მოთხოვნის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ გადაწყვეტილების მიღების მომენტიდან მის შესრულებამდე დროის მანძილზე მართულ სისტემაში არ მოხდეს შეუქცევადი უარყოფითი ცვლილებები, რომლებიც გააუქმებენ მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის საჭიროებას;

**3. საიმედოობა.** მართვის აპარატის სტრუქტურა ინფორმაციის გადაცემის ნამდვილობის გარანტიებს უნდა ქმნიდეს, არ უნდა დაუშვას მმართველი განკარგულებების და სხვა გადასაცემი მონაცემების

დამახინჯების შესაძლებლობა, უზრუნველყოს მართვის სისტემაში შეუფერხებელი კავშირგაბმულობა;

**4. ეკონომიურობა.** ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მართვის საჭირო ეფექტი მიღწეული იქნეს მმართველ აპარატზე გაწეული მინიმალური დანახარჯებით, ამის კრიტერიუმი შეიძლება იყოს რესურსების ხარჯვის სახიათსა და სასარგებლო შედეგს შორის თანაფარდობა;

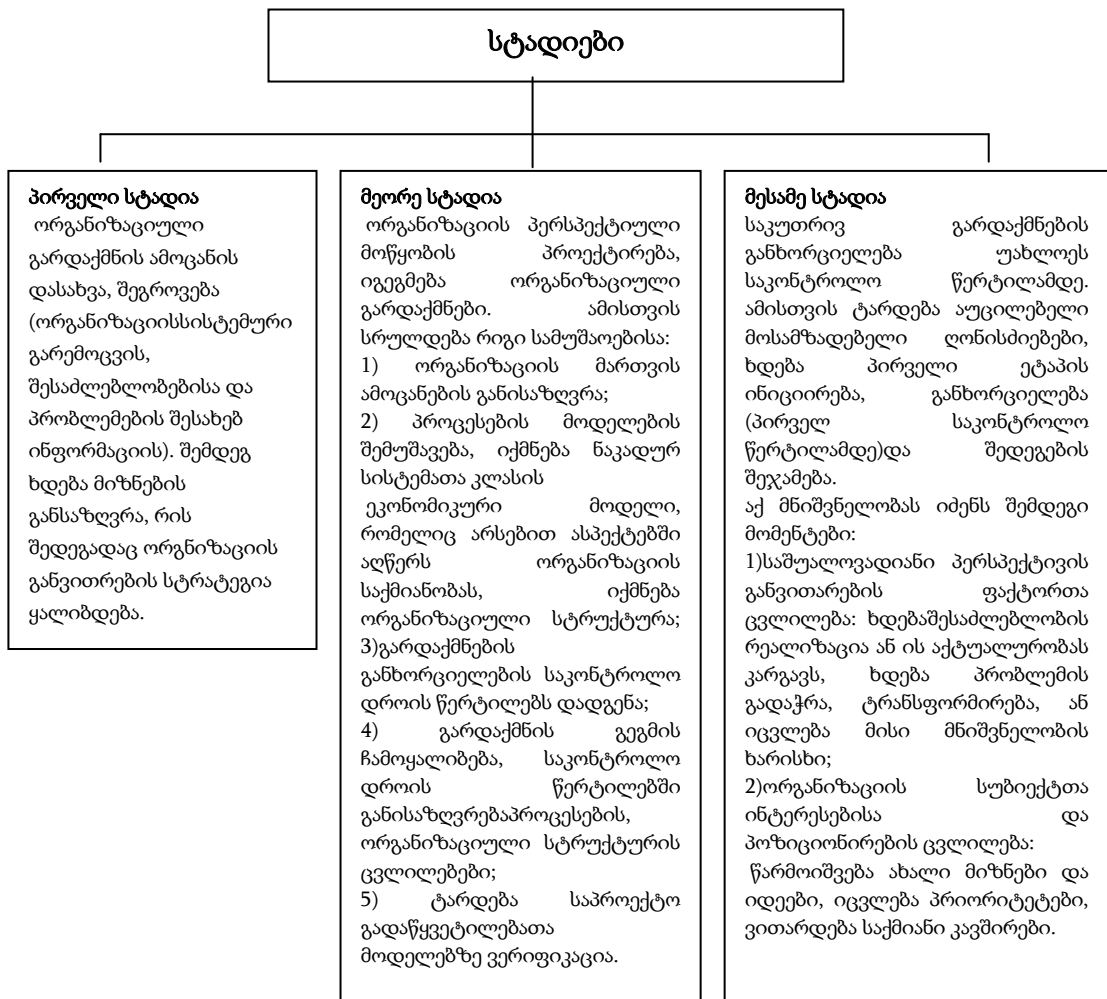
**5. მოქნილობა.** გარემოს ცვლილებებთან ერთად შეცვლის უნარი;

**6. მართვის სტრუქტურის მდგრადობა,** მისი ძირითადი თვისებების უცვლელობა სხვადასხვაგვარი გარეშე ზემოქმედების პირობებში. მართვის სისტემისა და მისი ელემენტების ფუნქციონირების ერთიანობა.

ორგანიზაციულ პროექტირებას საფუძვლად უდევს სამი კონცეფცია: სისტემური გარემოცვის კონცეფცია; მართვის კონცეფცია; ორგანიზაციული გარდაქმნების კონცეფცია. სისტემური გარემოცვის კონცეფცია ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია როგორც სამეურნეო საქმიანობის სუბიექტი, ურთიერთქმედებს გარემოს სხვა სუბიექტებთან. მართვის კონცეფცია გამომდინარეობს იქიდან, რომ მართვა თავისი ბუნებით იერარქიულია. ორგანიზაციულ გარდაქმნათა კონცეფცია იმაში მდგომარეობს, რომ მომუშავე ორგანიზაციების უმრავლესობაში გარდაქმნები ხორციელდება. ორგანიზაციული გარდაქმნები ხორციელდება განვითარების ციკლების სახით. განვითარების ყოველი ციკლი სამი სტადიისგან შედგება (ნახ.11) [22].

ორგანიზაციული პროექტირების პროცესი მდგომარეობს მართვის რაციონალური სტრუქტურის მოდელთან თანამიმდევრულ მიახლოებაში, რაშიც პროექტირების მეთოდები დამხმარე როლს ასრულებს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების ყველაზე ეფექტიანი ვარიანტების განხილვის, შეფასების და პრაქტიკული რეალიზაციისას.

მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურების პროექტირება ხორციელდება შემდეგი ძირითადი ურთიერთშემავსებელი მეთოდების საფუძველზე: ა) ანალოგიების; ბ) საექსპერტო-ანალიტიკურის; გ) მიზნების სტრუქტურის; დ) ორგანიზაციული მოდელირების [23,24]



**ნახ 11. ორგანიზაციის განვითარების ციკლების სტადიები**

ანალოგიის მეთოდი მდგომარეობს პროექტირებად ორგანიზაციაში მართვის იმ საორგანიზაციო ფორმებისა და მექანიზმების გამოყენებაში, რომლებმაც გაამართლა მსგავსი ორგანიზაციული მახასიათებლების (მიზნები, ტექნოლოგიის ტიპი, საორგანიზაციო გარემოცვის სპეციფიკა, სიდიდე და ა.შ.) მქონე ორგანიზაციებში. ანალოგიის მეთოდს განეკუთვნება საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციათა მართვის ტიპური სტრუქტურების გამომუშავება და მათი გამოყენების ფარგლებისა და პირობების დადგენა. ანალოგიის მეთოდის გამოყენება დაფუძნებულია ორ მიდგომაზე, რომლებიც ავსებს ერთმანეთს. პირველი მათგანი მდგომარეობს საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციათა ყოველი ტიპისა და სხვადასხვა დარგებისათვის

მთავარი საორგანიზაციო მახასიათებლების და მათი შესაბამისი საორგანიზაციო ფორმების და მართვის მექანიზმების ცვლილების მნიშვნელობისა და ტენდენციების გამოვლენაში, რომლებიც კონკრეტული გამოცდილებისა თუ სამეცნიერო დასაბუთების საფუძველზე ადასტურებს თავის ეფექტიანობას ამოსავალ პირობათა გარკვეული ნაკრებისათვის. მეორე მიდგომა, არსობითად, წარმოადგენს მართვის აპარატის რგოლებისა და ცალკეული თანამდებობების ხასიათისა და თავისებურებების შესახებ ყველაზე ზოგადი პრინციპული გადაწყვეტილებების ტიპიზაციას კონკრეტულ დარგში მოცემული ტიპის ორგანიზაციის მკვეთრად განსაზღვრულ სამუშაო პირობებში, აგრეთვე ამ ორგანიზაციებისა და დარგებისათვის მართვის აპარატის ცალკეული ნორმატიული მახასიათებლების შემუშავებას. გადაწყვეტილებათა ტიპიზაცია წარმოების მართვის ორგანიზების ზოგადი დონის ამდლების საშუალებაა, რომელიც მიმართულია მართვის საორგანიზაციო ფორმების სტანდარტიზაციასა და უნიფიკაციაზე, ყველაზე რაციონალური პროგრესული ფორმების დანერგვის დაჩქარებაზე.

ტიპური საორგანიზაციო გადაწყვეტილებები უნდა იყოს პირველ რიგში ვარიანტული, არაერთმნიშვნელოვანი, მეორე მხრივ, რეგულარული პერიოდულობით ექვემდებარებოდეს გადახედვასა და კორექტირებას და ბოლოს, ითვალისწინებდეს გადახრების შესაძლებლობას, როდესაც ორგანიზაციის სამუშაო პირობები განსხვავდება იმ ნათლად ჩამოყალიბებული პირობებისაგან, რომლებისთვისაც რეკომენდებულია მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის შესაბამისი ტიპური ფორმა.

**საექსპერტო-ანალიტიკური** მეთოდი მდგომარეობს ორგანიზაციის გამოკვლევასა და ანალიტიკურ შესწავლაში კვალიფიციური სპეციალისტების ძალებით და ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა და მუშაკთა მოწვევით იმისთვის, რომ გამოვლინდეს მართვის აპარატის მუშაობაში სპეციფიკური თავისებურებები, პრობლემები, „სუსტი ადგილები“, ასევე გამომუშავებულ იქნეს რაციონალური რეკომენდაციები მისი



ჩამოყალიბების ან გარდაქმნის თაობაზე ორგანო-სტრუქტურის ეფექტიანობის რაოდენობრივი შეფასებების, მართვის რაციონალური პრინციპების, ექსპერტთა დასკვნების, აგრეთვე ორგანიზაციის მართვის დარგში მოწინავე ტენდენციების განზოგადებისა და ანალიზის საფუძველზე. აღნიშნული მეთოდი, რომელიც ყველაზე მრავლისმომცველი და მოქნილია, გამოიყენება სხვა მეთოდებთან ერთობლიობაში (განსაკუთრებით ანალოგიებისა და მიზნების სტრუქტურის მეთოდებთან) და რეალიზაციის მრავალგვარი ფორმა გააჩნია. პირველ რიგში მათ განეკუთვნება მართვის თავისებურებების, პრობლემების, „სუსტი ადგილების“ დიაგნოსტიკური ანალიზის განხორციელება მოქმედ საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციაში ან ახლადშექმნილი ორგანიზაციის ანალოგიურ ორგანიზაციებში, რათა მართვის სტრუქტურის შემუშავებისას გათვალისწინებულ იქნეს გამოვლენილი პრობლემების ორგანიზაციული გადაწყვეტა. მათ განეკუთვნება ასევე ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა და მუშაკთა ექსპერტული გამოკითხვები მართვის აპარატის აგებულებისა და ფუნქციონირების ცალკეული მახასიათებლების გამოვლენისა და ანალიზის მიზნით, მიღებული ექსპერტული შეფასებების სტატისტიკურ-მათემატიკური მეთოდებით დამუშავება (რანგობრივი კორელაცია, ფაქტორული ანალიზი, სიების დამუშავება და ა.შ.).

ექსპერტულ მეთოდებს უნდა მივაკუთვნოთ ასევე მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მეცნიერული პრინციპები. მათში მოიაზრება მართვის მოწინავე გამოცდილებისა და სამეცნიერო განზოგადებების საფუძველზე გამოყვანილი სახელმძღვანელო წესები, რომელთა შესრულებაც აკვალთანებს სპეციალისტებს მართვის საორგანიზაციო სისტემების რაციონალური დაპროექტებისა და სრულყოფის თაობაზე რეკომენდაციების შემუშავებისას. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების პრინციპები წარმოადგენს მართვის უფრო ზოგადი პრინციპების კონკრეტიზაციას (მაგალითად, ერთმმართველობა ან კოლექტიური ხელმძღვანელობა, სპეციალიზაცია და

ა.შ.) ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების თანამედროვე პრინციპების მაგალითებად გამოდგება ისეთი პრინციპები, როგორცაა „ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება მიზნების სისტემიდან გამომდინარე“, „სტრატეგიული და საკოორდინაციო ფუნქციების გამოყოფა ოპერატიული მართვისაგან“, „ფუნქციონალური და პროგრამულ-მიზნობრივი მართვის ერთობლიობა“ და მთელი რიგი სხვა.

ექსპერტულ მეთოდებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავია მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურებისა და პროცესების გრაფიკებისა და ცხრილების სახით აღწერილობის შემუშავებას. ასეთ აღწერილობებს განეკუთვნება კერძოდ მართვის ფუნქციების ან მათი ეტაპების შესრულების სამარშრუტო ტექნოლოგია, რომელიც შრომის მეცნიერულ ორგანიზაციასა და, ასევე მმართველობითი სამუშაოებისა შესრულების პროგრესულ მეთოდებსა და ტექნიკური საშუალებებზეა დამყარებული და მათი შესრულების რეგლამენტს ადგენს. ამას წინ უძღვის ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ვარიანტების შემუშავება, რომლებიც გამოვლენილი ორგანიზაციული პრობლემების აღმოფხვრას ემსახურება და მართვის ორგანიზაციის მეცნიერულ პრინციპებსა და მოწინავე გამოცდილებას, ასევე ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასების სათანადო დონის რაოდენობრივ-ხარისხობრივ კრიტერიუმებს შეესაბამება [25,26,27].

როგორც წესი, ამ შემთხვევაში ცხრილის სახით წარმოადგენენ თითოეული ვარიანტის უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს მათი შემდგომი განხილვისა და ანალიზის მიზნით.

## საორგანიზაციო მოდელების ძირითადი ტიპები

იერარქიული მართვის სტრუქტურების მათემატიკურ-კიბერნეტიკული მოდელები, რომლებიც საორგანიზაციო კავშირებს მათემატიკური განტოლებებისა და უტოლობების სახით ან მანქანური იმიტაციური ენების მეშვეობით აღწერს (მაგალითად გამოდგება მრავალსაფეხურიანი ოპტიმიზაციის, სისტემური „ინდუსტრიული“ დინამიკის და სხვა მოდელები);

ორგანიზაციულ სისტემათა გრაფო-ანალიტიკური მოდელები, რომლებიც ფუნქციათა განაწილების, უფლებამოსილებების, პასუხისმგებლობის, საორგანიზაციო კავშირების ქსელურ, მატრიცულ და სხვა ცხრილურ და გრაფიკულ გამოსახულებებს წარმოადგენს. ისინი მათი მიმართულების, ხასიათის, წარმოშობის მიზეზების ანალიზის, ურთიერთდაკავშირებულ საქმიანობათა სახეობების ერთგვაროვან ქვედანაყოფებად დაჯგუფების სხვადასხვა ვარიანტების შეფასების, ხელმძღვანელობის სხვადასხვა დონეებს შორის უფლებათა და პასუხისმგებლობის გადანაწილების ვარიანტების „გათამაშების“ საშუალებას იძლევა. მაგალითებად გამოდგება მატერიალური, საინფორმაციო, ფულადი ნაკადების „მეტასქემური“ აღწერილობები მართვის მოქმედებებთან ერთად; უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების მატრიცები; გადაწყვეტილებათა მიღების ორგანიზაციები; წარმოებისა და მართვის ფუნქციათა შორის კავშირთა კოეფიციენტების ცხრილები და სხვა.

ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და პროცესების ნატურული მოდელები, რომლებიც მდგომარეობს რეალურ საორგანიზაციო პირობებში მათი ფუნქციონირების შეფასებაში. მათგანეკუთვნება საორგანიზაციო ექსპერიმენტები - რეალურ ორგანიზაციებში სტრუქტურებისა და პროცესების წინასწარ დაგეგმილი და კონტროლირებადი გარდაქმნები, ლაბორატორიული ექსპერიმენტები - გადაწყვეტილებების მიღებისა და ორგანიზაციული ქცევის რეალურ საორგანიზაციო პირობებთან მიმგავსებელი ხელოვნურად შექმნილი სიტუაციები; მართვის თამაშები - პრაქტიკულ მუშაკთა (თამაშის მინაწილეთა) მოქმედებები, რომლებიც წინასწარ დადგენილ წესებს ემყარება, მათი მიმდინარე და გრძელვადიანი შედეგების შეფასებით (მათ შორის ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანების მეშვეობით).

საორგანიზაციო სისტემების ამოსავალ (საწყის?) ფაქტორებსა და საორგანიზაციო სტრუქტურების მახასიათებლებს შორის დამოკიდებულების მათემატიკურ-სტატისტიკური მოდელები. ისინი აიგება მსგავს პირობებში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების შესახებ ემპირიული მონაცემების შეგროვების, ანალიზისა და დამუშავების საფუძველზე. მაგალითად შეიძლება დასახელდეს საინჟინრო და ტექნიკური პერსონალის მოსამსახურეთა რიცხვის ორგანიზაციის საწარმო-ტექნოლოგიურ მახასიათებლებზე დამოკიდებულების, მართვის სამუშაოთა სპეციალიზაციის, ცენტრალიზაციისა და სტანდარტიზაციის საორგანიზაციო ამოცანების ტიპებსა და სხვა მახასიათებლებზე დამოკიდებულების რეგრესიული მოდელები.

ნახ 12. ორგანიზაციული მოდელების ტიპები

**მიზნების სტრუქტურიზაციის მეთოდი** ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზანთა სისტემის გამომუშავებას მათი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ფორმულირებების ჩათვლით და საორგანიზაციო სტრუქტურების შემდგომ ანალიზს მათი მიზნების სისტემასთან შესაბამისობის თვალსაზრისით. მისი გამოყენებისას ყველაზე ხშირად სრულდება შემდეგი ეტაპები:

ა) მიზნების სისტემის („ხის“) შემუშავება, რომელიც საორგანიზაციო საქმიანობის ყველა სახეობის საბოლოო შედეგიდან გამომდინარე შეკავშირების სტრუქტურულ საფუძველს წარმოადგენს, მიუხედავად იმისა, თუ როგორაა საქმიანობის ეს სახეობები განაწილებული ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისა და პროგრამულ-მიზნობრივი ქვესისტემების მიხედვით;

ბ) ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოთავაზებული ვარიანტების ექსპერტული ანალიზი თითოეული მიზნის მიღწევის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის, ყოველი ქვედანაყოფისთვის დასახული მიზნების ერთგვაროვნების პრინციპის დაცვის, ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობის, დაქვემდებარების, კოოპერაციის ურთიერთობების განსაზღვრის თვალსაზრისით მათი მიზნების ურთიერთკავშირიდან გამომდინარე და სხვა;

გ) მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული უფლებებისა და პასუხისმგებლობის რუკების შედგენა როგორც ცალკეული ქვედანაყოფისთვის, ისე საქმიანობის კომპლექსური ფუნქციათმორისი სახეობებისათვის, სადაც რეგლამენტირებულია პასუხისმგებლობის სფერო (პროდუქცია, რესურსები, მუშახელი, საწარმოო და მმართველობითი პროცესები, ინფორმაცია); კონკრეტული შედეგები, რომელთა მიღწევისთვისაც პასუხისმგებლობაა დადგენილი; უფლებები, რომლებიც ენიჭება ქვედანაყოფს შედეგების მისაღწევად (დამტკიცება, დასამტკიცებლად წარდგენა, შეთანხმება, დადასტურება, კონტროლირება).

**ორგანიზაციული მოდელირების მეთოდი** წარმოადგენს ორგანიზაციაში უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების იმ ფორმალურ-ზედობრივ მათემატიკურ, გრაფიკულ, მანქანურ და სხვა გამოსახვების შემუშავებას, რომლებიც შეადგენს ბაზას ორგანიზაციული სტრუქტურების სხვადასხვა ვარიანტების ანალიზისა და შეფასებისათვის მათი ცვლადების ურთიერთკავშირის მიხედვით. შეიძლება დავასახელოთ ორგანიზაციული მოდელების რამდენიმე ძირითადი მოდელი (ნახ.12): იერარქიული მმართველობითი სტრუქტურების მათემატიკურ-კიბერნეტიკული მოდელები, ორგანიზაციული სისტემების გრაფო-ანალიტიკური მოდელები, ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და პროცესების ნატურული მოდელები, ორგანიზაციული სისტემების ამოსავალ ფაქტორებსა და ორგანიზაციული სტრუქტურების მახასიათებლებს შორის დამოკიდებულების მათემატიკურ-სტატისტიკური მოდელები.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირების პროცესი უნდა ემყარებოდეს ზემოთ აღწერილი მეთოდების ერთობლივ გამოყენებას. კომპოზიციისა და სტრუქტურის სტადიაზე განსაკუთრებული მნიშვნელობას იძენს მიზნების სტრუქტურის მეთოდი, საექსპერტო-ანალიტიკური მეთოდი, ასევე ორგანიზაციული პროტოტიპების გამოვლენა და ანალიზი. უფრო მეტად ფორმალურ-ზედობრივ მეთოდები უნდა გამოიყენებოდეს ცალკეული ქვესისტემების ორგანიზაციული ფორმებისა და მექანიზმების გადრეკილი დამუშავებისათვის რეგლამენტირების სტადიაზე. ახალი ორგანიზაციების ორგანიზაციული სტრუქტურების პროექტირებისათვის მეტი მნიშვნელობა აქვს ფორმალურ-ანალიტიკურ მეთოდებსა და მოდელებს, მოქმედი სტრუქტურებისათვის - საორგანიზაციო სისტემის დიაგნოსტიკური კვლევისა და ექსპერტული შესწავლის მეთოდებსა და მოდელებს.

ამა თუ იმ ორგანიზაციული პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდის შერჩევა დამოკიდებულია მის ხასიათზე, ასევე შესაბამისი კვლევის

ჩატარების შესაძლებლობებზე (მეთოდის, აუცილებელი ინფორმაციის, აგრეთვე სისტემის შემმუშავებლების და რეკომენდაციების წარმოდგენის ვადების არსებობზე).

ეფექტიანობის შეფასება საპროექტო და გეგმური გადაწყვეტილებების შემმუშავების მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომელიც მოქმედი სტრუქტურის, შემმუშავებული პროექტების, გეგმური დონისძიებების პროგრესულობის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. ის ტარდება სტრუქტურის რაციონალური ვარიანტის ან მისი სრულყოფის ყველაზე რაციონალური ხერხის შერჩევის მიზნით. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა პროექტირების საფუძველზე უნდა შეფასდეს. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა უნდა შეფასდეს პროექტირების სტადიაზე. ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ვარიანტების შედარებისას ეფექტიანობის კრიტერიუმია მართვის სიტემის საბოლოო მიზნების მაქსიმალურად სრული და მდგრადი მიღწევის შესაძლებლობა მის ფუნქციონირებაზე გაწეული ნაკლები დანახარჯების პირობებში. მართვის სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმების კომპლექსური ნაკრები ყალიბდება მისი ფუნქციონირების შეფასების ორი მიმართულების გათვალისწინებით:

რამდენად შეესაბამება საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციის მიღწეული შედეგები მის დადგენილ მიზნებს;

რამდენად შეესაბამება სისტემის ფუნქციონირების პროცესი ორგანიზაციის ობიექტურ მოთხოვნებს მისი შინაარსისა და შედეგებისადმი.

მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისათვის პრინციპული მნიშვნელობა აქვს ბაზის შერჩევას ეფექტიანობის იმ დონის შედარებისა ან განსაზღვრისათვის, რომელიც ნორმატიულად მიიღება. დიფერენცირების ერთ-ერთი მიდგომა დაიყვანება იმ მაჩვენებლებთან შედარებამდე, რომლებიც ახასიათებს მართვის სისტემათა ეტალონური ვარიანტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობას. ამგვარი ვარიანტის მახასიათებლები ნორმატიულად მიიღება. ხშირად მეთოდების ნაცვლად

გამოიყენება იმ სისტემის ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონის ექსპერტული შეფასება, რომლის ანალიზი და პროექტირებაც ხორციელდება, ასევე მისი ცალკეული ქვესისტემებისა და მიღებული საპროექტო და გეგმური გადაწყვეტილებებისა ან მართვის სისტემის კომპლექსური შეფასება, რომელიც რაოდენობრივ-ხარისხობრივ მიდგომაზეა დაფუძნებული და იძლევა მართვის ეფექტიანობის შეფასების შესაძლებლობას ფაქტორთა მნიშვნელოვანი ერთობლივობის მიხედვით.

მართვის აპარატისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასებისას გამოყენებული მაჩვენებლები შეიძლება დაიყოს შემდეგ სამ ურთიერთდაკავშირებულ ჯგუფად:

1. მართვის სისტემის ეფექტიანობის დამახასიათებელი იმ მაჩვენებლების ჯგუფი, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებით გამოიხატება, და მართვის დანახარჯები. ეფექტიანობის იმ მაჩვენებლების საფუძველზე შეფასებისას, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს ახასიათებს ეფექტის სახით, რომელიც განპირობებულია მართვის სისტემის ფუნქციონირებით ან განვითარებით, შეიძლება განიხილებოდეს მოცულობა, მოგება, თვითღირებულება, კაპიტალდაბანდებების მოცულობა, პროდუქციის ხარისხი, ახალი ტექნიკის დანერგვის ვადები;

2. იმ მაჩვენებლების ჯგუფი, რომლებიც ახასიათებს მართვის პროცესის შინაარსსა და ორგანიზაციას, მათ შორის, მმართველობითი შრომის უშუალო შედეგები და დანახარჯები. მართვის დანახარჯების სახით განიხილება მართვის აპარატის შენახვასთან, ტექნიკური საშუალებების ექსპლუატაციასთან, შენობებისა და ნაგებობების მოვლა-პატრონობასთან, მართვის კადრების მომზადებასა და გადამზადებასთან დაკავშირებული მიმდინარე ხარჯები. მართვის პროცესის ეფექტიანობის შეფასებისას გამოიყენება როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლები. ეს მაჩვენებლები ნორმატიულ ხასიათს იძენს და შეიძლება ეფექტიანობის კრიტერიუმად იქნეს გამოყენებული, როცა ორგანიზაციული სტრუქტურა

იცვლება ერთი მაჩვენებლის ან მაჩვენებელთა ჯგუფის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიმართულებით დანარჩენი მაჩვენებლების ცვლილების (გაუარესების) გარეშე. მართვის აპარატის ნორმატიულ მახასიათებლებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: მწარმოებლურობა, ეკონომიურობა, ადაპტირებადობა, მოქნილობა, ოპერატიულობა და საიმედოობა;

3. მაჩვენებლების ჯგუფი, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციული სტრუქტურის რაციონალურობას და მის ტექნიკურ-ორგანიზაციულ დონეს. სტრუქტურებს განეკუთვნება მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციის დონე, მართვადობის დამკვიდრებული ნორმები, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის ბალანსირებულობა.

ზემოთ ჩამოთვლილი იქნა გარკვეული ამოცანები: ორგანიზაციული სტრუქტურების აგების პრინციპების შესწავლა; ორგანიზაციული პროექტირების კონცეპტუალური საფუძვლების (დებულებების) განხილვა სისტემური გარემოცვის კონცეფციის, მართვის კონცეფციის, ორგანიზაციული გარდაქმნების კონცეფციის, ეფექტიანი ორგანიზაციების კონცეფციის მეშვეობით; პროექტირების მეთოდების შეწავლა. აქვე შეიძლება აღინიშნოს, რომ არსებობს ორგანიზაციული პროექტების მეთოდები, რომლებიც შეიძლება მივაკუთვნოთ ორგანიზაციის ამა თუ იმ სახეს და რომლებიც გარემოებებიდან გამომდინარე განისაზღვრება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირებისას ეფექტიანობის შეფასება საპროექტო და გეგმური გადაწყვეტილებების შემუშავების მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომელიც მოქმედი სტრუქტურისა და გეგმური დონისძიებების შემუშავებული პროექტების პროგრესირების დონეს განსაზღვრავს.

შეიძლება აღინიშნოს, რომ მართვის ახალი სტრუქტურების შემუშავებასა და დანერგვასთან დაკავშირებული ექსპერიმენტები თანამედროვე საზოგადოების დამახასიათებელ ნიშნად იქცა. ამ ექსპერიმენტების მსვლელობისას ხშირად გამოიყენება სტრუქტურათა არსებული სახეობებისა და ტიპების სხვადასხვაგვარი კომბინაციები,



რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციებსა და მათი ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებს. თუმცა უმთავრესი ტენდენცია ისაა, რომ ყოველი შემდგომი სტრუქტურა ადრე მოქმედთან შედარებით უფრო მარტივი და მოქნილი ხდება. ამასთანავე, ეფექტიანი მართვის სტრუქტურების ფორმირების ათ შემდეგ მოთხოვნასა და მახასიათებელს გამოყოფენ:

1. ქვედანაყოფების მოცულობების შემცირება და მათი უფრო კვალიფიცირებული პერსონალით დაკომპლექტება;
2. მართვის დონეების რაოდენობის შემცირება;
3. შრომის ჯგუფური ორგანიზაცია, როგორც მართვის სტრუქტურის ახალი საფეხური;
4. მიმდინარე სამუშაოს, მათ შორის, გრაფიკებისა და პროცედურების, მომხმარებლის მოთხოვნებზე ორიენტირებულობა;
5. პროდუქციის მოქნილი კომპლექტაციის პირობების შექმნა;
6. მარაგების მინიმიზაცია;
7. ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება;
8. სწრაფად გადაწყობადი მოქნილი აღჭურვილობა;
9. მაღალი მწარმოებლურობა და მცირე დანახარჯები;
10. პროდუქციის უნაკლო ხარისხი და ორიენტაცია მომხმარებელთან მყარ კავშირებზე.

კომპლექსური ფაქტორებისა და პარამეტრების სიმრავლე ოპტიმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეადგენს. მოდელის საკვანძო გადაწყვეტილებებია: შრომის განაწილება, მართვადობა, კონტროლის განაწილება და უფლებამოსილებების დელეგირება. საკვანძო გადაწყვეტილებები რთულია, რის გამოც შეუძლებელია საუკეთესო სტრუქტურის კონსტრუირება. ოპტიმალური მოდელი დამოკიდებულია ისეთი ფაქტორების ურთიერთქმედებაზე, როგორებიცაა: ორგანიზაციის სიდიდე, გარემო და მართვა. აქ უნდა აღინიშნოს, რომ საორგანიზაციო სტრუქტურების შემუშავებისას უდიდესი როლი ენიჭება საინფორმაციო

ტექნოლოგიებს; ზოგადი და სპეციალური დანიშნულების თანამედროვე პროგრამულ საშუალებებს, რომლებიც ბევრად ამარტივებს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებს [25,26,27].

ამგვარად, ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის მოდელში საკვანძო როლს ასრულებს. წარსულში წარმატებული სტრატეგიები არაეფექტიანი ხდება საერთაშორისო კონკურენციის ტექნოლოგიების და სამრეწველო აზროვნების ფორმათა ცვლილების ფონზე. ისევე როგორც ახალ სტრატეგიებთან დაკავშირებით ორგანიზაციები გააფართოებენ ექსპერიმენტებს ახალ საორგანიზაციო მოდელებთან დაკავშირებით. ეს მოდელები უფრო ახლოს იქნება ორგანულმოდელებთან ვიდრე მექანიკურ მოდელებთან და წარმოშობს ქსელური ორგანიზაციების მრავალ მახასიათებელს.

