

## საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული და სოციალური დინამიკა საქართველოში

ნინო მჭედლიშვილი

საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტის დოქტორანტი

[ninnimchedlishvili@gmail.com](mailto:ninnimchedlishvili@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-6758-7683>

DOI: 10.52340/splogos.2025.03.14

### აბსტრაქტი

სტატია განიხილავს სოციოკულტურულ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ საერთაშორისო ბიზნესის საქმიანობაზე საქართველოში. იგი აანალიზებს ქვეყნის ამჟამინდელ სოციოკულტურულ მდგომარეობას, მის სამომავლო პერსპექტივებსა და მასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს.

ეს თემა განსაკუთრებით აქტუალურია ბოლო დროს განვითარებული მოვლენების გათვალისწინებით, რამაც გააძლიერა საქართველოს მონაწილეობა გლობალურ ბიზნესსაქმიანობაში. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციები დღეს მნიშვნელოვან სირთულეებს აწყდებიან, უცხოური კომპანიების აქტიურობა საქართველოში და მათი მიერ შექმნილი ეკონომიკური სარგებელი სტაბილურად იზრდება.

სხვადასხვა კულტურისა და ეროვნების წარმომადგენელი ბიზნესპროფესიონალები აქტიურად მონაწილეობენ კულტურულ გაცვლებში. საერთაშორისო ბიზნესის დინამიკის სრულად გასაგებად, გადამწყვეტია სოციოკულტურის ცნების მკაფიოდ განსაზღვრა. სოციოკულტურა ხაზს უსვამს სხვადასხვა კულტურული კონტექსტის მქონე ინდივიდებს შორის განსხვავებას. კულტურული გაცვლის დროს, ღირებულებების, ქცევებისა და კულტურული პრაქტიკის ადაპტაცია და ტრანსფორმაცია გადამწყვეტ როლს თამაშობს ისევე, როგორც ახალი ტენდენციების გაჩენა, რომლებიც ყალიბდება გარემოს გავლენით.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული კულტურა, ბიზნესგარემო, საერთაშორისო ბიზნესი, კულტურათშორისი მენეჯმენტი, კორპორატიული კულტურის ევოლუცია

## Cultural and Social Dynamics of International Business in Georgia

Nino Mchedlishvili

PhD student, Faculty of Engineering, Economics, Media Technologies and Social Sciences

[ninnimchedlishvili@gmail.com](mailto:ninnimchedlishvili@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-6758-7683>

**Abstract**

The study investigates the sociocultural elements impacting international business operations in Georgia. It analyzes the current sociocultural landscape of the country, its prospects, and the associated challenges. This subject is particularly relevant, given recent developments that have strengthened Georgia's participation in global business activities. Although international organizations face considerable difficulties today, the presence and operations of foreign companies within Georgia, along with the revenue they generate, have been expanding rapidly. Business professionals from diverse nations, representing various cultural backgrounds, engage in cultural exchanges. To fully comprehend international business dynamics, it is crucial to clearly define the concept of socioculture. Socioculture highlights the variations among individuals from different cultural contexts. During cultural exchanges, the adaptation and transformation of values, behaviors, and cultural practices play a pivotal role, as do the emergence of new trends shaped by external environmental influences.

**Keywords:** Organizational culture, Business environment, International business, Cross-cultural management, corporate culture evolution

**კვლევის მიზანი და ამოცანები:** კვლევა მიზნად ისახავს კომპანიებზე მოქმედი სოციალურ-კულტურული ფაქტორების შესწავლას და მათი გავლენის შეფასებას ქართულ ორგანიზაციებზე. ამ მიზნის მისაღწევად, კვლევა ფოკუსირებული იქნება შემდეგ მიზნებზე:

- ✓ კულტურული კვლევების თეორიული საფუძვლების გამოკვლევა;
- ✓ ეროვნული სოციოკულტურული მოდელების გამოკვლევა;
- ✓ კორპორატიული კულტურის ისტორიული ევოლუციის ანალიზი;
- ✓ ბიზნესკულტურის განვითარების მიმოხილვა;
- ✓ გაანალიზდეს სოციალური კაპიტალის როლი საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ხელშეწყობაში.

**კვლევის ჰიპოთეზა:** საერთაშორისო ბაზრებზე მოქმედი ქართული საწარმოების წარმატებასა და ეფექტურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათი ადაპტაციის უნარი სოციალურ-კულტურულ ფაქტორებთან, მათ შორის, კულტურულ მრავალფეროვნებასთან, სოციალურ კაპიტალთან და განვითარებად ბიზნესპრაქტიკასთან. ორგანიზაციულ სტრატეგიებსა და სოციალურ-კულტურულ გარემოს შორის უფრო დიდი თანხვედრა აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას და ხელს უწყობს საერთაშორისო ბიზნესურთიერთობების გამარტივებას.

**კვლევის საგანი და ობიექტი:** კვლევა განიხილავს სოციალურ-კულტურულ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნეს-პრაქტიკაზე საქართველოში. კვლევის საგანს წარმოადგენს საერთაშორისო სფეროში ბიზნესის განვითარებასა და სოციალურ-კულტურული ფაქტორების გავლენის ანალიზი. კვლევის ობიექტებს წარმოადგენენ გლობალურ ბიზნესსაქმიანობაში ჩართული კერძო თუ სახელმწიფო კომპანიები.

**კვლევის მნიშვნელობა:** კვლევის მიგნებები და რეკომენდაციები ღირებულ მოსაზრებას მიაწოდებს მეწარმეებს, რაც მათ საშუალებას მისცემს უკეთ გაიგონ სოციალურ-კულტურული ფაქტორების როლი ბიზნესგარემოს ფორმირებაში. ეს ცოდნა ხელს შეუწყობს ბიზნესორგანიზაციული საქმიანობის საერთო ეფექტურობის გაუმჯობესებას.

