კონკურენტული დაზვერვა და მენეჯმენტი

რამაზ ოთინაშვილი –
სტუ-ს სრული პროფესორი
ილია პაპაშვილი –
სტუ-ს დოქტორანტი

ბოლო ათწლეულებში ფინანსური ინსტრუმენტების გამოყენების მზარდმა მასშტაბებმა და გაუთვალისწინებელმა შედეგებმა განაპირობა უკონტროლო საფინანსო ბაზრების წარმოქმნა, რამაც მსოფლიო, შეიძლება ითქვას, თავდაყირა დააყენა. აღნიშნულზე ხატოვნად მიუთითებენ ნობელის პრემიის ლაურეატები დ. სტიგლიცი და პ. კრუგმანი.[1]

თუ ძველ დროში საკუთრება, მისი დაგროვება და ინვესტიციები პირდაპირ იყო დაკავშირებული ბიზნესის საწარმოო და არასაწარმოო ანუ საინფორმაციო სფეროებთან. დღეს „„დიდი ფული" კეთდება ფინანსურ ბაზრებზე, რომლებიც სუსტად არიან დაკავშირებული რეალურ ეკონომიკასთან. თანამედროვე მონაცემებით მსოფლიო ფინანსური ბრუნვის 85-92% ემსახურება საფინანსო ბაზარს. ამ ფულის დიდი ნაწილი მოდის სწორედ ფიქტიურ ოპერაციებსა და სავალუტო სპეკულაციებზე. ამას ემატება ის, რომ ბოლო 10-15 წლის განმავლობაში, განვითარებული ქვეყნების უმრავლესობამ, პირველ რიგში კი აშშ-მა, მართვის ყველა დონეზე - დაწყებული მთავრობებითა და შტატებით, დამთავრებული კომპანიებითა და საოჯახო მეურნეობებით, დაიწყეს ცხოვრება კრედიტებით და ვალებით. ანუ დღევანდელ პირობებში პირად კეთილდღეობას და ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობებს სულ უფრო მეტად განსაზღვრავს არა წარმატება კონკურენტულ ბრძოლაში, არამედ კრედიტის აღების სიმარტივე და წვდომა ნაღდ ვალუტაზე. შესაბამისად მახინჯდება ბიზნესის სტრუქტურა მისი მართვის სტრატეგია და ტაქტიკა. აღნიშნულ პრობლემებს მჭიდროდ უკავშირდება კონკურენტული დაზვერვა.

მეცნიერები და ბიზნეს-პრაქტიკა ადასტურებდა, რომ ფორმირებად ეკონომიკურ ურთიერთობებში სწორედ ერთიანი ბაზარი წარმოადგენს ბიზნესგარემოს, რომელშიც „ოპერირებენ" კომპანიები. სწორედ ბაზარზე კონკურირებენ ერთმანეთში განსხვავებული მიზნებისა და სტრატეგიების ბიზნესობიექტები, ზრდიან ეფექტიანობას, ამცირებენ ხარჯებს, ნერგავენ ინოვაციებს. *წარმატებისთვის ამ ბრძოლაში ერთერთ მთავარ ასპექტს წარმოადგენს კონკურენტული დაზვერვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება.*

ბაზარი სწრაფად იცვლება, რაც ძირითადად უკავშირდება გლობალიზაციის პროცესს. გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია სხვა პროცესი, რომელიც ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 80-იან წლებში აღწერა რუსმა აკადემიკოსმა ი. იარემენკომ, რომელიც სიცოცხლის ბოლო წლებში იყო ჩინეთის მთავრობის კონსულტანტი. მისი აზრით, მსოფლიოში მზარდი სიჩქარით მიმდინარეობს მრავალსართულიანი ეკონომიკის ფორმირების პროცესი. სადაც ყოველ სართულზე მოქმედებს საკუთარი ეკონომიკური კანონები შესაბამისი კონკურენციის ფორმებით და მეთოდებით. ამ პროცესში გამოიყენება სხვადასხვა ხარისხის რესურსები. ამასთანავე საბაზრო მექანიზმები ეკონომიკის ზედა სართულებზე თამაშობს სულ უფრო ნაკლებ როლს. მათ ცვლის შეთანხმებების, ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობების, ფარული ბრძოლისა და კოალიციების რთული სისტემა.