## თავი 3. ტრანსნაციონალური კორპორაციის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება

### 3.1. ბიზნეს-პროცესების დახასიათება

#### 3.1.1. შრომის დანაწილება და ბიზნეს-პროცესები

როგორც ჩვენ უკვე ადრე ავღნიშნეთ, შრომის დანაწილება მდგომარეობს მუშაკის სპეციალიზაციაში რომელიმე სამუშაოს განხორციელებაში, ცალკეული პროდუქტის გამოშვებაში. შრომის დანაწილება, არსებობს რა განსხვავებულ ფორმებში, წარმოადგენს სასაქონლო წარმოების და საბაზრო ურთიერთობების განვითარების უპირველეს მიზეზს. რაც უფრო ღრმა არის შრომის დანაწილება და უფრო ვიწრო წარმოების სპეციალიზაცია, მით უფრო ურთიერთდამოკიდებულები ხდებიან მწარმოებლები, და მით უფრო საჭირო ხდება კოორდინაცია სხვადასხვა წარმოებებს შორის. აქ საჭიროა შრომის კოოპერაცია, როგორც წარმოების, ისე მთელი საზოგადოების ფარგლებში.

საწარმოში შრომის ორგანიზაცია იწყება მისი დანაწილებით, რომელიც როგორც შრომის ორგანიზაციის ელემენტი, წარმოადგენს მუშაკების საქმიანობის განცალკევების, ფუნქციების, ვალდებულებების და საქმიანობის სფეროს დადგენის შესაძლებლობას თითოეული მათგანისათვის და ასევე მათი ჯგუფებისათვის, რომლებიც ქმნიან ცალკეულ ქვეგანაყოფებს.

შრომის დანაწილების ერთეულს წარმოადგენს საწარმოო ოპერაცია, რომელშიც იგულისხმება შრომითი პროცესის ნაწილი, რომელიც სრულდება ერთი ან რამდენიმე მუშის ჯგუფის მიერ ერთ სამუშაო ადგილზე, შრომის ერთ საგანზე. ერთერთი ნიშანთვისების შეცვლაც კი ნიშნავს სხვა ოპერაციაზე გადასვლას.

შეგვიძლია დავახასიათოთ შრომის განაწილების დონეები. აქ შესაძლებელია გამოყოფილი იყოს შრომის განაწილების ექვსი დონე (ნახ.13).

შიდასაწარმოო შრომის დანაწილება გულისხმობს მის განცალკევებას თითოეული საწარმოს ფარგლებში (წარმოების უბნების, საამქროების, განყოფილებების, პროფესიებისა და სხვას მიხედვით).

შრომის დანაწილება საწარმოებების მიხედვით ნიშნავს, რომ ცალკეული ფაბრიკები და ქარხნები კონცენტრირებას აკეთებენ ცალკეული პროდუქციის გამოშვებაზე (მაგალითად, რძის კომბინატები, პურის ქარხნები, ავეჯის ფაბრიკები და ა.შ.).

შრომის დანაწილებას დარგობრივ დონეზე (ნავთობის, კვების, სამთომოპოვების, ენერგეტიკისა და ა.შ.) ემატება ეკონომიკის დაყოფა დარგების ჯგუფებად, სადაც გამოყოფენ სამ მსხვილ სფეროს: პირველად (მოპოვების), მეორად (გადამუშავების) და მომსახურების.

შრომის დანაწილება ტერიტორიების მიხედვით გულისხმობს ცალკეული ქვეყნების ფარგლებში სამეურნეო საქმიანობის სპეციალიზაციას რეგიონების და ზონების მიხედვით, რესურსების, ბუნებრივი პირობების, ადგილობრივი მოსახლეობის ტრადიციების მიხედვით.

საერთაშორისო შრომის დანაწილება კი გულისხმობს მთელი ქვეყნების სპეციალიზაციას გარკვეულ წარმოებაზე. ასე მსოფლიო ბაზარზე ბრაზილია და კოლუმბია ითვლებიან ყავის, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა – ოქროს, საუდის არაბეთი – ნავთობის, იაპონია – ავტომობილებისა და ტელეაპარატურის ყველაზე მსხვილ მომწოდებლებად.

ეხლა კი დავახასიათოთ საერთაშორისო შრომის დანაწილება, რომელიც მიეკუთვნება საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების ტერიტორიულ სახეობას. საერთაშორისო შრომის დანაწილება (სშდ) – ობიექტური საფუძველია: საქონლის, მომსახურების და ცოდნის საერთაშორისო გაცვლისათვის; საწარმო, სავაჭრო და სსვადასხვა სახის თანამშრომლობის განვითარებისათვის მსოფლიოს ყველა ქვეყნებს შორის,

დამოუკიდებლად იმისა, თუ როგორი ეკონომიკური მდგომარეობა და საზოგადოებრივი წყობა გააჩნიათ მათ [7].



ნახ 13. შრომის დანაწილების დონეები

სამუშაოების სახეობების მიხედვით საწარმოში განიხილავენ შემდეგი სახის შრომის დანაწილებას: ფუნქციონალურს, პროფესიულს, ტექნოლოგიურს და კვალიფიკაციურს. ხოლო შრომის ორგანიზების დროს ითვალისწინებენ შრომის დანაწილების საზღვრებს: ტექნიკურს, ეკონომიკურს, ფსიქოფიზიკურსა და სოციალურს. ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის წინაშე დგას ამოცანა: მართვის ისეთი სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც დაამყარებს მკაფიო კავშირს ორგანიზაციის შიგნით საქმიანობის განსხვავებულ სახეობებს შორის, და დაიმორჩილებს მათ გარკვეული მიზნების მიღწევას. საორგანიზაციო სტრუქტურის შექმნის დროს ერთერთ მნიშვნელოვანს წარმოადგენს საკითხი: რა დონეზე უნდა განხორციელდეს შრომის დანაწილება, სპეციალიზაციის უპირატესობების გათვალისწინებით. ორგანიზაციის შემუშავების დროს გამოიყენებენ დეპარტამენტალიზაციის განსხვავებულ სისტემებს. აქ გამოყოფენ ფუნქციონალურ და დივიზიონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურებს. ფუნქციონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურას ასევე უწოდებენ

ტრადიციულსა ან კლასიკურს. ფუნქციონალური სქემა ისევ და ისევ გამოიყენება საშუალო ზომის კომპანიებში. ფუნქციონალური დეპარტამენტალიზაცია - ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ ელემენტებად დაყოფის პროცესი, თითოეულ რომელთაგანაც გააჩნია თავისი მკაფიო განსაზღვრული, კონკრეტული ამოცანა და ვალდებულებები. ფუნქციონალური სტრუქტურა არ გამოიყენება ორგანიზაციებში, რომლებსაც გააჩნიათ პროდუქციის ფართო ნომენკლატურა, და რომლებიც ფუნქციონირებენ სწრაფად ცვალებადი სამომხმარებლო და ტექნოლოგიური მოთხოვნების გარემოში. ასევე ეს ორგანიზაციის სტრუქტურა არ გამოდგენა ისეთი ტიპის ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც განახორციელებენ თავის საქმიანობას ფართო საერთაშორისო მასშტაბებში, ერთდროულად რამდენიმე ქვეყნებში განსხვავებული სოციალურ-ეკონომიკური და საკანონმდებლო ბაზით. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისათვის უფრო გამოსადეგია დივიზიონალური სტრუქტურა, რომლის თანახმად ორგანიზაციის დაყოფა ელემენტებად და ბლოკებად სრულდება საქონლისა და მომსახურების სახეობების მიხედვით, მყიდველების ჯგუფების და გეორგაფიული რეგიონების მიხედვით.

იმის მიუხედავად, რომ შრომის დანაწილება და მის საფუძველზე მართვის ორგანიზება, მრავალი ხნის განმავლობაში ითვლებოდა ეკონომიკური განვითარების ერთადერთ ბერკეტად, გასული საუკუნის 90 წლებიდან მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორად კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის და საბოლოო ჯამში სტაბილური ეკონომიკური წარმატების უზრუნველყოფისათვის, არის მართვის პროცესული ორიენტაცია. ყველაფერი ეს აისახა ბიზნეს-პროცესების მართვის ისეთი მიდგომის ფორმირებაში, რომელსაც უწოდებენ - Business Process Management (BPM). ბიზნეს-პროცესების მართვის მიზანი მდგომარეობს კომპანიის საფუძემდებლო პროცესების გაუმჯობესებაში და ოპტიმიზაციაში.

წარსულში კომპანიები აღწევდნენ ოპტიმიზაციას ტელიორის შრომის დანაწილების მეთოდის გამოყენების ხარჯზე. მაგრამ, თუ განიხილავდნენ ბიზნეს-პროცესებს ერთიანობაში მაშინ აღმოაჩენდნენ ორგანიზაციულ და ინფორმაციულ წყვეტებს, რომლებიც ზრდიდნენ მათი შესრულების დროს. დღეს უკვე აღარ იწვევს ეჭვს, რომ კომპანიის წარმატების მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს კარგად დაგეგმილი ბიზნეს-პროცესები.

### 3.1.2. ბიზნეს-პროცესების განმარტება

ბიზნეს-პროცესი წარმოადგენს განმეორებადი მოქმედებების (ფუნქციების) დაკავშირებულ ნაკრებს, რომლებიც წინასწარ დადგენილი წესების თანახმად გარდაქმნიან საწყის მასალას და ინფორმაციას საბოლოო პროდუქტად (შედეგად), რომელიც წარმოადგენს ფასეულობას მომხმარებლისათვის [28].

საჭირო ეფექტის მისაღებად ბიზნეს-პროცესების შესრულება უნდა კონტროლდებდეს და ნებისმიერი გადახრა დროულად უნდა კორექტირდებოდეს საჭირო ღონისძიებების საშუალებით [1].

განიხილავენ ბიზნეს-პროცესების შემდეგ ტიპებს:

- ძირითადი ბიზნეს-პროცესები - გენერირებას უკეთებენ კომპანიის შემოსავლებს. ამ ჯგუფს მიაკუთვნებენ შემდეგი სახის ბიზნეს-პროცესებს:

პროცესები, რომლებიც ქმნიან პროდუქტს, რომელიც თავის მხრივ წარმოადგენს ფასეულობას გარე კლიენტისათვის;

პროცესები, რომელთა პირდაპირ მიზანს წარმოადგენს შემოსავლების მიღება;

- უზრუნველყოფის ბიზნეს-პროცესები - მხარს უჭერენ კომპანიის ინფრასტრუქტურას. აქ განიხილავენ შემდეგ პროცესებს:

პროცესები, რომელთა კლიენტები არიან ძირითადი პროცესები, სტრუქტურული ქვედანაყოფები და ორგანიზაციის თანამშრომლები,

პროცესები, რომლებიც მხარს უჭერენ ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურას;

- მართვის ბიზნეს-პროცესები - მართავენ კომპანიას. აღნიშნულ ჯგუფს მიაკუთვნებენ შემდეგ პროცესებს:

პროცესები, რომელთა პირდაპირი მიზანი არის ორგანიზაციის საქმიანობის მართვა,

პროცესები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის გადარჩენას, კონკურენტუნარიანობას და განვითარებას, ასევე რეგულირებას უკეთებენ მის მიმდინარე საქმიანობას;

- განვითარების ბიზნეს-პროცესები. ამ ჯგუფში განიხილავენ:

ორგანიზაციის საქმიანობის სრულყოფისა და განვითარების ბიზნეს-პროცესებს;

ბიზნეს-პროცესები, რომელთა მიზანს წარმოადგენს გრძელვადიან პერსპექტივაში მოგების მიღება პროცესული მიდგომის თეორიაში შეიძლება იყოს გამოყოფილი ბიზნეს-პროცესების შემდეგი ციკლი, რომელიც შედგება სამი ეტაპისაგან:

1. პროცესის დამუშავება. ამ ეტაპზე ხდება პროცესების აღწერა, პროცესების მფლობელების განსაზღვრა და პროცესების საწყისი სრულყოფა;

განვიხილოთ ბიზნეს-პროცესის დამუშავების თანმიმდევრობა. თავდაპირველად, კომპანიის თანამშრომლებისგან უნდა შეიქმნას პროექტის სამუშაო გუნდი. ჩვეულებრივ, ერთი გუნდი საკმარისი არ არის. მაშინ მის საქმიანობისათვის ქმნიან კიდევ დროებით ჯგუფს, რომელიც იქმენა კონკრეტული ბიზნეს-პროცესის კლიენტების და მომწოდებლების ქვეგანყოფილებიდან, რომლებიც უზრუნველყოფენ შესასვლელებს, გამოსასვლელებს და ბიზნეს-პროცესის რესურსებს.



იმისათვის, რომ გავიგოთ, როგორ ფუნქციონირებს სისტემა და დავაგროვოთ არსებული გამოცდილება, ჯერ იწერენ როგორ ფუნქციონირებს პროცესი რეალობაში. უნდა გვახსოვდეს, რომ აღწერის მიზანს წარმოადგენს კავშირის გამოვლენა სამეწარმეო მოქმედებებს შორის, და არა წვრილმანი ინფორმაციის ფიქსაცია. ამიტომაც, ბიზნეს-პროცესის აღწერა უნდა იყოს სტანდარტიზებული ფორმებისა და რუკების საშუალებით.

ბიზნეს-პროცესის აღწერის დროს რეკომენდირებულია თანმიმდევრული მიახლოვების მეთოდის გამოყენება. ბიზნეს-პროცესის აღწერის დასრულებისას რეკომენდირებულია მისი გაუმჯობესების სამუშაოს ჩატარება (მოქმედებების ციკლის განმეორება მისაღები შედეგის მიღებამდე).

ბიზნეს-პროცესის აღწერაში შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი განაყოფები:

ბიზნეს-პროცესის სტანდარტული ფორმა,

ბიზნეს-პროცესის რუკა.

ბიზნეს-პროცესის მარშრუტები;

ბიზნეს-პროცესის მატრიცები;

ბიზნეს-პროცესის ბლოკ-სქემა;

ბიზნეს-პროცესის შეპირისპირების აღწერა;

ბიზნეს-პროცესის დამხმარე აღწერა;

ბიზნეს-პროცესის გაშლილი აღწერა;

ბიზნეს-პროცესის დოკუმენტირება;

ბიზნეს-პროცესის მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების განსაზღვრა;

ბიზნეს-პროცესის შესრულების რეგლამენტირება;

2. პროცესის შესრულება. ოპტიმიზირებული პროცესების დანერგვა ყოველდღიურ საქმიანობაში და მათი შესრულება ძალიან ხშირად მოითხოვს პროცესების ავტომატიზაციას სხვადახვა კლასის ინფორმაციული სისტემების გამოიყენებით;

3. მწარმოებლურობის კონტროლი და პროცესების შეფასება. ამ ეტაპზე ხორციელდება პროცესების შედეგიანობის მაჩვენებლების შეგროვება და მათი დაგეგმილისაგან გადახრის ანალიზი .

ბიზნეს-პროცესების კონტროლის ქვეშ გულისხმობენ სამუშაოების შემდეგ ეტაპებს:

- შედეგიანობის მაჩვენებლების და "კონტროლის წერტილების" განსაზღვრას პროცესებში;
- შედეგიანობის მაჩვენებლების მონიტორინგს;
- მონიტორინგის შედეგების ანალიზს;
- ფაქტიური და გეგმიური მაჩვენებლების შედარებას და გადახრის მიზეზების ძებნას.

ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა:

შემოწმდეს, რომ ბიზნეს-პროცესების ნაწილების შესრულების დაგეგმილი დრო ნამდვილად სრულდება (და რამდენად კარგად სრულდება);

განისაზღვროს ბიზნეს-პროცესების ნაკლოვანებები, აღმოჩენილ იქნას, სად არის შესაძლებელი სუსტი ადგილების წარმოქმნა და სამუშაო რიტმიდან ამოვარდნების წარმოშობა;

ბიზნეს-პროცესების ისეთი ადგილების აღმოჩენა, სადაც არსებობს პოტენციური შესაძლებლობები დროის ეკონომიისათვის და დანახარჯების შესამცირებლად;

შემოწმდეს, ნამდვილად შეესაბამება თუ არა ბიზნეს-პროცესების შესაძლებლობები შესასრულებელი სამუშაოების მოცულობას;

შემოწმდეს დანახარჯების რეულური დონის შესაბამისობა დაგეგმილთან;

დავწრმუნდეთ, რომ ბიზნეს-პროცესებისათვის დაგეგმილი იყო რესურსების საჭირო რაოდენობა.