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** საქართველო, როგორც ისტორიული და გეოგრაფიული გზაჯვარედინი, განეკუთვნება იმ ქვეყნების კატეგორიას, სადაც კულტურული მრავალფეროვნება და უნიკალური სოციალური დინამიკა განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე. გლობალიზაციის ეპოქაში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებისთვის კულტურული და სოციალური ფაქტორების გათვალისწინება.

მათი პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, იურიდიულ და კულტურულ ჩარჩოებში ჩასმა, საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვა ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე შიდა ბაზრებზე მუშაობა, ერებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებების გამო. ეს განსხვავებები მოიცავს კულტურული, საგანმანათლებლო და ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა დონეს. ასეთი გარემოებები წარმოადგენს კრიტიკულ განმსაზღვრელ ფაქტორებს, რომლებიც აყალიბებენ საერთაშორისო ბიზნესის დინამიკას, გავლენას ახდენენ მომგებიანობაზე, ხარჯებსა და დაკავშირებულ არაერთ რისკზე.

დღევანდელ სამყაროში, ბიზნესისთვის წარმატების მიღწევა დიდწილად დამოკიდებულია კულტურული გაგების შესაბამისობაზე ბიზნესსტრატეგიებთან. შეუძლებელია კომპანიების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა გლობალურ ბაზრებზე, კულტურული ვარიაციების განხილვის გარეშე. საერთაშორისო ბიზნესის მრავალფეროვნება გამომდინარეობს სხვადასხვა ერში არსებული განსხვავებული კულტურული ღირებულებებიდან.

სხვადასხვა საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მისაღწევად საჭიროა კულტურული მრავალფეროვნების ღრმა გააზრება და მისი გავლენა ბიზნესპრაქტიკაზე. კულტურული განსხვავებების აღიარება გადამწყვეტია გლობალურ ბიზნესგარემოში ეფექტური ოპერაციებისთვის, თუმცა კულტურა დინამიკურია და დროთა განმავლობაში ვითარდება. სოციო-კულტურული ფაქტორები მნიშვნელოვან გამოწვევებს უქმნის საერთაშორისო საწარმოებს. გამომდინარე იქიდან, რომ საზოგადოება იზრდება და ეკონომიკურად პროგრესირებს, ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს სხვადასხვა ელემენტზე, რომლებიც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს კულტურის ჩამოყალიბებაზე. საზოგადოებებს შორის კულტურული განსხვავება მომდინარეობს სოციალურ სტრუქტურებში, რელიგიებში, ენებში, საგანმანათლებლო სისტემებსა და პოლიტიკურ თუ ეკონომიკურ იდეოლოგიაში სხვადასხვაობიდან.

### სოციოკულტურული ფაქტორების გავლენა ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე საქართველოში

საქართველოს კულტურა, რომელიც მრავალსაუკუნოვან ისტორიას ეფუძნება, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბიზნესგარემოს ფორმირებაში. ქართული კულტურული ტრადიციები, როგორცაა სტუმართმოყვარეობა და მჭიდრო ოჯახური კავშირი, გავლენას ახდენს როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბიზნესთან ურთიერთობის პროცესზე.

მაგალითად, ქართულ ბიზნესკულტურაში პირადი ურთიერთობები და ნდობა ხშირად განიხილება, როგორც ფუნდამენტური ფაქტორები საქმიანი პარტნიორობისთვის. ეს მახასიათებელი შეიძლება იყოს გამოწვევა იმ საერთაშორისო კომპანიებისათვის, რომლებიც ძირითადად ფორმალური, კონტრაქტებზე დაფუძნებული მიდგომებით მუშაობენ.

ამჟამად, ორგანიზაციული მენეჯმენტის საფუძვლების განვითარება ხდება გარკვეული სოციოკულტურული ფაქტორების გავლენით. ცნობილია, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია მოქმედებს ერთ ან რამდენიმე კულტურულ გარემოში. ეს ხსნის სოციოკულტურული ფაქტორების, მათ შორის დამოკიდებულებების,

ტრადიციებისა და ცხოვრებისეული ღირებულებების მნიშვნელოვან გავლენას ორგანიზაციაზე. „სოციოკულტურული მიდგომა არის ცივილიზაციური განვითარების პარადიგმაში განვითარებული ცვლილების უნიკალური ასახვა: ინდუსტრიული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი ტექნოცენტრიზმიდან კულტურულ ცენტრიზმამდე, რომელზეც დაყრდნობა პოსტმატერიალური ფასეულობების მომავალი ცივილიზაციაა.“<sup>168</sup>

სოციალურ-კულტურული ფაქტორები მოიცავს:

1. სოციალური მდგომარეობა არის ინდივიდის ან ჯგუფის შედარებითი პოზიცია, რომელიც განისაზღვრება სოციალური და ბუნებრივი მახასიათებლებით, ასევე პრესტიჟისა და ძალაუფლების არსებობით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამჟამად საშუალო ფენის სოციალური სტატუსის გაზრდის შესაძლებლობები მინიმალურია<sup>169</sup>. მაღალი სტატუსით დაჯილდოებულ სუბიექტებს შორის არის ეგრეთ წოდებული „ჯგუფური ეგოიზმი“, რომელიც დაკავშირებულია ფინანსური ინტერესების დაცვასთან. ეს ფენომენი ხელს უწყობს სოციალური წინააღმდეგობების გამწვავებას. მაღალი სოციალური სტატუსის მფლობელებს ხშირად არ სურთ თავიანთ წრეებში შეუშვან ახალი პროფესიონალურად მომზადებული წარმომადგენლები საქმიანობის სხვადასხვა დარგში, რომლებსაც, გარდა პროფესიული ცოდნისა, აქვთ მართვის უნარებიც.
2. სოციალური სამართლიანობა – არის სოციალური ურთიერთობების შეფასება მორალური თვალსაზრისით. ასეთი შეფასება შეიძლება ახასიათებდეს არა მხოლოდ სოციალურ ურთიერთობებს, არამედ საზოგადოებასა და ინდივიდს შორის ურთიერთობასაც. „სოციალური სამართლიანობის“ კონცეფციას საკმაოდ ბუნდოვანი საზღვრები აქვს. გაითვალისწინეთ, რომ კონკრეტულ ჯგუფებშიც კი ხდება სამართლიანობის შესახებ განსხვავებული იდეების სინთეზი.
3. საზოგადოებრივი აზრი არის კონკრეტული საზოგადოების ცნობიერების გამოვლენის სპეციფიკური ფორმა, რომელიც ასახავს მისი წევრების უმრავლესობის დამოკიდებულებას მიმდინარე მოვლენებზე, რაც იწვევს საზოგადოების ინტერესსა და დისკუსიას. საბოლოო ჯამში, ასეთი მოსაზრება გამოხატულია სხვადასხვა სახის ღირებულებით განსჯაში ან მოცემული საზოგადოების წევრების მიერ შესრულებულ პრაქტიკულ ქმედებებში<sup>170</sup>. ჰეგელი ამ შემთხვევაში წერდა: „ფორმალური სუბიექტური თავისუფლება, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ

<sup>168</sup> Holcomb R., (2023), Cross-cultural management: Insights and innovations in international business, International Research Journal of Business and Management, 10(3), 37.

<sup>169</sup> Arnold M. L., Reichard A., Gutman K., & Westermann L., Cultural adaptation in educational tools for international business, American Journal of Management, 29(4), 691-700, 2020.

<sup>170</sup> Yuna T., Sanchez-Marco M. & Schewe F., Leveraging diversity: Strategic management in global teams, Journal of Cross-Cultural Research, 12(4), 210-225, 2022.

ცალკეული პირები, გამოხატავენ თავიანთ აზრს, განსჯას ზოგად საქმეებზე და იძლევიან რჩევებს, აისახება იმ თავსებადობაში, რომელსაც საზოგადოებრივი აზრი ჰქვია“. ინტერპერსონალური ურთიერთობების განვითარება, რომელიც დაფუძნდება სოციალურ კავშირებზე, არის ორგანიზაციული კულტურის არსი. ამ დებულებიდან გამომდინარე, საზოგადოებრივი აზრი მოქმედებს როგორც სოციალურ-კულტურული ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე და ასრულებს რამდენიმე ფუნქციას.

4. განათლების დონე; განათლება – ეს ფუნქცია ფარდობითია; განათლება თავისთავად არ იძლევა მაღალი ხელფასის ან სტატუსის გარანტიას, მით უმეტეს, ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებას. თუმცა, ბუნების, საზოგადოებისა და აზროვნების განვითარების კანონების შესახებ გარკვეული ცოდნის ხარისხს შეუძლია ინდივიდს თავისუფლება მისცეს. ადამიანს, რომელსაც შეუძლია გამოიყენოს ეს ცოდნა, შეუძლია მართოს სხვადასხვა პროცესი. თუმცა, ცოდნა არ არის მხოლოდ კულტურის დაგროვებისა და გადაცემის საშუალება. ცოდნის გამოყენება არის შემოქმედებითი ამოცანა, რომელიც წყდება ყოველ ჯერზე უნიკალურ სიტუაციაში.<sup>171</sup>

5. სოციალური კეთილდღეობა არის ფაქტორი, რომელზეც შეიძლება გავლენა იქონიოს არსებულ პოლიტიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში გარკვეული ცხოვრებისეული გეგმების, მისწრაფებებისა და მიზნების განხორციელების შესაძლებლობისა და წარმატების შეფასებებში. ადამიანის სოციალური კეთილდღეობა განსაზღვრავს მისი სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხს, რომლებიც გამომდინარეობს საზოგადოებაში არსებული სოციალური სარგებლის სისტემიდან, მათი წარმოებიდან და განაწილებიდან.

6. სოციალური დიფერენციაცია (განსხვავება) უზრუნველყოფს დონის თვალსაზრისით: ჩვენი საზოგადოება არ არის ერთგვაროვანი, შემოსავლის მხრივ და სხვაობა „მდიდარ“ და საშუალო ფენას შორის უფრო მაღალია, ვიდრე დასავლეთის ქვეყნებში. შესაბამისად, მატერიალურად ძლიერი ფენა აწესებს საკუთარ კულტურულ მახასიათებლებს, მათ შორის, ორგანიზაციულ კულტურაშიც. ორგანიზაციული კულტურა შეუთავსებელია მენეჯმენტის საგანზე ზეწოლის ნებისმიერ ფორმასთან, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი მიზნები ამართლებს ასეთ მეთოდებს<sup>172</sup>.

<sup>171</sup> Global Industry Leaders, (2023), Cultural intelligence in multinational companies: A roadmap for leaders, Harvard Business Review Insights, 2023.

<sup>172</sup> თარხნიშვილი ლ., (2006), საქართველო და თანამედროვე ღირებულებები: ქართული საზოგადოების ღირებულებები, ფონდი ღია საზოგადოება საქართველო, 2026.

ქვეყნის სოციალური სტრუქტურა ასევე გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებაზე. საქართველოს საზოგადოება არის ტრანსფორმაციულ პროცესში, რაც მოიცავს როგორც ტრადიციული ღირებულებების შენარჩუნებას, ისე თანამედროვე დასავლური სტანდარტების ათვისებას. ეს პროცესი ხშირად ქმნის წინააღმდეგობებს, მაგრამ ასევე ხსნის ახალ შესაძლებლობებს საერთაშორისო კომპანიებისთვის, რომლებსაც სურთ საქართველოში ინვესტირება.