ბუნებრივია, კონკურენცია და მეტოქეობა გვაქვს ეკონომიკის ყოველ სართულზე. ამასთან, რაც მეტია სიმაღლე, მით დიდია ფსონები. შესაბამისად უფრო დახვეწილია და, როგორც წესი ულმობელია ბაზარი. ამ გარემოებამ მკაფიოდ იჩინა თავი მსოფლიოს კრიზისის წინ 2008 წელს. შესაბამისად კონკურენტულ დაზვერვის საჭიროება ხდება სულ უფრო აქტუალური და დღის წესრიგში დგას თითოეული სართულის ადეკვატური ინსტრუმენტარისა და მეთოდების შემუშავება.

ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა არის მისი უნარი, დაუპირისპირდეს კონკურენტების იერიშებს ბაზრის საკუთარი წილის შენარჩუნებით. კონკურენტუნარიანობა გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობების ინდივიდუალურ ნაკრებს, რითაც განისაზღვრება მოცემული ბიზნესის წარმატება. მათ რიცხვს განეკუთვნება მუშაობის მაღალი ხარისხი, საქონლის

[1] *Люкманов В.,* Стратегический менеджмент. – М.:МИТХТ им. М.В.Ломоносова, 2003. с.37.

და მომსახურების სამომხმარებლო ფასეულობა, კონკურენტუნარიანი ფასები, თანამშრომლების პროფესიონალიზმი, ფორმირებული იმიჯი, ბიზნესგამოცდილება და რეპუტაცია, საკრედიტო ისტორია და ა.შ.

თუ გავაანალიზებთ კლასიკურ უცხოურ ნაშრომებს კონკურენტული დაზვერვის სფეროში და განვიხილავთ კონკურენტული დაზვერვის თემატიკას მსოფლიოში ყველაზე გავლენიან სოციალური ქსელებში, მივალთ საკმაოდ პარადოქსულ დასკვნამდე. პოპულარულ გამოცემებში სულ უფრო მეტად იკვეთება კონკურენტული დაზვერვის მჭიდრო კავშირი სტრატეგიულ მენეჯმენტთან.

ინგლისურენოვან რესურსებზე კონკურენტული დაზვერვის შესახებ დისკუსიებში კვლავ რეკომენდებულია გამოვიყენოთ შჭ ო ანალიზი და მისი მოდიფიკაციები, *მ. პორტერის* ხუთი ძალა, *მაკ-კინსის* მატრიცები და ა.შ.[2] თუმცა რთული პრობლემების მარტივი გადაჭრა არ არსებობს. ყველა ეს მეთოდი კარგია არა როგორც ანალიტიკური ინსტრუმენტი, არამედ როგორც აზრის ტექნიკური გადმოცემის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც ადამიანს შეუძლია ანალიზის შედეგად შემოსული ცნობების თავმოყრა და აღქმა.

ამიტომ დღეს სულ უფრო მეტ თეორეტიკოსა და პრაქტიკოს ესმის სულ სხვა თეორიების, მეთოდებისა და მოდელების გამოყენების აუცილებლობა, ვიდრე ეს ცნობილია მენეჯერების უდიდესი ნაწილისთვის. კონკურენტული დაზვერვა თანამედროვე პირობებში ეფექტიანია მაშინ, როდესაც გამოვიყენებთ მენეჯმენტისადმი ახალ მიდგომებს.

კონკურენტული დაზვერვის ისტორია. დაზვერვის გამოყენება ბიზნესსაქმიანობაში სულაც არ დაწყებულა XX საუკუნის ბოლოს. თუ ანალიზისა და დასკვნების გამოტანის უნარს განვიხილავთ როგორც გონების ფუნქციის განუყოფელ ნაწილს, რამაც ჩვენ აგვამაღლა ცხოველთა სამყაროზე, უნდა ვაღიაროთ, რომ ადამიანი ამ უნარს იყენებს ცხოვრების ყველა სფეროში. ამიტომ ბიზნესი არის დაზვერვის გამოყენების მხოლოდ ერთი სფერო. წარსულშიც და ახლაც მეწარმეები ყოველთვის როდი აღწევდნენ ბიზნესში იდეალურ შედეგებს, თუმცა დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ ის მეწარმეები, რომლებიც ეყრდნობოდნენ დაზვერვას, ყოველთვის იყვნენ უფრო წარმატებული, ვიდრე ისინი, ვინც ამას არ მიმართავდა.