ყველა ეს ამოცანა მიმართულია ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებაზე, რაც მოითხოვს პროცესების ავტომატიზებული კონტროლის თანამედროვე მექანიზმებს. საბოლოო ჯამში, მართვის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ გამოყენებული იყოს შესაბამისი ინსტრუმენტალური საშუალებები უწყვეტი გაზომვისათვის, ხარისხის და ბიზნეს-პროცესების შედეგიანობის შესაფასებლად, რისი უზრუნველყოფაც ხდება ინფორმაციული სისტემების საშუალებით წინასწარ დადგენილი შედეგიანობის საკვანძო მაჩვენებლების საშუალებით (KPI – Key Performance Indicators).

ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობის მართვის პროცესში მიღებული შედეგების საფუძველზე კომპანიებს შეუძლიათ განსაზღვრონ ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესების ხარისხი, რომელიც მხარდაჭერილია ინფორმაციული სისტემების მიერ.

### **3.1.3. ბიზნეს-პროცესების გამოყოფის პრინციპები**

ბიზნეს-პროცესები - ეს არის საქმიანობის ძირითადი სეგმენტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დამატებული ღირებულების და პროდუქციის შექმნას. ყველა ბიზნეს-პროცესი (მათი ერთობლიობა) უნდა ფარავდეს საწარმოს მთელ საქმიანობას.

ბიზნეს-პროცესების გამოყოფისას გამოიყენებენ შემდეგ პრინციპებს:

1. საწარმო (ბიზნესი) წარმოადგენს მიმდევრულ-პარალელურად ურთიერთდაკავშირებული ბიზნეს-პროცესების სისტემას. ბიზნეს-პროცესები წარმოადგენენ მიმდევრულ-პარალელურად

ურთიერთდაკავშირებული ბიზნეს-ამოცანებს. ბიზნეს-ამოცანების გადაჭრა ქმნის პროდუქტს (დამატებულ ღირებულებას);

2. ნებისმიერი ბიზნეს-პროცესს, ბიზნეს ამოცანას აქვს გამოყენებადი რესურსების (მატერიალური, ინფორმაციული, შრომითი და სხვა) შემავალი ნაკადი;

3. ნებისმიერ ბიზნეს-პროცესს, ბიზნეს-ამოცანას აქვს შესასვლელების გამოსასვლელებად გარდაქმნის თავისი შიდა წესები, ალგორითმები, კანონები და ტექნოლოგია;

4. ბიზნეს-პროცესებს, ბიზნეს-ამოცანებს გააჩნიათ გამომსასვლელი ნაკადი;

5. კავშირები ბიზნეს-პროცესებს შორის რეალიზებულია როგორც კავშირები ბიზნეს-ამოცანებს შორის;

6. ბიზნეს-პროცესებს აქვთ ეფექტიანობის მაჩვენებლების სისტემა (ბიზნეს-პროცესის გაზომვადობა);

7. ბიზნეს-პროცესები მიმდინარეობენ დროში;

8. ბიზნეს-პროცესებს, ბიზნეს-ამოცანებს ყავთ შემსრულებლები და მფლობელები;

9. თითოეული ბიზნეს-პროცესი შეიძლება შედგებოდეს ქვეპროცესებისაგან. ბიზნეს-პროცესის და ქვეპროცესის ცნებები განსაზღვრავენ მდოლოდ მათ ურთიერთდამოკიდებულებას (ჩაბუდების დამოკიდებულება), მაგრამ ექვივალენტურები არიან. საბოლოო ჯამში, ბიზნეს-პროცესების შემადგენლობის განსაზღვრის დროს გადაიჭრება ყველა ქვეპროცესის განსაზღვრის ამოცანა.

10. ბიზნეს-ამოცანების გადაჭრა ხორცილდება მრავალი ფუნქციის შესრულებით. ბიზნეს-ფუნქცია განიხილება როგორც დაქვემდებარებული ელემენტი ბიზნეს-ამოცანის მიმართ. ფუნქციის შესრულების შედეგები არ წარმოადგენენ დამოუკიდებელ ფასეულობას, ამიტომაც ის გამოუსადეგარია საწარმოს ეკონომიკური და საწარმოო მაჩვენებლების სრულყოფისათვის.

პროცესულ-ამოცანებრივ მართვის ტექნოლოგია შეიძლება იყოს განხილული როგორც პროდუქტების მართვის პროცესულ-პროდუქციული ტექნოლოგია, რომელიც წარმოადგენს ფასეულობას საწარმოს საქმიანობაში.

ბიზნეს-ამოცანების რაოდენობა გაცილებით უფრო მცირეა, ვიდრე ბიზნეს-ფუნქციების რაოდენობა, ამიტომაც ბიზნეს-ამოცანები უფრო გამოსადეგია მართვის ელემენტის სახით.

ბიზნეს-ამოცანების გამოყოფა ინფორმაციულ სისტემას ორიენტაციას უკეთებს ქვეამოცანების რეალიზაციაზე, ამიტომაც პროცესულ - ამოცანებრივი მიდგომა ბიზნეს-პროცესების და ბიზნეს-ამოცანების გამოყოფის დროს გამოიყენებს შემდეგ პრინციპებს:

1. ბიზნეს-პროცესებისა და ბიზნეს-ამოცანების შემადგენლობის სისრულის პრინციპი;
2. თითოეული ბიზნეს-პროცესის და ბიზნეს-ამოცანის შიგთავსის დეტერმინირებულობის (განსაზღვრულობის) პრინციპი;
3. ნორმალიზებულობის პრინციპი (ბიზნეს-პროცესებისა და ბიზნეს-ამოცანების გადაკვეთების არ არსებობა);
4. ბიზნეს-პროცესების დაკავშირებულობის პრინციპი, ანუ ბიზნეს-პროცესის სულ ცოტა ერთი კავშირის არსებობა სხვა ბიზნეს-პროცესებთან;
5. ავტონომურობის პრინციპი (ბიზნეს-პროცესებისა და ბიზნეს-ამოცანების ლოგიკური დასრულებულობა);
6. რესურსების მოცულობის პრინციპი (რესურსების გამოყენება);
7. პროდუქტიულობის პრინციპი (გამოსასვლელი პროდუქტის არსებობა);

8. დინამიურობის პრინციპი (შემოსასვლელი რესურსების, შიდა წესების, ალგორითმების, კანონების, ტექნოლოგიების, და შესაბამისად, გამოსასვლელი პროდუქტის ცვალებადობა დროში).

ასეთ ნაირად საწარმოს ბიზნეს-პროცესების გამოიყოფა საწარმოს საქმიანობის ყველა სეგმენტისათვის და ბიზნეს-ამოცანები - საქმიანობის ძირითადი პროდუქტების მიხედვით.

ბიზნეს-პროცესების გამოსაყოფად შეიძლება იყოს გამოყენებული პირდაპირი და უკუ ნაკადების მეთოდი (მატერიალური და ინფორმაციული).

მატერიალური ნაკადების მოდელი იძლევა საშუალებას, გამოიყოს ბიზნეს-პროცესების ერთი ჯგუფი, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალურ წარმოებასთან. ინფორმაციული ნაკადების მოდელი იძლევა საშუალებას გამოიყოს ბიზნეს-პროცესების სხვა ჯგუფი, რომელიც დაკავშირებულია მმართველობით საქმიანობასთან.

### **3.1.4. ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგი**

ჩვენ შეგვიძლია გადავიდეთ წარმოების დახასიათებაზე ინფორმაციული ნაკადებისა და სისტემის დახასიათებით.

როგორც ცნობილია, ინფორმაციული ნაკადები - ეს არის ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილება საწარმოს ერთი თანამშრომლიდან მეორესთან ან ერთი ქვეგანყოფილებიდან მეორეში. ინფორმაციულ ნაკადებთან მუშაობის მიზანს წარმოადგენს საწარმოს მუშაობის ოპტიმიზაცია.

ინფორმაციული ნაკადების სისტემა - წარმოადგენს ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილებების ერთობლიობას, რომელიც გვაძლევს

საშუალებას განხორციელდეს რაიმე პროცესი, მოხდეს გადაწყვეტილების რეალიზაცია. ყველაზე ზოგადი ინფორმაციული ნაკადების სისტემა - ეს არის ინფორმაციის ნაკადების ჯამი, რომელიც აძლევს საშუალებას საწარმოს განახორციელოს საფიანსნო-სამეურნეო საქმიანობა.

როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, ბიზნეს-პროცესების მართვაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ კონტროლინგს. ინფორმაცია, რომელიც გროვდება კონტროლინგის სისტემაში მისი დამუშავებისა და ანალიზის მიზნით, უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს: ის უნდა იყოს დროული (ინფორმაცია დანახარჯების, ამოგების, მოგების შესახებ უნდა შემოდიოდეს მაშინ, როდესაც აზრი აქვს მის ანალიზს), ჭეშმარიტი (იმისათვის, რომ არ ვკარგოთ დრო მის შემოწმებაზე), რელევანტური (არსებითობა), სარგებლიანი (ინფორმაციის გამოყენების ეფექტი უნდა ფარავდეს მის მოძიებაზე გაწეულ ხარჯებს), სრული (არ უნდა იყოს გამოტოვებები), გასაგები ხასიათის (ინფორმაცია არ უნდა მოითხოვდეს დამატებით ძალისხმევას გაშიფრვისათვის), უნდა შემოდიოდეს რეგულარულად [29].

იმისათვის, რომ შესრულდეს ეს მოთხოვნები ინფორმაციისადმი, თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ კონტროლინგის სისტემაში, უნდა ერკვეოდნენ ინფორმაციულ ნაკადებში, რათა არ იყოს ინფორმაციის დუბლირება, ინფორმაცია მიეწოდებოდეს ადრესატს და არ მოითხოვდეს დაზუსტებებს.

კონტროლინგის ინფორმაციული ნაკადების სისტემა ორგანულად უნდა იყოს ჩაშენებული საწარმოს ინფორმაციული ნაკადების სისტემაში, წინააღმდეგ შემთხვევაში მოხდება საწარმოს თანამშრომლების მიერ კონტროლინგის სისტემის უარყოფა, რომელიც თავს მოახვიეს მათ.

ხშირად საწარმოს ინფორმაციული ნაკადების სისტემა მუშაობს ცუდათ (დოკუმენტები ცუდათ მოძრაობენ, ზოგადად, არავინ აგებს პასუხს დოკუმენტზე). ამ შემთხვევაში აზრი არ აქვს კონტროლინგის ქვესისტემის ჩაშენებას, რომელიც კარგად უნდა მუშაობდეს, იმ სისტემაში, რომელიც თავად ცუდათ მუშაობს. კონტროლინგის სისტემის დანერგვის სამუშაოების

ფარგლებში საჭიროა საწარმოს ინფორმაციული ნაკადების მთელი სისტემის გადაკეთება და ოპტიმიზაცია. და ბოლოს, არსებობს ბუღალტერიის და სხვა საფინანსო- ეკონომიკური სამსახურების ავტომატიზაციის ამოცანა. თუ მივიღებთ გადაწყვეტილებას ფაქტიური ინფორმაციის შეგროვების შესახებ კვირაში ერთხელ (იმის მაგივრად, რომ ეს მოხდეს თვეში ერთხელ), მაშინ ქვეგანყოფილებები უბრალოდ ფიზიკურად ვერ მოასწრებენ ინფორმაციის დამუშავებას და კონტროლინგის სამსახურში მის წარდგენას, რომელიც თავის მხრივ ვერ მოასწრებს მონაცემების დაგროვებას მთელი საწარმოს მიხედვით, ამიტომაც კონტროლინგის სამუშაოები უნდა იყოს ავტომატიზებული.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა კონტროლინგის სამსახურისა - საწარმოს ამონაგებისა და დანახარჯების შესახებ ინფორმაციის ოპერატიული მიღების უზრუნველყოფაა. ხელმძღვანელებისათვის ამ ამოცანის გადაჭრის დრო შეზღუდულია კონკრეტული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობით სიტუაციის გამოსასწორებლად. მოცემულ დროში უმრავლეს საწარმოებებში დაგეგმვისა და აღრიცხვის ძირითადი პერიოდი - არის თვე. კონტროლინგის სამსახურის ამოცანაა - ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელებს ინფორმაციით უფრო ხშირად, ვიდრე თვეში ერთხელ. იმისათვის, რომ დაგროვდეს ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ და მიღებულ იქნას ბალანსი ყოველდღიურად, საჭიროა პრინციპიალურად ახალი აღრიცხვის ავტომატიზაციის დონე.

განვიხილოთ დანახარჯების ძირითადი ელემენტები, რომელთა მიხედვითაც უნდა შეგროვდეს ინფორმაცია:

- მასალები და მცირეფასიანია და სწრაფცვლადი საგნები ;
- ხელფასი;
- ელექტროენერგია, გაზი, წყალი;
- ამორტიზაცია;
- გარე ორგანიზაციების მომსახურება;
- ცეხების მიერ ერთმანეთის მომსახურება.



კონტროლინგის არსი დამალულია საწარმოს სტრატეგიაში. თუ არსებობს სტრატეგია, მაშინ მისი მიზნების მიღწევას შემოწმებისას იყენებენ კონტროლინგის ინსტრუმენტებს. თუ სტრატეგიული გეგმები არ მუშავდება, მაშინ კონტროლინგი არ გამოიყენება.

მონაცემთა შეგროვების ორგანიზება კონტროლინგისათვის ხორციელდება სპეციალური ანგარიშების საშაულებით. კონტროლინგის სამსახურის თანამშრომლები განსაზღვრავენ საჭირო ინფორმაციის მოცულობას, წერილობით აფიქსირებენ ისეთ მონაცემებს, როგორც არის:

- რა უნდა იყოს შეტყობინებული;
- როგორ უნდა იყოს შეტყობინებული;
- ვინ ატყობინებს;
- როდის უნდა მოხდეს შეტყობინება;
- რა მიზნებისთვის ხორციელდება ინფორმაციის შეტყობინება.

კონტროლინგის დანერგვა ეფუძნება კონტროლინგის დამუშავებულ ინსტრუმენტებს, რომელიც დაფუძნებულია სტრატეგიულ მიდგომაზე:

- დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების სისტემა;
- საწარმოს და სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების მიხედვით მარჟინალური შემოსავლის განსაზღვრის მეთოდიკა;
- პროდუქციის სახეობების, პასუხისმგებლობის სფეროების მიხედვით თვითღირებულების გაანგარიშების მეთოდები;
- ანგარიშგების სისტემები და მათი მიღების გრაფიკი;
- რესურსების, პროდუქციის სახეობების, კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენების გაანგარიშების მეთოდები;
- სამეურნეო და საფინანსო საქმიანობის ანალიზი;
- გადახრების განსაზღვრის და მათი კლასიფიკაციის მეთოდები;
- ავტომატიზებულ სისტემაში მათი დამუშავების მეთოდები.

კონტროლინგის სისტემის შემუშავება ხორციელდება ეტაპობრივად დაწყებული საწარმოს სტრატეგიის განსაზღვრით დამთავრებული სისტემის აგებით. დაპროექტების პირველი ეტაპი გულისხმობს კონტროლინგის ფუნქციების ფორმირებას საწარმოს მართვის უმაღლეს დოეზე.

კონტროლინგის სამსახურის ფუნქციები საკმაოდ ფართოა და მოიცავენ ისეთ ძირითად მიმართულებებს, როგორც არის:

- დანახარჯების ნორმირება,
- ნორმისაგან გადახრის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე ღონიშმიებების შემუშავება მუშობის გაუმჯობესების მიზნით,
- ფასწარმოქმნის პროგნოზირება
- საწარმოს განვითარების ტენდენციების ანალიზი,
- სამეურნეო და კომერციული სიტუაციების პროგნოზირება მუშაობის პირობების შეცვლასთან დამოკიდებულებაში,
- მართვის განსხვავებული დონეების მიზნების კოორდინაცია საწარმოს საერთო მიზნის მისაღწევად,
- საწარმოს საფინანსო მდგომარეობის თვალყური.

კონტროლინგის სამსახურის ძირითადი ამოცანებია:

- ვიწრო ადგილების ლიკვიდაცია, რომლებიც განისაზღვრება დაგეგმვის, აღრიცხვის, ანალიზის, კონტროლის და ოპერატიული და სტრატეგიული მეთოდების გამოყენების მონაცემების საფუძველზე;
- იმ შედეგის მიღების ორიენტაციაზე, რისთვისაც იქმნება დაგეგმვის, რესურსების გამოყენების შესახებ ინფორმაციის დაგროვების, ანალიზისა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების სისტემა.