არ შეიძლება უგულებელვყოთ, რომ თანამედროვე ქართული ორგანიზაციული კულტურა ჩამოყალიბდა „კლასიკური“ სამრეწველო-კონვეიერის წარმოების პირობებში და შესაბამისად, მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ქვეყნის ეკონომიკის „გარღვევის“ მოდერნიზაციის მოთხოვნებს, რომლებიც დღეს კრიტიკულ მნიშვნელობას იძენს.<sup>173</sup>

ადამიანი ვერ იქნება სრულიად თავისუფალი საზოგადოებისგან, საკუთარი თავისგან, მენტალიტეტისაგან. ის ყოველთვის არის იერარქიული სისტემის შემადგენელი ნაწილი, ანუ მას შეუძლია იმოქმედოს როგორც ლიდერმა ან დაქვემდებარებულმა პირმა. შესაბამისად, ორგანიზაციული კულტურა მისი სოციალურ-კულტურული გარემოს გამოხატვის ფორმაა.

სოციოკულტურული ფაქტორები, კომპანიის საქმიანობიდან გამომდინარე, გავლენას ახდენს პროდუქტებსა და მომსახურებაზე. ბიზნესის სამყაროში ორგანიზაციული კულტურა მოქმედებს როგორც წარმატების მიღწევის საშუალება და ამავე დროს, არის მისი ხარისხობრივი მაჩვენებელი.<sup>174</sup> ვინაიდან საქართველოში ბიზნესგარემოს ფორმირება სახასიათო შინაარსისაა, ორგანიზაციული კულტურაც გამოირჩევა თავისი სპეციფიკით. ის განისაზღვრება არა მხოლოდ მენეჯერების პირადი მახასიათებლებით, მენეჯმენტის კანონებით, არამედ ეროვნული სოციოკულტურული კონტექსტით.

### საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობები და სოციალური კაპიტალი

სოციალური კაპიტალი გადამწყვეტ როლს თამაშობს ბიზნესში, როგორც ორგანიზაციებში, ასევე სოციალურ დონეზე. თანამედროვე ეკონომიკურ თეორიაში აღიარებულია, რომ სოციალური კაპიტალი ისეთივე მნიშვნელოვანია ეკონომიკური ზრდისთვის, როგორც სხვა ტიპის კაპიტალი. სოციალური კაპიტალის ზრდა დაკავშირებულია ძლიერ სამოქალაქო და პოლიტიკურ თავისუფლებებთან, უკეთეს მმართველობასთან და ინსტიტუციურ პროგრესთან.

<sup>173</sup> ბარათაშვილი ე., მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული მოდელები, ეკონომიკა, (12), 2008.

<sup>174</sup> Urassa J., et al, Cultural diversity in marketing strategies: Challenges and opportunities, Marketing Science Innovations, 15(6), 109-121, 2021.

შედეგად, ის ამცირებს ინვესტორებისთვის რისკებს, ხელს უწყობს უცხოური კაპიტალის ნაკადს და მოაქვს შესაბამისი ეკონომიკური სარგებელი<sup>175</sup>.

ბევრი მკვლევარი მიიჩნევს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ფართოდ მიღებულ კონცეფციად. ეს ურთიერთობები, ერთი მხრივ, წარმოადგენს არაფორმალურ კონტროლსა და ინტეგრაციას, ხოლო მეორე მხრივ კონსენსუსსა და ჰარმონიას. ისინი ხელს უწყობენ ორგანიზაციის წევრებს შორის ნდობისა და მხარდაჭერის ჩამოყალიბებას, რაც განაპირობებს სოციალური კაპიტალის უფრო ფართო კონცეფციას ორგანიზაციულ დონეზე განხილვისას.<sup>176</sup>

მსოფლიო ბანკი სოციალურ კაპიტალს განსაზღვრავს რამდენიმე ინდიკატორის მიხედვით:

- ჯგუფებისა და ქსელების სიძლიერე, მრავალფეროვნება და დემოკრატიული ბუნება, ისევე როგორც მათი კავშირი სხვა ჯგუფებთან;
- ნდობა ოჯახებსა და სოციალურ ქსელებში, მათ შორის მმართველი ინსტიტუტებისა და უცხოელების მიმართ;
- კოლექტიური მოქმედება;
- სოციალური ერთიანობა;
- ინფორმაციის ნაკადი და კომუნიკაცია;
- გადაწყვეტილების მიღებასა და პოლიტიკურ საქმიანობაში ჩართვა.

ფუკუიამა (1995) სოციალურ კაპიტალს აკავშირებს ნდობასთან და ამტკიცებს, რომ ნდობა ამცირებს ტრანზაქციების ხარჯებს. ეს აუცილებელია გუნდური მუშაობისთვის და ახალი ბიზნესის შესაქმნელად. ქვეყნებში, სადაც ადამიანთა შორის დიდი სანდობაა (როგორებიცაა, მაგალითად, აშშ და გერმანია), ვითარდება მსხვილი კორპორაციები (როგორიცაა ჩინეთსა და სინგაპურში).<sup>177</sup>

ზოგადად, ქართულ საზოგადოებას აქვს ნდობის ნაკლებობა. მსოფლიო ღირებულებების კვლევის (WVS) მიხედვით, ქართველების მხოლოდ 18,1%-ს სჯერა, რომ ადამიანების უმეტესობის ნდობა შესაძლებელი, ხოლო 81,9% მიიჩნევს, რომ სიფრთხილეა საჭირო.<sup>178</sup> ეს ნიშნავს, რომ ნდობის დამყარება საქმიანი ურთიერთობის დაწყებამდე კრიტიკულია ასეთ საზოგადოებაში, რამაც შეიძლება შეანელოს საქმიანი ურთიერთობების ტემპი. შედარებისთვის, შვეიცარიაში ადამიანთა 54%-ს მიაჩნია, რომ ადამიანების უმეტესობის ნდობა შეიძლება, ხოლო ნორვეგიასა და შვედეთში ეს მაჩვენებელი 65%-ია (CRRC, 2024).