კონკურენტული დაზვერვის პირველი ნაბიჯები მჭიდროდ იყო დაკავშირებული სამრეწველო ჯაშუშობასთან. ამგვარი „ღონისძიებების ფასი" მეტად მაღალი იყო, ამიტომ მათ იყენებდა სახელმწიფო ან კერძო კომპანიები სახელმწიფოს დავალებით.

პირველი დოკუმენტურად დადასტურებული კონკურენტული დაზვერვის შექმნის თარიღად მიჩნეულია XIV საუკუნის დასასრული. მაშინ „ფიუგერთა სახლმა" გერმანიის ქალაქ აუგსბურგში პირველად მსოფლიოში გამოიყენა კონკურენტული დაზვერვის ელემენტები. ფუგერები თავიანთ თანამშრომლებში ავრცელებდნენ ე.წ. „ახალი ამბების მანუსკრიპტს". ეს დოკუმენტი მოიცავდა მიზანმიმართულად შერჩეულ და გაანალიზებულ კომერციულ და პოლიტიკურ ინფორმაციას, რაც შემოდიოდა კომპანიის ინტერესთა ზონაში შემავალი ყველა ცენტრიდან, და ამარტივებდა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას. პროფესიონალების აზრით, რომ სწორედ ამან მისცა ფიუგერებს საშუალება დაეკავებინათ ლიდერის პოზიციები მრეწველობის საკვანძო დარგებში. შემდეგ ფიუგერებმა შექმნეს ევროპაში პირველი საბანკო სახლი.

მოგვიანებით გვხვდება კონკურენტული დაზვერვის მცირედი მკაფიო მაგალითები. ამერიკელი ავტორების მიხედვით: როტშილდებს XVIII საუკუნის ბოლოს ჰყავდათ ორასი აგენტი. აღნიშნული ქსელის საქმიანობის შედეგები გადაეცა ინგლისის მთავრობას, რომელიც ომობდა ნაპოლეონის წინააღმდეგ. თავისი ინფორმატორების წყალობით სამთავრობო და სამხედრო სტრუქტურებიდან ნათან როტშილდმა ლონდონში პირველმა შეიტყო ნაპოლეონის დამარცხების შესახებ. როტშილდები ამ ინფორმაციის მონოპოლიას ფლობდნენ ძალზე მცირე ხნით, თუმცა ეს საკმარისი აღმოჩნდა საკუთარ კონტროლს დაექვემდებარებინათ იმ დროის ბიზნესის ყველაზე მოწინავე ტექნოლოგიური მიმართულება – საფეიქრო მრეწველობა.

სხვა მაგალითები, რომლებიც უკავშირდებოდეს კონკურენტულ დაზვერვას, ლიტერატურაში ნაკლებად გვხვდება. იმ დროს სრულად გაბატონებული იყო სამრეწველო შპიონაჟი დღეისათვის ცნობილი ყველა ფორმით, გარდა კომპიუტერული დანაშაულისა.

ამერიკელი მეცნიერის *ჰერბერტ მეიერის* მონაცემებით, ორ მსოფლიო ომს შორის პერიოდში ისეთი მეთოდების მეშვეობით, როგორიცაა ფასების ომი, პროტექციონიზმი სახელმწიფოს მხრიდან, ტექნოლოგიების უკანონო კოპირება, იაპონიის საფეიქრო მრეწველობამ დაამარცხა თავისი ბრიტანელი და ამერიკელი

[2] *Портер М.* Международная конкуренция. Москва, 1993.

კონკურენტები. იაპონიის მთავრობა მივიდა იქამდე, რომ თავის ფირმებსა და საწარმოებს უნაზღაურებდა მაღალ საბაჟო მოსაკრებლებს.[3]

სამრეწველო შპიონაჟი იყო და კვლავ რჩება იაპონიის პროგრესის მამოძრავებელ ერთ-ერთ მთავარ ძალად. ექსპერტების აზრით, ეს იყო იზოლაციიდან და ფეოდალიზმიდან ტექნოლოგიურ და ინდუსტრიულ საზოგადოებაში გადაბიჯების შესაძლებლობა. მაგალითად, კომპანია „სონის" თანამედროვე ისტორია სათავეს ღებულობს ომამდელი ამერიკული ელექტრო ფირსაკრავიდან.

თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე სამრეწველო შპიონაჟის ხვედრითი წილი იაპონური კომპანიების საქმიანობაში მკვეთრად მცირდება კონკურენტული დაზვერვის წილის ზრდის ხარჯზე. აღნიშნული ტენდენცია მოქმედია მთელ მსოფლიოში.

კონკურენტულმა დაზვერვამ მისი დღევანდელი სახით განვითარების მძლავრი იმპულსი მიიღო 1980-იან წლებში. თანამედროვე პერიოდის კონკურენტული დაზვერვის ფუძემდებლად ითვლება კომპანია „Xerox", რომელიც შეეჯახა კონკურენციას იაპონელი მწარმოებლების მხრიდან. ეს იყო სამკვდრო-სასიცოცხლო „ბრძოლა", ვინაიდან იაპონელები შევიდნენ ამერიკულ ბაზარზე „ქსეროქსის" თვითღირებულებაზე უფრო დაბალი ფასებით. თუმცა ქსეროქსმა, თავისი იაპონური ფილიალის წყალობით, შექმნა მუშაობის სისტემა, რომელსაც დღეს უწოდებენ ბენჩმარკინგს, ხოლო შემდეგ ბიზნესის სამყაროს მოარგო და გამოიყენა სადაზვერვო ტექნოლოგიები მაქსიმალურად. მის მაგალითს მიბაძეს სხვა მსხვილმა ამერიკულმა კომპანიებმა. რამდენიმე წელიწადში კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება დაიწყეს ჯერ ევროპაში, შემდეგ კი მთელ მსოფლიოში. ამ პერიოდში მოხდა კონკურენტული დაზვერვის საბოლოო გამოყოფა საქმიანობის დამოუკიდებელ მიმართულებად.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების, პირველ ყოვლისა კი კავშირგაბმულობისა და კომპიუტერული ბიზნესის განვითარების შედეგად დაზვერვა გახდა ტექნიკურად და ფინანსურად ხელმისაწვდომი მსხვილი და საშუალო, ბოლოს კი მცირე ბიზნესისთვისაც. შედეგად, დღეს კონკურენტული დაზვერვა სწრაფად იკიდებს ფეხს ბიზნესის ყველა სფეროში და ყველა დონეზე.

კონსალტინგური ფირმებისა და კომპანიების კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფების ინფორმაციულ-ანალიტიკური საქმიანობა სულ უფრო მეტად იყენებს თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, იყენებს რა უახლეს მიღწევებს ხელოვნური ინტელექტის სფეროში. აღნიშნული ტექნოლოგიებისა და ფსიქოლოგიის მიღწევების შეხამებისას, სამართლებრივი ნორმების დაცვით, ხელთ გვაქვს კონკურენტული დაზვერვის წარმატებული საქმიანობა.

1990-იანი წლების დასაწყისისათვის ჩამოყალიბდა კონკურენტული დაზვერვის პროფესიონალების საერთაშორისო და ეროვნული საზოგადოებები, რომლებმაც პერიოდული გამოცემების, კონფერენციებისა და ტრენინგების ჩატარების გზით ააწყვეს სპეციალისტებს შორის გამოცდილების გაცვლა. ყველაზე ცნობილია ისეთი საზოგადოებები, როგორიცაა SCIP (შტაბ-ბინა აშშ-ში) და Competia (კანადა). რუსეთში არსებობს კონკურენტული დაზვერვის პროფესიონალთა საზოგადოება. უკრაინაში კონკურენტული დაზვერვის სპეციალისტები გაერთიანებულნი არიან ხარკოვის საოლქო საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში „კონკურენტული დაზვერვის ანალიტიკოსთა და პროფესიონალთა საზოგადოება."