კონტროლინგი ასრულებს საწარმოს შიდა კონტროლის ფუნქციას, განსაზღვრავს მისი ცალკეული ქვეგანყოფილების მუშაობის ეფექტიანობას.

კონტროლინგი ანხორციელებს მართვის აპარატის სერვისულ მომსახურებას უზრუნველყოფს რა მას ინფორმაციით, რომელიც საჭიროა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

თუ კონტროლი არის მართვის ერთერთი ფუნქცია, კონტროლინგი არის - საწარმოს მართვის ეფექტიანი მართვის და კონკურენტულ პირობებში მისი ხანგრძლივი არსებობის უზრუნველყოფის კონცეფციაა.

ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე ეფექტიანი არის პროცესების კონტროლინგის ორგანიზება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით [30,31], რაც იძლევა საშუალებას ავტომატურ რეჟიმში შეგროვდეს დიდი რაოდენობის შედეგიანობის საკვანძო მაჩვენებლები (KPI) და გამოყენებული იყოს ანალიზის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდები. ამ დროს შესაძლებელია ორი მიდგომა კონტროლის სისტემის ორგანიზებისადმი ინფორმაციული სისტემების გამოყენებით:

ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგის ფუნქციონალური ჩამენება ორგანიზაციის ინფორმაციულ სისტემაში;

სპეციალიზირებული ინფორმაციული სისტემების გამოყენება ბიზნეს-პროცესების კონტროლისათვის და მათი ინტეგრაცია წარმოების მართვის ინფორმაციულ სისტემებთან.

გადაწყვეტილება კონკრეტული ვარიანტის შერჩევასთან დაკავშირებით უნდა იყოს მიღებული "ფუნქციონალი - ხარისხი-ღირებულება" სტანდარტული შეფარდებიდან გამომდინარე. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ სპეციალიზირებულ სისტემებს გააჩნიათ უფრო სრულყოფილი მექანიზმები პროცესების კონტროლისათვის. სპეციალიზირებული ინფორმაციული სისტემების საშუალებით შესაძლებელი ხდება პროცესების სხვადასხვა მახასიათებლების შეგროვება, ისეთების როგორც არის: დრო, ხარისხი, ღირებულება და სხვა. გარდა ამისა გროვდება პროცესების მონაცემები, რომელბიც შეიძლება მიმდინარეობდეს ინფორმაციული სისტემების განსხვავებულ კლასებში:

- MRP (Manufacturing Recourse Planning) - კომპანიის საწარმოო რესურსების მართვის სისტემები საწარმოო რესურსების დაგეგმვის ავტომატიზაციისათვის;

- ERP (Enterprise Resource Planning) - წარმოების კომპლექსური მართვის სისტემები კომპანიის შიდა ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაციის, სტანდარტიზაციისა და ოპტიმიზაციისათვის, საფინანსო და მატერიალური-ტექნიკური რესურსების დაგეგმვისათვის, საფინანსო-საბუღალტრო ანგარიშგების მომზადება და ანალიზისათვის;
- CRM (Customer Relations Management) – აღრიცხვისა და დამკვეთებთან ურთოიერთობების მართვის ავტომატიზაციის სისტემები;
- SCM (Supply Chain Management) – მიწოდების ჯაჭვების მართვის ავტომატიზაციის სისტემები
- და სხვა ტიპის სისტემები.

ზემოთ აღნიშნული სისტემებიდან მონაცემების მიღება ხორციელდება სპეციალური აგენტების - ადაპტერების საშუალებით, რომლებიც უერთდება სისტემებს და რომლებიც აგროვებენ საჭირო ინფორმაციის პროცესების მიხედვით.

ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი კონტროლინგისათვის ინფორმაციული სისტემები უნდა ფლობდნენ შემდეგ შესაძლებლობებს:

უნდა შეეძლოთ მოიძიონ და დააგროვონ მონაცემები საწარმოს სხვადასხვა მართვის ინფორმაციული სისტემებიდან;

უნდა იძლეოდნენ საშუალებას მარტივად ჩატარდეს ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობის შეფასება აქტუალური შედეგიანობის კვანძოვანი მაჩვენებლების საფუძველზე;

უნდა ასრულებდნენ მაჩვენებლების ანალიზს ტრენდული ანალიზისა და სტატისტიკური განაწილების საშუალებით;

უნდა ასახავდნენ ბიზნეს-პროცესების კვანძოვანი მაჩვენებლების ისტორიას წინა პერიოდებთან შედარების მიზნით;

უნდა ახდენდნენ კვანძოვანი მაჩვენებლების განხილვასა და ანალიზს განსხვავებული ხედვის წერტილებიდან გადაწყობადი ფილტრების გამოყენებით;

უნდა უჭერდნენ მხარს კვანძოვანი მაჩვენებლების დაგეგმვას;

ავტომატურად უნდა უშვებდნენ ავარიულ გაფრთხილებებს, თუ კვანძოვანი მაჩვენებლების მნიშვნელობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება დაგეგმილი მნიშვნელობებისაგან;

უნდა აერთიანებდნენ განსხვავებულ გაზომვად პარამეტრებს გადახრების წყაროების მოსაძებნად;

უნდა იძლეოდნენ საშუალებას კვანძოვანი მაჩვენებლების ნაკრებები სწრაფად გარდაიქმნას სხვადასხვა ანგარიშებში.

### **3.2. ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ტექნოლოგიის გამოყენება მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ასამაღლებლად**

თუ კომპანიას გააჩნია ბიზნეს-საქმიანობის ფორმალიზებული აღწერა, მაშინ შესაძლებელია ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ჩატარება (ABC - Activity Based Costing). თუ მივუსადაგებთ თითოეულ ფინქციას მის ღირებულებას, მაშინ შესაძლებელია იქნება შემდეგი სახის ანალიზის ჩატარება [32,33,34]:

- დანახარჯების კვევა ფუნქციების მიხედვით, აგერთვე უფრო ძვირი ფუნქციების გამოვლენა, პირველ რიგში მათი სრულყოფის მიზნით ;
- იმ ფუნქციონალური მიმართულებების განსაზღვრა, რომელთა მიხედვით უნდა განხორციელდეს საწარმოს საქმიანობა დამოუკიდებლად, და რომელთა მიხედვით უნდა იყოს გამოყენებული გარე საწარმოებების სერვისი, ან მოხდეს ამ ორივე ხერხის კომბინაცია გარკვეული პროპორციით;

- ბიზნეს-პროცესების ღირებულებითი მოდელირების ჩატარება , რითაც განისაზღვრება ბიზნეს-პროცესის სტრუქტურა ყველაზე ოპტიმალური ღირებულებით.

კიდევ ერთ მნიშვნელოვან კრიტერიუმს, რომლითაც ხასიათდება ფუნქცია, ან ბიზნეს-პროცესი, გარდა ღირებულებისა არის მოცემული ფუნქციის ან ბიზნეს-პროცესის შესრულების დრო, მაგალითად, თუ ერთ კომპანიაში საქონლის გადატვირთვის დროს 10-20% მეტია, ვიდრე კონკურენტ-კომპანიაში, მაშინ ამ კომპანიამ შეიძლება საკმაოდ სწრაფად დაკარგოს თავისი ბაზრის წილი, თუ მისი პროდუქტები და მომსახურება არ სარგებლოს სხვა კონკურენტუნარიანი უპირატესობებით: ღირებულება, გადახდის პირობები, ხარისხი, სერვისი და მომსახურება გაყიდვის შემდეგ და სხვა. ამიტომაც, ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი დროითი დანახარჯების გამოყენებით მნიშვნელოვნად ზრდის მეთოდის შესაძლებლობებს. ზოგადად ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ჩატარების დროს ერთდროულად გამოიყენებენ ღირებულებით და დროით დანახარჯებს, რომელბიც ზოგ შემთვევაში შეიძლება იყოს ურთიერთდაკავშირებული. მაგალითად, თუ რომელიმე ფუნქციის შესრულების დროს გამოიყენება შრომის დროითი ანაზღაურება და არ გამოიყენება სხვა სახის რესურსები, მაშინ მოცემული ფუნქციის ღირებულება უდრის მისი შესრულების დროს გამრავლებული გადახდის ტარიფზე.

ზოგადი ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ჩატარების შედეგად მუშავდება ბიზნეს-პროცესის ოპტიმალური სტრუქტურა პარამეტრების ოპტიმალური სიმრავლით - დროისა და ღირებულების. ამ დროს ოპტიმალური ან სასურველი სიმრავლე პარამეტრების განისაზღვრება კომპანიის სტრატეგიული მიზნებით

მმართველობითი აღრიცხვის ერთერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მზა და დაუმთავრებელი პროდუქციის თვითღირებულების და ასევე კლიენტების განსხვავებული ჯგუფების და ბაზრის სეგმენტების

მომსახურების ღირებულების გააანგარიშება. მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე ორგანიზაციის მენეჯერები იღებენ მნიშვნელოვან მმართველობით გადაწყვეტილებებს კომპანიის პროდუქტებისა და რესურსების სტრატეგიის შერჩევაში.

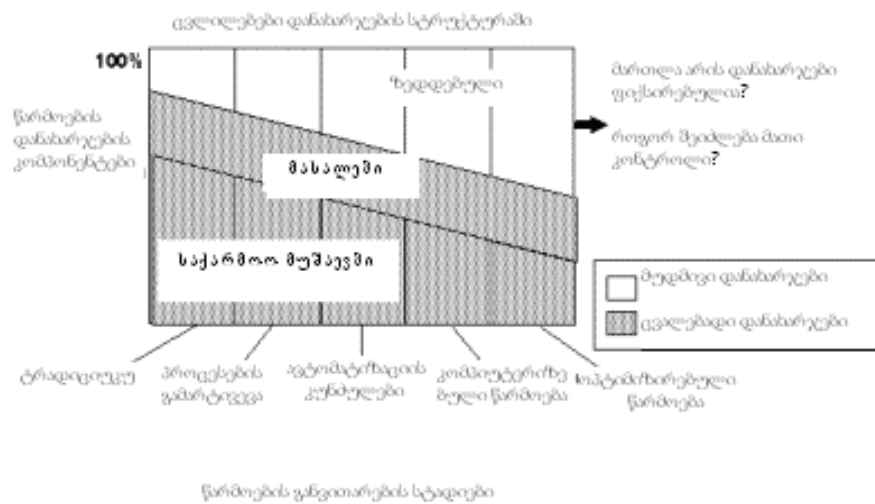
ტრადიციული საბიუჯეტო მიდგომები ოპერირებენ საქმიანობის პროცესში გამოყენებული რესურსების (მასალები, ხელფასი, ელექტროენერგია, არენდა და ა.შ.) ღირებულებით. პროდუქციის, დეტალების და კლინეტების თვითღირებულების დათვლისას დახარჯული რესურსების ღირებულება ნაწილდება აღრიცხვის ობიექტების მიხედვით. პირდაპირი დანახარჯები მასალაზე და შრომაზე მარტივად გადანაწილდება მარტივი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის გამო მათ და აღრიცხვის ობიექტებს შორის. სირთულეები წარმოიშვება ზედდებული დანახარჯების გადატანის დროს.

ზედდებული ხარჯების განაწილება ტრადიციულ ფინანსურ მიდგომაში დაფუძნებულია განაწილების სხვადასხვა ბაზების გამოყენებაზე (მოცულობა, მარჟინალური მოგება, ადამიან-საათები, მანქანა-საათები, კილოვატ-საათები, ფართობი და ა.შ.). დანახარჯების პროპორციული განაწილების გამოყენება ნებისმიერ ზემოთხსენებულ ბაზასთან მიმართებაში წარმოადგენს მიახლოებას და ამახინჯებს აღრიცხვის ობიექტის ჭეშმარიტ თვითღირებულებას, მაგრამ თავის მხრივ არის ყველაზე მარტივი და მოხერხებული მეთოდი მმართველობითი, ფინანსური და ბუღალტრული აღრიცხვის დროს.

რეალურად, კომპანიის საქმიანობაში ყოველთვის არსებობს არაპროპორციული ხარჯების შთანთქმა სხვადასხვა პროდუქტების მიერ. ყველაზე მოცულობითი არის პროდუქტები უმცირესი მოცულობით და ყველაზე დიდი სირთულით მთელი პროდუქციის ჯგუფიდან. ტრადიციული ფინანსური მეთოდების გამოყენების დროს ისინი არ არიან სათანადოდ შეფასებულები მოცემული პროდუქტების ჯგუფიდან. და პირიქით, ყველაზე ნაკლებს მოითხოვენ პროდუქტები დიდი მოცულობით

და ნაკლები სირთულით, ტრადიციული ფინანსური მეთოდების გამოყენებით ისინი რჩებიან გადამეტებულად შეფასებულები. ამ დროს თვითრურებულების დამახინჯება არის პროპორციული ზედდებული დანახარჯებისა ხარჯების საერთო სტრუქტურაში.

სიმართლე რომ ვთქვათ, ბოლო დროს კომპანების ავტომატიზაციის გათვალისწინებით და მათ მიერ ბიზნესის მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით ზედდებული დანახარჯების წილი ხარჯების მთელს სტრუქტურაში იზრდება და მოცემული მომენტისათვის შედარებადია პირდაპირი დანახარჯების ოდენობასთან (ნახ. 14)



ნახ 14. მართვის თანამედროვე ტექნიკის დანერგვასთან ერთად დანახარჯების სტრუქტურის შეცვლა

შესაბამისად იზრდება თვითღირებულების დამახინჯები, რომლიც გამოითვლება ტრადიციული საბიუჯეტო მიდგომების საფუძველზე, რის შედეგადაც კომპანიამ შეიძლება გამოუშვას რეალურად საზარალო



პროდუქტები და მომსახურება, და წარმოდგენა არ ქონდეს ამის შესაებ არაზუსტი, მმართველობითი აღრიცხვის გამო.

მოცემულ შემთხვევაში უვარი უნდა ითქვას ზედდებული დანახარჯების პროპორციულ გადანაწილებაზე და გამოყენებული უნდა იყოს გადანაწილების უფრო რთული კორექტული მოდელები - მოდელები, რომლებიც დაადგენენ მიზეზობრივ-შედეგობრივ კავშირს ხარჯებსა და პროდუქტებს შორის.

ზედდებული დანახარჯების განაწილების ყველაზე კორექტული სქემები შეიძლება იყოს მიღებული ორგანიზაციის ფუნქციონალური საქმიანობის აღწერის საფუძველზე, კონკრეტულად, ბიზნეს-პროცესების დეტალური აღწერის საფუძველზე. ამ დროს ხორციელდება თითოეული ფუნქციის დანახარჯების გაანგარიშება, რაც სრულდება მის მიერ დახარჯული რესურსების და მისი შესრულების დროის შესწავლის საფუძველზე. ამის მერე განისაზღვრება თითოეული ფუნქციის წილი თითოეული პროდუქტის შექმნაზე ან მოცემული კლიენტის მომსახურებაზე, რის საფუძველზედაც პროდუქტების, დეტალების და კლიენტების თვითღირებულება გამოითვლება.