<sup>175</sup> ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.

<sup>176</sup> Sanchez V., Escribano S. & Cabanero-Mart L., (2022), Conflict resolution techniques in multicultural teams. *Journal of Workplace Diversity*, 18(1), pp. 45-59, 2022.

<sup>177</sup> BCG, (2023), Forces reshaping the global business landscape, Boston Consulting Group Research Brief.

<sup>178</sup> იბ. იქვე.

საქართველოში ფიზიკურ პირთა 95%-ს მაინც ურჩევნია ქართველებთან საქმიანი ურთიერთობა. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი უცხოებს არ ენდობიან, მაინც გამოხატავენ ნდობას საკუთარ წრეში (ოჯახი და მეგობრები). ნდობის ეს მცირე მაჩვენებელი მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორია იმისა, თუ რატომ მონაწილეობენ ქართველები მსხვილ ასოციაციებსა და კორპორაციებში ნაკლებად.<sup>179</sup>

კავკასიის რესურსების კვლევის ცენტრის (CRRC) მონაცემები ცხადყოფს, რომ გამოკითხულთა 81% უმთავრესად საქართველოს მოქალაქედ, 64% ადგილობრივი თემის წევრად და 49% დამოუკიდებელ პირად თვლის თავს. მრავალრიცხოვანი კვლევა მიუთითებს ინდივიდუალიზმსა და ნდობის ზრდას შორის კავშირზე. ჰოფსტედის აზრით, რაც უფრო მაღალია ქვეყნის ინდივიდუალიზმის ინდექსი, მით მეტია ამ საზოგადოებაში ინტერპერსონალური ნდობის დონე.<sup>180</sup>

2023 წელს ჩატარებულმა კვლევამ სახელწოდებით „კაპიტალი და კონფლიქტი: საქართველო გამოავლინა“ აჩვენა, რომ საქართველოში შემოსული უცხოური კომპანიების 85%-მა კაპიტალი შექმნა ახალი ინვესტიციებით, ხოლო მხოლოდ 10% შემოვიდა არსებული კომპანიების შეძენით. უფრო ნაკლებმა კომპანიამ აირჩია პარტნიორობა და გაერთიანება. პირველადი ფაქტორები, რომლებიც იზიდავს უცხოურ ფირმებს საქართველოში, მოიცავს ბიზნესის კეთების სიმარტივეს, ქვეყანაში ოჯახურ ან მეგობრულ კავშირებს და მის გეოგრაფიულ მდებარეობას.<sup>181</sup>

მიუხედავად იმისა, რომ უცხოური ფირმების უმეტესობა ოჯახურ ან მეგობრულ კავშირებს რენტაბელურობისათვის უმნიშვნელოდ მიიჩნევს, მათი ერთი მესამედი აღიარებს სოციალური კონტაქტების პოზიტიურ როლს საქართველოში უძრავი ქონების თაობაზე გარიგების დროს. როგორც ჩანს, სოციალური ქსელები უფრო გავლენიანია ლოკაციების შერჩევისა და გარიგებების მოლაპარაკების ადრეულ ეტაპებზე, თუმცა ისინი არ განსაზღვრავენ ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებას.

საქართველომ მემკვიდრეობით მიიღო უნდობლობა ფორმალური ინსტიტუტების მიმართ საბჭოთა წარსულიდან, რის გამოც საზოგადოება უფრო მეტად ენდობოდა არაფორმალურ ურთიერთობებს, განსაკუთრებით, ბიზნესში. ეს ტენდენცია საერთო მახასიათებელია გარდამავალ ეკონომიკებში, რაც დასტურდება უნგრეთის

<sup>179</sup> Roberts S. & Miller J., Intercultural training for enhanced global teamwork, Journal of Training and Development, 32(1), pp. 123-140, 2023.

<sup>180</sup> Ahmed F. & Ibrahim, K., Social capital as a determinant in international business networks. Journal of Organizational Studies, 24(2), 78-95, 2023.

<sup>181</sup> საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, (2023, June 19), საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტი: 2023 წლის I კვარტალი (წინასწარი მონაცემები) Retrieved from <https://www.geostat.ge>

მსგავს ქვეყნებში ჩატარებული კვლევებით.<sup>182</sup> საქართველოში არაფორმალური ქსელების უპირატესობამ ჩაანაცვლა ფორმალური ინსტიტუტები, რომლებიც არასანდოდ ითვლებოდა. აქედან გამომდინარე, ქართული კოლექტივიზმი ნაკლებად არის ფესვგადგმული, ვიდრე ისეთ ადგილებში, როგორიცაა ჩინეთი. საბაზრო ინსტიტუტების განვითარებასთან ერთად, ინდივიდუალიზმი უფრო გამოხატული ხდება, რაც იწვევს უფრო მეტ ნდობას საზოგადოებაში და ხელს უწყობს ჯანსაღი სოციალური კაპიტალის ზრდას.

### საერთაშორისო საქმიან მოლაპარაკებებზე კულტურული განსხვავებების გავლენა

საერთაშორისო ბიზნესისთვის საქართველოში ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ენობრივი და კულტურული ბარიერებია. მიუხედავად ამისა, აღნიშნული გამოწვევები შეიძლება გადაიჭრას სწორი კომუნიკაციისა და ადგილობრივ კულტურასთან ადაპტაციის გზით. მეორე მხრივ, საქართველოს სტრატეგიული გეოგრაფიული მდებარეობა, ხელმისაწვდომი შრომითი რესურსები და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის მზარდი პოტენციალი ქმნის მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს ინვესტორებისთვის.