ამჟამად სწორად ორგანიზებული კონკურენტული დაზვერვა არ შემოიფარგლება მხოლოდ კონკურენტთა შესწავლით. იგი მუშაობს მთელ ბიზნესგარემოზე, რომელშიც ფუნქციონირებს ბიზნესობიექტი. კერძოდ, შეისწავლება პოლიტიკური და სამართლებრივი ვითარება ქვეყანაში. იმ პერსონალიათა საკადრო გადაადგილებები, ვისმა საქმიანობამაც შეიძლება მოახდინოს გავლენა კომპანიაზე.

რუსეთში კონკურენტული დაზვერვის განვითარების ისტორია უფრო ახლოსაა ამერიკულ მოდელთან, ვიდრე ევროპულთან. ვინაიდან კონკურენტულ დაზვერვაში რუსეთსა და აშშ-ში დიდია სპეცსამსახურების ყოფილი თანამშრომლების წილი. ევროპულ ქვეყნებში სჭარბობენ ანალიტიკოსები და ყოფილი ბიზნესმენები.

ბიზნესობიექტის წარმატებას ხელს უწყობს ტრენინგკურსების შექმნა, რომლებიც ამზადებენ სპეციალისტებს კომპანიებში ბიზნეს-გამოცდილების ან განათლების მქონე თანამშრომლებისაგან. საქართველოში აღნიშნული მიმართულება არაა სათანადოდ განვითარებული, არადა მზარდი კონკურენციის ფონზე მასზე მოთხოვნილება სულ უფრო აქტუალური იქნება.

კონკურენტული დაზვერვის წარმატებები იმდენად თვალსაჩინოა, რომ სახელმწიფო დაზვერვის სამსახურებმაც თავის მხრივ შემოიღეს ინფორმაციის ღია წყაროებთან მუშაობის მეთოდები, რომლებიც დაიხვეწა კონკურენტუ-

[3] *იაშვილი ირინე* იაპონური მენეჯმენტი და მისი თავისებურება, სტუ, თბილისი 2010. 167 გვ.

ლი დაზვერვის თანამშრომლების მიერ. თუმცა თუ კონკურენტული დაზვერვისათვის ეს მეთოდები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, სახელმწიფო დაზვერვისათვის ისინი ასრულებს ხშირად დამხმარე ფუნქციებს.

სახელმწიფო საწარმო-დაწესებულებები და ორგანიზაციებიც ასევე აქტიურად იყენებენ კონკურენტული დაზვერვის ისეთ მეთოდებს, როგორიცაა ინფორმაციის ღია წყაროებთან მუშაობის უნარ-ჩვევები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. *ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა.* მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, „ინოვაცია", 2007. 715 გვ.;
2. *ინგოროყვა ა., ჩხაიძე ზ., ცაავა გ.,* საბანკო ინფორმაციული სისტემები და ტექნოლოგიები, თბ., სტუ, 2009. 400 გვ.;
3. *კაჭახიძე ჯ.,* ბიზნესის უსაფრთხოების ინფორმაციულ-ანალიტიკური უზრუნველყოფა, თბ. 2011. 135 გვ.
4. *ოთინაშვილი რ.,* ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ, 2005. 440 გვ.;
5. *Бояндин Н.* Технологии безопассности бизнеса. М. 2002. – 317 с.;
6. *Люкманов В.,* Стратегический менеджмент. – М.: МИТХТ им. М.В. Ломоносова, 2003. с.37;
7. *Портер М.* Международная конкуренция. Москва, 1993.
8. www. kiev-segurity.org

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА И МЕНЕДЖМЕНТ

РАМАЗ ОТИНАШВИЛИ - профессор ГТУ
ИЛЬЯ ПАПАШВИЛИ - докторант ГТУ

В статье отмечается, что в свое время собственность, ее накопление и инвестиции были прямо связаны с производственной и непроизводственной, т.е. информационной областями бизнеса. В настоящее время «большие деньги» делаются на финансовых рынках,слабо связанных с реальной экономикой. По современным данным, 85-92% мирового финансового оборота обслуживают финансовый рынок. Большая часть этих денег приходится именно на фиктивные операции и валютные спекуляции. В итоге искажается структура бизнеса,стратегия и тактика его управления. С данными проблемами тесно связана конкурентная разведка,быстро укореняющаяся во всех сферах и на всех уровнях бизнеса. Правильно организованная конкурентная разведка не ограничивается лишь изучением конкурентов, она работает по всей бизнес-среде, в которой функционирует объект бизнеса.