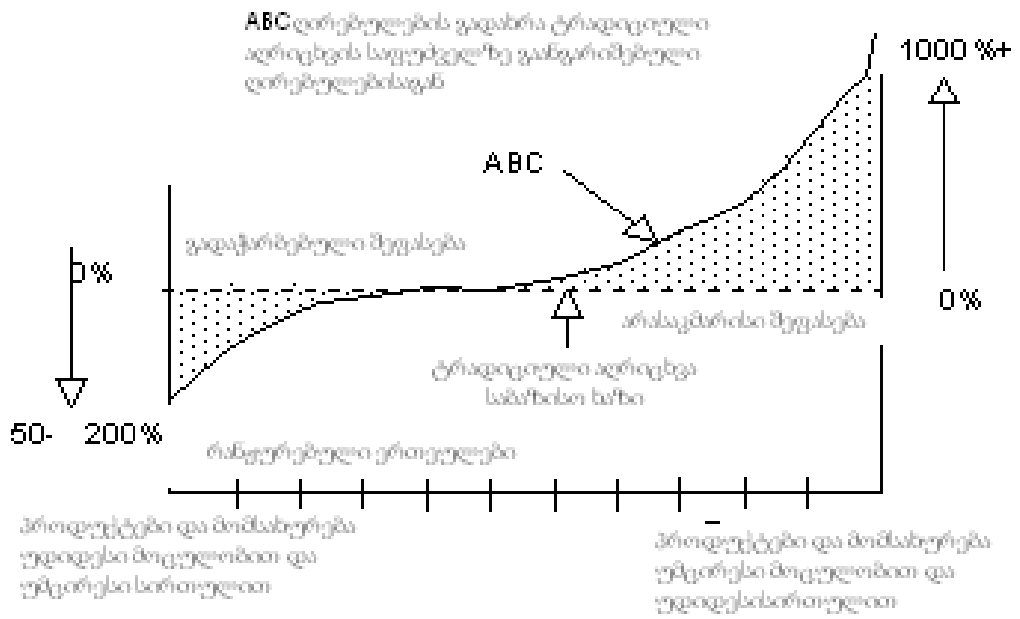
ასეთ მიდგომას თვითღირებულების კალკულირებისადმი უწოდებენ თვითღირებულების საოპერაციო გაანგარიშებას. (ნახ.15). მისი გამოყენების დროს პროდუქტების და კლიენტების თვითღირებულების დამახინჯები განისაზღვრება ფორმალიზაციის და ბიზნეს-პროცესების აღწერის სიზუსტით, ფუნქციების ღირებულების შეფასების სიზუსტით და ასევე აღრიცხვის ობიექტებზე ფუნქციის ღირებულების გადანაწილების სიზუსტით.

ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმ ფაქტს, რომ ტრადიციული ფინანსური მიდგომის დროს ჯამური ზედდებული დანახარჯები არ მახინჯდება, წარმოებს მხოლოდ თვითღირებულების გადანაწილება ჯგუფებს შორის უმცირესი მოცულობის და უდიდესი სირთულით - ბოლომდე არა შეფასებულ ჯგუფსა და უდიდესი მოცულობით და უმცირესი

სირთულით - გადაფასებულ ჯგუფსა და როგორც ეგ ასახულია სურ. იმ შემთხვევაში, როდესაც ფასწარმოქმნა კომპანიაში წარმოებს თვითღირებულება+ დანამატი, მეთოდით, მაშინ ბოლომდე არ შეფასებული პროდუქტების ჯგუფის მიხედვით შეიძლება ადგილი ქონდეს ზარალს, ხოლო ზედმეტად შეფასებული ჯგუფის მიხედვით დაბალი ბრუნვა გაყიდვის მომატებული ფასის გამო და იმის გამო, რომ კონკურენტებს, რომლებიც ანგარიშობენ თვითღირებულებას კორექტული ხერხით, ფასები აქვს უფრო დაბალი.

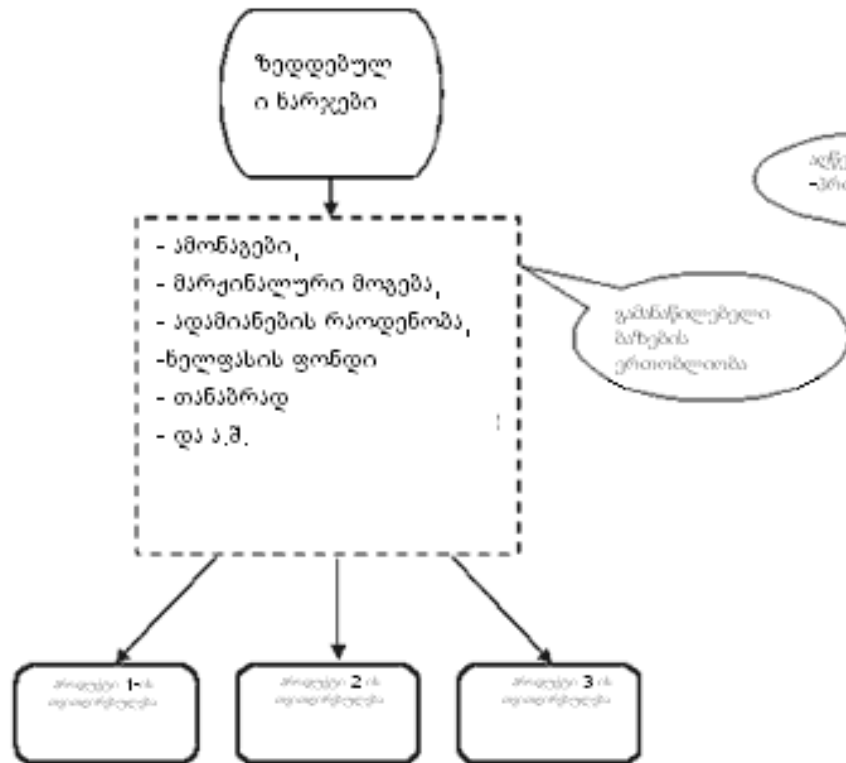
უნდა მიექცეს ყურადღება იმ ფაქტს, რომ ტრადიციული ფინანსური მიდგომის დროს ჯამური ზედდებული დანახარჯები არ ამახინჯებს უბრალოდ ხდება თვითღირებულების გადანაწილება შემდეგ ჯგუფებს შორის: უმცირესი მოცულობის და უდიდესი სირთულის - სათანადოდ არ შეფასებული ჯგუფის და მეტი მოცულობის - ზედმეტად შეფასებული ჯგუფის, როგორც ეს ასახულია ნახ. 15-ზე.

ნახ.16-ზე ნაჩვენებია სხვაობა ტრადიციულ აღრიცხვასა და საოპერაციო თვითღირებულების კალკულაციას შორის ბიზნეს-პროცესების გათვალსწინებით და ჩვენებით.

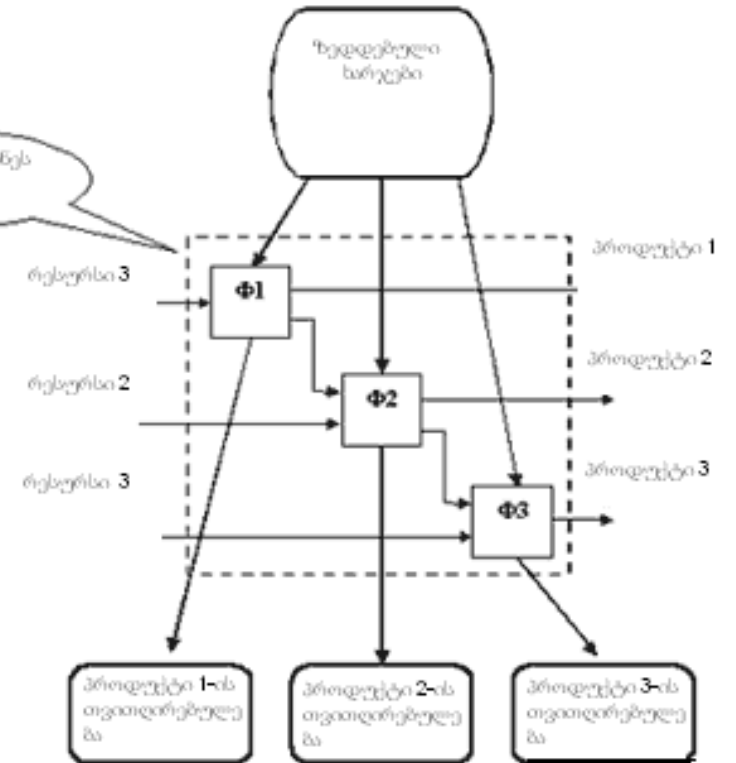


ნახ 15. ტრადიციული ფინანსური მიდგომის დროს თვითღირებულების დამახინჯების ეფექტი

ტრადიციულ საფინანსო მიდევომებზე დაფუძნებული თვითღირებულების კალკულირება



თვითღირებულების საოპერაციო განგარიშება



ნახ 16. ტრადიციული აღრიცხვისა და საოპერაციო თვითღირებულების კალკულირების შორის განსხვავება

### 3.3. ბიზნეს-პროცესების კონტროლინგის სისტემის შემუშავება

თუ ჩვენ გავითვალისწინებთ, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციები თავისი წარმოშობით უნდა უმაღლოდენ შრომის დანაწილებას, კერძოდ კი საერთაშორისო შრომის დანაწილებას, აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ თანამედროვე მართვა ეყრდნობა პროცესზე ორიენტირებულ მიდგომას. ანუ დღეს მართვა უნდა ეყრდნობოდეს ბიზნეს-პროცესებს. ბიზნეს-პროცესების სისტემა მოიცავს ბიზნეს-პროცესის შემუშავებას, რეალიზაციას და კონტროლინგს.

როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, ერთერთ უმთავრეს ქვესისტემას საწარმოს მართვაში წარმოადგენს კონტროლინგის სისტემა. ობიექტს წარმოადგენს ტრანსნაციონალური კორპორაცია, მათ მართვაში და ზოგადად თანამედროვე პროცესულ მართვაში წარმატებულად გამოიყენება ERP სისტემები, მაგრამ ისინიც კი ვერ უძრუნველფოფენ სათანადო კონტროლინგის სისტემა.

ამიტომაც მოცემული ნაშრომის მიზანს, პირველ რიგში, წარმოადგენს კონტროლინგის სისტემის არქიტექტურის შემუშავება ტრანსნაციონალური კორპორაციისათვის. ჩვენ შეგვიძლია ავღნიშნოთ, რომ კონტროლინგის სისტემა უნდა მოიცავდეს სამი ტიპის საშუალებებს: ხარჯების კონტროლინგს, შედეგების კონტროლინგსა და ეფექტიანობის კონტროლინგს. აქედან გამომდინარე, პირველ რიგში, დასმულია ამოცანა - კონტროლინგის საშუალებების არქიტექტურის შემუშავება.

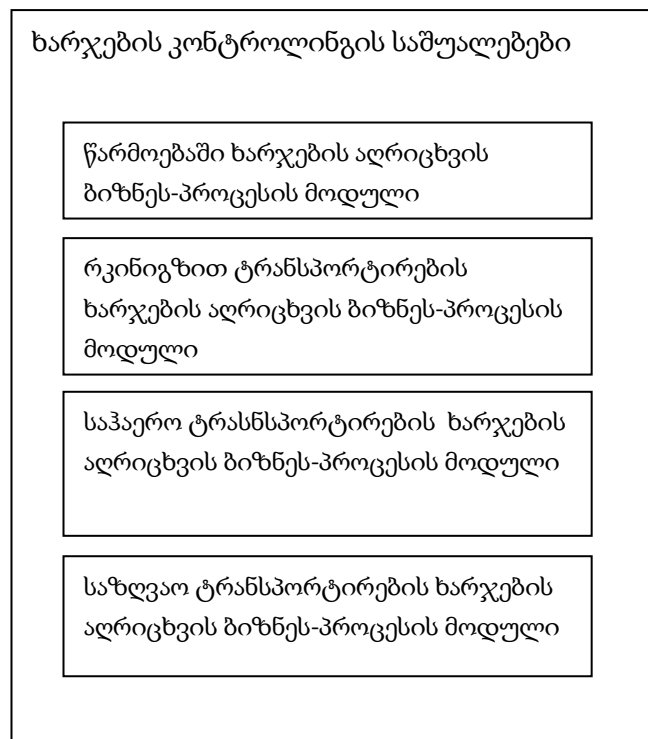
შემდეგი ამოცანა მდგომარეოს ბიზნეს-პროცესის ინფორმაციული ნაკადების სისტემის შემუშავებაში ტრანსნაციონალური კორპორაციის დანახარჯების მოდულისათვის.

და ბოლოს, შემუშავდეს მოდელი ტრანსფერული ფასების ოპტიმიზაციისათვის.

მოდელი უნდა შემუშავდეს იმის გათვალისწინებით, რომ კორპორაცია აწარმოებს რესურსების ტრასპორტირებას, პოდუქციის გამოშვებას, პროდუქციის ტრასპორტირებასა და რეალიზაციას [35,36,37,38]

### 3.3.1 კონტროლინგის სისტემის არქიტექტურის შემუშავება

როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, კონტროლინგი უნდა მოცავდეს სამ კომპონენტს: ხარჯების, შედეგების და ეფექტიანობის კონტროლინგი.

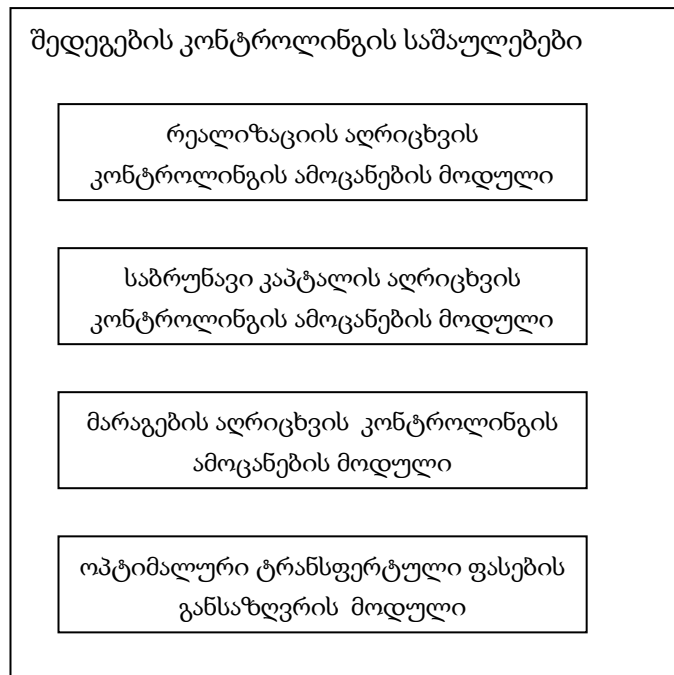


ნახ 17. ხარჯების კონტროლინგის არქიტექტურა

თუ ჩვენ განვიხილავთ კონტროლინგის შემუშავებას ხარჯებისათვის, აუცილებლად უნდა იყოს აღრიცხული ხარჯები წარმოების პროცესში და ტრანსპორტირების დროს.