არსებობს მრავალფეროვანი მეცნიერული შეხედულებებიც კულტურის როლზე საერთაშორისო ბიზნესმოლაპარაკებებში. მაგალითად, ზარტმანი (1993) ამტკიცებს, რომ კულტურული ფონი დიდად არ ახდენს გავლენას მოლაპარაკების პრაქტიკაზე. თუმცა, რამდენიმე მეცნიერი, მათ შორის გრეჰემი, ბაზერმანი და უედ ბენსონი (1994), გვთავაზობს ემპირიულ მტკიცებულებებს, რომლებიც ვარაუდობენ, რომ კულტურული თვისებები მნიშვნელოვნად აყალიბებს მოლაპარაკების დინამიკას.<sup>183</sup>

გონივრულია ვივარაუდოთ, რომ სხვადასხვა კულტურული გარემოს მქონე პირები, განსხვავებული პერსპექტივებით, მოლაპარაკებების დროს განსხვავებულად იმოქმედებენ. კულტურული ფონი, მოლაპარაკების პროცესშიც, გავლენას ახდენს მხარეთა თავდაპირველ დამოკიდებულებაზე, მათ შეხედულებებზე მოლაპარაკების საგანსა და სტრატეგიაზე, პროცესის დროს გამოვლენილ ქცევებსა და მათ საბოლოო მოლოდინზე. კულტურული განსხვავებებიდან წარმოშობილმა გაუგებრობამ შეიძლება შეასუსტოს ნდობა მოლაპარაკების მხარეებს შორის.

<sup>182</sup> Peters T. & Williams M., Addressing socio-cultural conflict in global supply chains, *Logistics and Culture Quarterly*, 11(1), p. 44-59, 2023.

<sup>183</sup> Singh R. & Gupta D., (2023), Role of education systems in shaping cultural business landscapes, *Journal of Comparative Education*, 16(3), p. 88-101, 2023.

კულტურა, უპირველეს ყოვლისა, ახდენს არაპირდაპირ გავლენას მოლაპარაკების შედეგებზე. ამ პროცესზე მოქმედებს კონტექსტური ფაქტორებიც (დრო, ძალაუფლების დინამიკა, მონაწილეთა რაოდენობა, მდებარეობა) და ინდივიდუალური მახასიათებლები (პიროვნული თვისებები და კულტურული ელემენტები). გუპტა ასახავს პოტენციურ შედეგებს იმის მიხედვით, თუ როგორ მოქმედებს კულტურული ფაქტორები სხვადასხვა მოლაპარაკების განზომილებებზე. სხვადასხვა<sup>184</sup>

ჰოფსტედი და უჯუნერი იკვლევენ მოლაპარაკების მოსალოდნელ ქცევებს სხვადასხვა კულტურულ განზომილებებზე დაყრდნობით. სხვადასხვა კულტურას, რომლებსაც მეტი ძალაუფლება აქვთ, გადაწყვეტილების მიღება ცენტრალიზებულია და უფრო მაღალი რანგის მქონე პირებს ეძლევათ ამის საშუალება.<sup>185</sup>

სხვადასხვა კოლექტივისტურ კულტურაში მთავარია სტაბილური ურთიერთობების შენარჩუნება, რაც ხელს უწყობს მოლაპარაკებების წარმოებას იმ პირების მიერ, რომლებსაც აქვთ წინასწარი ურთიერთობის გამოცდილება. მომლაპარაკებელთა ცვლილება ხშირად გავლენას ახდენს ურთიერთობის დინამიკაზე. თუმცა, ინდივიდუალისტური კულტურისას პრიორიტეტს ანიჭებენ კონტრაქტის პირობებზე დაფუძნებულ შეთანხმებებს.<sup>186</sup>

საქართველოში საერთაშორისო მოლაპარაკებებს სხვადასხვა სოციალურ-კულტურული ფაქტორი აყალიბებს. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ქცევა შეიძლება მოსალოდნელი იყოს კულტურული მონაცემებიდან გამომდინარე, უფრო ყოვლისმომცველი გაგება მოითხოვს ემპირიულ კვლევას კულტურული განზომილებების გავლენის შესახებ მოლაპარაკების ასპექტებზე (მიზნები, სტრატეგიები, ტაქტიკა და შედეგები).

კვლევა ვარაუდობს, რომ ქართველები მიდრეკილნი არიან ინდივიდუალიზმისკენ, პირადი მიზნებითა და ინტერესებით, რაც განაპირობებს მათი მოლაპარაკების სტრატეგიებს. ამგვარად, ქართველმა მომლაპარაკებელმა შეიძლება უარყონ

<sup>184</sup> Singh R. & Gupta D., (2023), Role of education systems in shaping cultural business landscapes, Journal of Comparative Education, 16(3), p. 88-101, 2023.

<sup>185</sup> Singh R. & Gupta D., (2023), Role of education systems in shaping cultural business landscapes, Journal of Comparative Education, 16(3), p. 95, 2023.

<sup>186</sup> Patel S. & Kaur A., Diversity and inclusivity in international trade policies. Policy Briefs in International Commerce, 7(1), 9-25, 2023.

არახელსაყრელი წინადადებები უკეთესი გარიგებების უზრუნველყოფის მიზნით.<sup>187</sup>

ქართული კულტურა კონტექსტურია, რაც ნიშნავს, რომ მოლაპარაკებები, სავარაუდოდ, მოიცავს ირიბ და ნიუანსირებულ კომუნიკაციას, რომელიც მოითხოვს არავერბალური ნიშნების ინტერპრეტაციას.