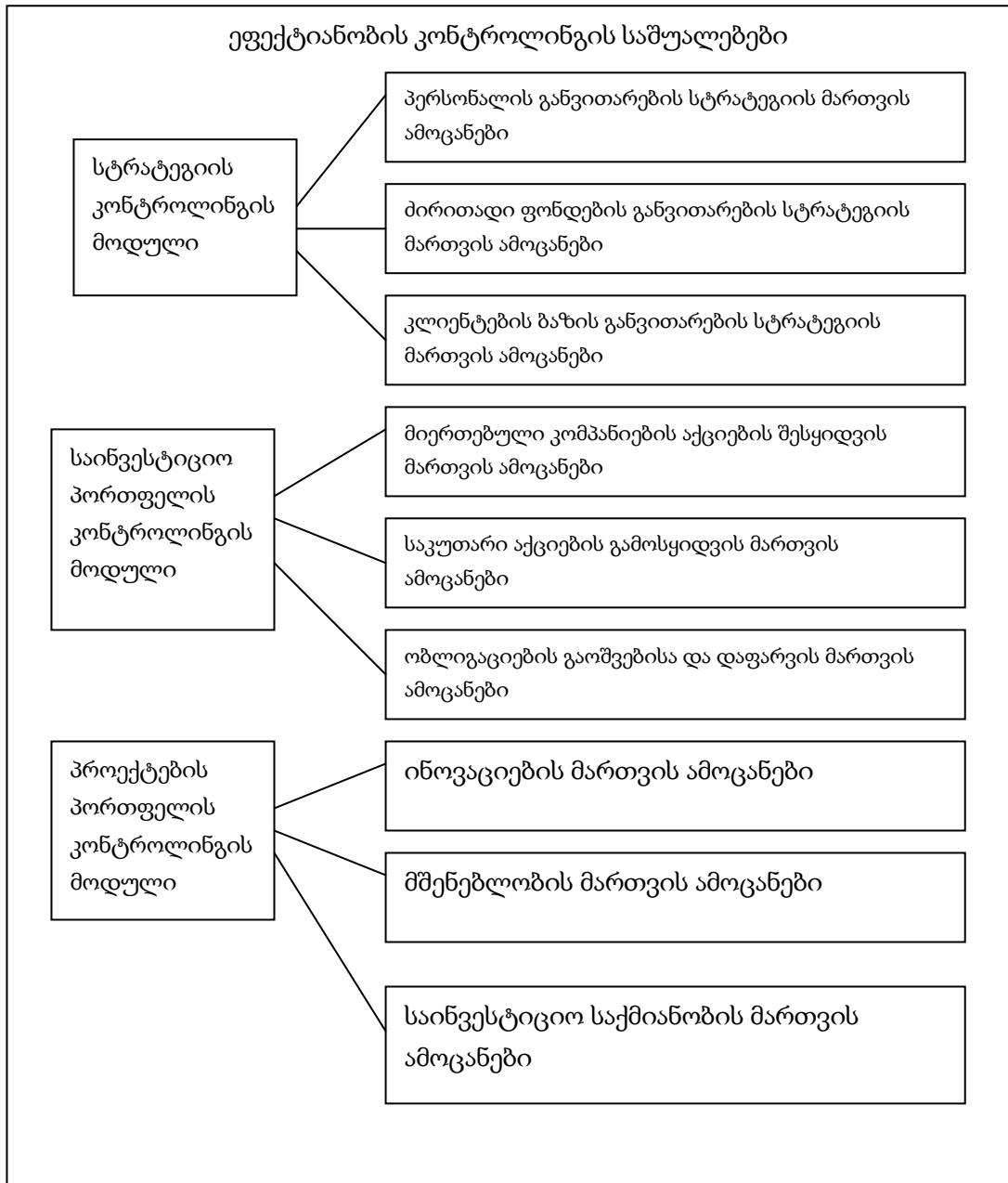
თუ გავითვალსწინებთ, რომ საქმე გვაქვს ტრანსნაციონალურ კორპორაციასთან, რომელსაც თავის შემადგენელი წარმოებები შეიძლება ქონდეს განთავსებული სხვადასხვა ქვეყნებში, მაშინ უნდა გავითვალსწინოთ სხვადასხვა სახის ტრანსპორტი: სარკინიგზო, საავიაციო, სანაოსნო. ყოველივე აღნიშნულის გატვალსწინებით მივიღებთ

ხარჯების კონტროლინგის საშუალებებს (სურ.18.). ამასთან ერთად უნდა ავლნიშნოთ, რომ ხარჯების აღრიცხვა წარმოებს შესაბამის მოდულებში.



ნახ 18. შედეგების კონტროლინგი

ნახ.18-ზე წარმოდგენილია შედეგების კონტროლინგის სისტემის კომპონენტები. საჭიროა განმარტების მიცემა ტრანსფერტულ ფასებთან დაკავშირებით. ჩვენ უკვე რამდენჯერმე ავლნიშნეთ, რომ ტნკ-ს გლობალური ხასიათიდან გამომდინარე მათი მასალები, ნახევარფაბრიკატები, გამოშვებული პროდუქცია მუდმივად არის მოძრაობაში და კვეთს სხვადასხვა ქვეყნების საზღვარს, ამასთან დაკავშირებით უნდა იტყვას, რომ ფასის ფორმირებაში მონაწილეობს არა მარტო საზღვრის გადაკვეთის ღირებულება, არამედ სხვადასხვა ქვეყნების დამატებული ღირებულების გადასახადი და შესაძლოა, კიდევ სხვა სახის გადასახადი. აქედან გამომდინარე ტნკ-ს წინაშე დგას ტრანსფერტული ფასების ოპტიმიზაციის ამოცანა.

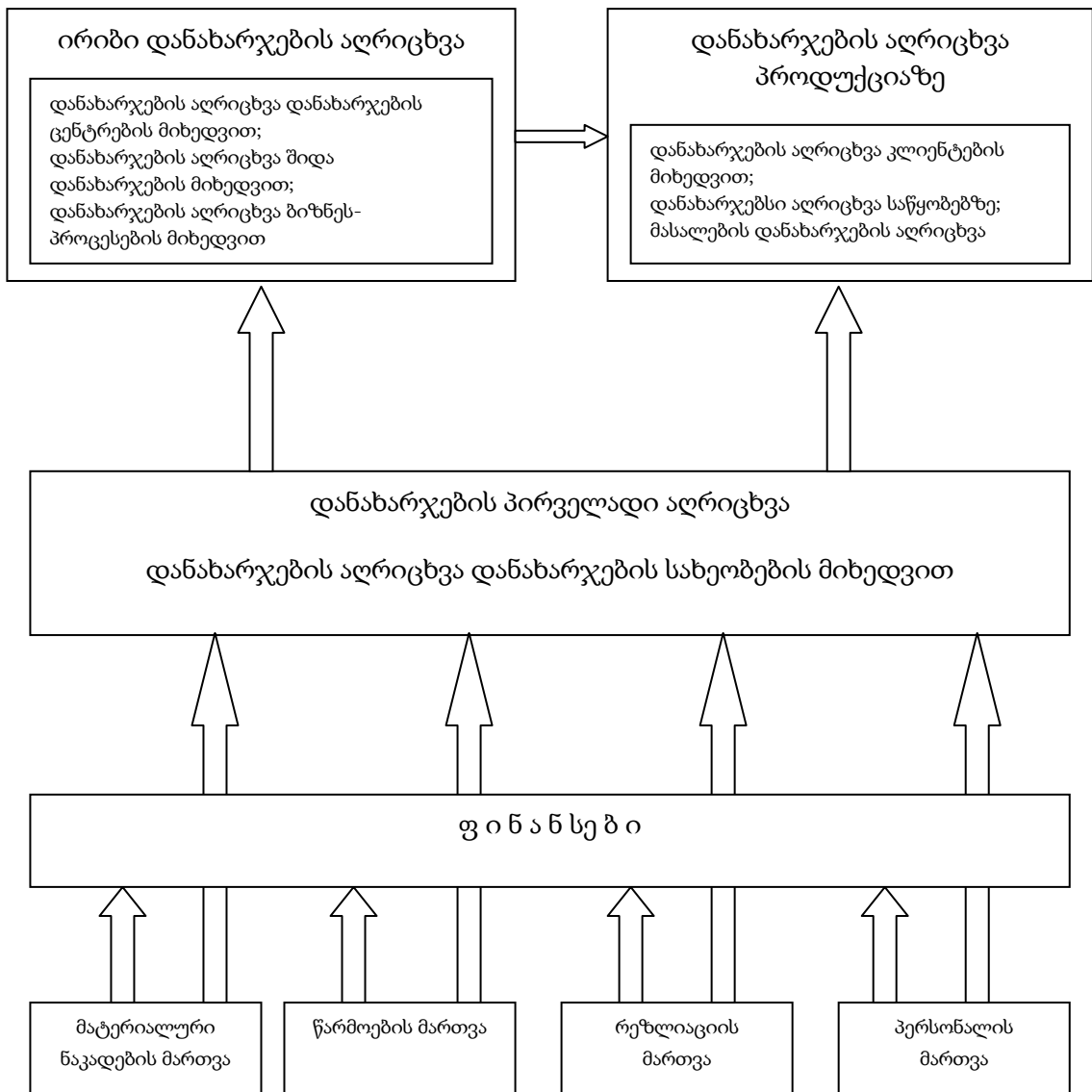


ნახ 19. ეფექტიანობის კონტროლინგის სტრუქტურა

### 3.3.2. ხარჯების აღრიცხვისათვის კონტროლინგის მოდელები

თავდაპირველად, წარმავადგენდ იმ ინფორმაციული ნაკადების მოდელს, რომელიც შეიძლება იყოს გამოყენებული დანახარჯების აღრიცხვის ბიზნეს-პროცესის აგების დროს (ნახ.20).





ნახ 20. ინფორმაციული ნაკადების მოდელი დანახარჯების აღრიცხვის პროცესში

შემდეგ მოცემულია ის მათემატიკური აპარატი, რომლითაც შესაძლებელია ჩატარდეს ხარჯების აღრიცხვის კონტროლი. ამ მიზნით უნდა ჩატარდეს შემდეგი პროცედურები.

$Y_{ab}$  ერთეულების ტრანსპორტირება მარშრუტით  $(X_a, X_b)$  ქმნის ხარჯების სიმრავლეს  $M_{ab}$  სიდიდეებით  $S_{bm}$ ,  $m \in M_{ab}$ . პროდუქტის  $Y_i$  ერთეულების დამუშავება  $X_i$  კვანძზე ქმნის სიმრავლეს  $L_i$  - ხარჯების სახეობების ხარჯების მნიშვნელობებით  $P_{il}$ ,  $l \in L_i$ .

იმისათვის, რომ შემოწმდეს ხარჯების ოდენობის სისწორე უნდა შემოწმდეს ხარჯების ბალანსის განტოლება (1).

ბალანსის განტოლების აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ გარკვეული პერიოდისათვის დანახარჯების ჯამი გამოყენებული სატრანსპორტო მარშრუტების მიხედვით უნდა უდრიდეს დანახარჯებს კონტრაქტების მიხედვით, სადაც განიხილება მომწოდებლების, მომხმარებლების და შიდა მოთხოვნების დანახარჯები.

$$\begin{aligned}
 & \sum_{k1 \in K1} \sum_{i | X_i \in X_{k1}} \sum_{l \in L_{i,k1}} P_{l,i,k1} + \sum_{k1 \in K1} \sum_{i | X_i \in X_{k1}} \sum_{j | (X_j, X_i) \in T_{k1}} \sum_{m \in M_{j,i,k1}} S_{m,j,i,k1} + \\
 & \sum_{k2 \in K2} \sum_{i | X_i \in X_{k2}} \sum_{l \in L_{i,k2}} P_{l,i,k2} + \sum_{k2 \in K2} \sum_{i | X_i \in X_{k2}} \sum_{j | (X_j, X_i) \in T_{k2}} \sum_{m \in M_{j,i,k2}} S_{m,j,i,k2} + \quad (1) \\
 & \sum_{k3 \in K3} \sum_{i | X_i \in X_{k3}} \sum_{l \in L_{i,k3}} P_{l,i,k3} + \sum_{k3 \in K3} \sum_{i | X_i \in X_{k3}} \sum_{j | (X_j, X_i) \in T_{k3}} \sum_{m \in M_{j,i,k3}} S_{m,j,i,k3} = \\
 & = \sum_{i | X_i \in X} \sum_{l \in L_i} P_{li} + \sum_{i | X_i \in X} \sum_{j | (X_j, X_i) \in T} \sum_{m \in M_{ji}} S_{m,j,i}
 \end{aligned}$$

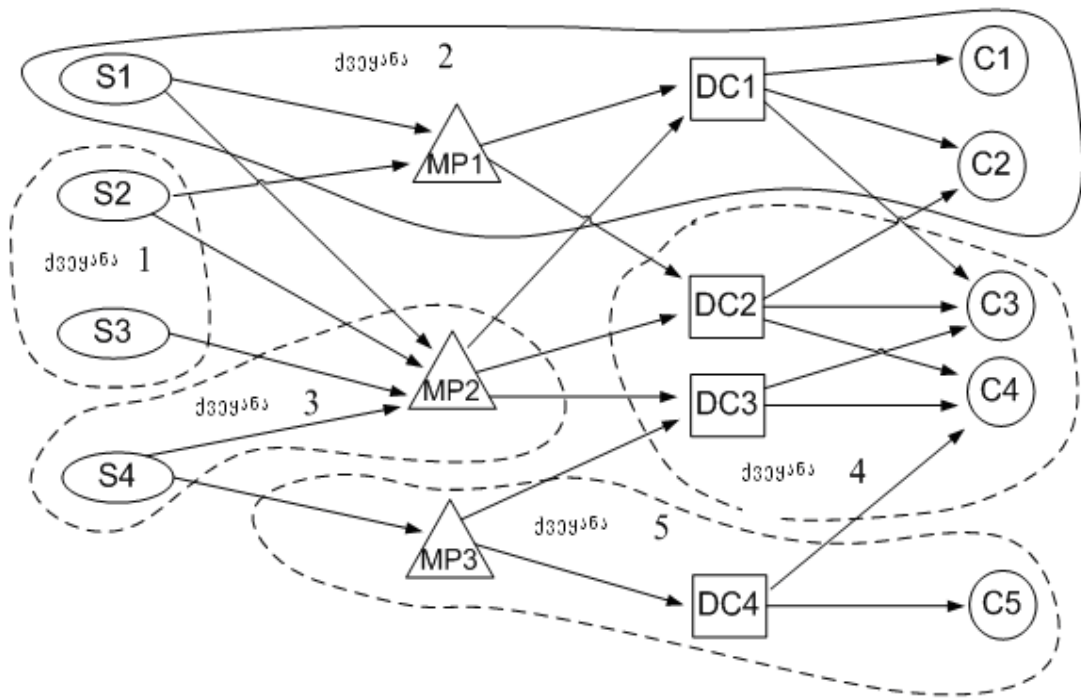
ბალანსის განტოლების დარღვევა ნიშნავს, რომ არ არის აღრიცხული ყველა დანახარჯი . ასეთი სიტუაცია უნდა გამოსწორდეს.

### 3.3.2. შედეგების კონტროლინგის მოდელის შემუშავება

იმისათვის, რომ მოხდეს მათემატიკური მოდელის შემუშავება, ჯერ უნდა ავაგოთ მიწოდების გლობალური ჯაჭვის სტრუქტურა, ვინაიდან ჩვენ საუბარი გვაქვს ტრანსნაციონალურ კომპანიებზე, რომლებიც მუშაობენ რამდენიმე ქვეყნის ტერიტორიაზე და აქვთ ფრიად რთული სტრუქტურა.

გლობალური მიწოდების ჯაჭვის მოდელი მოიცავს კომპანიებს ოთხ ტიპს: ნედლეულის და კომპონენტების მომწოდებლები – S (suppliers), საწარმოო ორგანიზაციებს – MP (manufacturing plants), გამანაწილებელ ცენტრებს– DC (distribution centers), ასევე მომხმარებლებს, რომლებიც დაჯგუფებულების არიან საბაზრო ზონებად– C (customers).

გლობალური მიწოდების ჯაჭვის სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახ.21.



ნახ 21. გლობალური მიწოდების ჯაჭვის სტრუქტურა

წარმოდგილ მოდელში გატვალისწინებულია დამატებული ღირებულების გადასახადი. ამისათვის მოწოდების ჯაჭვში უნდა იყოს შემიღებულია დამატებითი წინადადება: ყველა წარმოება, რომელიც განთავსებულია ერთ ქვეყანაში, არიცხავს დღგ-ს ერთიანი განაკვეთით იმპორტირებულ და გასაყიდ საქონელს, სამუშოებზე, მომსახურებაზე. არ იღება ყურადღებაში დაკლებული დღგ სოციალურ საქონელზე ან მზირე ბიზნესისათვის

ექსპორტული დაბეგვრის აღრიცხვისათვის მოდელში იგულისხმება, რომ ფასები დგინდება ერთნაირი ერთი საქონლის მომხმარებლებისათვის ერთი წყაროდან. შემოტავაზეებულია დაიყოს ფასები ტრანსფერტული აფასები თითოეული პოტენციალური ექსპორტიორისაგან (S, MP, DC) ორ ჯგუფად: მიმღებებისათვის იმავე ქვეყანაში და მიმღებებისათვის სხვა ქვეყნებში. ასევე შემოღებულია დამატებითი შეზღუდვა - მომხმარებლები, რმლებიც მიეკუტვნებიან ერთ საბაზრო ზონას, განთავსებულები არიან ერთ ქვეყანაში.

მიზნობრივი ფუნქცია მაქსიმიზაციას უკეთებს შიდა მომწოდებლების (S), საწარმოო ორგანიზაციების (MP) და განაწილების ცენტრების (DC) ერთობლივ მოგებას:

$$\sum_{i \in I'} z_i + \sum_{j \in J} z_j + \sum_{k \in K} z_k \quad (2)$$

### შეზღუდვები

სასაქონლო ნაკადების ჯამები სატრანსპორტო რეჟიმების მიხედვით

$$\begin{aligned} f_{ijr} &= \sum_{m \in M(i,j)} x_{ijmr} \quad \forall i \in I, j \in J(i), r \in R(i) \cap R(j) \\ f_{jkp} &= \sum_{m \in M(j,k)} x_{jkmp} \quad \forall j \in J, k \in K(j), p \in P(j) \\ f_{klp} &= \sum_{m \in M(j,k)} x_{klmp} \quad k \in K, l \in L(k), p \in P(k) \end{aligned} \quad (3)$$

შიდა მომწოდებლების მოგება

$$\begin{aligned} &\sum_{j \in J(i)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} (t_{ir} - PC_{ir} - ER_{ijr}) f_{ijr} - \sum_{j \in J(i)} \sum_{m \in M(i,j)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} IC_{ijmr} x_{ijmr} - \sum_{j \in J(i)} \sum_{m \in M(i,j)} y_{ijm} - FC_i = \\ &= z_i, \quad i \in I'. \end{aligned} \quad (4)$$

იმ საწარმოო დაწესებულებების მოგება, რომლებიც განთავსებული არიან ქვეყნებში, სადაც დაბეგვრა წარმოებს CIF კონტრაქტებით:

$$\begin{aligned} &\sum_{k \in K} \sum_{p \in P(j)} (t_{jp} - PC_{jp} - ER_{jkp}) f_{jkp} - \sum_{k \in K} \sum_{m \in M(j,k)} \sum_{p \in P(j)} IC_{jkmp} x_{jkmp} - \sum_{k \in K} \sum_{m \in M(j,k)} y_{jkm} - \\ &\sum_{i \in I'(j)} \sum_{m \in M(i,j)} y'_{ijm} - \sum_{i \in I'(j)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} (1 + DR_{ijr}) t_{ir} f_{ijr} - \sum_{i \in I'(j)} \sum_{m \in M(i,j)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} DR_{ijr} TC_{ijmr} x_{ijmr} - \\ &\sum_{i \in I''(j)} \sum_{m \in M(i,j)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} BC_{ijmr} (1 + DR_{ijr}) x_{ijmr} - FC_j = z_j, \quad j \in J^c \end{aligned} \quad (5)$$

გამანაწილები ცენტრების მოგება იმ ქვეყნებში, სადაც დაბეგვრა ხდება CIF კონტრაქტებით:

$$\begin{aligned} &\sum_{l \in L(k)} \sum_{p \in P} (SP_{lp} - HC_{kp} - ER_{klp}) f_{klp} - \sum_{l \in L(k)} \sum_{m \in M(k,l)} \sum_{p \in P} (TC_{klmp} + IC_{klmp}) x_{klmp} - \\ &\sum_{j \in J} \sum_{p \in P(j)} (1 + DR_{jkp}) t_{jp} f_{jkp} - \sum_{j \in J} \sum_{m \in M(j,k)} \sum_{p \in P(j)} DR_{jkp} TC_{jkmp} x_{jkmp} - \sum_{j \in J} \sum_{m \in M(j,k)} y'_{jkm} - \\ &FC_k = z_k, \quad k \in K^c \end{aligned} \quad (6)$$

დანახარჯების განაწილება ტრანსპორტირებაზე :

$$y_{ijm} = \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} TC_{ijmr} x_{ijmr}, \quad i \in I, j \in J(i), m \in M(i, j), \quad (7)$$

$$y_{jkm} = \sum_{p \in P(j)} TC_{jkmp} x_{jkmp}, \quad j \in J, k \in K, m \in M(j, k).$$

მომწოდებლების საწარმო სიმძლავრეები (S):

$$\sum_{j \in J(i)} \sum_{m \in M(i, j)} \sum_{r \in R(i) \cap R(j)} A_{ir} x_{ijmr} \leq CS_i, \quad i \in I. \quad (8)$$

საწარმო ორგანიზაციების საწარმო სიმძლავრეები (MP):

$$\sum_{k \in K} \sum_{m \in M(j, k)} \sum_{p \in P(j)} B_{ip} x_{jkmp} \leq CP_j, \quad j \in J. \quad (9)$$

მომხმარებლების შეკვეთები (C):

$$\sum_{k \in K(l)} \sum_{m \in M(k, l)} x_{klmp} \leq DEM_{lp}, \quad l \in L, p \in P \quad (10)$$

სპეციფიკაციების ერთობლიობა ყველა MP-ზე:

$$\sum_{k \in K} \sum_{m \in M(j, k)} \sum_{p \in P(j)} Q_p x_{jkmp} = \sum_{i \in S(r)} \sum_{m \in M(i, j)} x_{ijmr}, \quad j \in J, r \in R(j). \quad (11)$$

ნაკადის შენარჩუნების განტოლება DC-ზე:

$$\sum_{j \in J(p)} \sum_{m \in M(j, k)} x_{jkmp} = \sum_{l \in L(k)} \sum_{m \in M(k, l)} x_{klmp}, \quad k \in K, p \in P. \quad (12)$$

შეზღუდვები ტრანსფერტულ ფასებზე:

$$\underline{T}_{ir} \leq t_{ir} \leq \overline{T}_{ir}, \quad i \in I, r \in R(i), \quad \underline{T}_{ip} \leq t_{ip} \leq \overline{T}_{ip}, \quad j \in J, \quad (13)$$

$$p \in P(j).$$

შეზღუდვები უარყოფითობაზე:

$$x_{ijmr} \geq 0, \quad i \in I, j \in J(i), m \in M(i, j), r \in R(i) \cap R(j),$$

$$x_{jkmp} \geq 0, \quad j \in J, k \in K, m \in M(j, k), p \in P(j),$$

$$x_{klmp} \geq 0, \quad k \in K, l \in L(k), m \in M(k, l), p \in P, \quad (14)$$

$$y_{ijm}, y'_{ijm} \geq 0, \quad i \in I', \quad j \in J(i), \quad m \in M(i, j),$$

$$y_{jkm}, y'_{jkm} \geq 0, \quad j \in J, \quad k \in K, \quad m \in M(j, k),$$

$$z_i \geq 0, \quad i \in I', \quad z_j \geq 0, \quad j \in J, \quad z_k \geq 0, \quad k \in K.$$

## დასკვნები

1. შრომის დანაწილება – წარმოედგენს ისტორიულ პროცესს განცალკევებისა, გამტკიცების, ცვალებადობისა საქმიანობის ცალკეულ ნაირახეობებში, რომელიც მიედინება საზოგადოებრივ დიფერენცირების ფორმებში და რომელიც ახორციელებს სხვადასხვა სახის შრომით საქმიანობას;
2. შრომის დანაწილება ეკონომიკის განვითარების ბერკეტია, მისი წყალობით შეიქმნა სპეციალობები. მრავალი საუკუნის განმავლობაში კაცობრიობა წარმატებულად მართავდა წარმოებას შრომის დანაწილების დონეზე;
3. გამოყოფენ შრომის დანაწილების სახეობებს: ბუნებრივი, ტექნიკური და საზოგადოებრივ შრომის დანაწილება. საზოგადოებრივ შრომის დანაწილებას გააჩნია ფორმები: ზოგადი, კერძო, ცალკეული. საზოგადოებრივი შრომის დანაწილება მოიცავს ისეთ სახეობებს, როგორც არის ტერიტორიული და დარგორივი;
3. ტერიტორიული შრომის დანაწილების ნაირსახეობას წარმოადგენს საერთაშორისო შრომის დანაწილება;
4. გამოყოფენ შრომის დანაწილების შემდეგ დონეებს: შიდასაწარმოო, საწარმოებების მიხედვით, დარგის მიხედვით, დარგების ჯგუფების მიხედვით, ტერიტორიების მიხედვით, საერთაშორისო;
5. საერთაშორისო შრომის დანაწილების განვითარების შედეგს წარმოადგენს ტნკ;
6. ტრანსნაციონალურ კომპანიაში მოიაზრება საწარმო (ფინანსურ-სამრეწველო გაერთიანება), რომელსაც ეკუთვნის ან რომელიც აკონტროლებს იმ ქვეყნის ფარგლებს მიღმა არსებულ წარმოებისა და მომსახურების კომპლექსებს, სადაც ეს კორპორაცია ბაზირებული, სხვადასხვა ქვეყნებში ფილიალებისა და განყოფილებების ფართო ქსელით და ამა თუ იმ საქონლის წარმოებასა და გასაღებაში წამყვანი პოზიციით;
7. თანამედროვე წარმოება მათ შორის ტნკ იმართება ბიზნეს-პროცესების დონეზე;
8. ბიზნეს-პროცესების მართვაში ტნკ აქტიურად გამოიყენებენ სხვადასხვა სახის ინფორმაციულ სისტემებს, როგორც არის: MRP, ERP, CRM, SCM;
9. ERP სისტემები წარმატებულად უზრუნველყოფენ ბიზნეს-პროცესების დაგეგმარებას და აღრიცხვას, მაგრამ მათში არ არის რეალიზებული სრულად კონტროლინგის მექანიზმები;

10. ბიზნეს-პროცესების დონეზე წარმოების წარმატებული მართვისათვის უნდა შემუშავდეს კონტროლინგის სისტემა;
11. კონტროლინგის სისტემა შეიძლება მოიცავდეს სამ კომპონენტს: ხარჯების, შედეგების და ეფექტიანობის კონტროლინგს;
12. შემუშავებულია კონტროლინგის სისტემის არქიტექტურა;
13. ხარჯების კონტროლინგისათვის შემოთავაზებულია ინფორმაციული ნაკადების მოდელი;
14. ხარჯების აღრიცხვის სისწორის შესამოწმებლად შემოთავაზებული საბალანსო განტოლების გამოყენება;
15. შედეგების კონტროლინგისათვის შემოთავაზებულია გლობალური მიწოდებების ჯაჭვური სისტემა, რომელიც ასახავს ტნკ-ების სტრუქტურულ თავისებურებებს: მოიცავს მომწოდებლებს, წარმოებას, გამანაწილებელ ცენტრებს და მომხმარებლებს;
16. შედეგების კონტროლინგისათვის დამუშავებულია ოპტიმალური ტრანსფერტული ფასების გაანგარიშების მოდელი, რომელშიც გათვალისწინებულია სხვადასხვა სახის დაბეგვრა;
17. ტრანსფერტული ფასების ოპტიმიზაციის ამოცანის გადასაჭრელად შეიძლება იყოს გამოყენებული კვადრატული პროგრამირების მეთოდები.



## გამოყენებული ლიტერატურის სია

1. Управление современной компанией/ Под ред. Мильнера Б. и Лииса Ф. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 553.
2. Пол Милгром, Джон Робертс. «Экономика, Организация и Менеджмент», Санкт-Петербург, «Экономическая Школа», 2004
3. Аллен Р.Коэн «МВА по Менеджменту», Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2004
4. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоური. «Основы Менеджмента». Москва, «Дело», 2004, 720 стр.
5. Ричард Л.Дафт. Менеджмент. Перевод. Санкт-Петербург. Питер. 2002
6. Роджер Элдкорн. «Основы Менеджмента». Москва, «Финпресс», 1999
7. გ.ბალიშვილი, მ.თევდორაძე. შრომის განაწილების დახასიათება თანამედროვე საზოგადოებაში. პერიოდულ სამეცნიერო ჟურნალი "ინტელექტი", #3(35), 2009,თბილისი. 80-83 გვერდები.
8. Вильям Дж. Стивенсон. Управление производством. Перевод с английского. Москва. Издательство «Бином», 2002, 928 стр.
9. Шагурин С.В., Шимко П.Д. Экономика транснационального предприятия. Учебное пособие. Санкт-Петербург. 2008
10. М.Тевდორაძე, Г.Багишвили, Н.Лолашвили, Л.Лობჯანიძე. Особенности менеджмента транснациональных компаний. საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია "მართვის ავტომატიზირებული სისტემები და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები", საქართველო, თბილისი, სტუ, 20-22 მაისი 2011, მოხსენების თეზისები. 208 გვერდი.
11. Б.З. Мильнер. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. Издание второе, переработанное и дополненное. Москва. ИНФРА-М. 2000
12. გ.ბალიშვილი, მ.თევდორაძე, ნ.ლოლაშვილი, ლ.ლობჯანიძე, დ.აფციაური. ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზაციის თავისებურებანი. სტუ, შრომები მართვის ავტომატიზირებული სისტემები , #1 (14), 2013, თბილისი. 177-184 გვერდები.
13. მ.თევდორაძე, გ.ბალიშვილი, მ.გედევანიშვილი, ა.ბაჯიაშვილი, ნ.ლილაშვილი, გ.იოსელიანი. Роль информационных технологий в организации международного разделения труда и функционировании

- კორპორაციის. სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შრომები, #2(13), 2012, თბილისი. 203-209 გვერდი.
14. В.А.Грабауров. Информационные технологии для менеджеров. М.: Финансы и Статистика. 2002
  15. Ю.В.Бородякий, Ю.Г.Слободинский. Информационные технологии. Методы, процессы, системы. Москва. Радио и связь. 2004
  16. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. Москва, Издательство «ДМК Пресс», Москва, «АйТи», 2003, 224 стр.
  17. А.А. Садердинов, В.А.Трайнев. Построение комплексных программно-технических проектов интегрированных систем организационного управления. Москва. Маркетинг. 2001
  18. С.В.Сочнев, Г.С.Хулап. Технологии и системы информационного корпоративного управления. Москва, 2002
  19. Б.Г.Литвак. Экспертные технологии в управлении. Москва, Издательство «Дело», 2004, 400 стр.
  20. მ.თევდორაძე, გ.ბალიშვილი, ა.ბაჯიაშვილი, მ.გედევანიშვილი, გ.ოსელიანი. Проектирование организационных структур. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დაარსებიდან 90 წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია "21 საუკუნის მეცნიერებასა და ტექნოლოგიების განვითარების ძირითადი პარადიგმები. სტუ", 19-21-სექტემბერი, 2012 თბილისი, საქართველო. 470 გვერდი.
  21. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. «Математические методы и модели в управлении» . Изд. «Дело», Москва 2002г
  22. Трояновский В.М. «Математическое моделирование в менеджменте» Изд. «РДЛ», Москва 2003г.
  23. Г.Н.Смирнова, А.А.Сорокин, Ю.Ф.Тельнов. Проектирование экономических информационных систем. Москва. Финансы и статистика. 2003
  24. А.М.Вендров. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. Москва. Финансы и статистика. 2003
  25. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю., Барановская Т.П. «Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе». Изд. «Финансы и Статистика», Москва 2003г.

26. А.С.Гринберг, В.М.Шестаков. Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой. М.: Юнити. 2003
27. А.Ф.Горшков, Б.В.Евтеев, В.А.Коршунов, В.А.Титов, Е.Б.Фролов. Компьютерное моделирование менеджмента. Москва. Экзамен. 2004
28. М.Тевдორაძე, Г.Багишვილი, М.Гედევანიშვილი. Применение информационных технологий в управлении бизнес-процессами. საერთაშორისო-პრაქტიკული კონფერენცია "ეკონომიკური პოლიტიკა და ბიზნეს-პროცესების მართვა", 15-16 აპრილი 2011წ., სტუ, თბილისი საქართველო, თეზისები. 310 გვედრი.
29. С.Ю Щенников. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. Москва, «Ось-89», 2004, 288 стр.
30. А.С.Гринберг. И.А.Король. Информационные менеджмент. Москва. ЮНИТИ. 2003
31. А.В.Костров. Основы информационного менеджмента. Москва. Финансы и статистика. 2001
32. Ричард Томас. «Количественный Анализ Хозяйственных Операций и Управленческих Решений», Москва, «Дело и Сервис», 2003
33. Т.Дж.Уотшем, К.Паррамоу. Количественные методы в финансах. Москва, Юнити. 1999
34. Спивакова А.И., Фрадкина Е.К. Практикум по анализу финансово-хозяйственной деятельности. Ростов-на-Дону. Феникс. 2001
35. К.Х. Эльстер. «Введение в Нелинейное Программирование», Москва, «Наука», 1985
36. С.А. Ашманов. «Линейное Программирование», Москва, «Наука», 1981
37. Б.Банди. «Основы Линейного Программирования», Москва, «Радио и Связь», 1984
38. Brian D. Bunday. "Basic Linear Programming" "Edward Arnold", 1989
39. Акулич И.Л. «Математическое программирование». Изд. «Высшая Школа», Москва 1986
40. Г.И. Новиков, Э.И. Пермякова, В.Б.Яковлеву «Сборник Задач по Вычислительной Технике и Программированию», Москва, «Финансы и Статистика», 1991
41. И.Л.Акулич. «Математическое Программирование в Примерах и Задачах» , Москва, «Высшая Школа», 1986