ჰოფსტედის ეროვნული კულტურის ხუთი განზომილების მოდელი რჩება ფართოდ მიღებულ ჩარჩოდ ბიზნესსა და მენეჯმენტზე კულტურის გავლენის შესაფასებლად. ამ მოდელის გამოყენება საქართველოს სოციალურ-კულტურულ კონტექსტში იძლევა ღირებულ შეხედულებებს ბიზნესკულტურის შესახებ.

ამჟამად, საქართველო განიცდის მნიშვნელოვან სისტემურ ცვლილებებს, რომლებიც აყალიბებს მის ღირებულებებს. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ტრადიციული ღირებულება შენარჩუნებულია, სხვები ვითარდება და ზოგიერთი ჯერ კიდევ ყალიბდება. საქართველოს სოციო-კულტურული იდენტობის კვლევა ფოკუსირებული უნდა იყოს ამ დინამიკური ცვლილებების ანალიზზე მნიშვნელოვანი დასკვნების გამოსატანად.

მიღებული შედეგების მიხედვით, საქართველოში ბიზნესექტორის წარმომადგენლებისთვის შემდეგი რეკომენდაციები შეიძლება გაიცეს:

- ✓ ინდივიდუალურ ინტერესებსა და პირად მიზნებზე აქცენტის გათვალისწინებით, სამუშაოს ორგანიზების სტრატეგიები, კომპენსაციის სისტემები და ადამიანური რესურსების მართვა უნდა ითვალისწინებდეს ინდივიდუალურ წვლილს. შეფასება უნდა იყოს მორგებული ინდივიდუალურ მიღწევებზე.
- ✓ მენეჯერებმა უნდა შეინარჩუნონ ღია, მოქნილი მიდგომა ქვედა რგოლის ინიციატივების მიმართ.
- ✓ ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების დანერგვა იქნება წარმატებული და დადებითი შედეგის მომტანი საქართველოში.<sup>188</sup>

კვლევა აჩვენებს, რომ კომპენსაცია (სამუშაოს ანაზღაურება) და კარიერული წინსვლა, გადამწყვეტი ფაქტორებია საქართველოში. მენეჯერებმა უნდა დააკავშირონ ადამიანური რესურსების სტრატეგიები ამ ფასეულობებთან და მოტივაცია ამ მიზნებთან, ამასთანავე, გააცნობიერონ მეგობრული ურთიერთობებისა და სამუშაო ადგილისადმი ნდობის გაძლიერების მნიშვნელობა.

<sup>187</sup> მინდიკაური თორნიკე. საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო საქართველოში, სამაგისტრო ნაშრომი, საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფაკულტეტი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, 2019.

<sup>188</sup> Müller H. & Becker J., Navigating socio-cultural challenges in emerging markets, Business Strategy Quarterly, 10(2), p. 200-213, 2023.

საქართველოში საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალურ-კულტურული ბარიერი ნდობის ნაკლებობაა. შედეგად, უცხოურ ბიზნესს მოუწევს დროისა და ძალისხმევის ინვესტიცია ნდობის ჩამოყალიბებაში თანამშრომლობის ადრეულ ეტაპებზე.

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოს საერთაშორისო ბიზნესის წარმატება პირდაპირ კავშირშია ქვეყნის კულტურული და სოციალური თავისებურებების გააზრებასა და მათ სწორი მიმართულებით გამოყენებასთან. ბიზნესმენებმა უნდა განავითარონ ცოდნა ადგილობრივი კულტურული ნორმების შესახებ და შეისწავლონ, როგორ შეიძლება ამ ნორმების ინტეგრირება მათ საქმიანობაში.

საქართველოში საერთაშორისო კომპანიებმა უნდა დაამყარონ მჭიდრო კავშირები ადგილობრივ თემებსა და პარტნიორებთან. მაგალითად, მათი სოციალური პასუხისმგებლობის ინიციატივები, რომლებიც მიმართულია ადგილობრივი კულტურული მემკვიდრეობის მხარდაჭერისკენ, არა მხოლოდ გაზრდის მათ რეპუტაციას, არამედ შეუწყობს ხელს ნდობის დამყარებას და გრძელვადიანი თანამშრომლობის პერსპექტივებს.

#### დასკვნა

საქართველოს საერთაშორისო ბიზნესის კულტურული და სოციალური დინამიკა წარმოადგენს უნიკალურ შესაძლებლობას, რომელიც სწორად გამოყენების შემთხვევაში, შეიძლება გახდეს გლობალური წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობა. ამისთვის აუცილებელია საერთაშორისო კომპანიებმა აითვისონ საქართველოს ისტორიული და სოციალური თავისებურებები და განავითარონ ისეთი მიდგომები, რომლებიც მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენებს ამ გარემოს პოტენციალს.

დღევანდელ მსოფლიოში, კომპანიების წარმატება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციული კულტურის დაბალანსებასთან. გლობალურ ბაზრებზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება შეუძლებელია მხოლოდ ეროვნული კულტურის მახასიათებლებზე ფოკუსირებით.

ეს სტატია ხაზს უსვამს კულტურული ცნობიერებისა და ადაპტაციის კრიტიკულ მნიშვნელობას საერთაშორისო გარემოში მოქმედი კომპანიებისთვის, განსაკუთრებული აქცენტით ქართულ საწარმოებზე. კულტურული კვლევების თეორიული საფუძვლების, ეროვნული სოციოკულტურული მოდელების შესწავლითა და კორპორატიული კულტურის ისტორიული ევოლუციის შეფასებით, კვლევამ ნათელი მოჰფინა ღრმა კავშირს სოციალურ-კულტურულ ფაქტორებსა და ბიზნესის ეფექტურობას შორის.

საერთაშორისო ბიზნესი მნიშვნელოვნად განსხვავდება ქვეყნებში კულტურული ღირებულებების თავისებურებების გამო. სხვადასხვა ერებში ბიზნესში წარმატება მოითხოვს კულტურულ ცნობიერებას, რაც ნიშნავს იმის გაგებას, თუ როგორ მოქმედებს კულტურული განსხვავებები გლობალურ ბიზნეს-პრაქტიკაზე. გლობალურ ვაჭრობაში აუცილებელია გავითვალისწინოთ სხვადასხვა პოპულაციის განსხვავებული კულტურული ფონი.

ბიზნესს მართავენ ადამიანები, რომლებიც ამყარებენ პროფესიულ კავშირებს და ქმნიან პროდუქტებს სხვებისთვის. ამრიგად, ბიზნესის სოციალურ-კულტურული გარემოს შესწავლის საფუძველი მდგომარეობს ადამიანების ღირებულებების, პერსპექტივებისა და დამოკიდებულებების გაგებაში, რომლებიც ქმნიან კულტურას და აზიარებენ კონკრეტულ სოციალურ ჯგუფებში. სოციალურ-კულტურულ კონტექსტში გადამწყვეტ როლს თამაშობს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ცხოვრების წესი, ქცევის ნიმუშები, დემოგრაფია (სქესი, ასაკი, ეთნიკური წარმომავლობა, რელიგია) და სხვა. ცხადია, რომ ნებისმიერი ბიზნესი მუშაობს კონკრეტულ სოციალურ-კულტურულ კონტექსტში და წარმატება მიუღწეველია ამ გარემოს გათვალისწინების გარეშე.

როდესაც ორგანიზაციულ კულტურას ყველა თანამშრომელი იღებს, ეს აძლიერებს მათ მუშაობას, ხელს უწყობს ინოვაციებსა და პოზიტიურ ატმოსფეროს. თუმცა, თუ ორგანიზაციის ფასეულობები ვერ აერთიანებს თანამშრომლებს და ვერ მიმართავს მათ საერთო მიზნებისკენ, კულტურა ვერ განიხილება, როგორც ნამდვილი აქტივი. მაშასადამე, ორგანიზაციული კულტურა არ არის მხოლოდ ღირებულებების, რწმენის, ეთიკური სტანდარტებისა და ქცევის სახელმძღვანელო პრინციპების ერთობლიობა, არამედ მათი რეალურ სამყაროში გამოყენება. ორგანიზაციის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება მისი კორპორატიული კულტურა მის ბიზნეს სტრატეგიას.

საბოლოო ჯამში, კვლევა ხელს უწყობს კულტურისა და კომერციის ურთიერთქმედების უფრო ღრმა გაგებას, სთავაზობს პრაქტიკულ რეკომენდაციებს ორგანიზაციული ეფექტურობისა და კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად გლობალურ ბიზნეს-გარემოში.

ზემოთ აღნიშნული შედეგები აჩვენებს, რომ ყველა ორგანიზაციამ უნდა იმუშაოს თავისი უნიკალური იდენტობის, იმიჯისა და ძლიერი რეპუტაციის შექმნასა და შენარჩუნებაზე ბიზნესის სამყაროში, რაც მიღწევადია ორგანიზაციის შიდა ღირებულებებისა და რწმენის გაზიარებით. ღირებულებების კონცეფცია განსაზღვრავს, თუ რა არის გადამწყვეტი ორგანიზაციისთვის, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს და როგორ მოახერხოს მან ძლიერი საჯარო რეპუტაციის შენარჩუნება ბიზნესასპარეზოზე.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., შედარებითი მენეჯმენტი, ეკონომიკა, (10), 2008.
2. ბარათაშვილი ე., მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული მოდელები, ეკონომიკა, (12), 2008.
3. თარხნიშვილი ლ., საქართველო და თანამედროვე ღირებულებები: ქართული საზოგადოების ღირებულებები, ფონდი ღია საზოგადოება საქართველო, 2006.
4. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
5. ჯამაგიძე ლ., პაპაჩაშვილი ნ., შაბურიშვილი შ. & სიხარულიძე დ., საერთაშორისო ბიზნესის სოციალურ-კულტურული გარემო საქართველოში, თბილისი, 2011.
6. Ahmed F. & Ibrahim K., Social capital as a determinant in international business networks, *Journal of Organizational Studies*, 24(2), pp. 78-95 2023.
7. Ali A. & Smith J., Cross-border collaboration: Best practices in cultural adaptation, *International Business Studies*, 35(4), pp. 255-270, 2023.
8. Arnold M. L., Reichard A., Gutman K. & Westermann L., Cultural adaptation in educational tools for international business, *American Journal of Management*, 29(4), pp. 691-700, 2020.
9. BCG, Forces reshaping the global business landscape, Boston Consulting Group Research Brief, 2023.
10. Gao L. & Tan R., Bridging linguistic barriers with AI in international trade, *Technological Innovations in Business*, 19(5), pp. 87-101, 2023.
11. Global Industry Leaders, Cultural intelligence in multinational companies: A roadmap for leaders, *Harvard Business Review Insights*, 2023.
12. Harrison K. & Chen W., Exploring the socio-economic impacts of cultural shifts on international enterprises, *Global Management Perspectives*, 9(2), pp. 67-82, 2023.
13. Holcomb R., 2023. Cross-cultural management: Insights and innovations in international business. *International Research Journal of Business and Management*, 10(3), p. 37, 2023.
14. Johnson P. & Lando T., The evolving role of social norms in global commerce. *Economic Sociology Review*, 21(2), pp. 112-130, 2023.
15. Lee M. R., Ethical dilemmas in cross-cultural business environments: Addressing bias and corruption, *International Business Ethics Journal*, 14(3), pp. 33-49, 2023.